

Euronext : naar een
hoger niveau dankzij
transparante beurshandel



Het Goede Evenwicht

Op zoek naar
harmonie tussen
zakendoen, ethiek
en klantgerichtheid

Herman Toch :
winst en omgeving
in perfecte harmonie

**Steeds meer frauduleuze
praktijken in België**

**Procurement 2025: een
door asset management
gedreven toekomst**

**Aanpassen aan
verandering**



**Anticiperen op
verandering**



**SMART,
always wins**

Play the winning hand

smartalwayswins.kpmg.be

Inhoud

november 2014

30



10

18



Verantwoordelijke Uitgever:
Patrick Simons
Bourgetlaan 40
1130 Brussel

Ziet u dit logo? Dan kunt
u het artikel downloaden
via onze KPMG-app.



- 04 Voorwoord
- 05 Nieuws
- 06 Euronext: economische groei in een transparante beursomgeving
- 10 Steeds meer frauduleuze praktijken in België
- 12 Herman Toch: winst en maatschappij in perfecte harmonie
- 15 De juiste balans in cijfers
- 16 Met data mining beter inspelen op klantenbehoeften
- 18 Brazilië: een open speelveld voor slimme investeringen
- 20 Big data en tax: wat is de link?
- 22 Procurement 2025: een door asset management gedreven toekomst
- 26 Succesverhalen in een economie met lage groei
- 30 De nieuwe strijd om talent: bedrijven moeten hun strategie aanpassen
- 32 iDeeën
- 34 Wanneer het hart spreekt...
- 36 KPMG-onderzoek legt grootste problemen voor ondernemingen in België bloot
- 37 Duurzaam inzicht in de waarde van sociale investeringen
- 38 Op de boekenplank

Zoeken naar het juiste evenwicht



Bedrijven moeten bijdragen aan het welzijn van hun klanten, hun personeel, hun aandeelhouders en hun andere stakeholders."

PATRICK SIMONS
Senior Partner

Winst maken is cruciaal voor de groei en de verdere uitbouw van een bedrijf op lange termijn. Vandaag wordt echter in toenemende mate verwacht dat bedrijven zich niet alleen richten op het maken van winst, maar dat ze bovendien streven naar de nodige harmonie met de context waarin ze actief zijn.

Ze moeten bijvoorbeeld de juiste balans vinden in hun gebruik van natuurlijke hulpbronnen. Bedrijven worden verantwoordelijk gehouden voor het vrijwaren van de toekomst van onze planeet. Er wordt van hen verwacht dat hun beslissingen en hun initiatieven op het vlak van duurzaamheid die verantwoordelijkheid weerspiegelen. Ze moeten ook een gepast evenwicht vinden als het gaat om hun verschillende stakeholders. Bedrijven moeten van betekenis zijn voor en bijdragen aan het welzijn van hun klanten, hun personeel, hun aandeelhouders en hun andere stakeholders.

We stellen vast dat bedrijven die op deze manier te werk gaan, makkelijker aansluiting vinden bij al hun stakeholders, een grotere impact hebben op hun omgeving en succesvoller zijn op lange termijn.

In deze editie presenteren we uiteenlopende artikels die stuk voor stuk omschrijven wat het zoeken naar evenwicht inhoudt op verschillende gebieden. We lezen hoe Euronext met zijn transparante tradingsysteem een platform kan vormen voor bedrijven om verder te groeien en tegelijk een perfecte symbiose met hun aandeelhouders te beogen. Herman Toch legt vanuit een high-level standpunt uit waarom we afstand moeten nemen van onze negatieve kijk op winst. Hij ziet geweldige mogelijkheden om winst duurzaam te maken en oplossingen te genereren die de wereld beter maken. We hebben het met Ineos over het geheim achter hun succes om big data niet enkel te benutten voor de eigen optimalisering, maar ook voor hun klanten. Op die manier weet het bedrijf de tevredenheid van die klanten aanzienlijk te vergroten. We gaan dieper in op deze materie door te kijken naar de manier waarop bedrijven aantrekkelijk kunnen zijn voor al hun medewerkers. In de marge stellen we vast dat een grotere aantrekkingskracht niet alleen belangrijk is met het oog op talentvolle sollicitanten, maar ook voor de eigen personeelsleden. Op een concreter niveau zien we dat een strategische combinatie van het fysieke asset management en de inkoopfunctie leidt tot kostenbesparingen en een positieve ecologische impact.

Deze thema's worden gekoppeld aan de resultaten van een KPMG-enquête, uitgevoerd bij Belgische ondernemers, en een bespreking van de groeiopportuniteiten in de opkomende Braziliaanse markt. Uit dit alles blijkt dat het zoeken naar het juiste evenwicht in alle aspecten van uw business van kapitaal belang is.

De KPMG-specialisten staan klaar om u te helpen bij deze zoektocht.

Nieuws

KPMG België rouwt om het heengaan van Sophie Brabants

Het is onze droeve plicht om u mee te delen dat Sophie Brabants, vriendin en collega, onverwacht is overleden op 16 september.

Sophie was auditpartner bij KPMG in België. Ze werd niet alleen vertrouwd, gerespecteerd en gewaardeerd maar was ook geliefd bij al wie haar kende en met haar in contact kwam. KPMG was 20 jaar lang haar professionele thuishaven: ze ging er aan de slag in 1994 en gaf steeds blijk van een uitzonderlijk engagement voor het bedrijf.

Sophie was een zeer actief lid van de KPMG-gemeenschap. Zo was ze voorzitter van het Audit Committee Institute en van het business networking platform voor vrouwelijke executives EX[e]CTLY FOR WOMEN. Daarnaast speelde ze een belangrijke rol in tal van andere organisaties buiten KPMG.



Lezingen over Asset Management

KPMG organiseert een reeks lezingen over uiteenlopende aspecten van Asset Management. De presentaties zullen worden verzorgd door mensen uit het bedrijfsleven met de nodige praktijkervaring. Zo kunnen zij de aanwezigen unieke inzichten verschaffen in de dagelijkse uitdagingen die komen kijken bij Asset Management.

Voor meer informatie over de precieze onderwerpen en de inschrijvingsprocedure kunt u contact opnemen met **Elke Snellinx** (+32 2 708 37 23) of **Koen Bogers** (+32 3 821 19 81).

De lunches zullen plaatsvinden op **28 november 2014**, **30 januari 2015** en **27 maart 2015**.

KPMG Accountants ondersteunt Belgische KMO's

KPMG Accountants introduceerde onlangs nieuwe webpagina's (kpmg.com/be/accountantsnl) om de gevarieerde diensten voor KMO's, non-profitorganisaties, vrije beroepen en overheidsinstanties uit een brede waaier van bedrijfssectoren en -organisaties onder de aandacht brengen.

Het KPMG Accountants-team bestaat uit meer dan 150 adviseurs die over heel wat kennis en ervaring beschikken waardoor ze u een gepersonaliseerde ondersteuning en advies op maat van uw specifieke situatie en behoeften kunnen bieden.

KPMG Accountants maakt gebruik van de nieuwste technologieën alsook bijzonder innovatieve e-tools met het oog op een snelle en betrouwbare verwerking van boekhoudkundige documenten. Via de beveiligde webportal KMOnline.be / PMEnligne.be krijgen klanten een onbeperkte 24/7 online toegang tot administratieve en boekhoudkundige documenten alsook financiële informatie.

DECAVI-nieuws: het volgende seminarie van de Insurance Academy zal plaatsvinden op 19 november 2014

In samenwerking met het KPMG-netwerk in België zal de Insurance Academy haar volgende seminarie organiseren op woensdag 19 november 2014. Het thema luidt: "Strategische ontwikkelingen en de uitdagingen voor de Belgische verzekeringssector."

Contact: **Karel Tanghe**, KPMG-partner voor verzekeringen (ktanghe@kpmg.com of +32 2 708 42 25) of **Laurent Feiner** (laurent.feiner@decavi.be of +32 2 520 72 24).

ACI Rondetafelsessie 20 juni 2014 – Cyberveiligheid en Audithervorming EU

KPMG's Audit Committee Institute (ACI) trad op 20 juni 2014 op als gastheer van zijn eerste **ACI Rondetafelsessie** van het jaar.

Het evenement werd bijgewoond door meer dan **45 directeurs en leden van auditcomités**. Zij kregen er de gelegenheid om dieper in te gaan op de brandend actuele thema's van **Cyberveiligheid** en de **Audithervorming van de EU**.

Voor meer informatie over ACI en toekomstige rondetafelsessies kunt u contact opnemen met **Wim Vandecruys** of info@auditcommitteeinstitute.be.

Euronext:



De concurrentieoorlog in de beurshandel is weer een evolutie rijker. In de strijd om de snelste te zijn en dus de hoogste winsten te realiseren, kopen beursbedrijven naast bandbreedte nu ook hun eigen zendmast. Een kwalijke evolutie of niet? We vroegen het aan Vincent Van Dessel, CEO Euronext, en Alain Baetens, Head of Listings Euronext. Tevens een ideale gelegenheid om wat dieper in te gaan op de beursgang van Euronext, de technologische evoluties, de maatschappelijke rol van de beurs en uiteraard de toekomst van het beurswezen.

Hebben jullie onder de crisis geleden?

Vincent Van Dessel: "Eigenlijk is het zo dat tijdens de financiële crisis de beurzen goed zijn blijven functioneren en de beursgenoteerde producten geen problemen hebben gekend. De koersen gingen misschien niet omhoog, maar het beurswezen op zich bleef transparant en producten bleven verhandelbaar. Je mag niet vergeten dat de crisis zoals dat wel vaker het geval is, werd veroorzaakt door een vastgoedcrisis en door producten die absoluut niet transparant zijn."

Alain Baetens: "Door de financiële crisis zijn banken strenger geworden bij het toestaan van leningen. Toch blijven bedrijven in Europa

eerder bankkredieten dan de financiële markten aanspreken. In Europa is er sprake van een verhouding van 70 tegen 30. In de VS is dit net het omgekeerde. Maar we zijn er wel van overtuigd dat ons volume in de toekomst stillaan zal groeien, onder meer door een verdere disintermediatie, door Basel III, MIFID II en Solvency II, omdat wij als beurs een transparante toegangspoort bieden naar de financiële markten. Niet alleen grote bedrijven gaan hun weg naar ons vinden maar zeker ook kleinere bedrijven.

Daarnaast groeit ook de financiering via de obligatiemarkten enorm, niet alleen door privébedrijven maar ook door de publieke sector:

naar een hoger niveau dankzij transparante beurshandel



gemeentes komen naar ons en sinds kort ook de regio's."

Hoe zien jullie de toekomst tegemoet?

Vincent Van Dessel: "De basis van het beurswezen is nooit veranderd en dat zien we ook niet gebeuren in de toekomst. We zullen wel moeten blijven investeren in een verdere opvoeding van bedrijven en beleggers. We moeten er namelijk voor zorgen dat mensen die beleggen weten waarom ze dat doen en hoe ze dat moeten doen. We moeten hen er ook bewust van maken dat ze niet alleen een hoger rendement kunnen halen maar dat ze tegelijkertijd een bijdrage leveren aan de maatschappij.

Technisch is er wel een hele evolutie. Maar belangrijk is dat mensen niet ontmoedigd geraken. De beurs blijft uiteraard een risico-verhaal en je moet ervoor zorgen dat ondernemers en investeerders nog steeds risico's willen nemen. Als je geen partijen meer hebt die dat willen doen, dan gaan we niet meer vooruit. De beurs laat toe om risico's te nemen in een transparant kader. Wij maken de piano en moeten ervoor zorgen dat hij juist speelt, maar wij zijn noch de uitvoerders noch de componisten van de muziek. Wij bepalen de evaluaties en de waarderingen van de bedrijven niet. Voor wat regelgeving betreft: daar moeten we mee leren leven. Als je een prospectus bekijkt



Vincent Van Dessel



Alain Baetens

vandaag en pakweg 20 jaar geleden, dan weet je dat er heel wat is veranderd. Wat wel een kwalijke zaak is, is het 'one size fits all' -principe in de huidige regelgeving: dat moet aangepast worden. Maar begrijp ons niet verkeerd. Wij zijn voor communicatie in zowel goede als slechte tijden. We moeten echter af van een politiek waar één model wordt opgelegd aan alle bedrijven want dat werkt niet.

Daarnaast willen we onze openbare veiling verder ontwikkelen. Vandaag is dat nog gedeeltelijk fysiek maar we willen daar als het ware de eBay

van de financiële markten van maken."

Alain Baetens: "We willen ook de toegang vergemakkelijken

voor niet-genoteerde bedrijven die een obligatie wensen uit te schrijven en die wensen te noteren na een private plaatsing. Want dat is het eerste contact met ons en een mogelijke opstap naar een IPO (Initial Public Offering)."

Begrijpen jullie dat mensen wegblijven van de beurs en het allemaal met een zekere argwaan bekijken, onder andere ook omwille van technologische ontwikkelingen zoals 'High Frequency Trading'?

Vincent Van Dessel: "Dat is 'schrikjagerij' van bepaalde mensen en van de pers, maar ook van 'de politiek'. Als ik ga praten met politici over 'High Frequency Trading' en ik leg hen uit wat dit eigenlijk betekent, dan gaat er een wereld voor hen open. Het is bij wijze van spreken niet meer dan het versturen van een boodschap per e-mail in plaats van per brief. De handel op zich blijft hetzelfde. Het gaat enkel om de uitvoering ervan. De handel wordt inderdaad geprogrammeerd, maar dat helpt om de liquiditeit te verhogen en de spreads te verminderen. Als je niet kan handelen met die 'traders' dan handel je met iemand die een slechtere prijs geeft. Het gaat trouwens ook om concurrentie tussen 'traders' en dat is niet slecht voor de beurs op zich. Waarom bestaat die 'High Frequency Trading' trouwens? Indien er informatie voorhanden is - en die is er elke dag - dan kan die potentieel invloed hebben op het

zakencijfer of de winsten van bedrijven. Een groot aantal analisten volgt dat op en interpreteert zo snel mogelijk die gegevens. Elk klein stukje informatie kan impact hebben op heel veel bedrijven en de evaluatie van een onderliggend aandeel wijzigen. Als trader ga je pas kunnen profiteren van de oude marktsituatie indien je als eerste reageert op die nieuwe beschikbare informatie. Het gaat dus niet puur om het feit om snel te zijn. Het gaat er om de eerste te zijn die iets kan doen met die nieuwe informatie.

Ik heb dan ook nog nooit zoveel vertrouwen gehad in de markt als vandaag, omdat alle informatie constant in de prijzen wordt verwerkt. Het moet toch gezegd dat de beurs de enige transparante markt in de wereld is: je kan overal en altijd zien aan welke prijs je koopt en verkoopt. Je kan altijd zien waar je de beste prijs kan vinden en er is automatische arbitrage tussen de verschillende markten en verschillende producten zodat de koersen consistent zijn. Je kan het overal opvolgen. Vergelijk dat eens met de immobiliënmarkt of erger nog de kunstmarkt. Er wordt trouwens ook gegarandeerd dat je datgene dat je koopt ook effectief in handen krijgt. Dat was toch een belangrijke houvast tijdens de crisis."

De beurs vervult ook een maatschappelijke rol?

Alain Baetens: "We spreken vandaag de dag veel bedrijven aan om aan te tonen wat een beurs nu eigenlijk is en we kijken daarbij uiteraard voornamelijk uit naar de beursrijpe bedrijven. Is dat de kernfunctie van de beurs op zich? Neen, maar in het huidige klimaat is het wel belangrijk om zelf bedrijfsleiders te gaan ontmoeten. Er is veel educatie nodig om de beurs verder te demystifiëren. Dat is een ongelooflijk belangrijke taak. Maar we weten ook dat indien we erin slagen om een bedrijfsleider te overtuigen, hij of zij nog altijd een intermediaire partij zoals een bank nodig heeft om de stap te kunnen zetten richting een effectieve beursgang.

