

HOE VER STAAN WE QUA FACT-BASED DECISION-MAKING?

In tijden van false truths lijkt de nood aan goed onderbouwde besluitvorming meer dan ooit noodzakelijk. Op feiten gebaseerde besluitvorming zal daardoor alleen maar gaan toenemen om betere beslissingen te nemen en onzekerheid meer en meer te vermijden. Ondertussen is de technologische ondersteuning, zoals Business Intelligence-software, de kinderschoenen ontgroeid.

□ DRIES VAN NIEUWENHUYSE – ONDERZOEKER FACT-BASED DECISION-MAKING, HOGENT



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Hoe matuur bedrijven over het algemeen zijn op vlak van een aantal **nieuwe, harde skills**
- **Welke skills** controllers in de toekomst nodig zullen hebben

#Skills #Digitalisering #Controlling

Waar vroeger de prijs van de software bepalend was voor het al dan niet implementeren van beleidsondersteunende systemen, speelt nu vooral het geloof erin en inzicht in de toepasbaarheid ervan een cruciale rol. Deze technologische evolutie dwingt ook organisaties tot aanpassen. Zowel CFO als CIO zijn dan ook volop nieuwe, vooral proactieve, rollen aan het ontdekken om op feiten gebaseerde besluitvorming voluit haar rol te laten spelen bij de creatie van ondernemingswaarde. Tijd dus om een aantal uitdagingen en kansen te bekijken en te zien hoe we decision-makers kunnen helpen bij het maken van eigen langetermijnkeuzes.

NULMETING

Verbetering is pas mogelijk als we weten waar we ons momenteel bevinden en waar de pijnpunten zich situeren. Pas dan kunnen we maturiteitsverhogende stappen zetten. We pleiten voor een

nulmeting van de huidige maturiteit in op feiten gebaseerde besluitvorming. Een duurzaam maturiteitsmodel als meetinstrument laat toe om meer inzicht te bekomen in de stimulerende en remmende factoren van de rijpheid. Dit model kan aangewend worden als diagnostiek en voor het opstellen van actieplannen om de besluitvorming te verbeteren.

Om de maturiteit te meten, focussen we op zowel harde, technische (Data, Gegevensbronnen, Kwaliteit, Integriteit, Rapporting, Infrastructuur) als zachte, management skills (Acceptatie, Cultuur, Proactiviteit, Governance) die in de literatuur opdoken, alsook een aantal echt nieuwe invalshoeken zoals Big Data, Analytics, Infonomics, Artificial Intelligence). Het maturiteitsmodel komt neer op een matrix van relevante thema's met vijf stellingen die elk een graad van maturiteit weerspiegelen voor elke invalshoek. Qua profielen peilen we naar verschillen tussen CFO, CEO, CHRO, COO en CMO. Het idee is om verwante thema's en acties te bundelen tot logische maturiteits-verhogende verbeterpakketten in functie van de noodzaak en van de strategie van de onderneming.

ALGEMENE MATURITEIT

De algemene maturiteit van op feiten gebaseerde besluitvorming is vrij laag voor een aantal nieuwe, harde skills

zoals Big Data, Analytics, Infonomics, Technologie en zelfs Rapportage en van zachtere, management skills zoals Organisatie, HR en Marketing.

Algemene hoge scores voor Finance, Gegevensbronnen en Standaardisatie weerspiegelen die thema's waar fact-based decision-making de eerste adoptie kenden.

De voornaamste karakteristiek waar opvallende verschillen in maturiteit van de meeste thema's te vinden zijn, is het aantal werknemers. Een hogere gemiddelde maturiteit (maturiteit 4) is te vinden bij bedrijven met veel tewerkstelling, een lagere maturiteit (maturiteit 2) in de kleinere bedrijven. Een intermediaire maturiteit (maturiteit 3) is niet onderscheidend voor bepaalde groottes van het personeelsbestand. De besluitvorming voor COO en CMO scoren beduidend lager dan de besluitvorming door CEO en CFO.

BENCHMARKING

Op basis van de survey is het mogelijk om ondernemingen te classificeren in verschillende referentiegroepen. De stellingen in het maturiteitsmodel blijken daarbij goed discriminerend te werken. De groepen kunnen gebruikt worden als referentie van op feiten gebaseerde besluitvormingsmaturiteit. Het maturiteitsmodel laat niet alleen een zicht toe op de eigen maturiteit, maar geeft ook



een referentie ten opzichte van vergelijkbare ondernemingen. Daar kan een onderneming van leren welke factoren een inhaalbeweging behoeven, welke reeds neigen naar een tandje bij en welke reeds de maximale rijpheid bereikt hebben. Verbeterpunten worden helder en de toetsing met de strategie van de onderneming kan leiden tot keuzes tot maturiteitsgroei die uitmonden in uitgesproken ambities in lijn met de eigen organisatie.

Sommige organisaties gebruiken het model om heterogeniteit binnen hun verschillende afdelingen in kaart te brengen. Dit laat interne evolutie toe om de achterkomers op snelheid te brengen en om vernieuwing gevat aan te pakken.

OPPORTUNITEITEN TER VERBETERING

Inzichten op basis van enkele honderden bedrijven kunnen reeds helpen bij het samenstellen of bijsturen van oplei-

dingspakketten voor controllers. We focussen op proactieve en reactieve verbeteringen die meer en meer noodzakelijk zijn voor de ondernemingen.

Controllers zullen een toenemende kennis nodig hebben van op feiten gebaseerde strategie-implementatie in aanvulling van Strategisch Management, waar strategieformulering de klemtoon geniet. Concrete implementatie van de strategie vergt andere management-skills dan de formulering ervan.

Een opleiding in harde skills rond op feiten gebaseerde besluitvorming met speciale aandacht voor het kwantitatieve wordt gesuggereerd zodat controllers niet langer bedolven worden onder een vloedgolf van data. Ze dienen opgeleid te worden teneinde op een efficiëntere manier de bedrijfsstrategie om te kunnen zetten in de praktijk via kwantitatieve beleidsondersteuning. We pleiten voor een betere kennis van de fundamenten van Business Intelligence met

informatievoorziening voor de strategische, tactische en operationele sturing van de bedrijfsprocessen op basis van externe en interne gegevensbronnen.

Voor toekomstige duurzaamheidscontrollers zien we heel wat kansen in op feiten gebaseerd Human Capital Management waar thema's zoals motivatie, groepsdenken, target setting en HCM worden gekaderd vanuit een op feiten gebaseerde invalshoek.

De meeste ondernemingen hebben nog een heel beperkte ervaring met nieuwe vaardigheden, technologieën en skills zoals Big Data, Analytics en Infonomics. Er is duidelijk nood aan vorming rond trends en innovatie in op feiten gebaseerde besluitvorming met identificatie van opportuniteiten voor kruisbestuiving met marktonderzoek en probleem-oplossend denken.

Dit natuurlijk allemaal afhankelijk van de uitkomst van de nulmeting en de ambities van de onderneming. ◀