

FM

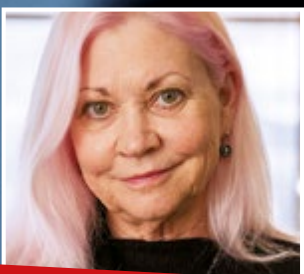
FINANCIEEL MANAGEMENT

- Circulaire economie
- Big data & Process mining
- Psychologie & Decision-making
- Het nieuwe rapporteren
- Scenarioplaning

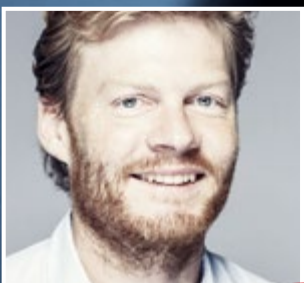
ALEX VAN
GRONINGEN



Marc Toebe, Philips
Entrepreneurship in Finance



Therese Tucker, Blackline
No more bullsheit!



Econoom Christian Felber
Vrije markt wordt ethische markt

FINANCE YOUR MOVE



BLOCKCHAIN VOOR FINANCIALS

Ontdek de nieuwe wereld van blockchain. Volg de training Blockchain voor Financials en weet wat de gigantische impact op uw toekomst als financial is.

Bekijk het programma op [AlexVanGroningen.nl](https://www.AlexVanGroningen.nl)

06



- 06. Marc Toebes (Philips) over entrepreneurship in finance
- 11. Founder's Mentality: 9 elementen van een winnende mindset
- 13. Therese Tucker (Blackline) over explosieve groei
- 16. FM Dag 2017: Hoe kan finance afrekenen met de groeiparadox?
- 20. Is de CFO de zonnekoning van de 21ste eeuw?

58



- 22. Voorbij de hype... Big data gaat volgende fase in
- 24. Scenarioplanning: "Statistische voorspellingen maken je blind"
- 26. Checklist: 4 vijanden van goede beslissingen
- 49. Nieuwe economie: Van vrije markt naar ethische markt
- 52. André van der Horst (Convent Capital) over circulair ondernemen

- 55. Wil van der Aalst (TU Eindhoven) & Bastian Nominacher (Celonis) over process mining
- 58. De glanzende toekomst van de financieel manager
- 61. Finance & technologie: "Boekhoudkennis mag niet verloren gaan"
- 64. Rob Nagelkerke (Irdeto) over business control
- 66. Verschil financial controller en business controller
- 68. Checklist: 5 bouwstenen van radicaal verbeterde externe rapportages
- 70. Finance professionals moeten versneld aan tech-competenties werken

MARKTUPDATE

- 30. ALD Automotive
- 32. OnGuard
- 34. Graydon
- 36. Visma Software
- 38. Payt
- 40. TriFinance
- 42. Sofon
- 44. Excel
- 46. Esize

16





Aan al het mooie komt een einde...

Nee, ik heb het niet over het financiële vakgebied.

Dit is mijn laatste FM Magazine. Vanaf eind 2017 ga ik de wereld van de accountancy verkennen met AccountantWeek (AW.NL). Net als de financiële functie in bedrijven is dit vak aan grote veranderingen onderhevig, waar ik mij in ga verdiepen.

Over de toekomst van uw vakgebied ben ik zeer positief en met mij vele experts die in dit nummer voorbijkomen. De afgelopen jaren was er veel te doen over kunstmatige intelligentie en het volledig automatiseren van uw functie, maar dit blijkt nogal voorbarig. Natuurlijk gaat de functie veranderen, maar organisaties zullen altijd financiële experts nodig hebben. Het zal alleen steeds meer gaan om waardecreatie in de toekomst en niet meer om het verwerken van transacties uit het verleden. Dat laatste kunnen computers uiteindelijk veel beter.

Voor de financial zijn er grofweg drie richtingen te kiezen:

- De beslissingdeskundige (dicht op de operatie, communicator, voorbereiden strategische beslissingen, impact investeringsbesluiten inzichtelijk maken).
- De big data controller (kennis van big data-technologie en statistiek, linking pin tussen de business en data science);
- De regisseur (IT-expert, inrichten en optimaliseren van processen en systemen, lean management)

Dit zal een behoorlijke omslag worden voor veel financials en accountants. Het financiële vakmanschap is een passie van velen. Gelukkig blijven er genoeg mooie dingen over die u kunt oppakken: advisering, automatisering, (big) data analytics, circulaire economie, process mining, het nieuwe rapporteren, scenario-planning, businessmodel-innovatie, et cetera. Allemaal onderwerpen die in deze editie van FM Magazine voorbijkomen.

De uiteindelijke toekomst is wazig. Zolang onze hersenen nog niet aan IBM's Watson gekoppeld zijn, kunnen we slechts een paar stappen vooruit kijken. Maar de richting die het opgaat is wel helder. Mijn advies is om tijd te reserveren om met de toekomst bezig te zijn; besteed één dag per week aan vernieuwing in uw organisatie en het ontwikkelen van nieuwe competenties. Alles wat 'gewoon moet gebeuren' stopt u in de overige vier dagen.

Bedankt voor het volgen van FM de afgelopen jaren! Ik zie u graag terug op een van de bijeenkomsten van Alex van Groningen.