Het is ook onze taak om bedrijven bewust te maken van de mogelijkheden van een IPO. Na de crisis zagen we dat de banken op dit vlak minder prospecteren. Het is opvallend dat grote bedrijven met een omzet van een miljard euro of meer toegeven dat ze nog nooit een strategisch gesprek hebben gehad met hun bankier."

Vincent Van Dessel: "Daarnaast brengen we ook de kleinere aandelen meer onder de aandacht en verschaffen we de kleine belegger meer informatie. Daarvoor zijn er twee redenen. Enerzijds is er MIFID (Markets in Financial Instruments Directive) gekomen om de belegger te beschermen tegen bemiddelaars die hen soms onaangepaste investeringen voorstelden en - moeilijker



Ik heb nog nooit zoveel vertrouwen gehad in de markt als vandaag."

nog - de belegger te beschermen tegen zichzelf. Een betere informatieverstrekking speelt hier een cruciale rol.

Anderzijds is het model van de financiering van analyses van aandelen onder druk komen te staan door de oprichting - voornamelijk door Angelsaksische banken - van concurrerende beurzen of platformen zoals BATS/Chi-X en Turquoise. Die nieuwe handelsplatformen zijn enkel geïnteresseerd in de grote aandelen. En omdat analyses worden gefinancierd door - in dit geval - de orders op grote aandelen, worden de kleinere aandelen minder en minder onder de loep genomen."

Alain Baetens: "Daarom hebben we twee initiatieven gelanceerd. Binnen Enternext, dat zich richt op bedrijven met een marktkapitalisatie van minder dan 1 miljard euro, krijgen de intermediaire partijen een korting op de 'trading fees' van aandelen waarop ze 'equity research' doen. Daarnaast zal Morningstar, een leverancier van onafhankelijk beleggingsonderzoek, aandelenresearch publiceren voor de 220 telecom-, media- en technologie-aandelen genoteerd aan de vier Europese Euronext markten. Dit onderzoek wordt gesponsord door Euronext zelf.

We steken dat zelf in gang om opnieuw aandacht te geven aan bepaalde aandelen.

Het gaat om communicatie: wat niet gekend is, wordt immers niet verhandeld. Je mag die initiatieven niet onderschatten want we doen eigenlijk voor een stuk aan marktsubsidiëring als privébedrijf. Dat is ook een deel van onze maatschappelijke rol. We denken immers aan de economie van morgen. We denken vooruit."

Het belang van een beursgang

Bij een IPO of beursintroduktie biedt een bedrijf voor het eerst zijn aandelen te koop aan via de beurs. Er worden nieuwe aandelen uitgegeven waarmee het bedrijf kapitaal hoopt aan te trekken.

Een beursnotering biedt vele voordelen. Met behulp van een beursintroduktie kan een bedrijf:

- de eigen middelen doen toenemen door kapitaal aan te trekken;
- financieringsbronnen spreiden, in eerste instantie bij de beursintroduktie en daarna door middel van kapitaalverhogingen en eventuele

obligatie-uitgiftes;

- de zichtbaarheid op nationaal en internationaal niveau vergroten;
- de liquiditeit vergroten: alle aandeelhouders kunnen op elk moment de aandelen van het bedrijf kopen of verkopen;
- de externe groei stimuleren;
- de uitstraling verbeteren;
- de geloofwaardigheid vergroten;
- de waardering van het bedrijf te allen tijde beschikbaar hebben;
- goede medewerkers aantrekken en behouden door het aanbieden van aandelen- of optieplannen voor het personeel.

Over de beursgang van Euronext

Wanneer in 2012 ICE (*Intercontinental Exchange*) besluit om NYSE Euronext over te nemen, kondigt ze tegelijkertijd aan zich voornamelijk te willen concentreren op de derivatenmarkt. Het afsplitsen van de klassieke aandelenmarkten in continentaal Europa was een logisch gevolg. De beursgang hielp ICE vervolgens om de eerdere overname te financieren.

Door de beursgang beschikt Euronext opnieuw over referentieaandeelhouders die op dit ogenblik 1/3 van de aandelen bezitten. In België geldt de Federale Participatiemaatschappij als één van die aandeelhouders.

Euronext is actief in vijf landen; België, Nederland, Frankrijk, Portugal en het Verenigd Koninkrijk, en geldt als de grootste continentale beurs, zowel in marktkapitalisatie als in verhandelde volumes en opgehaalde bedragen bij IPO's.

Vincent Van Dessel: "Neem nu het voorbeeld van een familiebedrijf waarin de 'pater familias' zijn hele leven lang van 's morgens vroeg tot 's avonds laat de ziel uit zijn lijf werkt en dat op zijn 75ste nog steeds doet. Wat gaat er met dat bedrijf gebeuren? Zijn de kinderen bereid en capabel om het bedrijf over te nemen, en wie zal het bedrijf dan leiden, of zijn er externe partijen die hun intrede willen doen...? Als je de ambitie hebt om je bedrijf te behouden dan is een beursgang de enige oplossing. Het geeft je de mogelijkheid om alle familiale problemen op te lossen. Lotus Bakeries en Duvel zijn zo'n voorbeelden. Ook Omega Pharma is naar de

beurs gegaan om zijn groei te vergemakkelijken. Van zodra je bedrijf voldoende gegroeid is en je zelf de nodige ervaring hebt opgedaan, kan je het opnieuw in eigen handen nemen. In de tussentijd heb je dan wel de familiale opvolging geregeld. Ook als familie vaar je er wel bij. Een beursgang geeft je immers de mogelijkheid om te professionaliseren terwijl je aandeelhouder blijft. Daarnaast is een beursgang ook belangrijk omwille van de perceptie in de markt. Je krijgt meer aanzien, je kan je anders positioneren, je kan overnames financieren... redenen genoeg dus. Maar het komt allemaal neer op ambitie tonen en het vraagt soms een mentaliteitswijziging. Je moet je reeds als een genoteerd bedrijf gedragen vooraleer je naar de beurs komt. Je moet toelaten dat externen zetelen in je Raad van Bestuur. Je moet aanvaarden dat anderen je strategie onder de loep nemen. Als je dat niet kan verdragen, dan ben je niet beursrijp en moet je er zeker niet aan beginnen." ■



Els Hostyn

Partner, Advisory

T: +32 (0)2 708 43 62

E: ehostyn@kpmg.com



Hilde De Cremer

Director, Advisory

T: +32 (0)2 708 37 87

E: hdecremer@kpmg.com

Steeds meer **frauduleuze praktijken** in België

Bedrijven zijn slecht voorbereid op fraude en informatiediefstal van binnenuit. Internationale ondernemingen oefenen vaak te weinig controle uit op hun operaties in het buitenland. Die houding verandert meestal niet zolang de winsten blijven binnenstromen. Het lokale management wordt eerder vrijgelaten en dat maakt deze lokale filialen tot 'gemakkelijke doelwitten'.



Bedrijven geloven dat ze het risico van fraude met intellectuele eigendom of diefstal van gegevens beheersen, maar houden vaak enkel rekening met externe aanvallen en niet met de interne dreiging - de 'insider'."

Bedrijven in België geloven dat ze het risico van fraude met intellectuele eigendom of diefstal van gegevens beheersen, maar hebben vaak enkel rekening gehouden met externe aanvallen en niet met de interne dreiging - de 'insider'. Onderzoek van KPMG in België toont aan dat sommige lokale managers deze situatie uitbuiten en hun vertrouwenspositie misbruiken om beslissingen te nemen die eerder gemotiveerd worden door hun persoonlijke belangen dan door die van de organisatie.

De Belgische regering heeft in 2008 aangegeven dat ze fraude strenger wou aanpakken. Er werd een staatssecretaris aangesteld om fraude te bestrijden en er kwamen zwaardere straffen voor fiscale en sociale fraude. Recente fraudegevallen, zoals bijvoorbeeld de diamantfraude van Omega Diamonds, illustreren dat fiscale en sociale fraude behoorlijk arbitrair behandeld worden in België. Belangrijke processen in verband met belastingfraude worden immers vaak met een minnelijke schikking afgehandeld waardoor fraudeurs kunnen ontsnappen aan vervolging, terwijl kleinere misdrijven wel streng bestraft worden.

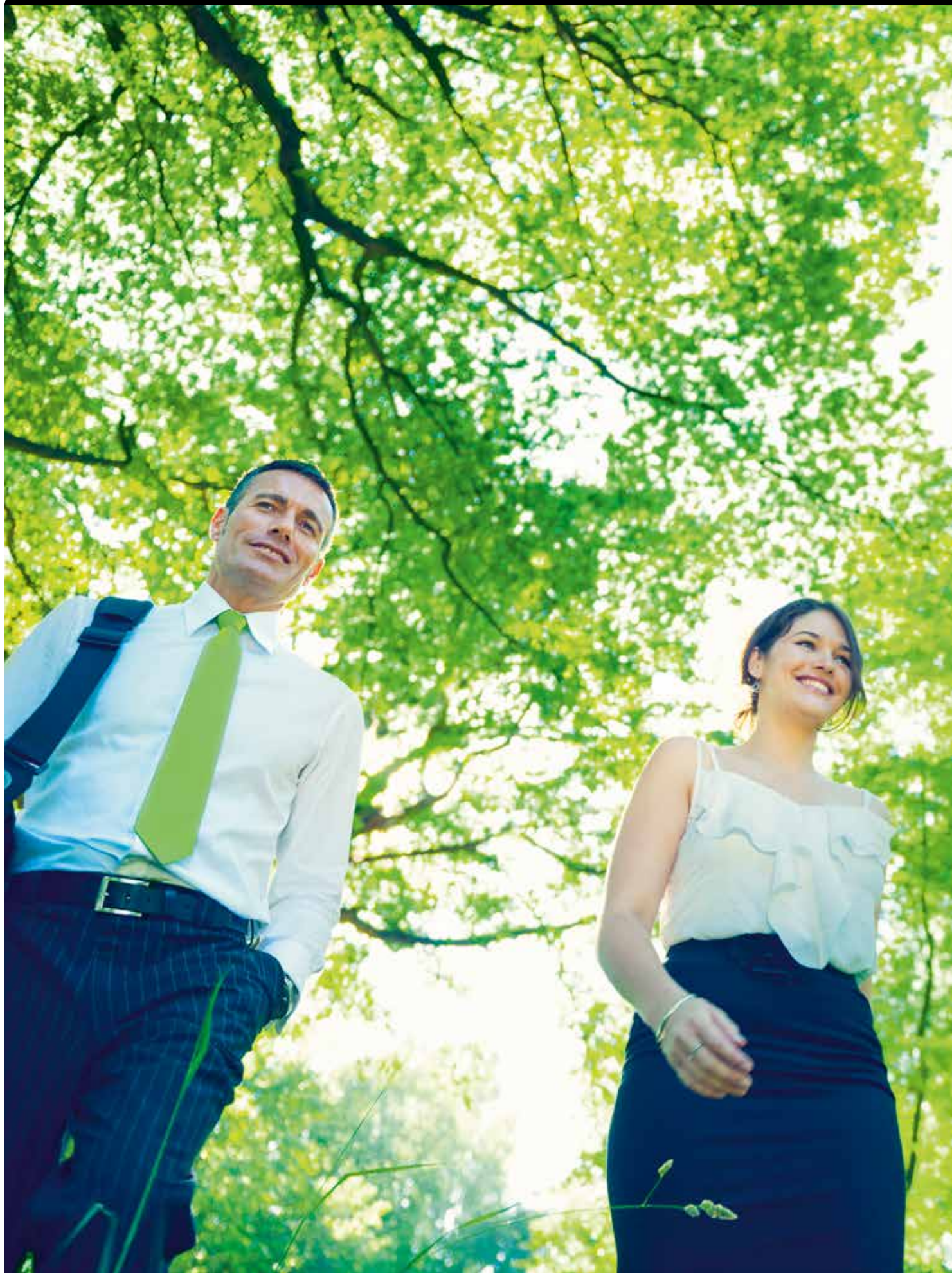
Dit inconsistente bestraffingsbeleid holt het vertrouwen van de burger in de financiële en gerechtelijke autoriteiten uit. Omdat de Belgische wetgever al evenmin actief is in het vervolgen van witteboordcriminelen van interne of externe fraude kiezen ondernemingen er vaak voor om de fraudeur simpelweg te ontslaan of te dwingen ontslag te nemen en daarna de interne controles waar nodig te verstrengen.

Samen met de strikte privacywetgeving en de regulering van privédetectives, zorgt deze tegenstrijdige aanpak ervoor dat werkgevers in België slechts over beperkte middelen beschikken om potentiële fraude binnen hun organisatie te onderzoeken.

De wet die privédetectives reguleert, werd onlangs in vraag gesteld. Indien het wetsontwerp dat momenteel op tafel ligt gestemd wordt, dan zal het onderzoeken van fraudebeschuldigingen nog moeilijker worden voor organisaties.

Heel wat managers en raden van bestuur denken dat het risico op fraude enkel geldt voor andere bedrijven. Ze geloven dat hun eigen werknemers betrouwbaar zijn en dat hun zakelijke omgeving stabiel is. In België besteden veel bedrijven daarom weinig aandacht aan frauderisicobeheersing en aan afschrikking van potentiële fraudeurs waardoor ze nog kwetsbaarder zijn voor fraudeurs.

Nochtans kunnen bedrijven fraudeurs afschrikken – en in vele gevallen fraude zelfs voorkomen – door risicobeoordelingen, trainingen en sensibiliseringsacties op te starten. Het succes van dergelijke maatregelen tegen fraude hangt echter vooral af van de bedrijfscultuur: het is cruciaal dat het topmanagement de juiste toon zet. ■



Winst en omgeving in perfecte harmonie

“De transformerende wereld biedt ondernemers enorme opportuniteiten,” zegt Herman Toch, auteur van de boeken ‘Transformeren om te overleven’ en ‘Happy Profit’ en in het dagelijkse leven zaakvoerder van Dreams & Fears. “Bedrijven moeten de nieuwe uitdagingen van deze wereld bekijken als kansen en niet als bedreigingen. Pas dan kunnen ze de toekomst met vertrouwen tegemoet gaan. Maar dat vereist fundamenteel andere denkmodellen in de bedrijven, terwijl de daily business wel gewoon moet blijven doorgaan.” Hij schetst negen groeidomeinen om zo winst niet alleen duurzaam te maken in de tijd maar tegelijk ook een betere wereld te creëren: de leidraad naar ‘happy profit’.

Herman Toch: “We staan op een scharnierpunt: niet ons eigen ego of onze winstdoelstelling moeten centraal staan in het business model maar wel de relatie met de klant, de consument of elke andere stakeholder. Elke onderneming zal moeten leren om te vertrekken vanuit een duidelijke en gedeelde Purpose. Hoewel er een negatieve spanning rond groei en winst bestaat, is winst maken niet fout of verkeerd. Alleen moeten we een ander systeem opbouwen dat duurzaam is voor mens, maatschappij en milieu. Dat is wat Happy Profit wil. Geen winstmaximalisatie zonder rekening te houden met de impact op mens en milieu (dit is ‘Bad Profit’) of winstmaximalisatie met respect voor mens en milieu (‘Good Profit’) maar wel het maken van winst waarbij bedrijven oplossingen creëren voor een betere wereld. En dit vanuit een authentieke innerlijke motivatie. We moeten ons denken omschakelen van ‘mensen aantrekken tot je merk’ naar ‘je merk relevant maken voor de mensen’.”

Waarom moeten we net nu door een andere bril naar de wereld kijken?

