

Waarvoor heb je de CFO nog nodig?

Om waarde te creëren moet de financiële afdeling sneller dan vandaag weg evolueren van het transactionele werk. Er is nood aan een profiel dat data verwerkt, naar de toekomst kijkt en daarover goed communiceert. Professor Filip Roodhooft is niet zeker dat dat de CFO zal zijn.

“Uit een recente enquête die we hebben uitgevoerd over de tijdsbesteding van CFO's bleek dat zij zich heel sterk focussen op het ondersteunen van de strategische beslissingen van de bedrijfstop en op performance measurement. Op die manier willen zij extra toegevoegde waarde voor het bedrijf creëren. Maar tegelijk geven CFO's toe dat op dit vlak nog veel verbetering mogelijk is. Eveneens geven ze aan dat automatisering en robotisering en het gebruik van big data en artificiële intelligentie in financiële afdelingen nog minder ver staat dan we soms verwachten. In die situatie vind ik het niet ondenkbaar dat andere afdelingen en ook externe dienstverleners grote happen uit de werklast van de CFO's wegknippen”, zegt professor Filip Roodhooft van de KU Leuven en Vlerick Business School.

Veel werk in de financiële afdeling

Zijn departement aan de universiteit heeft intussen een structuur opgesteld van de opdrachten van een financiële afdeling.

- Een groot deel van de taken valt onder de overkoepelende term ‘transacties’: het boeken van binnenkomende en uitgaande facturen, belastingaangiftes voorbereiden, de btw enzovoort. Dit is ‘de fabriek’ van de financiële afdeling.
- De focus van de CFO ligt vaak op waardecreatie: ondersteuning bieden aan de bedrijfstop om nieuwe inkomsten te genereren en de efficiëntie te verbeteren.
 - Dat gebeurt door de financiering te voorzien via bankleningen, aandelenuitgiftes en bedrijfsobligaties. Daarbij hoort ook een stuk investor relations management.
 - Strategische besluitvorming ondersteunt de CEO bij de beslissingen over overnames, de verkoop van afdelingen, outsourcing of niet, prijsvorming, kostenbesparingen en andere thema's.
 - Performance measurement focust op de controle van de doelstellingen aan de hand van KPI's.



- Daarnaast komt een stuk waardebescherming of het risicobeheer van het bedrijf op een strategisch en overkoepelend niveau.

Filip Roodhooft heeft in een recente enquête een aantal CFO's bevraagd naar hun toekomstvisie over de financiële afdeling. Daarbij heeft hij ook gepolst naar wat ze zelf en hun organisatie belangrijk vinden, waar ze tijd aan besteden en waar ze zelf vinden dat hun competenties liggen. Uit de resultaten valt onmiddellijk op dat de transactionele functie niet hoog scoort in de belangstelling van de CFO. Tegelijk leeft hier heel sterk de idee dat die taken nood hebben aan meer automatisering en robotisering. Bedrijven scoren nog heel laag op dit thema.

De transactiefabriek

“Een CFO doet hier niet wat van hem verwacht wordt. En dan kan ik me in een heel pessimistisch scenario voorstellen dat andere afdelingen uit het bedrijf of externe dienstverleners dat



wel voor hun rekening willen nemen. Die verwerking van de transacties is een heel repetitief takenpakket dat goed kan gebeuren door gesofisticeerde informaticasystemen, aangevuld met administratieve robots. In heel wat bedrijven heeft men nu al shared servicecentra waar finance, HR, ICT en andere afdelingen samen aangepakt worden. Bedrijven zetten zo'n center in om grote volumes transacties te verwerken. Het is als een fabriek. Het hoofd van zo'n shared servicecentrum is echter niet altijd een financiële expert. Tegelijk stellen veel bedrijven zich de vraag of ze dat eigenlijk wel zelf willen doen."

“Als een CFO niet oppast, blijft hij straks over als de beheerder van de financiering van het bedrijf. Hij is dan alleen verantwoordelijk voor corporate finance. Zou dat geen zonde zijn?”

Maar Filip Roodhooft ziet dat ook de andere taken van de financiële afdeling door andere departementen kunnen worden uitgevoerd. “Performance measurement bijvoorbeeld kan net zo goed het werk zijn van een strategy officer. Wanneer het erop aankomt om de efficiëntie van de processen te beoor-

delen, werken nu al heel wat specialisten in lean management aan de verbetering van die kosten en de kwaliteit. Supply chain mensen maken nu ook al de operationele en financiële planning aan de hand van moderne 'sales & operations planning'-pakketten.

“Als een CFO niet oppast, blijft hij straks over als de beheerder van de financiering van het bedrijf. Hij is dan alleen verantwoordelijk voor corporate finance. Zou dat geen zonde zijn?”