Jeppe Kleynveld
Hoofdreducteur



SLUIT U AAN BIJ ONS GROEIENDE NETWERK

*We bouwen een netwerk van kantoren, gedeelde werkplekken
en vergaderplekken die bedrijven overal kunnen gebruiken.*

Om verder te groeien, zijn we op zoek naar verhuurders en vastgoedontwikkelaars met kantoren van 650 m² of groter. De panden moeten zich in steden en vervoersknooppunten bevinden met betrouwbare en efficiënte communicatiemogelijkheden om onze globale bedrijfsinfrastructuur te ondersteunen.

*Als u meer wilt weten, neem dan contact op via landlords@regus.com
of ga naar regus.com/landlords.*





Marc Toebees, Philips

“Volop investeren in automatisering, analytics en procesmanagement”

Voor veel organisaties is het een bekend gegeven: de enige constante is verandering. Hoe nemen financials het voortouw in de verschuivingen die vandaag de dag spelen? En hoe kan entrepreneurship in finance daarbij helpen? Marc Toebees vertelt hoe finance bij Philips dit aanvliegt.

DOOR JEPPE KLEYNELD FOTOGRAFIE ELISABETH BEELAERTS

Tijdens het Connect to Innovate kennisevent van SAP vertelde Marc Toebees, die sinds 2005 verschillende leidende financiële rollen heeft vervuld bij Philips, over wat zijn finance organisatie doet om de organisatie te stimuleren nieuwe paden in te slaan. Na zijn presentatie spraken wij Toebees daarnaast over hoe hij aankijkt tegen de toekomst van de financiële functie bij Philips.

Welke transitie heeft Philips de laatste jaren doorgemaakt?

“De afgelopen 10 jaar zijn we getransformeerd van conglomeraat met meerdere divisies, die allemaal relatief zelfstandig opereerden, naar een centraal geleide organisatie waar het Executive Committee dicht op de operatie zit. Onder meer de divisies halfgeleiders en televisie hebben we afgestoten. Aan gezien dit zeer volatiele markten zijn is het bedrijf

nu veel voorspelbaarder geworden. Onze huidige HealthTech-segmenten, Personal Care, Diagnosis & Treatment en Connected Care & Health Informatics, zijn een stuk stabiel.”

Waarom is ondernemerschap zo’n belangrijk thema bij Philips?

“De wereld om ons heen verandert. We kunnen niet intern hetzelfde blijven doen als we deden, maar we moeten ons snel kunnen aanpassen. In de operatie hebben we er daarom een laag tussenuit gehaald en zitten we veel dicht op de klant. Bij de presentatie (op het Connect to Innovate forum) gaven de bezoekers aan ons als innovatief bedrijf te zien. Daar werd ik positief door verrast. Ik was bang dat mensen ons nog zouden zien als complexe organisatie. We zijn ook innovatief; we investeren jaarlijks een groot deel van onze omzet in innovatie. Het afgelopen jaar was dat zelfs 10 procent.”

Tussen 2012 en 2015 was je Global Head of Finance Transformation. Wat heb vanuit die rol gedaan om finance ondernemender te maken?

“We hebben veel geïnvesteerd in IT-innovaties en de integratie van ERP-systemen. We bestaan 125 jaar en dus zit er veel historie in onze processen. We werken er continu aan om dat te harmoniseren. Het aantal ERP-systemen, nu nog zo’n 40, zijn we sterk aan het terugbrengen. Daarnaast hebben we veel in Lean geïnvesteerd. Zo hebben we nu 15 specialisten die de manier van werken op lokaal niveau stap voor stap veranderen.”

Hoe is de finance functie gestructureerd om optimaal bij te dragen aan ondernemerschap?

“Al het transactionele werk voor hele bedrijf gebeurt in shared service centers in onder meer Polen en India. Naast een aantal specialistische functies hebben we finance verdeeld in FP&A (Financial Planning & Analysis) en finance business partners. De business partners zitten in de business units zelf en leveren een directe bijdrage aan het ondernemerschap binnen Philips.”

Hoe doen zij dat?

“Om te beginnen zijn zij onderdeel van het managementteam van een business unit. Dat betekent dat ze gezamenlijk met dat team verantwoordelijkheid dragen voor het resultaat. En in zo’n managementteam speelt iedereen zijn rol. De finance business partners zijn mensen die in staat zijn de consequenties van beslissingen transparant te maken, een sterke budgetverantwoordelijkheid hebben, en meedenken over de strategie van een business unit. Vervolgens vertalen zij dat in financiële consequenties en spelen daarmee een sleutelrol in het nemen van beslissingen.”

“Het is voor iedere financial belangrijk de rug recht te houden en je niet om te laten praten met mooie verhalen”



Wat eis je van de mensen op het gebied van ondernemerschap?

“Op verschillende plekken vul je de rol verschillend in. De business controllers zitten er het dichtste op, maar voor ieder team geldt dat je er verschillende persoonlijkheden in wilt hebben. Financials zijn van nature wellicht voorzichtiger aangelegd, maar dat is niet altijd erg. Je zoekt een team met alle kwaliteiten, waaronder ondernemerschap, maar ook de mensen die de consequenties van keuzes objectief transparant maken. Net als bij andere ondernemingen, is het voor iedere financial bij Philips belangrijk de rug recht te houden en objectief te blijven.”

Neemt finance ook wel eens het voortouw?