Herman Toch: “In deze tijd waarin heel wat crisissen zich tegelijk manifesteren – denk maar aan de financiële crisis, de ecologische crisis, de normen- en waardecrisis, de vergrijzing, de mobiliteitscrisis enzovoort – heerst veel onzekerheid en is er een groot gebrek aan vertrouwen. Anderzijds zorgen nieuwe technologische ontwikkelingen er meer dan ooit voor dat iedereen kan creëren en



Herman Toch

ondernemen. Dank zij dit bottom-up ondernemen kunnen we ons meer concentreren op de behoeften van onze klanten. Dat is cruciaal: we moeten ons als bedrijf de vraag durven stellen wat wij precies betekenen in het leven van de mensen en wat de mensen zouden missen indien wij als merk of bedrijf niet meer zouden bestaan. Om te kunnen overleven, moeten we vermenschlijken en meer klantgericht werken. We moeten ons verbinden met mensen die zeer zelfbewust zijn en bewust in het leven staan.”

Wanneer je stelt dat we anders moeten kijken naar de relaties met onze klanten, dan spreek je over vijf transformerende paradigma's. Wat houden die precies in?

Herman Toch: “De traditionele top-down machtsverhoudingen verdwijnen in sneltempo en nieuwe denkmodellen doen hun intrede. Bedrijven moeten zich daarop voorbereiden want de structuur van onze bedrijfswereld verandert fundamenteel. Dat kan bedreigend overkomen maar de evolutie van de vijf paradigma's biedt ook ongekende opportuniteiten voor bedrijven. In essentie komt de ‘shift’ er op neer dat bedrijven anders moeten gaan denken en handelen: ze moeten omschakelen van kortetermijn- naar langetermijndenken (van transactiedenken naar relatiedenken), van lineair denken naar systeemdenken (bijvoorbeeld circulaire economie, usership in plaats van ownership), van centraal naar decentraal (bottom-up, iedereen is maker en ondernemer), van massa naar persoonlijk (‘the segment of one’) en van gesloten naar open (open

source, collaborative, consumer-to-business). Elke bedrijfsleider moet de gevolgen van deze paradigmawissels op zijn bestaande business zien, inschatten welke kansen ze bieden en vervolgens zijn business aanpassen.”

Wat is de visie op winst binnen ‘Happy Profit’?

Herman Toch: “We denken heel weinig na over het waarom van winst. Happy Profit wil winst duurzaam maken: winst is namelijk geen doel maar wel een beloning die samen met de stakeholders wordt gerealiseerd en die duurzame oplossingen ontwikkelt voor de wereld. De BMWi bijvoorbeeld is niet alleen een milieuvriendelijk voertuig maar er schuilt ook een duurzame oplossing voor het mobiliteitsprobleem achter. Happy Profit creëert daarom niet alleen materiële maar ook immateriële waarde. Dat is belangrijk, want in de toekomst wordt materiële waarde een gemakkelijk kopieerbare commodity terwijl immateriële waarde de materiële waarde drijft. Dat is niet gemakkelijk in een strategisch plan te gieten omdat de creatie van ‘stakeholder value’ namelijk niet alleen in geld wordt uitgedrukt. Meer concreet zal de totale waarde van een bedrijf in de toekomst bepaald worden door de volgende elementen: leadership capital, ESG capital (ecologische, sociale en ethische waarde), trust capital (reputatie en vertrouwen van het bedrijf), human capital en relationship capital (de relaties met de wereld rondom het bedrijf). Het komt er op neer dat je bedrijf een duurzame meerwaarde voor individu of groep beoogt. Dat gebeurt vanuit een totaal andere machtspositie en niet meer vanuit top-down denken. Op die manier maak je je merk relevant voor de wereld en de mensen. Een sterk merk is een groeiplatform: er is dialoog, uitwisseling en co-creatie - met andere woorden een relatie die verder gaat dan enkel de transactie. In fine biedt het merk een nieuw perspectief aan het individu, dat op een andere manier naar zichzelf kan kijken.”

Je spreekt van negen ‘highways’ ofwel negen manieren voor een bedrijf om te groeien en Happy Profit op te bouwen.

Herman Toch: “Deze negen highways helpen je om nieuwe opportuniteiten te ontdekken en

om immateriële waarde te creëren, die op haar beurt leidt tot meer materiële waarde. De negen manieren zijn gegroepeerd op drie niveaus: op niveau van ‘het merk’, ‘ons merk’ en ‘mijn merk’. Het invullen van die matrix leidt tot businessmodellen die zijn afgestemd op de nieuwe noden van de wereld rondom ons. Uiteraard kunnen bedrijven hun bestaande modellen en structuren niet zomaar van dag op dag overboord gooien. Daarom moet een bestaand bedrijf een ‘veilige’ innovatieruimte creëren om te zoeken, te experimenteren, te proberen en ook fouten te maken. Het is ‘fixing the plane while flying’: nieuwe activiteiten en initiatieven opstarten om de toekomst te borgen terwijl je de huidige activiteiten niet uit het oog verliest of compromitteert. Om de toekomst van zijn of haar bedrijf veilig te stellen, moet elke CEO of marketeer in feite nu al aan het experimenteren zijn met nieuwe businessmodellen.”



We moeten ons als bedrijf durven afvragen wat wij betekenen in het leven van de mensen en wat zij zouden missen indien wij als merk of bedrijf niet meer zouden bestaan.”

Kan je dat meer tastbaar maken?

Herman Toch: “Ik denk aan businessmodellen die worden toegepast binnen de sfeer van circulaire economie, peer-to-peer economie, deeleconomie, personalized economie en makerseconomie. We zien bijvoorbeeld closed loop en performance based businessmodellen, transparante en korte supply chains, hergebruik van producten en materialen, toegang tot producten eerder dan het bezit van producten, peer-to-peer deelplatformen en marktplaatsen, extreme personalisatie, trust businessmodellen, crowdfunding, CO-OP, marktplaatsen voor makers, social enterprises... Mogelijkheden en opportuniteiten te over voor bedrijven.”

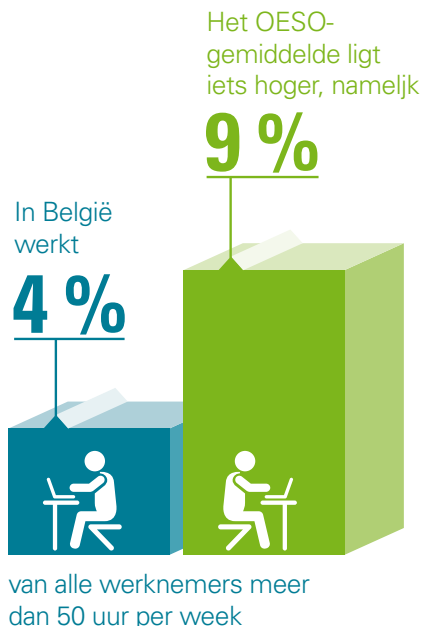
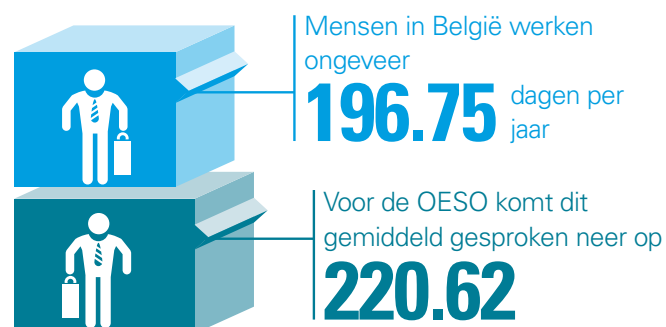
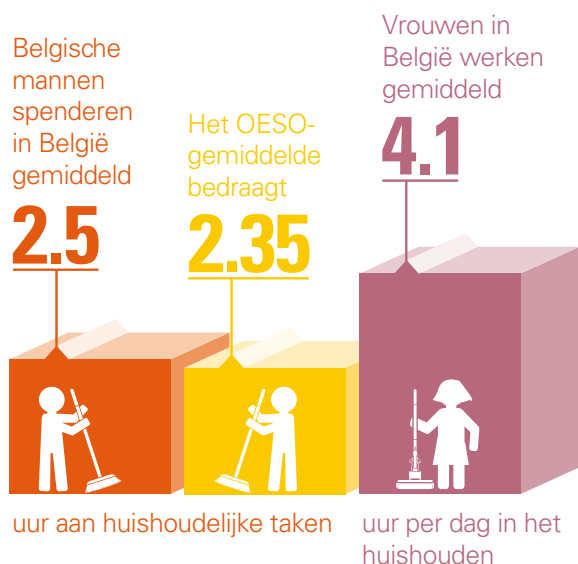
Wat is het eindresultaat van die verandering?

Herman Toch: “Uiteindelijk moet je een transformationeel merk worden: het merk moet tegelijk authentiek zijn, relevant zijn voor de mensen en ook verbonden zijn met hen. Alleen zo word je een aantrekkelijk merk dat impact heeft op de moderne mens. Deze duurzame relatie tussen bedrijf en stakeholders leidt tot een succesvolle toekomst voor iedereen. Ik noem het mijn ‘happy wheel of fortune’” ■

THE BRAND	PROOF OF PURPOSE	IMPACTFUL INNOVATIONS	CRAFTMANSHIP 3.0
OUR BRAND	360° COLLABORATION	LIKE-MINDED PEERS	PEER-TO-PEER PARTNERING
MY BRAND	PERSONAL RELATIONSHIPS	TRUSTED FRIEND	THE INNOVATORS' CHOICE

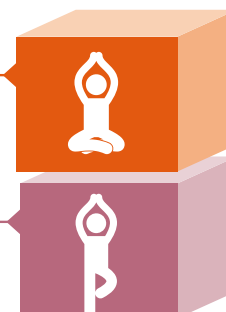
Source: Book ‘Happy Profit’ – Herman Toch

De juiste balans in cijfers



Volgtijdswerkenden spenderen in België gemiddeld **65 %** van hun dag - ofwel 15,7 uur - aan persoonlijke behoeften en ontspanning

Dit is iets meer dan het OESO-gemiddelde van **62 %**



Gemiddeld gezien zijn Belgen meer tevreden met hun leven dan het OESO-gemiddelde

In België, **81 %** Binnen de OESO is dit **76 %**



van de mensen die ondervraagd werden maakt op een gemiddelde dag meer positieve dan negatieve ervaringen mee.



Source: OECD Better Life Index





Ludo Ruysen
Partner, Audit
T: +32 (0)3 821 18 37
E: lruysen@kpmg.com

Met Data Mining beter inspelen op klantenbehoeften

De PVC-sector heeft in de afgelopen jaren rake klappen gekregen: de vraag daalde met 30% en een heropleving is niet meteen in zicht. "Als B2B-producent van een commodity zoals PVC, is het belangrijk om in dit snel veranderende speelveld de focus strak te houden en je te heroriënteren in functie van de doelstellingen en de verwachtingen van je markt en klanten. Met het product hoef je die klant niet meer te overtuigen. Onze meerwaarde zit in gestroomlijnde processen, een goede dienstverlening en hoge interne efficiëntie. Big data helpt ons daarbij," zegt Hans Mattheeuws, CFO & CIO van Ineos ChlorVinyls Belgium.

Toen LVM, onderdeel van Tessenderlo Chemie, drie jaar geleden werd overgenomen door Ineos werd de algemene werking inclusief de kostenstructuur onder de loep genomen, wat leidde tot een recurrente kostenbesparing van 25%. "Je kan in elk bedrijf minimum 10% op je kosten besparen zonder dat dit veel impact heeft op je bedrijfsvoering," zegt Hans Mattheeuws. "Je moet 'nice to have' en 'need to have' strikt van elkaar scheiden of - financieel uitgedrukt - kijken wat bottom line het verschil maakt. Dat is noodzakelijk om te kunnen overleven in een sector die zwaar onder druk staat en waar de marges niet of nauwelijks kunnen opgetrokken worden door product- of productie-innovatie. Het voordeel van zo'n grondige screening is ook dat je opnieuw je focus maximaal gaat richten op je business en klantenverwachtingen."

Is er wel een toekomst voor PVC-productie in ons land?

"Onze sector zit als het ware met een cocktail van moeilijke ingrediënten opgezaald: we zijn een commodity, actief in een dalende markt,



Hans Mattheeuws

met stijgende grondstofprijzen en een hoge energiekost ten opzichte van andere landen. En nu komt er een extra element bij: de groot-schalige winning van schaliegas in de Verenigde Staten. Dat betekent extra concurrentievoordeel op twee vlakken voor hen: hun energiekost hierop gebaseerd is stukken lager en het schaliegas levert tevens goedkopere derivaten op zoals ethyleen, dat met 50% het hoofdbestanddeel van PVC is. De afgelopen jaren hebben de Amerikaanse chemische en energie-sector reeds forse investeringen gedaan en dat zal alleen maar verder toenemen. Een manier om daar mee om te gaan is om bijvoorbeeld nieuwe manieren van sourcing te organiseren: zo gaat INEOS een nieuwe ethyleenopslag in Antwerpen bouwen, wat ons toelaat om deze grondstof goedkoop uit de VS in te voeren en verdere schaalvoordelen uit te werken. We hebben wel het voordeel dat de PVC-productie grotendeels is afgestemd op de lokale markt, onder andere door de relatief hoge transportkosten en just-in-time levering bij de klanten in combinatie met verkopen op de spot market. Maar het blijft een moeilijke oefening en we moeten continu



Zelfs voor consumptie-goederen binnen een B2B-context is de klantervaring van cruciaal belang. Het gebruik van data kan tot nieuwe inzichten leiden die effectief een groot verschil kunnen maken."

dansen op een slappe koord."

Hoe kunnen jullie dan meerwaarde leveren?

"Wij willen blijvend inspelen op de behoeften van de klant, die op zijn beurt reageert op de veranderende bedrijfscontext en challenges. Dat is essentieel in de dynamische wereld rondom ons. Dit geldt overigens niet alleen voor onze bedrijfstak. Dus vragen we ons af wat de klant wil, wanneer hij dat wil en hoe wij daarmee kunnen omgaan. Dat verplicht ons natuurlijk om heel breed doorheen de organisatie te denken omdat het niet alleen over het product gaat maar ook over de dienstverlening. En over het totale kostenplaatje dat vast hangt aan deze heroriëntering want we moeten ons ganse arsenaal inzetten: van IT en mobiliteit over sales-mensen die altijd en overal geïnformeerd moeten zijn, tot communicatie die sneller moet gaan zodat issues sneller kunnen opgepikt worden, enzovoort... Het komt erop neer dat we de bedrijfsarchitectuur gaan afstemmen op de drivers die onze business succesvol kunnen maken. Naast de commodity-producten die wij in ons gamma hebben en waarmee we niet echt het verschil kunnen maken op de markt, betekenen gestroomlijnde processen in de breedste zin van het woord en een goede administratieve dienstverlening een duidelijke meerwaarde voor onze klanten. Gezien de veranderingen waar we enkele jaren geleden door zijn gegaan, was het niet eenvoudig om dit hele programma door te voeren, maar in feite geldt dit voor alle bedrijven. Bedrijven worden hier constant mee geconfronteerd, hun basisprocessen worden verstoord en ze zijn continu in transformatie. Dus moet je dit alles onder controle krijgen en kijken hoe je je kan handhaven in het 'competitive landscape'."

Hoe ben je als CIO/CFO betrokken in dit proces?

