



De CFO van de
TOEKOMST

De CFO van de toekomst.

(leestijd 6 minuten)

*Er wordt steeds meer gesproken en geschreven over de toekomst van de CFO. Dat is nuttig en houdt ons attent, maar we moeten het wel in het juiste perspectief zien en dat perspectief wisselt per bedrijf. In de kern lijkt de functie van CFO ongewijzigd te blijven, maar we zien wel de toevoeging van **nieuwe competenties en persoonlijke vaardigheden** die een CFO zich eigen zal moeten maken om ook in de toekomst succesvol te blijven en aanjager van de nieuwe business architectuur te worden. In dit artikel gaan we in op de belangrijkste drivers die zorgen voor grote veranderingen voor de CFO. In volgende artikelen gaan we hier dieper op in.*

De CFO als aanjager van de Business Architectuur

Onze financiële jaarverslagen zullen blijven bestaan evenals de periodieke verslagen. Deze verslagen vormen voor ondernemingen het historisch perspectief van onze business. Echter zonder dat dit lineair vertaald kan worden naar de toekomst. En die toekomst belooft grote veranderingen die gedreven worden door zowel technologie als door internationale maatschappelijke veranderingen. Daarom is het terugkijken naar ons historisch perspectief van de business minder belangrijk dan de noodzaak om te kijken naar ons toekomstige perspectief. Het is deze noodzaak die er voor zorgt dat de rol van de CFO zal veranderen naar een meer strategische rol. CFO's gaan meer samenwerken met de business leaders om het best mogelijke rendement uit strategische keuzes te krijgen, de groei zeker te stellen en de aandeelhouderswaarde te vergroten.

Deze verschuiving vereist van de moderne CFO permanente educatie om de veranderende marktdynamiek te begrijpen door diepgaande inzichten in de markt(en), Value Proposition, klantwaarde en capaciteiten en talenten. Betekent dit dat we ons niet meer hoeven te richten op de financieel administratieve aspecten die bij de positie van CFO horen? Nee, dat zeker niet, maar de focus zal verschuiven naar zicht op de toekomst.

Eigen afdeling met andere vaardigheden en tijdsbesteding

Als CFO behoren wij tot de selecte groep met een holistische kijk op zowel Financial als Non-Financial performance van de bedrijfsonderdelen(Bijv. Supply Chain, R & D, Productie, Verkoop en Marketing) en daarom zijn wij als CFO onmisbaar in de transformatie van bedrijven.

Maar onze nieuwe rol als “aanjager van de Business Architectuur” kost veel tijd. Tijd die we nu niet hebben. En om die tijd vrij te maken, zullen we eerst onze eigen afdelingen goed ingericht moeten hebben, want die moeten de stuwende kracht worden van de groei, inclusief digitaal kundige medewerkers die thuis zijn in het gebruik van eigentijdse gereedschappen.



We zullen hierdoor nieuwe technologieën omarmen en implementeren (Robotics, Bots, Ambient Knowledge of (Embedded) Analytics) waarvoor we ons thuis moeten gaan voelen op het gebied van Big Data. Doen we dat niet, dan zullen we niet aan de aan nieuwe en snellere rapportagebehoeften kunnen voldoen. Niemand zal hierbij van ons verwachten dat we een expert worden op deze gebieden, maar we moeten deze transformatie actief gaan sturen en een volwaardig gesprekspartner zijn voor alle betrokken partijen binnen de onderneming en het zal een groot voordeel zijn indien we dit eerst van de grond krijgen binnen onze eigen afdelingen. Daarmee bouwen we de credibility op om zo’n initiatief ook bij andere afdelingen te starten. Maar bovenal gaat het ons tijd besparen, door een betere efficiency.

Deze transformatie vraagt andere vaardigheden dan die we nu hebben en daarom zijn veel ondernemingen op zoek naar CFO’s die hen hiermee verder kunnen helpen. Hiervoor bestaat geen generieke leidraad of roadmap, want de behoeften zullen per bedrijf enorm verschillen.

Daar waar Apple een CFO nodig heeft om met name de verdere transformatie van fabrikant van mobile devices naar supplier van een veelvoud aan services (iTunes, ApplePay) te voltooien, moet de CFO van een kaasfabrikant zich druk maken over de oplopende melkprijzen door onderlinge concurrentie. Of met de kosten van de logistiek en uitwerking van andere verkoopmodellen, terwijl de CFO van een net gefuseerd wereldwijd IT-bedrijf zich daarentegen weer zal moeten richten op desinvesteringen en Supply Chain Finance om de enorme schuldenlast het hoofd te bieden.