“Dat gebeurt zeker. Dit kan gebeuren bij het nemen van grote investeringsbeslissingen, maar zeker ook bij tegenwind verwachten we dat financials opstaan en helpen de juiste maatregelen te nemen om de winstgevendheid op peil te houden. Een heel concreet voorbeeld; in 2009 werkte ik voor Philips Lighting als CFO van de Europese verkooporganisatie. Toen kwam de crisis net op gang, dan is het belangrijk dat iemand inzichtelijk maakt hoe de omzet, winstgevendheid, en het kostenniveau zich ontwikkelen. Ik was nieuw in die rol, wat de mogelijkheid biedt om open en onafhankelijk de situatie te beoordelen en maatregelen voor te stellen. Mijn beeld van de cijfers bleek heel anders dan dat van verschillende mensen in de organisatie. Op het moment dat je het transparant maakt, leid je automatisch al naar de beslissingen die genomen moeten worden. Daarin speelt finance een doorslaggevende rol.”



Hoe kijkt de business naar finance?

“We hebben goede mensen op finance die snel kunnen vertalen wat iets financieel betekent. Soms zal sales meer snelheid willen. Beslissingen gaan een proces door waarbij vaak meerdere mensen betrokken zijn, waardoor dit langer kan duren dan gewenst. De manier van werken leidt tot afgewogen beslissingen met een goed draagvlak, maar is soms tijdrovend. Het hangt ook van de setting af hoe wij de rol invullen. In Zuid-Amerika zullen we eerder mensen aanstellen die extra kritisch naar de lokale risico's kijken, bijvoorbeeld om problemen met het debiteurenbeheer te voorkomen. Het betaalgedrag in Zuid-Amerika is simpelweg anders dan in bijvoorbeeld Europa.”

Finance heeft te kampen met tekort aan mensen en te veel aan regelgeving. Hoe kun je dan toch ruimte creëren voor de businesspartner-rol?

“Het gebruik van shared services helpt ons om tegen lagere kosten te investeren in capaciteit. Bovendien kunnen we in onze centers extra investeren in teams die procesverbeteringen doorvoeren. De mix van mensen verandert, het transactionele werk zal afnemen terwijl we investeren met name in mensen met proceskennis en vaardigheden op het gebied van automatisering en analytics. Op termijn werk je toe naar een situatie waar de uitvoering geautomatiseerd verloopt en de mensen zich richten op proces-management en -verbetering. En dat zijn hoogopgeleide mensen die de processen heel goed kennen en weten hoe de systemen moeten worden ingericht. Deze verandering biedt de ruimte om te investeren in nieuwe competenties, zoals advan-

ced analytics en nieuwe businessmodellen. Op deze manier kunnen we de toegevoegde waarde van finance verder vergroten.”

Wat waren je grootste uitdagingen als Head Accounting Operations, de rol die je in 2016-2017 vervulde?

“In deze periode is de organisatie door een aanzienlijke transformatie gegaan, onder meer door het verder ontwikkelen van onze shared services. Dat is heel ingrijpend. De kwaliteit van het werk moet je vasthouden bij de verplaatsing en mensen moeten gemotiveerd blijven, een toekomstperspectief houden. Kwaliteitsbewaking is ontzettend belangrijk. Daarvoor hebben we KPI's op alle processen die we elke dag volgen. Daarnaast wordt er geïnvesteerd in het managen van de verandering, met specifieke aandacht voor de consequenties voor het personeel. De andere uitdaging op dit moment is de stap naar verdere automatisering. Het kiezen en succesvol maken van automatiseringsprojecten vraagt de juiste competenties en goed projectmanagement.”

In hoeverre maakt Philips gebruik van nieuwe technologie, zoals big data-analyse-tools, robotics en kunstmatige intelligentie?

“Het implementeren van automatisering, waaronder robotics, is makkelijker geworden dan toen we nog werkten met gedecentraliseerde bedrijfseenheden. We hebben gedurende de eerste helft van het jaar een aantal oplossingen gekozen en zijn een groot project gestart om processen verregaand te gaan robotiseren. Het gaat op dit moment om factuurverwerking, maandafsluiting en debiteureninzing. Dat soort processen kun je in meer of mindere mate



“Het slim gebruik maken van data stelt finance in staat zijn toegevoegde waarde te vergroten bij besluitvorming en performance management”

automatiseren. Handelingen zoals het sturen van brieven naar klanten, het produceren van rapportages en verwerken van inkomende facturen kun je vergaand automatiseren. Je kunt er ook voor zorgen dat klanten automatisch gebeld worden bij een achterstand. In toenemende mate zullen we data gebruiken bij het managen van processen, bijvoorbeeld om te voorspellen welke facturen niet op tijd betaald gaan worden en dus als eerste gevolgd moeten worden.”

Wat hebben jullie verbeterd aan de stuurinformatie?

“We streven naar standaard rapportages voor zoveel mogelijk informatie. We proberen twee dingen te doen. Ten eerste het standaardiseren van rapportages. Daarvoor hebben we onder meer gespecialiseerde teams in India en Nederland. Ten tweede

willen we informatie flexibel ter beschikking stellen. Daar hebben we data cubes voor gerealiseerd waar we informatie op allerlei niveaus kunnen doorsnijden. Dit laatste stelt ons in staat besluitvorming en performance management te verbeteren en de rol van finance als businesspartner te versterken.”

Hoe staat het met de wendbaarheid van Philips?