"Kort samengevat: het departement Finance zet alle transactionele processen - wat een massa aan data betekent - efficiënt om naar informatie die de business moet ondersteunen. Daarbij fungeert IT als enabler en carrier. Mijn diensten vormen dus het centrale knooppunt van data en technologische middelen: enerzijds een ERP waar alle processen en transacties doorheen lopen en anderzijds de volledige IT-infrastructuur die dit alles mogelijk maakt. Data mining is geen doel op zich maar het moet de business toelaten om goed georganiseerd ten strijde te trekken. Na de overname door Ineos was een grondige screening van alle data en processen een eerste stap, wat resulteerde in een forse kostenreductie die gebaseerd was op o.a. heel wat 'reengineering' en het beperken van uitgaven. Een tweede stap was de implementatie van nieuwe regels en processen waarbij we zijn gaan kijken in hoeverre die ook werden gevolgd door de medewerkers. Dit is namelijk een

belangrijk luik dat alles wat compliance betreft alsook interne controle. Normaliter verloopt dit via steekproeven maar wij wilden verder gaan en alles opvolgen. Dat is een grote ingreep die zeer time consuming is maar ook uiterst belangrijk omdat het interne zekerheid geeft alsook zekerheid voor de auditor."

Monitoren jullie dan echt alle transacties?

"Idealiter worden inderdaad alle transacties gescreend maar dat is niet eenvoudig. Nadeel van die werkwijze is immers dat er enorm veel data moet verwerkt worden. Wij lossen dat probleem op door te werken via data mining zodat ik periodiek - via een eenvoudig te interpreteren dashboard - in een oogopslag kan kijken wat er mogelijks mis zou lopen. Het constant screenen van alle transacties is dus een wezenlijk verschil ten opzichte van werken via steekproeven: je achterdeur wordt als het ware bewaakt en het zorgt dat je compliancy en risk assessment in orde is. Dat is een hele geruststelling voor het bedrijf want wij zijn een commodity-producent met lage marges en dus wij kunnen ons geen risico's veroorloven. Door een goede afstemming tussen alle componenten van de bedrijfsvoering en het beheersen van alle transacties en processen beperk je het risico, vermijd je verrassingen en het daarbij horende cascade-effect. In feite beheersen we op deze manier niet alleen de transactionele component maar ook risico-assessment, de fraudecomponent en zelfs mogelijke reputation issues. In de toekomst wil ik gaan naar een systeem van constante monitoring want 'continuous monitoring is continuous assurance'."

Hoe leg je vanuit data mining de link naar het vervullen van klantenbehoeften?

"Data mining is geweldig om een tastbaar zicht te krijgen op je processen en om zaken te optimaliseren. Het is bij wijze van spreken een verzekering voor het bedrijf. Maar je krijgt er ook een kwalitatieve return voor in de plaats die moeilijker meetbaar is: de administratie verloopt soepeler, mensen zijn zekerder en voelen zich beter in hun vel en dat heeft een positieve impact op de klant. Ik verduidelijk me: zowel de mensen binnen het bedrijf als de klanten merken het wanneer een machine goed geolied is en soepel draait. Klanten voelen in ons geval dat we als leverancier goed georganiseerd zijn, dat we hun problemen begrijpen en dat we hen kunnen helpen wanneer ze ons een probleem melden of een oplossing vragen. In feite is de link naar klantentevredenheid niet zo groot: je moet als bedrijf het goede product aan de goede prijs leveren met de juiste service. Een goede organisatie en de afstemming van je producten en diensten op de behoeften van de klant is gewoon een onderdeel van de service die aan je product hangt. Zo speel je dus ook in op de behoeften van de klant." ■



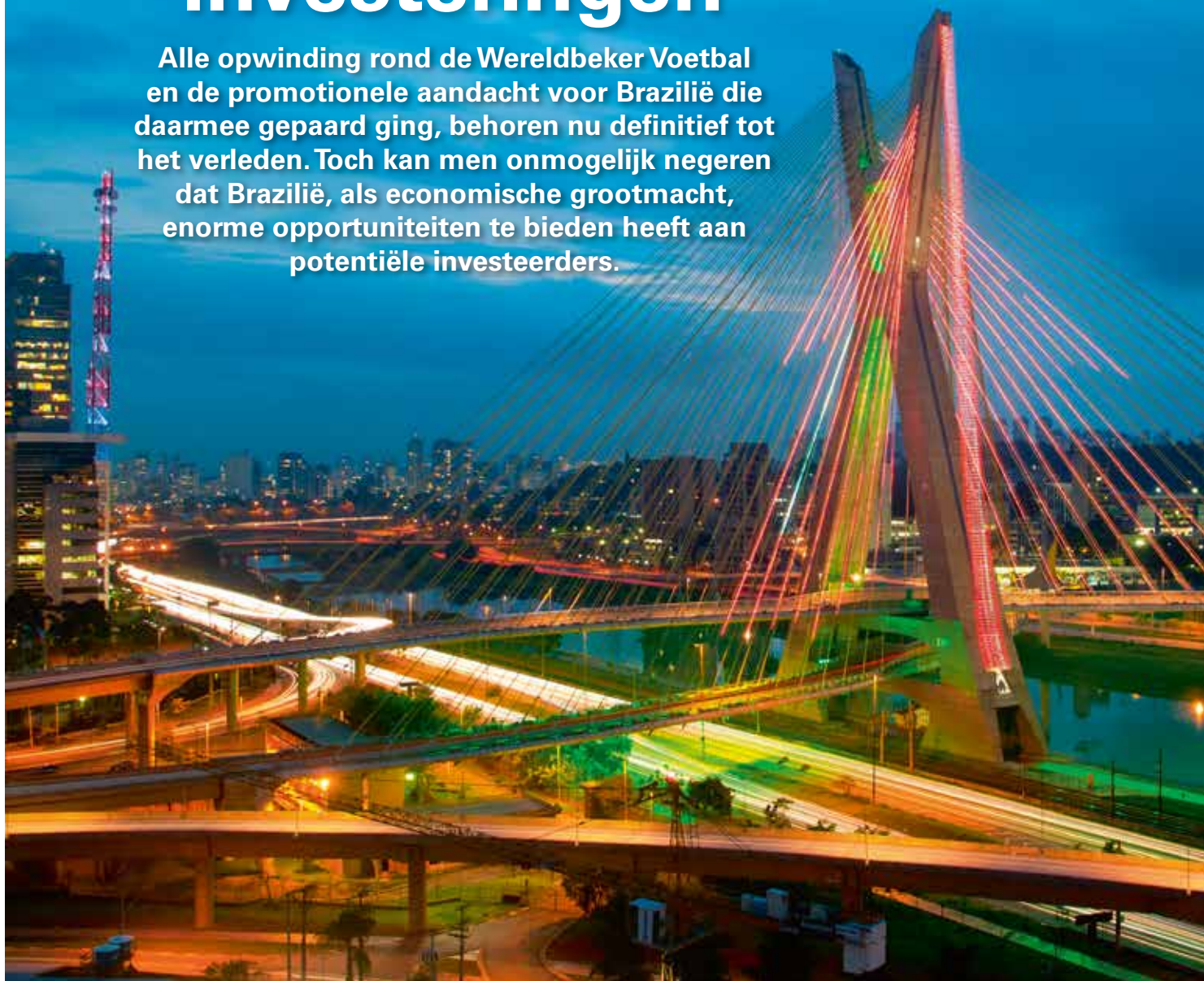
Jorn De Neve
Partner, Advisory
T: +32 (0)2 708 47 78
E: jdeneve@kpmg.com

BRAZILIË

een open speelveld voor slimme investerings



Alle opwinding rond de Wereldbeker Voetbal en de promotionele aandacht voor Brazilië die daarmee gepaard ging, behoren nu definitief tot het verleden. Toch kan men onmogelijk negeren dat Brazilië, als economische grootmacht, enorme opportuniteiten te bieden heeft aan potentiële investeerders.



Dit geldt zowel voor kleine bedrijven die in een nichemarkt actief zijn omwille van een specifiek product of technologische kennis, als voor multinationals die een belangrijke dochteronderneming willen huisvesten in Brazilië.

Gedurende de recente wereldwijde economische crisis, de zwaarste in meer dan zes decennia, bewees Brazilië dat het een solide, sterke economie is. Het land wordt ook beschouwd als één van de grootste consumentenmarkten ter wereld. De algemene boodschap is kristalhelder: Brazilië heeft opportuniteiten te bieden voor alle investeerders.

Toch gaan de oprichting en de exploitatie van een bedrijf in Brazilië gepaard met een behoorlijke rompslomp door de complexe wetgeving van het land. Investeerders moeten ook een degelijk inzicht verwerven in de factoren die een nadelige impact kunnen hebben op hun investering in het land. De prestaties van multinationals, die hun stukje van de taart willen in deze alsmaar uitdijende markt, hangen immers in grote mate af van de identificatie van de juiste opportuniteiten. Tegelijk moeten ze de moeilijkheden van bedrijfsvoering in een complexe omgeving overwinnen. KPMG heeft daarom enkele essentiële richtlijnen opgesteld om zaken te doen in Brazilië.¹ Let wel: deze richtlijnen zijn niet exhaustief en zijn niet bedoeld om alle complexe en gedetailleerde informatie te verschaffen die nodig is om investeringsbeslissingen te nemen.

Aangezien de lokale wetgeving frequent verandert, kunt u voor een complete adviesverlening het best terecht bij uw KPMG-specialisten in Brazilië en België, vooraleer u een investeringsplan in Brazilië zou doorvoeren. We kijken er alvast naar uit om u te helpen bij het bepalen van uw investeringsaanpak. ■

1 'Future 2030, KPMG International, 2013.'

TIPS & TRICKS VOOR SUCCESVOLLE INVESTERINGEN

ZORG VOOR EEN GRONDIGE VOORBEREIDING

- Doe uw huiswerk:
 - Het grootste gevaar van een intrede in de Braziliaanse markt bestaat erin dat u onvoldoende bent voorbereid. Een goede kennis van de taxatie, het arbeidsrecht en uw specifieke regulatieve en industriële normen is van kapitaal belang.
 - De grootste risico's die moeten worden aangepakt wanneer u een investering in Brazilië overweegt, hebben te maken met de complexe regulatieve structuren en moeilijke belastingstelsels.
- Zorg ervoor dat u vaste voet aan grond krijgt via een verkoopkantoor:
 - Via een lokale vertegenwoordiging kan uw onderneming risico's beheren en lokale kennis en inzichten verwerven. Ondertussen kan ze zodanig uitgroeien dat een grotere aanwezigheid gerechtvaardigd is.
 - Door een klein kantoor in te richten kan een onderneming haar klanten ondersteuning bieden en zich een plaats op de markt verwerven alvorens die markt op grotere schaal te benaderen.

PROJECTMANAGEMENT

- Werk samen met de overheid en betrek andere belangrijke stakeholders vroeg bij het proces:
 - Een bedrijf opstarten is een leerproces voor ondernemer én overheid. Een open dialoog tijdens dat proces is een basisvoorwaarde om te garanderen dat de resultaten bevredigend zijn voor beide partijen.
- Controle over planning en governance:
 - In Brazilië zorgt een strikte controle over de timing van het project ervoor dat vertragingen tot een minimum worden beperkt. Die vertragingen zullen echter onvermijdelijk zijn, bijvoorbeeld omwille van leveringsproblemen.
 - Vertragingen zijn onvermijdelijk in Brazilië aangezien de Braziliaanse infrastructuur haar limieten stilaan heeft bereikt. Dit betekent bijvoorbeeld dat bij import van goederen de inkleding in de haven meer tijd vergt; hiermee moet u rekening houden bij uw planning.
 - Een gepast governance model van de investering is belangrijk; problemen zoals corruptie en interventies van derden kunnen voor vertraging en veel frustratie zorgen.

STEL LOKALE MENSEN TE WERK

- Verwerf lokale knowhow:
 - De indienstneming van lokale werknemers is cruciaal aangezien deze professionals beschikken over de nodige kennis van de sector, reglementaire kaders en andere lokale beleidsregels.
 - Een bijkomend voordeel van de indienstneming van lokale mensen is dat u zo onmiddellijk een netwerk opbouwt in Brazilië;
 - Het aanwerven van lokale mensen zorgt voor een hoge mate van 'buy-in' van alle betrokken Braziliaanse partijen om samen te werken met de buitenlandse investeerder.
- Train de mensen:
 - Het opleiden van mensen is cruciaal om uw investering tot een succes te maken. Braziliaanse werknemers zijn anno 2014 beter geschoold en werken op een professioneel niveau, maar er is nog steeds veel nood aan verdere opleiding; dit genereert op zijn beurt de nodige 'buy-in' van uw medewerkers.
- Investeer in lokale expertise:
 - Het investeren in lokale expertise is van groot belang om er zeker van te kunnen zijn dat u de risico's die verbonden zijn aan de lokale omgeving begrijpt en kunt beheren. Dit is fundamenteel voor het succes van om het even welk project in Brazilië.
 - Het tewerkstellen van lokale mensen doet projecten sneller vorderen omdat zij hun weg doorheen de veeleisende regulatieve Braziliaanse structuren beter kunnen vinden. ■



Jeroen Gobbin
Partner, K law
T: +32 (0)2 708 37 67
E: jgobbin@klaw.be



Séverine Kerkhove
Director, Tax & Legal Advisers
T: +32 (0)2 708 42 52
E: skerkhove@kpmg.com

Big data en tax: wat is de link?

'Big data' zijn een 'hot topic'. Er bestaat echter geen unanimitéit over de exacte inhoudelijke betekenis van 'big data' en dat geldt nog meer in het kader van tax. Wel staat vast dat we te maken hebben met een razendsnelle vooruitgang in technologie die gepaard gaat met een immense groei van data. Bestaande mogelijkheden om deze data te kunnen analyseren brengen heel wat opportuniteiten met zich mee. Ook vanuit belastingoogpunt heeft data de laatste jaren enorm aan relevantie gewonnen. Termen die in dit kader regelmatig over de tong rollen zijn data mining, data-analyse, trendanalyse, enz. Zowel bedrijven als de overheid zetten er steeds meer op in.

De impact voor bedrijven

Ondernemingen hebben er alle belang bij om data optimaal te gebruiken in het kader van tax, en dan meer bepaald voor de beheersing van het btw-proces. In België doet het merendeel van de bedrijven beroep op een ERP-systeem (Enterprise Resource Planning) zoals SAP of Oracle ter ondersteuning van hun bedrijfsprocessen. Een dergelijk systeem bevat een massa aan gegevens, 'big data', die vaak ingegeven en verwerkt worden door mensen die niet over specifieke btw-kennis beschikken.

Deze gegevens bevatten een schat aan informatie die is gebonden aan zowel reguliere bedrijfstransacties (welke goederen of diensten worden verkocht, de hoeveelheden, het verzend- en afleveradres, enz.), als zogenaamde 'master data' van klanten en leveranciers. Met behulp van specifieke software kan er op een vrij eenvoudige wijze een data-analyse van deze gegevens uitgevoerd worden. Deze techniek wordt reeds toegepast door bedrijfsrevisoren om mogelijke bedrijfsrisico's in kaart te brengen. Men kan deze procedure ook aanwenden om btw-risico's in te schatten en de impact ervan te kwantificeren. Hierbij worden dan een aantal typische bedrijfsscenario's afgetoetst. Het systeem kan vervolgens - conform de btw-wetgeving - de afgeleide btw-logica vergelijken met de logisch verwachte btw-behandeling. Afwijkende resultaten worden opgenomen in een 'exception list' en zijn voer voor verder onderzoek - zo moeten mogelijks nog 'valse' afwijkingen uit de lijst gefilterd worden. De data-analyse gebeurt op basis van een 'data dump' vanuit het ERP-systeem. Het grote voordeel is dat een groot aantal gegevens kan worden afgetoetst over een bepaalde periode, waardoor de uitzonderingen erg minutieus kunnen worden opgelijst. In vergelijking met het louter extrapoleren van de fouten in de steekproef, geeft deze werkwijze een accurater beeld van de btw-compliance status van de onderneming.