Andere profielen nodig

Voor de professor kunnen de functies in het financieel departement ingedeeld worden volgens twee verschillende assen: verleden tegenover toekomst en technisch ten opzichte van zakelijk georiënteerd. “Daarbij is er een heel duidelijke trend: weg van het verleden. Een typische accountant doet de boekingen rond transacties die al achter de rug zijn. Iedereen verwacht dat die verwerkingen in de toekomst door de computer zullen gebeuren. De techniciteit van de job blijft wel, maar zal vooral nodig zijn voor de beoordeling van uitzonderingen

De brug tussen business en finance

Het stijgende belang van de rol van de CFO als businesspartner maakt dat ook jonge mensen daar meer belangstelling voor hebben. ‘Finance as a businesspartner’ is een heel populaire opleiding binnen Vlerick Business School.

“Uit de evaluaties van de deelnemers kan je heel wat leren. Zij appreciëren net de alignering met de bedrijfsstrategie, het belang van visualisatie, het gebruik van de taal van de interne klant, enzovoort. Daarbij moet ik ook opmerken dat we tegelijk vaststellen dat de operationele managers ook beter willen communiceren met de CFO en zijn medewerkers. Niet voor niets is het domein ‘Finance for non-finance managers’ een heel populaire module in onze opleidingen.” (PO)



Filip Roodhooft (professor aan KU Leuven en Vlerick Business School.)

en taken op een hoger abstractieniveau. Hetzelfde geldt in mindere mate voor de controller die gegevens analyseert en rapporten samenstelt op basis van financiële gegevens die per definitie betrekking hebben op het verleden. Ook dat kan sneller met behulp van systemen.”

De techniciteit van een aantal functies op de financiële afdeling neemt echter niet af. Er is bijvoorbeeld een grote nood aan technologische knowhow om te kunnen omgaan met de nieuwe trends rond big data, artificiële intelligentie en machine learning. “Om toekomstige trends te kunnen voorspellen, hebben bedrijven nood aan mensen die de operationele gegevens uit de eigen systemen kunnen verwerken. Dat zijn gestructureerde data. Daar komt bij dat bedrijven nu inzien dat ook de ongestructureerde data, bijvoorbeeld de interacties met klanten en consumenten op sociale media en op het internet, van cruciaal belang kunnen zijn om de juiste toekomstgerichte beslissingen te nemen. De vraag naar mensen die dat kunnen — data scientists — stijgt razendsnel, ook op de financiële afdeling. Maar zullen deze profielen kiezen voor finance? Of opteren ze voor andere domeinen zoals R&D, marketing, enzovoort?”

Imagoprobleem

In de meeste bedrijven is de CFO nu nog de nummer 2 na de CEO. Vraag is: blijft dat zo? “De nood aan een CFO als businesspartner is heel groot in de bedrijven. Dat zijn mensen die aan de top van het bedrijf kunnen meepraten over de toekomstige projecten, communicatief zijn, met een goed netwerk en met technologisch inzicht.”

Dat profiel is echter ook bij andere afdelingen zeer in trek. Filip Roodhooft: “Een van mijn MBA-studenten kreeg zo de keuze tussen een functie in de financiële afdeling of een job als marketingmanager. Hij koos voor het laatste. Dergelijke

voorvallen doen me twijfelen aan de aantrekkelijkheid van de job van CFO voor jonge mensen.”

In dat opzicht blijkt het imago van finance niet al te best. Filip Roodhooft verwijst naar analyses van het beeld van de financiële medewerker in Amerikaanse films. “Het beeld dat daar geschetst wordt, is uitermate saai en negatief. Bedenk ook maar wat de impact is van een scheldwoord als ‘bean counter’ (bonenteller) voor een boekhouder. We moeten ons de vraag durven stellen of wij in deze context de beste studenten kunnen aantrekken naar de financiële richtingen op de universiteit en de businessschools.”

Opleiding aanpassen

De al vernoemde enquête wees ook op een discrepantie in sommige taken van de financiële afdeling tussen het belang dat eraan gehecht wordt en de effectiviteit ervan. “In een dergelijke vraagstelling zien we als onderzoekers de belangrijke thema’s waar tegelijk een tekort aan kennis en ervaring heerst.

“Er is bijvoorbeeld een grote nood aan technologische knowhow om te kunnen omgaan met de nieuwe trends rond big data, artificiële intelligentie en machine learning.”

Het gaat dan om taken die het bedrijf als heel belangrijk ervaart, maar waar de CFO zelf vindt dat de uitvoering ervan beter kan. In onze enquête zagen we die discrepantie op het vlak van strategische besluitvorming, performance measurement, automatisering en big data. Die vaststelling hadden wij zelf ook al gemaakt voor onze opleidingen binnen Vlerick Business School. We bieden intussen bijkomende modules aan voor ‘strategic decision making’ en ‘big data.’

Tekst: Peter Ooms | Foto's: Shutterstock en GF