Kortom het succes van een CFO hangt niet meer af van rapportage van historische gegevens, maar van de kennis, vaardigheden en de passie om de onderneming naar een volgend niveau te tillen in de wetenschap dat dit volgende niveau weer geheel andere kennis en vaardigheden vergt. Daardoor zal de arbeidsmobiliteit van de CFO alleen maar toenemen.

Vraag naar informatie over Strategic Assets neemt toe

De CFO van de toekomst zal in ieder geval op een andere wijze en sneller moet gaan rapporteren en zich hierbij niet uitsluitend richten op de financiële rapportages die zo kenmerkend zijn voor de huidige situatie. Wie is daarin immers geïnteresseerd zonder dit in de juiste context te kunnen plaatsen?

Veel bedrijven zullen met investeerders te maken krijgen. Deze willen balansen en resultatenrekeningen kunnen benchmarken met gelijksoortige bedrijven, maar dat is vrijwel onmogelijk. Dit geldt zelfs binnen een en dezelfde bedrijfstak, omdat belangrijke bedrijfsspecifieke informatie gewoon ontbreekt. Van iedere CFO zal daarom verwacht gaan worden meer context en relevantie te gaan leveren die voornamelijk gebaseerd zal zijn op niet-boekhoudkundige informatie.

Om dit nader te preciseren moeten we denken aan nieuwe indicatoren die de toekomstige gezondheid van het bedrijf aangeven: Strategic Assets.

Deze activa wordt voor ons steeds belangrijker omdat juist hieruit het onderscheidend vermogen en de potentie van een onderneming blijkt, want gebouwen, machines of inventaris creëren geen waarde en concurrenten beschikken over vergelijkbare middelen. Maar op dit ogenblik ontbreekt ons het inzicht in strategische activa in de financiële verslaggeving.

Strategic Assets kan uit van alles bestaan, zoals partnerships, modellen, merken, recepten, specifieke bedrijfsprocessen, research, algoritmes en klanten die ons weer kunnen aanbevelen. Maar ook aantallen nieuwe klanten door marketing campagnes, Customer Acquisition Cost, Customer Lifetime Value, Churn Rates, Brand Awareness, Waarde per Aandeel.

Voor alle duidelijkheid, we zijn geen pleitbezorger om immateriële activa in de jaarrekening op te nemen, maar door deze anderszins te herkennen als activa. Dat geeft veel meer inzicht in de werkelijke waardering en voortgang van een bedrijf.

Onderschatting

Onderschat het belang van Strategic Assets niet. Hoe ziet de toekomst er uit van een verzekeringsmaatschappijen die niet is voorbereid om tot individuele premies voor autoverzekeringen te komen? Premies die gebaseerd zijn op individueel rijgedrag, kilometrage en gemiddelde snelheid per traject. Zo'n verzekeringsmaatschappij moet hiervoor zowel instrumenten in ontwikkeling hebben die ingebouwd kunnen worden in de auto's, maar moet ook nieuwe processen implementeren. We vinden hier niets van terug in een jaarverslag, maar het kan het verschil maken tussen een groot succes of een armeterige toekomst.

En als er dan voorbereidingen voor nieuwe producten gaande zijn, hoe reageert het bedrijf dan op de introductie van zelfsturende auto's die naar verwachting tot minder schades zullen leiden. Of welke scenario's onderkent de verzekeraar zodra de discussie over het al dan niet plaatsen van een stuur in een zelfrijdende auto is gevoerd en dus de vraag is beantwoord wie verantwoordelijkheid draagt: de auto of de inzittende op de bestuurdersplaats? De mate waarop een verzekeraar is voorbereid op de toekomst is essentieel voor de waarde van de aandelen.