Data-analyse kan niet alleen ingezet worden om bedrijfsrisico's te beheren, maar ook om trends te analyseren en de cash flow positie te optimaliseren, bijvoorbeeld door het efficiënt opvolgen van de codering van aankoopfacturen, het tijdig opvolgen van de te ontvangen factureren enz. Dit wordt nog belangrijker wanneer delen van het 'purchase-to-pay' of 'order-to-cash' proces worden uitbesteed aan een derde partij.

Een aandachtspunt blijft evenwel dat het ERP-systeem wordt gevoed met juiste en volledige gegevens. Correcte stamgegevens of 'master data', zoals klant- en leveranciersinformatie, materiaal-codes enz. spelen hierbij een cruciale rol. Foutieve 'master data' hebben implicaties op de efficiënte en correcte afhandeling van het ganse proces. Ook de juistheid en volledigheid van deze 'master data' kan men evalueren via data-analyse, al dan niet door vergelijking met externe databronnen



Big data kunnen niet alleen ingezet worden om bedrijfsrisico's te beheren maar ook om trends te analyseren en de cash flow positie te optimaliseren."

zoals de kruispuntbank. In vele gevallen mondt deze oefening uit in een zogenaamd 'master data' verbeteringstraject.

Wat met de overheid?

Ook de overheid zal steeds meer gebruik maken van diverse bronnen en vormen van data om nieuwe inzichten te verschaffen. Nederland heeft hierin het voortouw genomen: de Belastingdienst maakt er afspraken met bedrijven over het 'horizontaal toezicht'. Daarbij leggen ondernemingen zich, in afspraak met de Belastingdienst, een aantal controles op en verbinden zich ertoe om eventuele negatieve resultaten te delen. De mate waarin specifieke controles bij bedrijven plaatsvinden, hangt af van het al dan niet bestaan van een 'Tax Control Framework'. Zo eisen bepaalde andere landen nu reeds dat ondernemingen een standaard dataset (bv. gebaseerd op de 'Standard Audit File for Tax' - SAFT) aan de controlediensten leveren waardoor een aantal controles 'vanop afstand' kan verricht worden.

Ook de btw-administratie in België maakt reeds gebruik van data-analyse, zij het in eerder specifieke gevallen zoals de controle van bepaalde sectoren. Verwacht wordt dat het belang hiervan de komende jaren verder zal toenemen. KPMG raadt alvast aan om proactief de beschikbare data in de ERP-systemen van uw onderneming te analyseren en op basis daarvan de nodige correcties of optimalisaties door te voeren. Een dergelijke oefening kan daarnaast ook leiden tot bijkomende voordelen in andere domeinen - we denken hierbij aan tijds-winst bij facturatie, snellere betaling door klanten, enzovoort.

Het is quasi zeker dat het gebruik van 'big data' voor het beheer en de optimalisering van het btw-proces op termijn nog verder zal toenemen. Vandaag wordt er vanuit btw-perspectief steeds met gegevens uit het verleden gewerkt, maar wij voorspellen dat btw-beslissingen in de toekomst zullen gestuurd worden door gedetailleerde trendanalyses en verkoopprognoses. ■

Procurement 2025: een door asset management gedreven toekomst





Daniël Pairon
Partner, Advisory
KPMG Global Asset Management
Competence Center
T: +32 (0)3 821 19 41
E: dpairon1@kpmg.com



Jos Joos
Director, Advisory
Head of Procurement
and Supply Chain
T: +32 (0)2 708 36 84
E: josjoos@kpmg.com

Uit recent onderzoek van het internationale netwerk van KPMG en FUTUREBUY¹ blijkt dat de visie op de inkoopfunctie in volle evolutie is: van een zuiver kostenbesparende functie naar een meer strategische visie. Centraal daarbij staat het realiseren van meerwaarde uit de fysieke activa van een onderneming aan een lagere totale kostprijs over haar levensduur. Deze functieverandering houdt een grote uitdaging in. Een succesvolle transformatie van de functie ligt echter in de combinatie van de expertise van procurement met die van asset management.

De stelling waarvan dit onderzoek uitgaat, is dat organisaties die veel activa beheren en die beter geplaatst zijn om - op basis van de principes van asset management - materiële activa in te kopen, ook beter in staat zouden zijn om doelgericht verandering door te voeren en zich sneller aan te passen aan de snelle wereldwijde veranderingen.

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat grote ondernemingen die veel fysieke activa beheren, inderdaad de grenzen van procurement verleggen. Zij vullen nieuwe en gewijzigde functies in, met de bereidheid 'to be all that it can be' voor zowel interne stakeholders als leveranciers.

Daarnaast menen Chief Procurement Officers (CPO's) dat de inkoopfunctie in de toekomst zal evolueren van een 'manier van kostenbesparing' naar een 'betrouwbare partner' en uiteindelijk een 'supply chain innovator'.

KPMG heeft verschillende nieuwe functies die inkoopmanagers tegen 2025 willen creëren geïdentificeerd en gebundeld als de 'FUTUREBUY Organization':

1 Financieel Analist: heeft de capaciteit om een grondige financiële analyse uit te voeren, om financiële expertise over de fysieke assets te verwerven en die efficiënt te communiceren aan de Chief Financial Officer (CFO). De inkoopverantwoordelijke moet een basiskennis hebben van trends in wisselkoersen, gebeurtenissen op de kapitaalmarkten, disconteringsvoeten en de competenties om modellen op basis van Total Cost of Ownership (TCO) toe te passen over de volledige levenscyclus van activa en globale economische indicatoren.

2 Intern Consulent: er wordt verwacht dat de inkoopfunctie voor materiële activa een betrouwbare bron van bijkomende ondersteuning voor stakeholders is. De consulent kan oplossingen zoeken voor hun zakelijke problemen, risico's voor de supply chain identificeren of technologische oplossingen aandragen. Daarvoor moet de inkoopfunctie geharmoniseerd worden met de interne bedrijfsstructuur. Deze functie moet het overleg over de behoeften op bedrijfsniveau aansturen door middel van doelgerichte strategieën per categorie. Op die manier kan de consultant overleggen met de interne stakeholders, naar hen luisteren en hen zakelijke meerwaarde bieden.

3 Intelligence Agent: procurement managers zullen nieuwe competenties moeten creëren en 'centers of excellence' ontwikkelen om de leveranciersmarkt te monitoren en waardevolle informatie over die markt te verzamelen. Predictieve modellen in de vorm van volledige 'cost-to-serve' modellen zullen een grotere transparantie met de leveranciers opleveren.

4 Relatiebeheerder: inkoopteams moeten hun strategieën in lijn brengen met de vereisten van business units en moeten effectieve communicatielijnen opzetten tussen de managers van die units en de externe leveranciers. Dit veronderstelt een verhoogd contextueel begrip van de behoeften van de onderneming en competenties op het vlak van relatiebeheer in multi-culturele omgevingen.

5 Risicoadviseur: inkoopmanagers moeten als experts in staat zijn om accurate en grondige inzichten aan te dragen met betrekking tot de diverse risico's van de leveranciersmarkt en de specifieke risico's van bepaalde leveranciers in verband met de activa. Deze functie bekleedt een

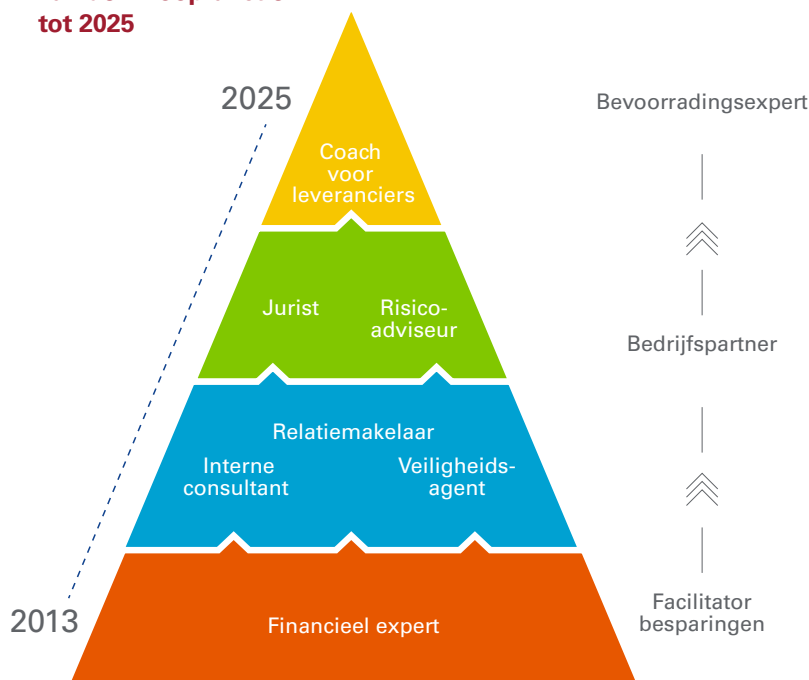
¹ FUTUREBUY is een groepering van specialisten die onderzoek doet naar trends in procurement. Het onderzoek dat we hier bespreken is gebaseerd op het onderzoeksprogramma van FUTUREBUY, dat gesteund wordt door 25 CPO's.

centrale plaats in elk asset management team. Marktstatistieken omvatten elementen als operationele, financiële, imago- en wettelijke risico's op de leveranciersmarkt en specifieke leveranciersrisico's in verband met hun financiële toestand, de samenwerking, human resources, prestaties en compliance.

6 Juridisch expert: in het traditionele model werden veel inkoopafdelingen beschouwd als juridische afdelingen die moesten toezien op de naleving van contracten door leveranciers. Er moeten inderdaad heel wat elementen begrepen en beheerd worden om contractuele risico's te minimaliseren, zoals de veiligheidsvereisten van de activa, intellectuele eigendom, landspecifieke kwesties en andere complexe elementen die voortvloeien uit geïntegreerde wereldwijde activiteiten.

7 Leverancierscoach: naarmate procurement een actief en betrouwbaar onderdeel van de ondernemingsstrategie wordt, zal er meer en meer beroep gedaan worden op deze afdeling om netwerkinnovatie te creëren. Om innovatie mogelijk te maken, is de functie van een leverancierscoach essentieel omdat hij relaties van het juiste type kan creëren. Daarnaast streeft procurement ernaar om leveranciers als 'kampioenen' onder de leveranciers voor te stellen en promoten ze hun capaciteiten bij de interne stakeholders.

De competentie-evolutie van de inkoopfunctie tot 2025



Source: Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS)



Een visie ontwikkelen voor de transformatie van procurement gebeurt in stappen en veronderstelt een geleidelijke, op resultaten gebaseerde, ontwikkeling van een vertrouwensrelatie met de stakeholders. Je kan de competenties voorstellen in piramidevorm: het proces vergt verschillende hiërarchische niveaus van vertrouwen en het vergt tijd en moeite om ze te bereiken.

De toekomstige inkoopfunctie zal stakeholders moeten sensibiliseren over de voordelen van het integreren van asset management expertise in hun procurement processen, wat zal leiden tot grotere kostenbesparing, minder leveranciersrisico's, beter begrip van de markt, financiële besparingen, KPMG heeft uitgezocht welke de belangrijkste punten zijn die topmanagers voor de volgende jaren verwachten van hun CPO:

- het verbeteren van relaties met leveranciers;
- het controleren en optimaliseren van de inkoopanalyse met behulp van gecentraliseerde technologieën
- het beheer van complexe problemen in het kader van de globalisering.

KPMG adviseert de inkoopafdelingen van ondernemingen die veel activa beheren daarom om industriënormen voor asset management zoals ISO 5500x in te voeren.



De grenzen van procurement verleggen

Het KPMG Global Asset Management Competence Center, gevestigd in Brussel, is er van overtuigd dat de samenwerking met experts in asset management centraal moet staan in de nieuwe inkoopfunctie. Zij kunnen de transformatie van de inkoopfunctie op twee belangrijke manieren begeleiden:

1 Asset planning

De inkooporganisatie moet een goed begrip hebben van vraagplanning. Zo kan ze een helder en consistent beleid op het vlak van asset management en een geïntegreerd beslissingsproces op het vlak van procurement invoeren. Vraagplanning is een strategische oefening en omvat de volledige planning van de levenscyclus van activa vanaf voorspelling (over het totale nuttige leven van de activa) via planning op middellange termijn tot de budgettering op korte termijn. Wanneer procurement een inzicht heeft verworven in vraagplanning, moet de afdeling vroeg betrokken worden in de fase van 'Engineering & Design'; dit is wanneer het ontwerp, de uitrusting en de technische specificaties van de activa ontwikkeld worden.

Procurement kan dan het asset management team helpen door te onderzoeken of renovatie de



Procurement wordt gedefinieerd² als de functie in het bedrijfsmanagement die zorgt voor het identificeren, lokaliseren, toegang krijgen tot en beheren van de externe middelen die een onderneming nodig heeft of kan hebben om haar strategische doelstellingen te verwezenlijken.

levensduur van het actief kan verlengen, zodat er tegen een minimale kostprijs aan de operationele vereisten voldaan kan worden.

Procurement moet ook geregeld strategische pre-inkoopgesprekken voeren met (potentiële) externe en/of interne dienstverleners. Daarin bespreken zij het volledige plan voor de levenscyclus van het actief (gevalideerd door het topmanagement). Zo kunnen ze bestaande en toekomstige lacunes in de competenties en capaciteiten identificeren en efficiënte supply chains ontwikkelen.

2 Uitbesteding van activiteiten

Outsourcing is een methode om bepaalde activiteiten binnen asset management door een externe en/of interne dienstverlener te laten uitvoeren. De inkoopafdeling speelt hier een rol in of moet betrokken worden bij een aantal relaties:

- analyse van risico's en opportuniteiten en hun impact op de activa;
- beheer van contracten met dienstverleners;
- uitbestede processen en activiteiten;
- uitwisseling van informatie en kennis binnen de onderneming en met de dienstverlener(s);
- monitoring en evaluatie van de dienstverlener(s).

Bij uitbesteding van activiteiten moeten de dienstverleners een betrouwbare planning van de middelen ontvangen (arbeid, benodigde materialen, onderaannemers, ...) wat moet leiden tot flexibele contractkosten en lagere risico's. ■

² CIPS (Chartered Institute of Purchasing and Supply) definition



Vincent Piron

Partner, Advisory
T: +32 (0)2 708 44 98
E: vpiron@kpmg.com



Minh Phan

Senior Manager, Advisory
T: +32 (0)2 708 36 51
E: minhphan@kpmg.com

Succesverhalen in een economie met lage groei

Het grootste deel van Europa wordt geconfronteerd met een aanhoudende periode van economische stagnatie. Ondertussen worden industriële normen en grenzen hertekend door allerlei disruptieve tendensen. Als resultaat krijgen alle bedrijven te maken met serieuze uitdagingen op het vlak van groei en ontwikkeling.





Ondanks onzekere economische omstandigheden zijn sommige bedrijven er toch in geslaagd om indrukwekkende groeicijfers voor te leggen: Zara liet in de loop der jaren voortdurend een 'GDP-plus'-toename van zijn verkoop optekenen¹; IKEA zag zijn verkoop sinds 2009² met 31% aandikken; de Saga Group (een Britse onderneming, gericht op dienstverlening aan 50-plussers) heeft 2,7 miljoen klanten en rapporteerde €1,5 miljard aan inkomsten voor het fiscaal jaar dat eindigde op 31 januari³ en Daimler's programma voor autodelen, Car2Go, had eind 2013 bijna 600.000 klanten, goed voor een toonaangevende positie in het segment van het autodelen.⁴

Wat is nu het geheim achter hun succes? Om het raadsel te ontsluiten, bekeken we het historische traject van deze bedrijven. Daar vonden we heel wat onderlinge overeenkomsten terug.