“Philips is veel wendbaarder geworden dan een aantal jaren geleden. Dat zie je op allerlei vlakken. In de gezondheidszorg bijvoorbeeld zijn we door goede samenwerking tussen verkooporganisatie en productie in staat marktgerichte oplossingen te leveren. Vroeger werd een standaard serie scheerapparaten gemaakt en wereldwijd verkocht. Nu leveren we lokaal veel meer specifieke producten. Op het gebied van professionele zorg bieden we volledige oplossingen, waarbij we naast het leveren van de machines ook zorgen voor installatie, onderhoud en projectfinanciering. Ook hebben we succes in het aangaan van langlopende strategische samenwerkingsverbanden met ziekenhuizen. Dat is een mooi voorbeeld van onze gerichtheid op het creëren van meerwaarde voor klanten. We zijn een belangrijke partner voor de medische wereld om de kwaliteit van de zorg te verbeteren.”

Met welke opdracht ben je nu bezig?

“Sinds kort ben ik verantwoordelijk voor productiviteit binnen Philips. Er loopt al jaren een uitgebreid productiviteitsprogramma dat gericht is op kostenefficiëntie door initiatieven te stimuleren binnen het bedrijf die leiden tot kostenverlaging en te monitoren hoe het vervolgens gaat. Dat onderdeel zit binnen finance: onze CFO heeft dit onderwerp hoog op de agenda gezet.”

Hoe ziet finance bij Philips er over vijf jaar uit?

“Vijf jaar is een lange periode gezien de snelle ontwikkelingen op dit moment. We zullen zeker verder investeren in automatisering en het gebruik van analytics om de stuurinformatie beter en sneller beschikbaar te maken. Daarnaast zal Finance meebewegen met de ontwikkelingen van Philips en investeren in analytische vaardigheden, het ondersteunen van nieuwe businessmodellen en acquisities. Al met al een interessante toekomst!” ■

Founder's Mentality

9 ELEMENTEN VAN EEN WINNENDE MINDSET

Bij bedrijven die in de problemen raken, zoals Nokia, Kodak en V&D, wordt vaak gekeken naar de externe omgeving. De onderneming in zwaar weer zijn het contact verloren met hun veranderende markten en klantbehoeften. De auteurs van 'The Founder's Mentality' kijken in hun boek juist naar de interne crisis waar alle groeiende bedrijven tegenaan lopen.

DOOR JEPPE KLEYNGELD

Alex van Groningen heeft over alle communities heen altijd een centraal jaarthema. In 2016 was dit 'accelerate learning' en in 2017 staat het thema 'embracing entrepreneurship' centraal in de verschillende finance communities. Dit thema komt voort uit het boek 'The Founder's Mentality' van Chris Zook en James Allen.

Waarom is duurzame winstgevendheid zo moeilijk te bereiken? Zook en Allen onderzochten deze vraag en ontdekten dat bij bedrijven die hun groei doelstellingen niet halen, de oorzaken in 90 procent van de gevallen intern liggen. Een groeiende afstand tot de frontlinie, een gebrek aan eigenaarschap, complexiteit in processen en toenemende bureaucratie zijn typische sleutelwoorden. Bedrijven die er daarentegen in slagen duurzaam te blijven groeien, zien zichzelf vaak als opstandelingen die zijn opge-

staan om een onderbediende klant te helpen. Deze bedrijven hebben een duidelijke missie die iedereen in het bedrijf kan begrijpen, in tegenstelling tot de meeste bedrijven waar slechts 40 procent van de medewerkers weet waar het bedrijf voor staat. Zook en Allen noemen de mindset die in deze bedrijven overheerst de 'founder's mentality'. In onderstaand figuur vindt u de kenmerken van deze mindset:



OPSTANDIGHEID

Een gedurfde missie

Een gedurfde missie die energie opwekt is het eerste component van de 'founder's mentality'. Google's missie: 'het organiseren van alle informatie ter wereld', grijpt je direct met zijn ambitieuze eenvoud.

2 "Puntigheid"

Ondernemingen die blijvend succesvol zijn, leggen voortdurend de nadruk op wat hun uniek en onderscheidend maakt. De Chinese broers Zhang Xuansong en Zhang Xuanning zagen in 1999 de opkomst van de hypermarkt in China. Zij dachten dat zij het beter konden doen en begonnen de Yonghui Superstores. Wat zij anders doen is direct bij de boeren inkopen in plaats van bij tussenpersonen, zodat zij hun klanten de beste kwaliteit kunnen bieden tegen de laagste prijs. Het geheim van hun succes is volgens de broers een enorme focus op hun onder-

scheidende vermogen: de supply chain. Het bedrijf dat begon in 2000 heeft nu meer dan 300 winkels en een winstgevende omzet van vijf miljard dollar.

3 Oneindige horizon

Het derde aspect van opstandigheid zie je terug bij bedrijven die hun focus en energie zelfs bij enorme opschaling vast hebben weten te houden, zoals Apple en IKEA. De missie van IKEA om een groot assortiment kwalitatief en functioneel designmeubilair te bieden tegen prijzen die zo laag zijn dat zoveel mogelijk mensen ze kunnen kopen - is nog steeds de ziel van het bedrijf, precies wat een geweldige missie moet zijn. De les: blijf trouw aan je missie in alles wat je doet.