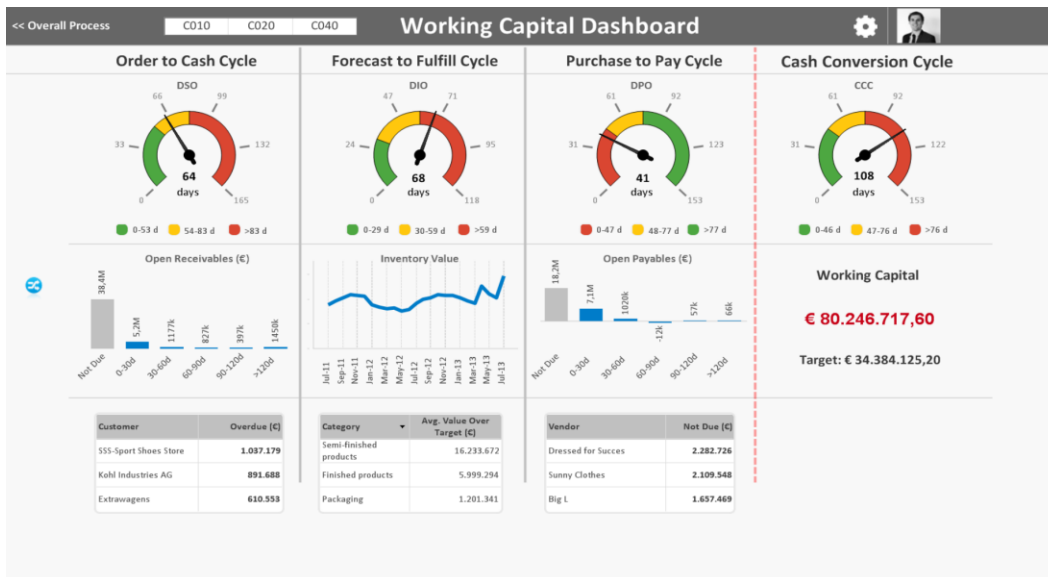
Een ander voorbeeld is een bedrijf dat als bijproduct verkeersdata en gegevens omtrent mensenstromen verzamelt uit tienduizenden sensoren die door het land zijn geïnstalleerd voor diverse doeleinden. Daar is nu vrijwel geen geld mee te verdienen, maar het bedrijf heeft goud in handen zodra we dit om weten te zetten in data voor zelfsturende auto's of deze data weten te combineren met gegevens uit andere bronnen zodat voorspellende informatie (predictive data) voor retailers, beveiligers en gemeenten ontstaat.

We begrijpen dat dit type informatie essentieel is voor bestuurders en aandeelhouders en om CFO's te helpen is hiervoor ISO55000 ontwikkeld die desgewenst als leidraad kan dienen.

Roadmap

CFO's zouden onmiddellijk actie moeten ondernemen om de efficiency van hun eigen afdelingen aanzienlijk te verbeteren door het inzetten van robotics, bots en andere slimme software. Dat reduceert de benodigde menskracht met gemiddeld 30%. Veranderingen vinden heel snel plaats en als we deze kans missen, dan worden we op achterstand gezet.

Begin eenvoudig en met quick wins zoals vervanging van de tijdrovende cashflow plannings met behulp van handmatige invoer in Excel. Gebruik hiervoor real time cash flow planningssoftware die binnen een dag aangesloten kan worden op een ERP-systeem en ons helpt met simulaties (What if?). Of Reduceer het benodigde werkkapitaal door verbeterde processen (Procure-to-Pay en Order-to-Cash) en vergroot de financiële ruimte die nodig is om groei en transformatie te financieren.



32



Afb. 1: Screenshot van real time cash planning dashboard.

Bouw daarna verder aan de eigen afdeling door nieuwe rapportage-templates te definiëren voor onze stakeholders en hoe we data kunnen ontsluiten en kunnen converteren naar bruikbare informatie. Neem in dit proces de medewerkers mee. Lukt dat niet, rekruteer dan tijdelijk of permanent medewerkers die hierin ervaring hebben en de huidige medewerkers mee kunnen nemen naar de nieuwe wereld. Na een jaar (schatting op basis van ervaring) bereiken we een punt waarop al onze inspanningen door de organisatie worden herkend en waarop we de tijd hebben vrijgemaakt om ons op andere doelen te richten.

Die nieuwe doelen worden vaak gevormd door een herinrichting van silo-overstijgende bedrijfsprocessen zoals Order- to- Cash en Prodeure-to-Pay. We kunnen hier gebruik maken van de ervaringen die we hebben opgedaan bij de herinrichting van onze eigen afdeling, alleen is dit vaak veel complexer. Schroom dan ook niet om hierbij de hulp van externe deskundigen in te roepen.

Tenslotte

In onze practices Strategy & Transformation en Working Capital Improvement helpen wij CEO's en CFO's om hun bedrijven sneller voor te bereiden op de toekomst. Zij besluiten hiertoe omdat hen de tijd ontbreekt en zij van mening zijn dat met externe deskundigheid sneller resultaten kunnen worden bereikt. HamiltonRoche voert deze projecten uit op basis van ervaring met de kernprocessen en beschikbare technologie waarbij we ons voor de CFO richten op het speelveld tussen Cashflow Forecasting en Supply Chain Finance. Naast onze ervaring in diverse branches, hebben we partnerships met leveranciers van software (o.a. Basware en CashForce), maar wij hebben vooral een passie die zich uit in een continue nieuwsgierigheid naar ontwikkelingen op bestuurlijk en technologische gebied.

Bel of mail ons voor afspraak (020-2600191 of info@hamiltonroche.com) of bezoek onze website www.hamiltonroche.com voor meer informatie.

Hamilton Roche
Strategy & Innovation

HamiltonRoche

Pedro de Medinalaan 45

1086 XP AMSTERDAM

+31 (020) 2600191

Info@hamiltonroche.com

www.HamiltonRoche.com