De waarde van megatrends als nieuwe bronnen van groei⁵

1. Er kunnen nieuwe afzetmarkten ontstaan wanneer bepaalde demografische groepen voor het eerst een redelijk besteedbaar inkomen verkrijgen. Denk aan de opkomst van de wereldwijde middenklasse: in 2009 maakten ze iets meer dan 27% van de wereldbevolking uit. Tegen 2030 zal hun aandeel stijgen tot 60%.⁶ Het overgrote deel van die middenklasse zal zich dan in Azië bevinden: tegen 2030 zullen ze goed zijn voor 66% van de mondiale middenklassebevolking en 59% van de middenklasseconsumptie.⁷ Een concreet voorbeeld van hun potentieel: het aantal Chinese reizigers werd in 2011 geraamd op 57 miljoen wereldwijd.⁸ Chinese toeristen spendeerden in datzelfde jaar overigens gemiddeld €2.100 in de Londense West End, drie keer meer dan toeristen uit andere landen.⁹ Het zegt veel over hun ontluikende bestedingspotentieel. De opgang van de financiële dienstensector op het Afrikaanse continent is eveneens opmerkelijk. Financiële instellingen doen er hun voordeel met de miljarden dollars aan spaargelden van de snelgroeiende Afrikaanse middenklasse, die naar verwachting zal verdrievoudigen in de komende twee decennia.¹⁰

2. Binnen de meer welvarende markten kan geld snel verschuiven tussen verschillende segmenten van consumenten. Zo wordt de 'Zilveren Economie' (goederen en diensten voor consumenten boven 60 jaar) steeds meer een bron van groei voor bedrijven in alle sectoren (bv. cosmetica en financiële diensten). Europese vrouwen van 60+ vertegenwoordigen 34% van de markt van de gelaatsverzorging, wat dubbel zoveel is als het aandeel van vrouwen onder 25.¹¹ Het consumptieaandeel van de 60-plussers zal naar verwachting verder stijgen van 27,7% in 2005 tot 35,2% in 2030. Naar verwachting zal consumptie verschuiven van basisbehoeften (voedsel en woningen) naar niet-essentiële goederen en diensten (recreatie en cultuur, restaurants en hotels).¹²

3. Er ontstaan ook nieuwe marktconcepten wanneer sociale waarden en gedrag veranderen.

'Digital Natives' – die altijd online zijn, communiceren, klikken en content delen – hebben de 'Sharing Economy' (economie van het delen) vormgegeven. Het gaat hierbij om een nieuw economisch model, gebaseerd op 'toegang tot' in plaats van 'eigenaarschap van'. Deze trend is in feite een resultaat van een andere megatrend, namelijk 'Trading Down'¹³ (letterlijk: iets voor iets goedkopers inruilen). Deze trend evolueerde in de loop der jaren en interageerde met andere trends, zoals nieuwe technologieën en een dalend vertrouwen in instellingen omwille van de financiële en economische crisis. Volgens de Europese Commissie zal er in 2013 via de 'economie van het delen' naar schatting €2,6 miljard rechtstreeks naar de portemonnees van de mensen zijn gevloeid. Dit cijfer omvat dan nog niet eens de inkomsten die worden gegenereerd door de bedrijven die deze geldstromen in goede banen leiden. Het jaarlijkse groeicijfer zal naar verwachting hoger liggen dan 25%.¹⁴

4. Nieuwe technologieën zijn altijd al een belangrijke bron van groei geweest. Vandaag grijpt er een Nieuwe Technologische Revolutie plaats. Hon Hai/Foxconn – een grote Chinese producent van elektronica – plant binnen nauwelijks drie jaar tijd de integratie van 1 miljoen robotten in zijn productieprocessen.¹⁵ 3D-printing zorgt voor een revolutie in de sector van de gezondheidszorg: op basis van scans van het gehoor kanaal van de patiënten werden er miljoenen gepersonaliseerde in-het-oor hoortoestellen gemaakt via 3D-printing.¹⁶ Snel evoluerende digitale mogelijkheden – vooral mobiele technologieën, sociale media, big data en cloudoplossingen – openen een brede waaier aan nieuwe opties voor een betere klantbeleving. De nieuwe technologieën zorgen voor betere processen en een effectiever gebruik van 'sociale' data. Daardoor kan men een beter inzicht krijgen in de klantervaring en kan men beter pijnpunten aan het licht brengen. Dat leidt op zijn beurt tot een meer klantgerichte benadering.

Alerte organisaties erkennen het ontregelende potentieel van megatrends

Megatrends kunnen ook nieuwe spelregels in het leven roepen die de nodige overlevingsrisico's inhouden voor zelfgenoegzame organisaties. Denk maar aan de impact die gratis te downloaden navigatie-apps hebben op de markt van de navigatietoestellen, die onder andere worden gefabriceerd door TomTom en Garmin. Er zijn ook niet langer grenzen: in België bijvoorbeeld is één op vijf 'be'-shoppingsites in handen van een Frans of een Nederlands bedrijf.¹⁷ Elke sector is potentieel in gevaar en ook voor bedrijven die al lang bestaan, is overleven geen zekerheid meer. In feite is de gemiddelde periode waarin een onderneming figureert in de S&P 500-index in de voorbije eeuw aanzienlijk gedaald: van 75 jaar in 1937 tot ongeveer 15 jaar in 2011. Tegen 2025 zal dat naar verwachting nog maar vijf jaar zijn.¹⁸

Innovatie is meer ontwrichtend dan ooit. Tot dusver kregen geavanceerde producten gewoonlijk eerst concurrentie van goedkope vervangproducten die

hun kwaliteit heel geleidelijk verhoogden om uiteindelijk in het segment van de 'high-end' consument te geraken. Door innovatie kunnen bedrijven nu hun concurrenten van meet af aan verslaan op het vlak van prijs én kwaliteit en zo snel elk klantensegment inpalmen.¹⁹

Organisaties die geen rekening houden met deze veranderingen, lopen het risico om in toenemende mate de aansluiting te missen met hun externe omgeving. De reclamewereld bijvoorbeeld is vastgelopen in een falend businessmodel, maar wil er geen afstand van doen. Ook de Belgische banken zijn actief binnen een bijzonder kwetsbare sector. In de vorige KPMG Difference besteedden we al aandacht aan de belangrijkste hindernissen die de Belgische banksector moet overwinnen om de snelle technologische ontwikkelingen bij te benen. Volgens Brett King – medestichter en CEO van Moven (een start-up in mobile banking, gevestigd te New York) – zullen de banken en de financiële sector in de komende tien jaar meer verstoringen en veranderingen voor de voeten geworpen krijgen dan in de voorbije 100 jaar.

Winnende strategieën combineren trends die elkaar aanvullen

Succesvolle organisaties hebben begrepen dat ze niet alles moeten inzetten op één enkel gebied – zoals technologie of groeimarkten – maar dat ze verschillende trends die elkaar aanvullen, moeten combineren om nieuwe businessmodellen in het leven te roepen.

De Saga Group identificeerde bijvoorbeeld de logische synergiën tussen verschillende trends om zo op een meer geïntegreerde manier te kunnen inspelen op de Zilveren Economie: een verouderende bevolking, gezondheids- en wellness trends, minder vertrouwen in financiële instellingen en online migratie. De groep biedt nu een online 'one-stop-shop' aan voor senioren, die een breed scala bestrijkt: vakantiepakketten, verschillende soorten verzekeringen, financiële producten en diensten, thuiszorgdiensten, lifestyle-magazines en zelfs online dating.

De blijvende focus op Trading Down heeft, in combinatie met mobiele technologie, geleid tot de markt van de 'pay-per-hour-auto'. Die werd in



Digital Natives' – die altijd online zijn, communiceren, klikken en content delen – hebben de economie vormgegeven."



de Verenigde Staten geïntroduceerd door Zipcar. Car2Go schaarde zich slim achter de megatrend 'Lifestyle & Convenience' en creëerde de ultieme trendy comfortoplossing: het bedrijf promoot vandaag 'pay-by-the-minute' en 'park your Smart anywhere at any time'.

Klantgerichtheid: duurzame groeifactor

Het échte succes van bijvoorbeeld Zara en IKEA berust in hun capaciteit om een nieuwe marktdynamiek te creëren binnen hun respectievelijke sectoren. Op die manier verleggen ze de kijkmogelijkheid van de klant op vandaag en morgen. Zara was een voorloper in de 'democratisering van mode' en maakte de betere mode toegankelijk voor iedereen door tegen veel lagere prijzen een gelijkaardig ontwerp kon aanbieden met goedkopere stoffen. Het bedrijf slaagde er zelfs in om in amper twee weken tijd een nieuwe kledinglijn te ontwerpen, te produceren, te leveren en tentoon te stellen in zijn winkels in heel de wereld. Dit deed de hele sector op zijn grondvesten daveren, want gewoonlijk duurt het maanden om een nieuw modeseizoen te plannen.

Bovendien produceert Zara voortdurend kleine partijen nieuwe goederen, zodat de klant een gevoel van schaarste ervaart ("als ik het nu niet koop, dan mis ik deze gelegenheid"). Dit spoort klanten aan om vaker langs te komen in de winkel, tot wel 17 keer per jaar. Ter vergelijking: een gemiddelde winkel in het centrum van Londen wordt slechts vier keer per jaar door de klanten bezocht. Zara kan opmerkelijke prestatie-indicatoren voorleggen die de hele sector afgunstig maken: onverkochte stukken bedragen minder dan 10% van de stock (gemiddelde in de sector: 17%-20%), en de voorraad-verkoopverhouding bedraagt 7 (H&M: 12 en Gap: 14), wat resulteert in minder prijsverlagingen wat uiteindelijk bijdraagt aan hogere winstmarges. IKEA's succesverhaal lijkt sterk op dat van Zara in die zin dat dit bedrijf ook zorgde voor een democratisering op het vlak van interieurontwerp en een ultra-lean opslagsysteem ontwierp. Een constante aanvulling van nieuwe goederen resulteerde vorig jaar in 684 miljoen winkelbezoeken en 1,3 miljard websitebezoeken.²⁰ We vinden in de verhalen van beide bedrijven overduidelijk één rode draad terug:



Binnen een 'high-performing' organisatie begint en eindigt alles bij de klant. Dit betekent een ware paradigma-verschuiving voor bedrijven."

zowel Zara als IKEA hebben de klant in het hart van hun businessmodel geplaatst. Letterlijk elke activiteit in hun businesssysteem is gericht op een uitzonderlijke klantenervaring. Zara gebruikt bijvoorbeeld real-time klantengegevens – zowel hard data (onder andere bestellingen en verkoopinformatie) als soft data (reacties van klanten en de 'buzz' rond een nieuwe stijl) – om zijn ontwerp-, productie- en tarifieringsactiviteiten aan te sturen. Bij IKEA is de klantenervaring enigszins apart. De koopervaring in de winkel is al met al niet indrukwekkend (lange wachtrijen, drukte en 'Do it yourself'-service), maar verrassend genoeg weerhoudt dit er de mensen niet van om naar de IKEA-winkels terug te keren. IKEA wist de verwachtingen van de klanten slim te sturen met zijn marketingstatement "Your partner in better living. We do our part, you do yours. Together we save money." En inderdaad: wie kwaliteitsmeubels tegen een betaalbare prijs wil, moet zelf de handen uit de mouwen steken.

Met andere woorden, in een 'high-performing' organisatie begint en eindigt alles bij de klant. Dit betekent een echte paradigmaverschuiving voor organisaties met een businessmodel waarin de klant als de eindontvanger van een lange keten figureert.²¹

Besluit

Er duiken voortdurend 'windows of opportunity' op, zelfs in omgevingen met weinig groei. Proactieve organisaties komen ze vroegtijdig op het spoor en krijgen zo een duidelijk zicht op toekomstige bronnen van groei en concurrentieel voordeel. Vervolgens kunnen ze resoluut de nodige middelen aanwenden om de beste opportuniteiten te benutten. Bedrijven die niet kunnen omgaan met dergelijke onregelende trends lopen het risico dat ze zelfs op korte termijn niet zullen kunnen voldoen aan wat vandaag als een 'order qualifier' voor de klanten wordt bestempeld. Succesvolle organisaties kiezen voor een slimme combinatie van trends die elkaar aanvullen om zo vernieuwende businessmodellen te creëren waarin de klant voortdurend centraal staat. Dit vormt de kern van hun duurzame succesverhalen. ■

1 Financial Times, "Zara bags profit growth for Inditex", 11th December 2013.

2 IKEA Company information, retrieved on 1st July 2014. http://www.ikea.com/ms/en_GB/about-the-ikea-group/company-information/

3 The New York Times, "Saga, Seller of Insurance and Travel Packages, Raises \$928 Million in I.P.O.", 23rd May 2014.

4 Daimler Financial Services, 2013 Annual report, retrieved on 1st July 2014. <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/annualreport>

5 The Futures Company, "Unlocking new sources of growth", 2012.

6 KPMG International, "Future State 2030: The global megatrends shaping governments", February 2014.

7 OECD Observer, "An emerging middle class", retrieved on 1st of July 2014. http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3681/An_emerging_middle_class.html

8 The Telegraph, "The 'Peking pound'; High-spending young Chinese tourists were out in force at the sales in

London last week. Alistair Osborne reports on the rise of China's middle-class", 9 January 2012.

9 Financial Times, "UK visa rules deter Chinese shoppers", 19th January 2014.

10 KPMG Africa Limited, "Financial Services in Africa", 2013.

11 Financial Times, "Growing silver economy signals big winners", 8th June 2014.

12 NeuJobs, "Modelling the economic potential of the Silver Economy", 20th August 2013.

13 Since the financial crisis,

there has been a growing trend of consumers "trading down" to lower-priced products.

14 European Union, "The Sharing Economy, Accessibility Based Business Models for Peer-to-Peer Markets", September 2013.

15 KPMG International, "Future State 2030: The global megatrends shaping governments", February 2014.

16 The Economist, "3D printing scales up" in Technology Quarterly Q3-2013.

17 KPMG International, "In search of a better customer

experience", 2013.

18 Harvard Business Review, "Big-Bang Disruption" in HBR Global Editions, March 2013.

19 KPMG in Belgium, "Mobile banking: How close are you to your bank?" in the KPMG Difference Magazine, June 2014.

20 Source: The Economist, April 16 2011

21 The One Minute Manager', Ken Blanchard.



Bart Walterus
Partner, Advisory
T: +32 (0)2 708 38 80
E: bwalterus1@kpmg.com



Annelies Stiers
Senior Manager, Advisory
T: +32 (0)2 708 43 79
E: astiers@kpmg.com

De nieuwe strijd om talent: bedrijven moeten hun strategie aanpassen

Volgens een recent gepubliceerde enquête van KPMG People & Change is de strijd om talent ingrijpend gewijzigd sinds de publicatie van de laatste enquête in 2001. Hoewel die strijd om talent nog even intens woedt als voordien, is de focus verlegd. KPMG International vergaarde de input van 335 People & Change-consultants uit 47 landen in het kader van de enquête, die werd uitgevoerd tussen maart en april 2014.



“In 2001, ging alle aandacht uit naar het aantrekken en behouden van zogenaamde ‘high potential’ en ‘high performing’ werknemers. Deze benadering is vandaag stevig ingeworteld bij tal van bedrijven,” zegt Robert Bolton, co-leader van KPMG’s Global HR Center of Excellence. In 2014 zegt 66 procent van de ondervraagden echter dat het voor een organisatie veel belangrijker is om een holistische benadering inzake talentbeheer te hanteren. Die richt zich niet enkel op high potentials maar wel op de behoeften van alle werknemers.”

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de HR-methodologie drastisch is veranderd. Die gewijzigde aanpak wordt veroorzaakt door een aantal factoren, waaronder een tekort aan competente werknemers, de gevolgen van de toenemende globalisering, de competitieve druk als resultaat van beter presterende economieën en de veranderende loopbaanverwachtingen van jonge, goed opgeleide werknemers.