OBSESSIE MET DE FRONTLINIE

4 Ongenadige experimentatie

Een ander kenmerk van organisaties met de founder's mentality is ongenadige experimentatie. In het geval van de Indiase Oberoi Hotel groep zit dit in de obsessieve zoektocht van de oprichter M.S. Oberoi naar ieder detail dat de klantervaring in zijn hotels zou kunnen beïnvloeden; van de lengte van de broeken van personeel tot aan de temperatuur van de thee. In 2015 noemde 'Travel & Leisure' Oberoi het beste hotelmerk ter wereld.

5 Frontline empowerment

Bij Oberoi zijn medewerkers aan de voorkant individueel verantwoordelijk voor de klantervaring en empowered om waarde te creëren

voor hun gasten. Tijdens een gemiddeld verblijf bij een Oberoi-hotel komt een klant 42 keer in contact met personeelsleden die allemaal naar eigen goeddunken kunnen handelen en beslissingen kunnen nemen die zij nodig achten om het de gast naar de zin te maken.

6 Klantvertegenwoordiging

Om een persoonlijke band met iedere klant te onderhouden, lopen de stafleden van Oberoi iedere avond de lijst door van gasten die de volgende dag gaan arriveren. De personeelsleden krijgen speciale training in emotionele intelligentie met twee doelen: empatisch leren luisteren en de unieke behoefte van iedere gast leren begrijpen. Zelfs de meest senior managers worden aangemoedigd bescheiden te blijven en het goede voorbeeld te geven in hun gedrag.

EIGENAARS MINDSET

7 Sterke cashfocus

AB InBev is uitgegroeid tot het grootste en meest winstgevende bierbedrijf ter wereld. Dit succes valt terug te leiden naar drie Braziliaanse private equity-investeerdere die de kleine lokale brouwer Brahma kochten en zich ten doel stelden hier de meest efficiënte brouwer in de wereld van te maken. Ze vroegen een expert in het Toyota productiesysteem om hen te helpen het volledige operationele proces te perfectioneren. Budgetten werden van de grond af opgebouwd en elke kostenpost maakte verschil. Deze focus hebben

ze vast weten te houden gedurende hun gehele groeicurve.

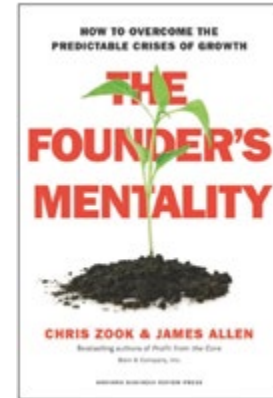
8 Actiegerichtheid

Het tweede kenmerk van de eigenaar's mindset is actiegerichtheid. Adi Godrej, directeur/oprichter bij het succesvolle bedrijf Godrej Group zegt hierover: "Het is onze superieure snelheid in het nemen van grote beslissingen die ons in staat stelt grotere concurrenten te verslaan die zich in onze markten begeven."

9 Aversie van bureaucratie

Overbodige organisatielagen, hoofdkantoren, hordes personeel en complexe besluitvormingsprocessen zijn allemaal zaken die de aderen van groeiende bedrijven doen dichtslippen. Bij het eerder genoemde Brahma waren geen kantoren, zelfs niet voor de CEO. Het leiderschapsteam geloofde dat gesloten kantoren leidde tot verstopt gedrag. Targets voor iedere groep tot aan de CEO werden centraal op een groot scherm geprojecteerd zodat iedereen kon zien wat de status was en hoe alles verbonden was aan het grotere geheel. Het kantoor was gelegen aan de rand van een sloppenwijk... Alles stond in het teken van waardecreatie, niet waardevernietiging.

Bedrijven die er in slagen bovenstaande elementen van de founder's mentality in hun bedrijf in te brengen - al is het maar een beetje - zullen makkelijker hun groeidoelstellingen halen en het hun concurrenten flink lastig gaan maken in de toekomst. ■



Founder's Mentality bij BlackLine

“NO MORE BULLSHEET!”

Therese Tucker is een bijzonderheid in Silicon Valley, een vrouw die aan het hoofd staat van een leidend technologiebedrijf dat ze ook nog eens zelf heeft opgericht. Ook haar verschijning -- ze heeft roze haar -- is bijzonder te noemen. Investeerders hebben er geen moeite mee: Tucker's bedrijf BlackLine - leverancier van cloud software voor continuous accounting en het financiële afsluitingsproces - ging in 2016 naar de beurs en wordt inmiddels gewaardeerd op ruim 1,5 miljard dollar. Enkele bekende namen onder de ruim 2000 klanten zijn Coca-Cola, Philips en eBay. Geen slechte wapenfeiten voor een bedrijf dat pas 16 jaar bestaat...

DOOR MICHAEL VAN ASPEREN & JEPPE KLEYNELD



Toen Tucker tijdens haar studiejaren programmeren ontdekte, was ze verkocht. Ze noemt software ontwikkelen het ideale businessmodel, want je kunt iets van niets maken. En als je het goed doet kun je het eindeloos verkopen; het is optimaal schaalbaar. Na haar studie computerwetenschappen had ze een tijdje een eigen onderneming waarbij ze software programmeerde voor kleine bedrijven. Daarna werkte ze voor een aantal grote bedrijven. In 1997 werd ze CTO bij SunGard toen dat bedrijf de onderneming waar ze destijds werkte overnam. Gedurende haar carrière ontwikkelde ze een passie voor financiële systemen, zoals trading en treasury software. De kiemen voor de oprichting van BlackLine werden toen gelegd. In 2001 zag BlackLine het licht.

