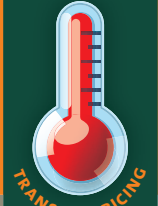


CFO MAGAZINE

JAARGANG 17 - MEI 2013

PRICELESS IDEAS, VALUABLE RETURN

CFO BAROMETER



EXTRA KATERN

TRANSFER PRICING



“Vergeet niet: winst
is een opinie, cash is een feit”

*Danny Van Quaethem, financieel analist bij
Société Generale tijdens een recent debat over de
toekomst van IFRS*

interview

INTERVIEW MET FINANCE TRIO
**DOMINIQUE EEMAN,
HERMAN VAN STEENSTRAETEN
EN JOHN KRAFT** VAN VANDEMOORTELE

**TRANSVERSALE AANPAK
IN EEN VERANDERENDE
WERELD**

RONDETAfelGESPREK

**CFO'S VAN HAVENBEDRIJVEN:
ZWARE RISICO'S BEHEREN IN
ONZEKERE TIJDEN**





BETEKENT DE NIEUWE GENERATIE BI-SYSTEMEN OOK EEN VERANDERENDE ROL VOOR DE CFO?

Bij de jaarlijkse awarduitreiking van Best Finance Team of the Year valt het op dat meer en meer Business Intelligence-projecten de revue passeren. Niet geheel verrassend, aangezien dit domein zich pal in de grijze zone bevindt tussen Finance en IT. Nog spamerender zal het worden door de opkomst van meer agile systemen, waarbij de gebruiker steeds meer verantwoordelijkheden krijgt en de grijze zone binnendringt. Door de sterke opkomst van analytics zullen CFO's zich in toenemende mate bezig dienen te houden met voorspellingen via analytische technieken en met systemen die proactief zijn en voorwaarts kijken. Door de nieuwe bijkomende uitdaging van meer grondstoffen (big data) en krachtiger technologie (in memory) wordt het stilaan tijd voor een mentale shift. Tijd om een stapje achteruit te zetten en de rol van de CFO in vraag te stellen?

Van bean counter naar bean grower

Ernst&Young ziet twee spanningsvelden waarbinnen de rollen van de CFO bepaald kunnen worden. Het verklaren van de cijfers (reactief) versus het aanwenden van cijfers (proactief) enerzijds en control-ling versus het nemen van beslissingen en het communiceren ervan anderzijds. Zo bekommen we vier kwadranten: score keeper (verklaren en controlling), consultant (verklaren en beslissen), controller (controlling en cijfers gebruiken om te beslissen en te veranderen) en business partner (proactief beslissingen onderbouwen en verandering bewerkstelligen en er mee naar buiten komen). Het lijkt evident maar elke CFO droomt er toch wel heimelijk van om te evolueren van bean counter naar bean grower...

Van conciërges naar uitbater

Anderen zitten evenwel niet stil. Zo zien we een gelijklopende evolutie bij de CFO. Gartner classificeert CFO-rollen ook volgens twee spanningsvelden: tactisch versus strategisch en risico-avers versus risiconemend. Binnen dit model bekommen we 4 kwadranten: pletwalsen (risico-avers en tactisch), team players (risico-avers en strategisch), bullders (ondernemend en tactisch) en entrepreneurs (ondernemend en strategisch). Heel wat CFO's proberen nog steeds de lichten brandend te houden en hebben weinig afdruimte om ondernemend te zijn laat staan strategisch. De zelfde technologische vooruitgang (big data, in memory) verplichten ook de CFO van meerdere rollen op te nemen... Niet eenvoudig als we weten dat de budgetten waarmee dit dient te gebeuren nog amper groeien, zelfs zakken. Budgetten voor nieuwe initiatieven komen daarenboven steeds meer uit andere departementen zoals Finance en Marketing. De kans zit er dus in dat de CFO achterblijft als conciërges, terwijl de business ondertussen de

toekomst aan het uittekenen is en van het ene feestje naar het andere trekt.

En hoe zou het zitten met de COO en de CHRO? Die willen toch ook allemaal meerwaarde gaan creëren veel eerder dan alleen maar geld te kosten.

Nood aan nieuwe rollen

Nieuwe rollen kunnen we kaderen als antwoorden op veranderende externe en interne omstandigheden. Technologische veranderingen zoals cyber warfare, Bring Your Own Device en nieuwe operating systems worden meestal vrij makkelijk herkend en horen duidelijk in het kamp van de IT-ers. Andere veranderingen daarentegen zijn de toegenomen nood aan proactiviteit, de opkomst van analytics en outsourcing op basis van processen en intelligentie. Organisaties evolueren ook naar meer cross-departementale samenwerkingen en IT-departementen lossen daardoor geleidelijk aan op in de diverse business-departementen. IT wordt op die manier een evidentie binnen zowel alle business-functies. Deze organisatorische, technologische en analytische trends dwingen de CFO tot aanpassing maar bieden ook ruimte voor de CFO om het laken naar zich toe te trekken.