“Deze bevindingen moeten een alarmbelletje doen rinkelen bij de HR-managers die zich nog vastklampen aan een verouderde benadering van

Top 3 manieren om het tekort aan talent aan te pakken

De deelnemers aan de enquête geven aan dat de volgende drie strategische benaderingen de beste zijn om het tekort aan talent en competenties te verhelpen:

1. Betrokkenheid en empowerment van het management als het gaat om talentbeheer: laat dit niet alleen over aan HR.
2. Focus op de uitbouw van duidelijke loopbaantrajecten.
3. Een holistische benadering inzake talentbeheer voor het hele werknemersbestand.

Beter en anders zijn

De respondenten geven verder aan dat bedrijven niet zomaar de trends in de sector mogen volgen of voor kant-en-klare oplossingen mogen kiezen, maar dat ze beter het volgende doen:

- Een goed totaalbeeld krijgen op het talent in het bedrijf.
- Uitwerken van aparte talentstrategieën op maat van hun producten, markten en businessdoelen.
- Een totaalbenadering uitwerken die de impact van de geleverde inspanningen meet.
- Krachtige, nieuwe mogelijkheden voor gegevensanalyse inzetten om prestaties te meten en de werkwijze van hun mensen te finetunen.
- Monitoring en meting van talentstrategieën om deze te kunnen verbeteren, aan te passen aan toekomstige noden en opportuniteiten voor werknemers te creëren zodat ze meer toegevoegde waarde voor het bedrijf kunnen bijbrengen.
- Ideeën sturen en succes meten door grondige analyse; dergelijke niet-financiële voordelen vanwege HR-functies zijn immers moeilijk te kwantificeren.

Strijd om talent: winnaars en verliezers

Er is weinig bewijs dat de courant toegepaste technieken die zich in de strijd om talent richten op high performers, ook daadwerkelijk bijdragen aan betere bedrijfsprestaties. Een analyse van 106 dergelijke strategieën die zich vanaf het eerste uur hebben gefocust op deze 'strijd om talent' geeft aan dat deze aanpak 15 jaar later niet heeft bijgedragen tot verhoogde overlevingskansen van deze bedrijven of hun prestatieniveau.

In slechts 25 procent van de gevallen blijkt dat ze het goed doen binnen hun marktsegment. Een derde is volledig verdwenen. HR-professionals van KPMG zijn het ermee eens dat het tijd is om nieuwe, meer holistische strategieën voor het beheer van talent te implementeren:

- Twee derde van de deelnemers aan de enquête geeft aan dat het belangrijker is om de talentbehoeften van alle werknemers aan te pakken - dit binnen de context van het bedrijf en zijn strategie.
- Meer dan de helft gaat ermee akkoord of is het er stellig mee eens dat de zoektocht naar 'high potentials' ten koste van het team een risico inhoudt voor het hele bedrijf.

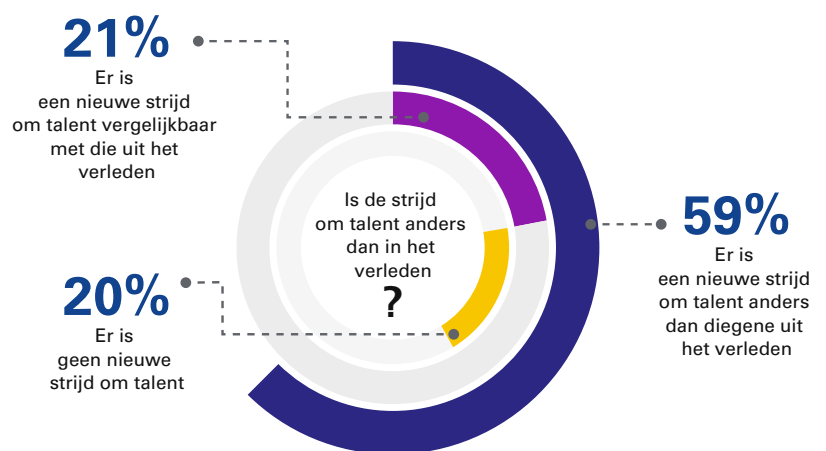
talentbeheer," verklaart Bolton. "De strijd tegen het tekort aan competentie binnen de hele organisatie - en niet alleen op senior niveau - moet in 2014 een topprioriteit worden. Deze aanpak wordt ook cruciaal voor de komende twee jaar."

Volgens Bolton kunnen ondernemingen diverse acties ondernemen om een streepje voor te blijven in de blijvende strijd om talent. "Veel toonaangevende bedrijven doen een beroep op krachtige, nieuwe mogelijkheden voor gegevensanalyse om prestaties te meten en de werkwijze van hun mensen mettertijd te finetunen," aldus Bolton.

Enkele belangrijke bevindingen van de enquête

De meeste respondenten gaan akkoord met het feit dat er een nieuwe strijd om talent gaande is en dat deze strijd anders wordt gevoerd dan vroeger. De consultants van KPMG Human Resources merken ook dat de meest frequent genoemde oorzaak voor het tekort aan talent en competentie generatiegebonden is:

- Jonge, goed opgeleide werknemers schijnen minder geïnteresseerd te zijn in traditionele functies en beschouwen zichzelf als hun eigen baas; het management reageert daar traag op.
- Het meest cruciale tekort op de arbeidsmarkt is de schaarste aan werknemers met de nodige competenties voor nieuw ontstane functies.



Source: KPMG Global

We zijn ervan overtuigd dat het vandaag een opportuniteit is om een gedifferentieerde en frisse aanpak van talentbeheer en de HR-functie op te starten. Het gaat dan om een aanpak die aantoonbare waarde genereert voor het bedrijf. Men moet er zich wel van bewust zijn dat deze aanpak aanzienlijke inspanningen vergt. Deze nieuwe manier van werken, de kracht van 'evidence based' personeelsbeheer en de steeds grotere toegankelijkheid tot technologie houden in dat een status-quo voor HR steeds minder houdbaar wordt. Bedrijven die proactief handelen en kiezen voor deze meer holistische benadering zullen daar hun voordeel mee doen. Maar bedrijven die een enge benadering hanteren met vastgeroeste ideeën lopen het risico veel meer te verliezen dan alleen de strijd om talent. ■



iDeeën

Fitness achter uw bureau

Acht uur op kantoor, een uur in het verkeer en acht uur slaap: dat betekent dat u niet veel tijd overhoudt om met gewichten te werken of aan uw cardiotraining toe te komen. Mensen leiden steeds meer een zittend leven. Toch zijn er heel wat manieren om de fysieke kwaaltjes die opduiken na een dag op kantoor te bestrijden. Het is geen toeval dat mensen na een dag op kantoor doodmoe of met pijnlijke ledematen huiswaarts keren, ook al hebben ze niet of nauwelijks bewogen. Lange tijd stilstaan op uw voeten of zonder beweging vastgenageld zitten achter uw bureau kan een aanslag op uw lichaam zijn. Om die symptomen te bestrijden, kunnen korte maar effectieve oefeningen doorheen de dag van onschatbare waarde zijn. Als u tijd te kort komt om naar de fitness te gaan, kunt u in de loop van de dag nog altijd enkele kwalitatieve mini-workouts doen. Hierbij enkele geweldige tips om in vorm te blijven op kantoor en dit zonder al te belachelijk over te komen.

1 Kuit-lifts: voortdurend zitten en niet bewegen kan ertoe leiden dat uw kuitspieren zich opspannen, wat een ongemakkelijk gevoel geeft. Kuit-lifts vormen een uitstekende, moeiteloze manier om uw kuitspieren te ontspannen en te versterken. U kunt deze oefening makkelijk uitvoeren aan uw bureau. Hierbij enkele richtlijnen om kuit-lifts te doen:

1. Sta rechtop en houd u voor een goed evenwicht vast aan de muur, een stoel of uw bureau. Uw voeten zijn parallel aan uw heupen gepositioneerd.
2. Licht uw hielen op tot u op uw tippen staat, zoals een ballerina, en probeer uw gewicht te balanceren op de bal van uw voet. Houd deze positie 30 seconden aan en laat dan uw hielen langzaam zakken.
3. Herhaal dit 15 keer per set en probeer 3 sets af te werken, of zoveel als u kunt tijdens uw pauze.

2 Wall Sits: de meeste werkplaatsen hebben muren en dat is goed want u hebt ze nodig voor deze oefening. Zitoefeningen tegen de muur of 'wall squats' zijn een fantastische oefening voor uw quadriceps en hamstrings.

1. Zoek een muur en zet u ertegen met uw rug, uw voeten recht naar voren gericht. Begin langzaam naar beneden te zakken langs de muur tot uw knieën een hoek van 90 graden maken (of minder indien u daar nog niet helemaal aan toe bent).
2. Houd deze positie zo lang mogelijk aan (ideaaliter 20 tot 60 seconden) en keer dan terug naar de staande positie. Herhaal dit tot u een brandend gevoel in uw spieren krijgt.

3 Desk Push-ups: uw eigen lichaamsgewicht benutten voor krachttraining is een slimme methode wanneer gewichten en halters niet meteen voorhanden zijn (wat meestal het geval is op kantoor). Het kan een beetje raar overkomen om u op de vloer te laten neerzakken en te beginnen met gewone opdruk-oefeningen. Daarom zijn 'desk push-ups' een prima alternatief.

1. Ga een eindje van uw bureau afstaan. Plaats de palmen van uw handen op de rand van uw bureau zodat ze parallel zijn aan uw schouder.
2. Beweeg nu neerwaarts tot de rand van uw bureau en druk uzelf terug omhoog.

4 Sitting Leg Raise: als u te verlegen bent om te trainen op het werk, is de 'sitting leg raise' perfect voor u. Soms is opstaan van uw bureau immers geen optie. Deze isometrische oefening kan gebeuren terwijl u rustig achter uw bureau blijft zitten.

1. Strek één been uit en houd dit 5 tot 10 seconden aan.
2. Laat het been langzaam zakken, maar let erop dat uw voeten de grond niet raken.
3. Herhaal dit met het andere been of met beide benen als u een waaghals bent.

5 Cubicle Cardio: hoewel het hier niet om één specifieke oefening gaat, kunnen we u diverse tips geven voor kleine oefeningetjes die mettertijd een grote impact genereren en zo bijdragen aan uw cardiotraining.

1. Trappelen met uw tenen kan onbeduidend lijken, maar onderzoek heeft aangetoond dat u tot 350 calorieën per dag kunt verbranden door zo te bewegen. Zet een leuk muziekje op en ... trappelen maar.
2. De trap nemen in plaats van de lift is een eenvoudige oplossing om uw dagelijkse cardiotraining op te voeren. De trap oplopen is super voor de conditie van uw hart.
3. Stappen heeft een geringe impact maar helpt het metabolisme bij het pompen. In plaats van uw collega te e-mailen kunt u naar hem/haar toe stappen. In plaats van met uw smartphone bezig te zijn tijdens uw pauze, kunt u een blokje om lopen.

.....

Dit zijn slechts enkele oefeningen die u kunt doen in de beslotenheid van uw kantoor. Weet wel dat training iets is waar u zich niet voor hoeft te schamen. Praat met uw baas en uw collega's, en maak hen warm voor oefeningen op kantoor. Plaats een basketring op het parkeerterrein, organiseer een wekelijks yoga-uurtje in de vergaderzaal of vraag de CEO om een fitnessruimte in te richten (een tip: je kan koopjes doen met tweedehandse fitnessstoestellen). Kortom, er zijn oneindig veel mogelijkheden om te trainen op kantoor! ■

.....

Source: www.ezinearticles.com

Wanneer het hart spreekt...

Kathy Lim, Senior Manager in het Global Transfer Pricing Services-team bij KPMG Tax Advisers, maakte recent de overstap van het KPMG-kantoor in Singapore naar België. Dat bracht de nodige veranderingen met zich mee. Desondanks bleef ze trouw aan haar passie voor een actieve levensstijl, waarin het voortdurend zoeken is naar het juiste evenwicht tussen werk en privé. Ontdek hier hoe Kathy zich engageert voor haar job, haar gezondheid, haar gemeenschap en haar gezin.



Waar kom je vandaan?

Ik kom oorspronkelijk uit Singapore, waar ik ben opgegroeid en mijn eerste job vond bij KPMG in het Transfer Pricing-team. Zo is de bal aan het rollen gegaan. Vandaag wonen mijn man en ik samen met ons zoontje in België.

Wat is je passie?

Er is de laatste tijd heel wat veranderd sinds ik in België toekwam, maar mijn focus en mijn passie zijn onveranderd gebleven. Ik streef naar een actieve levensstijl en ik probeer voor evenwicht te zorgen tussen een uitdagende loopbaan en mijn privéleven. Ik maak op het werk gelukkig deel uit van een dynamisch team, maar diverse andere aspecten in mijn omgeving zijn veranderd. Daardoor moest ik op zoek naar een nieuw evenwicht in mijn leven, indien ik de door mij beoogde actieve levensstijl wilde aanhouden.

Hoe vond je dat evenwicht?

Als je me deze vraag drie jaar geleden had gesteld, zou ik hebben geantwoord: door netbal te spelen. Netbal is een afgeleide van het vroege basketbal (het lijkt op korfbal). Het wordt vooral door vrouwen gespeeld en het is erg populair in landen van het Britse Gemenebest. Ik begon netbal in competitieverband te spelen toen ik dertien was. Ik was kapitein van het U17-jongerenteam in Singapore en ik bleef competitie spelen met een club die werd gesponsord door een groot sportmerk. Ik speelde zelfs zeven jaar voor het nationaal netbalteam van KPMG Singapore. Ik hield van het functioneren in teamverband, van het samen aanpakken van uitdagingen en het stimuleren van elkaar via veeleisende trainingen en toernooien. Zo kon ik al die tijd moeiteloos een actieve levensstijl combineren met mijn werk.



Hoe gaat dat vandaag?

Vandaag moet ik uiteraard een huishouden beredderen. Verder heb ik me enkel aan individuele sporten kunnen wijden en niet langer aan ploegsporten, omdat een individuele sport meer flexibiliteit garandeert in mijn planning. Ik verhuisde naar België met mijn nieuwe fiets in de wetenschap dat België bekendstaat als een fietsparadijs. Drie weken na mijn bevalling kocht ik ook een paar loopschoenen. Sindsdien loop en fiets ik regelmatig.

Hoe wist je al die veranderingen te managen?

Individuele sporten hebben een andere dynamiek, en individuele uitdagingen zoals uithoudingsvermogen schenken evenveel voldoening. Mijn individuele sportbeleving helpt me om actief te blijven en dat is beslist mijn mantra. De belangrijkste reden om actief te blijven, is mijn gezondheid. Maar mijn zelfrespect en –discipline zijn er ook bij gebaat. Momenteel heb ik nog een extra motivatie om fit en actief te blijven: ik wil namelijk een goed rolmodel zijn voor mijn zoon. Ik wil dat hij gemakkelijk zijn weg zal vinden in de sportwereld en dat hij als vanzelfsprekend een actieve levensstijl zal aanhouden. Mijn levenshouding is veranderd en mijn beweegredenen zijn daarin gevolgd. Die nieuwe motivatie houdt me gefocust.

Hoe kun je dat allemaal inpassen?

Dat is niet altijd gemakkelijk. Er zijn zoveel maatstaven waarnaar we onszelf beoordelen, en er zijn te veel sociale sjablonen waarin we willen passen. Ik heb me uiteindelijk gerealiseerd dat er niet zoiets bestaat als 'one size fits all'. Ik ben zelf verantwoordelijk om er voor mezelf het beste van te maken. Het is altijd makkelijker om passief te blijven en allerlei uitvluchten te verzinnen om toch maar niet te moeten trainen.