De Amerikaanse zakenvrouw bezocht onlangs de Nederlandse vestiging van BlackLine in Ede (het voormalige Runbook International, overgenomen in 2016, red). In het kader van het jaarthema van de CFO Community 'the Founder's Mentality' besloten we Tucker eens te vragen hoe ze het ondernemerschap weet vast te houden bij de enorme groei van haar bedrijf.



“SOFTWAREBEDRIJVEN HEBBEN EEN ZEER SLECHTE REPUTATIE”

Volgens de oprichter/CEO is de manier waarop je met mensen omgaat, zowel intern als extern, bepalend voor langdurig succes. “Softwarebedrijven hebben een zeer slechte reputatie”, begint ze. “Ze beloven gouden bergen en komen dat vervolgens niet na. Vanaf het begin hebben wij dat anders gedaan. Bouw je echt iets wat mensen waarderen, dan verdien je dat terug. Dat is het eerste principe van BlackLine.”

Deze compromisloze kernwaarde heeft de reputatie van het softwarebedrijf geen kwaad gedaan. “We hebben klanten die wel honderd referenties voor ons hebben verzorgd. Het feit dat andere klanten zo positief over ons praten maakt een enorm verschil. Een controller zei laatst: ‘Ze doen meer dan ze beloven’. Ons woord is wat waard en dat maakt een heel groot verschil in de software-industrie.”

Om klanten optimaal te blijven bedienen zijn slimme en doeltreffende investeringen nodig. “We investeren veel in customer success employees.

“ERP-systemen zouden alles gaan overnemen: sales, inkoop, HR, financiën, maar die belofte hebben ERP’s niet waargemaakt”

Dit zijn geen consultants die uren schrijven, maar mensen die alleen maar bezig zijn met de vraag hoe we onze klanten nog tevredener kunnen maken. Nu we groeien is hierin blijven investeren belangrijker dan ooit.”

“ALLEEN BELONEN VOOR NPS, NIET VOOR FINANCIËLE RESULTATEN”

Voor medewerkers wil Tucker een geweldige werkcultuur creëren. In veel bedrijven waar zij in het verleden werkte miste ze dat, terwijl het volgens de CEO fundamenteel is voor succes. “We huren je in voor je brein, maar willen dat je geniet op het werk, dat levert de beste resultaten op voor iedereen. Dus voorzien we onze mensen bij BlackLine in geweldig eten, geweldige koffie, een fijne sfeer, sportmogelijkheden, grote feesten, enzovoorts. Alles wat je nodig hebt om te genieten op het werk. We hebben ook een heel divers team, wat niet typisch is voor Silicon Valley.”

Het sturen gebeurt bij BlackLine niet alleen op financiële cijfers, maar op de zaken waarvan deze cijfers het resultaat zijn; klanten- en medewerkerstevredenheid. “We focussen ons zeker niet alleen op de bottomline, maar houden focus op de klant. Voor alle interacties met klanten houden we Net Promoter Scores (NPS) bij. Hier zijn de beloningen aan gekoppeld, niet aan de omzet. Om de cultuur ondernemend te houden huren we veel frisse, nieuwe mensen in met goede ideeën en vragen wij hen wat zij vinden dat we goed en slecht doen. Je ontsnapt er niet aan structuur te creëren, maar je kunt wel nieuwe wegen inslaan.”



Een dilemma voor groeiende bedrijven is dat ze inboeten aan snelheid. Ook BlackLine heeft hiermee te maken. “Wanneer een klant iets anders wil in de software, kunnen we dat niet direct aanpassen, maar moeten we het meenemen in een nieuwe release”, legt Tucker uit. “Maar dat we ontwikkelprocessen hebben wil niet zeggen dat we het accepteren als dingen niet goed gaan. Ik vind het belangrijk dat als er een klant ontevreden is, het team dit hoort en er verantwoordelijkheid voor neemt. Waarom duurt iets zo lang? Wat kunnen we eraan doen? We moeten dingen weliswaar op een bepaalde manier doen nu we zo gegroeid zijn, maar goed blijven luisteren naar onze klanten moeten we altijd blijven doen.”

“FINANCE, DE ENIGE AFDELING DIE ZELF GEEN BUDGET KRIJGT”

Als CEO van BlackLine spreekt Tucker regelmatig financieel directeuren over hun grootste uitdagingen. En die zijn behoorlijk groot, stelt ze: “Je hebt als CFO te maken met complexiteit, toenemende compliance-eisen en real-time verwachtingen vanuit de business. Als ik mijn CFO bel en vraag om de cijfers van afgelopen periode, wil ik direct weten hoe we het gedaan hebben, en niet pas een week later. Dat stelt hoge eisen aan de finance functie, en daar komt nog bij dat finance zelf de laatste is die funding krijgt. Ook al groeien bedrijven en worden ze complexer, finance wordt geacht dit met het bestaande aantal mensen op te vangen en het liefst nog met minder.” De oplossing ligt in technologie. Tenminste, dat werd de CFO's beloofd door de software-industrie. Tucker: “ERP-systemen zouden alles gaan overnemen: sales,

inkoop, HR, financiën, et cetera, maar die belofte hebben ERP's niet waargemaakt. Het gevolg is dat partijen zoals BlackLine stukken hebben overgenomen. Wij realiseren de automatisering van het afsluitingsproces en verlossen finance van het handmatige boekhoudwerk. De slogan van een campagne die we in de VS hebben gevoerd was dan ook: ‘No more bullshit!’.”