Nieuwe rollen van de CFO kunnen even goed ingevuld worden door de CFO. Zo zien we rollen van entrepreneur, global talent scout, connector, futurist, master of business metrics, die de CFO dan wel de CFO in staat moeten kunnen stellen, om te gaan met alle technologische evoluties en met de macro-economie als tsunami voor veranderingen, die alles nog veel scherper stelt.

Kiezen is verliezen

Wat technologische ondersteuning betreft zitten dus heel wat kapers op de

kust. Hoe kan een CFO dit nu aanpakken? Er zijn verschillende opties. De CFO kan zich terugplooiën en de rol van CFO gaan optunen. De niet-technologische veranderingen zullen wellicht zeer vlug worden overgenomen door de CFO die ze met volle goesting zal aanwenden om zijn nieuwe proactieve rol te gaan invullen. Technologie-gedreven CFO's zullen wellicht in het scenario

CIO = CTO + CFO

gedwijd worden en de entrepreneur rol zal door de CFO worden opgenomen. Een alternatief zou ook kunnen zijn dat alle beleidsondersteunende processen van zowel CIO als van CFO gebundeld worden onder de CFO (Chief Performance Officer) of CDO (Chief Data Officer).

CIO = CTO + CPO

Zowel de CIO als de CFO zouden daarbij terugplooiën op hun initiële expertisedomein en de lijmfunctie, die alle eindjes aan elkaar plakt, kan door deze nieuwe functie worden ingevuld.

Twee handen en één been – Performance Management als Pasmunt

Hoe het verder moet, zal wellicht bepaald worden door diegene die Performance Management naar zich toe zal trekken. Performance Management als integratie tussen Strategic, Financial, Business en Analytical Intelligence wordt stilaan een feit en zal dan ook stilaan kant gaan kiezen.

Hoe zullen organisaties op deze integratie reageren? Uitsluitingen en kruisbestuivingen worden gemeengoed. Door de integratie van de data over de tijdsgrenzen heen ontstaat binnen Performance Ma-



De kans zit er in dat de CIO achterblijft als conciërges, terwijl de business ondertussen de toekomst aan het uittekenen is en van het ene feestje naar het andere trekt.

agement een explosief mengsel dat organisaties in staat stelt om de evolutie van de beschrijving naar predictief en verder naar prescriptief te kunnen maken. Zowel CIO als CFO kunnen daadwerkelijk gebruik gaan maken van de data en de functionaliteiten om van data informatie te maken en van informatie, inzichten. Daardoor kunnen ze beide hun rol aanpassen naar een veel proactievere. De manier waarop beide naar Performance Management kijken zal dan ook bepalend zijn voor hun respectievelijke nieuwe rol. Diegene die de kroonjuwelen binnenhaakt zou wel eens de meer strategische rol kunnen gaan vervullen.

Performance Management zou ook kunnen uitgroeien tot een nieuw domein op zichzelf en wellicht sterk in de belangstelling van de CEO. Gartner ziet alvast dit laatste scenario beduidend groeien. Ze verwachten een verdere uitbreiding op enkele jaren tijd van het aantal organisaties dat voor beleidsondersteuning als discipline op zich kiest. los van de CIO en los van de CFO. Alles zal echter afhangen van de CXO's zelf en hoe deze respectievelijk reageren op de trends. De organisaties die deze grijze zone institutionaliseren zullen wellicht meer gewapend zijn voor de toekomstige uitdagingen dan deze waar Performance

Management als jachtrofee dient binnen machtsverschuivingen om vervolgens als steekkind te worden behandeld.

Buigen of barsten

Wie zijn eigen rol niet zelf afbakent en invult, geeft zich over aan diegenen die dat wel doen. Met Performance Management als pasmunt kunnen verschillende CXO-functies voor zichzelf meer pro-actief en strategisch gewicht gaan creëren. Wie daar in slaagt zou wel eens een cruciale rol kunnen gaan spelen in de komende decennia. De keuze is dan ook aan onszelf...

dinsdag 25 juni 2013 van 8:00 tot 10:00

Financiën bij het Ontbijt

Robert Half & CFO Magazine nodigen u uit op hun Financiën bij het Ontbijt® op plaatsvinden van 8:00 tot 10:00



Koen Geens (1958) werd in maart 2013 minister van Financiën in de regering-Di Rupo. Verder doceert hij vermoogensrecht en financieel recht aan de Katholieke Universiteit Leuven. Geens is ook medeoprichter van het advocatenkantoor Eubellius. Hij was kabinetschef van Vlaams minister-president Kris Peeters tussen 2007 en 2009.

INSCRJIVINGEN & INLICHTINGEN
Aurelie.Hoornaert@fm.be
Tel. 09 375 68 00



Robert Half®



FINANCIAL MEDIA - KNOWLEDGE PARTNER FOR CFOs AND FINANCE PROFESSIONALS
T 09 375 68 00 F 09 375 68 10 E OFFICE@FM.BE W WWW.FM.BE