Daarom zweer ik bij discipline en stel ik voor mezelf korte termijn doelen voorop. Ik kan niet kieskeurig zijn als het gaat om vaste wekelijkse routines, maar ik plan elke week een aantal actieve dagen. Ik probeer voortdurend prioriteiten te stellen en naar het grotere plaatje te kijken. Ik wil me niet te druk maken over onbeduidende dingen. De vaat en de was moeten soms een tijdje wachten.

Op welke manieren kom je nog tot evenwicht?

Ik geniet van de uitdagingen die mijn carrière inhouden. Ik wil me absoluut verder ontwikkelen en ik blijf mezelf en mijn job voortdurend op de proef stellen. Mijn loopbaanambities zijn niet veranderd in het spoor van de andere veranderingen in mijn leven. Ik vind trouwens dat ouderschap geen rem mag zijn op je carrière. Anderzijds kun je als ouder moeilijk de ogen sluiten als je kind je nodig heeft. Ik heb er altijd veel belang aan gehecht iets aan een ander te kunnen geven; vandaag vind ik dat zo mogelijk nog waardevoller. Ik denk dat het een mooie aanvulling vormt op het evenwicht dat ik beoog.

Ik nam onlangs deel aan de KPMG Make A Difference Day in Mechelen bij Sjarabang, een centrum dat de ontwikkeling van kinderen en volwassenen met een beperking wil ondersteunen aan de hand van kunst en onderricht. Ik heb altijd graag deelgenomen aan dit soort gemeenschapsinitiatieven. In Singapore waren ze een belangrijk onderdeel van de KPMG-cultuur. Ik denk dat we op dat vlak allemaal nog meer kunnen doen en iets moeten teruggeven aan de maatschappij. Bijvoorbeeld het helpen van kinderen in nood, waar ik in de nabije toekomst persoonlijk werk van wil maken. ■



Erik Clinck
Partner and Head
of Markets
T: +32 (0)3 821 18 55
E: eclinck@kpmg.com

KPMG-onderzoek legt grootste problemen voor ondernemingen in België bloot

KPMG peilde in mei en juni 2014 bij 184 in België gevestigde bedrijven naar hun grootste probleem op juridisch, fiscaal, financieel en macro-economisch vlak. Uit deze online enquête blijkt dat de bedrijven vooral kampen met de ingewikkelde wetgeving, de hoge fiscale druk en de moeilijke kredietverstrekking door banken.

Totaalresultaat: complexe wetgeving op nummer 1

Met stip op nummer één in de ranking van het grootste probleem staat de complexe en niet-transparante wetgeving (16,13%), gevolgd door de hoge fiscale en parafiscale druk (9,58%), en het probleem om bankleningen en financieringen te krijgen (7,9%). De top 5 van het grootste probleem wordt afgerond door de hoge loonkost (7,23%) en – ex aequo – de fiscale instabiliteit en de impact van de conjunctuur/trends (beide 7,06%).

Van wanbetalers tot vakbonden

Bedrijven krijgen ook steeds meer te maken met wanbetalers (4,87%) en kampen met problemen van lage omzet en dito marges (4,03%). Voor 3,87% van de bedrijven vormt het grote aantal wetswijzigingen en ons sociale systeem (meer bepaald de hoge ontslagvergoedingen en de macht van de vakbonden) het grootste probleem.

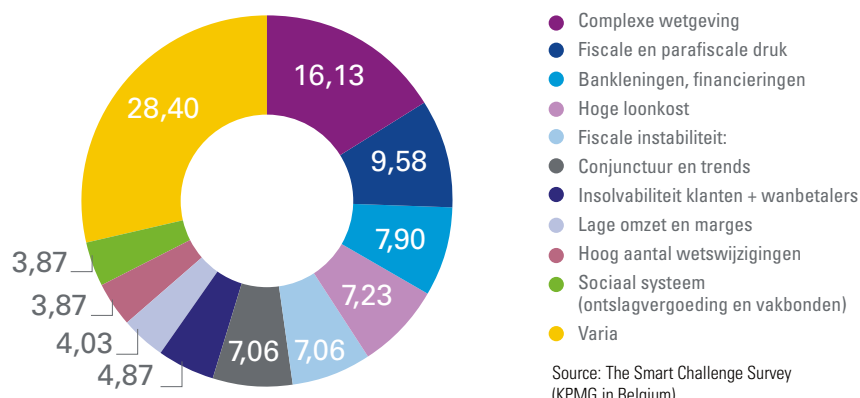
Hoe bereiden ondernemers zich voor op de toekomst?

KPMG vroeg in de studie ook hoe ondernemers zich voorbereiden op de toekomst: innovatie en productdiversificering staan bij bijna één derde (31,54%) van de ondernemers op de agenda als belangrijkste actiepunten. Het wordt op ruime afstand gevolgd door het aanpassen van de bedrijfsstrategie in functie van de wijzigende marktomstandigheden (11,54%) en het verankeren van de resultaten en de financiële zekerheid van het bedrijf (9,23%). Op de vierde plaats komt de aandacht voor het vinden en behouden van goed personeel (7,36%), terwijl de ondernemers vervolgens (plaats 5) de overheid oproepen om werk te maken van een meer flexibele arbeidswetgeving en aangepast sociaal systeem (6,92%) alsook een duidelijkere en stabielere wetgeving (6,92%).

De vier 'Nummers 1'

Binnen de vier categorieën scoren volgende onderwerpen het hoogst: de hoge fiscale/parafiscale druk (grootste fiscaal probleem), de kredietverstrekking door banken (grootste financieel probleem), de complexe wetgeving (grootste juridisch probleem) en problemen in het kader van internationale handel (grootste macro-economisch probleem).

De totaalresultaten (top 10-ranking, som van alle antwoorden)



Meer informatie over de resultaten van de studie kan u bekijken op:
<http://www.kpmg.com/BE/FamilyBusiness>



Duurzaam inzicht in de waarde van sociale investeringen



Wereldwijd investeren ondernemingen en hun liefdadigheidsstichtingen jaarlijks miljarden euro's in sociale programma's die enkele van 's werelds grootste uitdagingen willen aanpakken: armoede, ontoegankelijkheid tot gezondheidszorg of onderwijs, natuurrampen, klimaatverandering en nog veel meer. Maar wie haalt er voordeel uit deze investeringen en in welke mate? Hebben ondernemingen wel een klare kijk op de waarde van hun investeringen?

In deze paper presenteert KPMG een onderzoek naar de rapportering over sociale investeringen bij 100 van de

grootste bedrijven ter wereld en aan hen verbonden stichtingen. De resultaten tonen aan dat de ondernemingen zich concentreren op het meten en rapporteren van hun inbreng in sociale programma's (zoals financiële bijdragen, vrijwilligerswerk van werknemers en productschenken) maar dat de rapportering over de impact van sociale investeringen te wensen overlaat. Deze paper wil 'corporate responsibility managers' en andere betrokkenen bij sociale investeringsprogramma's helpen, om eventuele obstakels uit de weg te ruimen in verband met het meten en rapporteren van sociale programma's. ■



M&A vakjargon ontdaan van zijn mystiek



Vraag nu uw gratis woordenboek aan en stuur een mail naar:
info@kpmg.be

KPMG M&A team
E info@kpmg.be
T +32 3 821 17 20

Het AMandA woordenboek

- ✓ Meer dan 150 termen
- ✓ Eenvoud
- ✓ Toegankelijk
- ✓ Duidelijk

Om u inzicht te geven in het vakjargon van bedrijfsfusies en -overnames, heeft KPMG samen met Kluwer een verklarend woordenboek uitgebracht. KPMG-professionals geven in het boek duidelijke didactische interpretaties van meer dan 150 vaak gebruikte termen zodat de M&A-wereld voortaan voor iedereen toegankelijk is.

Indien u begeleiding nodig heeft bij 'M&A', dan kan u uiteraard een beroep doen op onze KPMG-specialisten.

kpmg.com/be/mandajargon

Op de boekenplank



Achter de horizon: bedrijfsadvies verlegt de grenzen en pakt nieuwe uitdagingen aan

In 2012 publiceerden we 'Beyond the Law', een wereldwijde studie over de manier waarop General Counsels (GC's) risico omtoveren tot voordeel. De studie was gebaseerd op een telefonische enquête bij GC's in heel de wereld. De analyse uit 2014 gaat dieper in op enkele bevindingen van de vorige studie en bestaat uit diepte-interviews met GC's en andere senior adviseurs in Europa, Noord-Amerika en het Verre Oosten. De analyse uit 2012 bracht aan het licht dat GC's werden aangemaand om een grotere inbreng te hebben in de bedrijfsvoering en om de stap van zuiver juridisch advies naar bedrijfsadvies te zetten. De studie vestigde ook de aandacht op een aantal moeilijkheden waarmee GC's te maken kregen als gevolg van hun breder speelveld. De analyse uit 2014 verkent enkele van de thema's die naar boven kwamen in de enquête uit 2012. Ze toont aan hoe GC's omgaan met diverse soorten risico's en hoe ze het gedrag binnen het bedrijf aansturen.

Het materiaal dat deze nieuwe interviews opleverde, toont aan dat veel GC's in toenemende mate worden betrokken bij zaken die niet louter juridisch van aard zijn, zoals risicobeheer en bedrijfsstrategie. Naarmate hun transitie naar die ruimere rol vordert, zal er naar alle waarschijnlijkheid door de raad van bestuur en het senior management nog meer worden verwacht van de GC's. Het einde van de uitdaging is nog niet in zicht voor de GC's.



Reaction

De eerste uitgave van Reaction Magazine voor 2014 verschijnt op een moment waarop het sentiment rond het bedrijfsleven van een voorzichtig optimisme getuigt. Hoewel een aantal neerwaartse risico's blijft bestaan, lijkt de wereldeconomie opnieuw aan te knopen met een redelijke, zij het niet spectaculaire groei. Het is ongetwijfeld zo dat de recente stijgende tendensen voor de nieuwbouw in de USA en de dalende werkloosheid in Europa - indien ze worden bestendigd - een positieve weerslag zullen hebben op de vraag in de chemische sector. De groei van het Chinese bruto binnenlands product (BBP) lijkt zich te hebben gestabiliseerd op een 'nieuw normaal niveau' van 7 à 8 procent per jaar - nog altijd beter dan nagenoeg om het even welk ander land - en het belang van opkomende economieën binnen de ASEAN-regio (Association of Southeast Asian Nations) blijft toenemen. In deze uitgave schetsen we een beeld van de optimalisering van portefeuilles binnen de sector en gaan we na wat toonaangevende bedrijven doen om de waarde bij uitstap te maximaliseren. We hebben ook aandacht voor 'cross-border tax planning' en hoe die kan worden beïnvloed door schaliegas en de daaruit voortvloeiende verschuivingen in de wereldwijde handelsstromen binnen de petrochemie. Verder gaan we dieper in op enkele actuele opportuniteiten en uitdagingen in Afrika en brengen we een interview met Paul Victor, waarnemend CFO bij Sasol, die het heeft over het stimuleren van groei in dat continent.



De evolutie in verzekeringsregelgeving

Veranderingen in de regelgeving zorgen voor een fundamentele hertekening van de verzekeringssector. Dat kent dat verzekeraars geconfronteerd worden met nieuwe strategische en operationele uitdagingen. Het raakt van dit jaar onderzoekt hoe regulatieve veranderingen op mondiaal en regionaal vlak de regelgeving in een a licht stellen. Het gaat ook na wat de implicaties zijn voor verzekeraars wanneer ze willen reageren op deze ontwikkelingen. Deze publicatie concentreert zich op de steeds grotere rol van nieuwe beleidsvormers in de verzekeringsregelgeving, de druk om de verzekeringsregels af te stemmen op het model uit de bankwereld, de toevloec programma's voor de evaluatie van 'supervisory compliance', het stijgend aantal wetten ter bescherming van de consument, en de laatste veranderingen inzake de financiële administratie van verzekeringsrisico's en International Financial Reporting Standards (IFRS).

HGM Tracker

Het groeiende binnenlands vertrouwen in veel ontwikkelde markten vertaalt zich vooralsnog nog niet in een toename van grensoverschrijdende overnames. Deals tussen overnemers uit ontwikkelde markten en targets in sterke groeiemarkten (D2H) bleven de neerwaartse trend van de voorbije drie jaar verderzetten en vielen in het tweede semester van 2013 terug tot de niveaus van 2009. Om dit alles in het juiste perspectief te plaatsen: 2009 was het laagste punt in de wereldwijde baisse, met het laagste aantal D2H-transacties sinds 2005. Overnemers uit sterke groeiemarkten lijken proactiever te werk te gaan en geven de voorkeur aan deals in ontwikkelde markten boven investeringen in andere sterke groeiemarkten. Ook valutaschommelingen zouden een impact kunnen hebben op de deals die uitgaan van belangrijke sterke groeiemarkten, zoals Zuid-Amerika.

De HGM Tracker bekijkt de 'deal flows' tussen 15 ontwikkelde economieën (of groepen van economieën) en 13 sterke groei-economieën (of groepen van economieën).* De Tracker wordt elke zes maanden gepubliceerd en geeft een actuele kijk op grensoverschrijdende fusie- en overnameactiviteiten. In de huidige editie gaat het om deals tussen juli en december 2013. De Tracker zag het licht in 2003 en omvat gegevens over voltooide transacties waarbij een overnemer minimaal vijf procent van de aandelen heeft verworven in een buitenlands bedrijf. Alle onbewerkte gegevens zijn afkomstig van Thomson Reuters SDC. Deals die worden gesteund door overheden, private equity bedrijven of andere financiële instellingen worden uitgesloten. ■



* De 15 ontwikkelde landen of groepen zijn: VK, USA, Canada, Spanje, Frankrijk, Duitsland, Nederland, Italië, Australië, Singapore, Hong Kong, Japan, Europa (andere), de Offshore Group en Oceanië. De 13 sterke groei-economieën of -groepen zijn: Brazilië, Rusland, Indië, China, Centraal- & Oost-Europa (CEE), de CIS (Commonwealth of Independent States), Maleisië, Zuidoost-Azië, Zuid-Afrika, Midden-Oosten & Noord-Afrika, Zwart-Afrika, Zuid-Amerika (exclusief Brazilië) en Centraal-Amerika & de Caraïben.



SMART, always wins!

Lees de visie van
deze experten op
smartalwayswins.kpmg.be !

Structure
Mobility
Ability
Resources
Technology

“Niets is meer
permanent dan
verandering”



Herman Nijns
CEO of Randstad

“Bedrijven zijn
meer dan
enkel een
structuur, het
zijn projecten!”



Luc de Brabandere
Corporate philosopher



cutting through complexity

Het goede evenwicht vinden

Oneindige discussies worden gevoerd over het vinden van een evenwicht tussen winstgevendheid, ethiek en klantgerichtheid. Bedrijven zoeken naar concrete maatregelen die hen kunnen helpen bij het bereiken van deze balans, waarbij elke organisatie nood heeft aan een eigen aanpak. Dankzij haar uitgebreide ervaring en wereldwijd netwerk, kan KPMG u begeleiden in deze complexe evenwichtsoefening.

kpmg.com/be



De informatie die dit magazine bevat, is van algemene aard en beoogt geenszins de behandeling van de specifieke situatie van een bepaalde persoon of entiteit. Hoewel wij ons uiterste best doen om accurate en tijdige informatie te verschaffen, kunnen wij niet garanderen dat deze informatie ook accuraat is op het moment dat zij ontvangen wordt of dat ze in de toekomst nog accuraat zal zijn. Het is niet aan te raden deze informatie te gebruiken zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. Dit magazine is eveneens verkrijgbaar in het Engels en het Frans.

© 2014 KPMG Support Services, een Belgisch Economisch Samenwerkingsverband ("ESV/GIE") en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.