De ambitie van de ondernemster is om vooral zo door te gaan. Aan met pensioen gaan denkt ze nog niet: “We hebben nu momentum.” Ze verwacht dat de finance functie over tien jaar een stuk verder geautomatiseerd is, maar dat er nog genoeg werk voor BlackLine overblijft. “In theorie is alles zo te automatiseren, maar in de praktijk niet. Veranderingen kosten tijd”, stelt ze. “Ik zie bijvoorbeeld veel toepassingen voor RPA (Robotic Processing Automation), maar je moet het als deel van een plan zien. Je kunt niet lukraak robotic software allerlei handelingen laten overnemen, want dan kom je er na een tijd achter dat een deel niet goed is gegaan en heb je een groot probleem. De markt voor automatisering van finance en accounting zal voorlopig niet teruglopen.”

Als we haar tot slot vragen naar de allerbelangrijkste succesfactor van BlackLine zegt ze na even nadenken: “Het bouwen van software die écht problemen oplost. Dat blijkt keer op keer verrassend moeilijk te zijn voor veel bedrijven.” Tucker is echt een mensenmens, maar blijft ook door en door een tech-vrouw, zo blijkt. ■

FM DAG 2017

RIJKE UNIV
GROENINGEN

THE FOUNDER'S MENTALITY



FM Dag 2017

Hoe kan finance afrekenen met de groeiparadox?

FM Dag is hét evenement voor financieel directeurs. Ruim 350 financiële beslissers kwamen bij elkaar om te praten over het behouden van ondernemerschap bij groei. De zeer energieke opening van FM Dag was een exclusieve talkshow met live muziek, speciale tafelgasten, TEDx-achtige verhalen van bijzondere sprekers, en filmpjes allemaal in het teken van het centrale thema van de dag: 'the Founders Mentality'.

DOOR ONZE REDACTIE

Hoe behoud je ondernemerschap bij groei?

"Wanneer bedrijven groeien wordt alles wat leuk is eruit gesloopt." Zo vatte dagvoorzitter Rens de Jong het thema van de dag samen. Bedrijven roepen regels, procedures en controls in het leven om groei te managen, maar helpen daarbij het ondernemerschap om zeep. En een van de grootste aanstichters hiervan is finance. Tafelgast Ferry Muller (CFO Vebego en winnaar CFO van het Familiebedrijf Award 2016) kampt ook met deze 'groeiparadox', gaf hij aan. "Om de complexiteit te verminderen knippen we het bedrijf zoveel mogelijk op, maar dit gaat wel ten koste van het rendement." Ook tafelgast Michiel van Cortenberghe van tankopslagbedrijf Vopak - dat dit jaar 400 jaar bestaat - heeft hiermee te maken. "Vopak is een ondernemend bedrijf, maar wij merken ook dat er veel aandacht

uitgaat naar zaken, zoals tax, compliance, treasury en internal audit. Allemaal zaken die wel nodig zijn, maar zeker niet overheersend mogen zijn. Het spel is het zoeken van de juiste balans."

De 'Founder's Mentality' bestaat uit drie hoofdonderdelen die tijdens het ochtendprogramma alledrie uitgediept werden.

1. OPSTANDIGHEID

Voor het thema opstandigheid kwam de organisatie uit bij internetactivist Wael Ghonin die betrokken was bij de val van de Mubarak regering in Egypte in 2011. Ghonin ziet het als zijn missie in het leven om het systeem uit te dagen. "Conformeren aan de status quo is niet mijn default modus", aldus de ICT-ingenieur. Op zijn zestiende ontdekte hij het internet dat hij zag als grote bevrijder. In zijn twintiger

jaren runde hij een grote ICT-onderneming en werkte hij voor Google in het Midden-Oosten. Vervolgens speelde hij een sleutelrol in de Arabische Lente die op het internet begon. "We leven in een vreemde, maar bijzondere tijd", beschouwde Ghonin. "Er vinden significante veranderingen plaats en die gaan sneller dan ooit tevoren. Hoe moeten mensen, bedrijven en overheden hiermee omgaan?"

Ghonin kwam tot vier zaken die je nodig hebt voor succesvolle adaptatie. Bescheidenheid is de eerste: "De wereld heeft zijn eigen standaard en heeft de jouwe niet nodig. Het regime in Egypte was zeer arrogant en zag de veranderingen helemaal niet aankomen. De tweede is een open mind: probeer nieuwe dingen uit. De derde is flexibiliteit: houd niet vast aan wat het kost vast aan het bestaande. Tot slot: veerkracht, het vermogen om



terug te veren van zelfs de moeilijkste omstandigheden. Mijn favoriete filosoof Alan Watts heeft hier een mooie uitspraak over: *'No one is more dangerously insane than one who is sane all the time: he is like a steel bridge without flexibility, and the order of his life is rigid and brittle.'*

Vertaald naar bedrijven heb je als onderneming een opstandige missie nodig die verder reikt dan wat je denkt dat mogelijk is. En je hebt voldoende gekken en rebellen nodig die de status quo uitdagen. “Bij Vopak hebben we zulke rebellen nodig om vragen te stellen over het businessmodel”, legde Van Cortenberghe uit. “We zitten in tankopslag, maar wat doen we met nieuwe energievormen? We hebben mensen nodig die ons er voortdurend aan helpen herinneren dat fossiele brandstoffen niet eeuwig gaan blijven en dat we ons tijdig gaan bewegen richting nieuwe oplossingen voor onze klanten.” Bij Vebego krijgen die ‘gekken’ met een goed idee funding om het te gaan proberen. “Terugverdientijd is

minder belangrijk bij een familiebedrijf”, aldus Muller.

2. FRONTLINE OBSESSIE

Cedric Dumont is een basejumper, waaghals en sport- en prestatiepsycholoog. Zijn betoog ging over het overwinnen van angst. “Mensen denken vaak dat er iets kapot is in mijn hersenen waardoor ik geen angst voel. Ik kan u verzekeren dat ik wel degelijk angst voel”, aldus Dumont. “Bij iedere sprong komt die angst terug, een erg onaangenaam gevoel. Maar als je dat gevoel niet op den duur overwint, dan controleert het jou in plaats van dat jij er meester over wordt.”

Volgens Dumont kun je nog zulke mooie plannen en strategieën hebben, maar ga je het niet redden als je niet goed je emoties kunt managen. “Mensen die meer risico's nemen kunnen beter met stress omgaan. Hersenen zijn spieren; je kunt ze trainen. Dat doe je door eerst te ervaren en het dan te overwinnen.” Dumont werkt met een proces dat bekend staat als

flow hacking. “Eerst bepaal je het doel. Daarna komt focus op het proces. De derde stap is educated risk taking. Ik ben ervan overtuigd dat hoe groter je bereidheid is risico's te nemen, hoe meer innovatie je krijgt en hoe beter de resultaten zullen zijn.”

De link met het onderdeel frontline obsessie is dat ondernemingen moeten experimenten en risico's moeten durven nemen. Een voorbeeld van een onderneming die dat in de vingers heeft is Rituals. CFO Maartje Bouvy kwam van twee van de grootste corporates van Nederland voor ze bij Rituals begon: KPN en Unilever. Daar leerde ze naar eigen zeggen ‘binnen de lijntjes te kleuren en te zorgen dat alles klopt’. Bij Rituals draait het om marketing en innovatie en is finance een stuk minder belangrijk. Zo mocht ze bijvoorbeeld geen verzendkosten rekenen bij klanten die online slechts één product bestellen. De directie wilde geen belemmeringen opwerpen. Bouvy was bang dat dit haar marge ging kosten, maar het bleek geen issue, want het gemiddelde online bestelbedrag was ruim



voldoende om een gezonde marge over te houden. De founder's mind won het hier duidelijk van finance.

3. EIGENAARS MINDSET

In het laatste gedeelte staat de 'owner's mindset' centraal. Die bestaat uit aandacht voor actie, focus op cash en aversie voor bureaucratie. Dit thema wordt belichaamd door Allard Droste, professioneel dromer, schrijver van het boek 'Semco in de polder' en eigenaar van metaalbewerkingsbedrijf Aldowa uit Rotterdam. Hij schafte werktijden en functietitels af en bestuurt het bedrijf naar eigen zeggen op basis van 100 procent vertrouwen. Veel financials begrijpen niet hoe dit kan – zonder Tax Control Framework krijg je nieteens een accountants-verklaring als je over de grens werkt – maar Droste legde overtuigend uit hoe het geven van vertrouwen gelukkig en succesvol maakt.

"Ik kocht het bedrijf zonder due diligence in 2007. Ik dacht; als het al 35 jaar bestaat en winstgevend is, bestaat

het over 35 jaar nog wel. Het eerste jaar werd een ramp en ik ging bijna failliet. We zijn nu 10 jaar verder en ik kan zeggen dat ik trots ben dat ik met mijn mensen van een toeleverancier een projectenbedrijf heb gemaakt. We zijn betrokken bij prachtige projecten (Rotterdam CS, Markthal Rotterdam en talloze anderen) en dat doen we zonder controllers, HR en inkoop. En we hebben ook geen beoordelingsgesprekken en autorisatieschema's. Mensen regelen het zelf wel met elkaar. Vertrouwen is hierbij essentieel geweest. En het mooie van vertrouwen is: je kunt het meteen gaan doen. Geef vertrouwen en je krijgt er ongelooflijk veel voor terug."

Na deze oproep tot vertrouwen begaven de financieel directeurs zich druk pratend naar de centrale hal voor een kopje koffie, een Bossche bol en een praatje met bekenden uit het netwerk.

Na een inspirerend programma, keerden zij aan het einde van de dag weer terug naar de centrale ruimte voor de plenaire afsluiting. Deze bestond uit

een inspirerend verhaal van triatleet Marc Herremans en de uitreiking van de CFO Award voor het Familiebedrijf. Deze ging dit jaar naar Paul van der Kroft (Terberg Group).

Daarmee kwam er een einde aan deze editie van FM Dag, een event dat na twee keer zijn relevantie meer dan bewezen heeft. "De FM dag is op vele fronten echt een event om mee te maken: Zeer relevante en boeiende onderwerpen en veranderingen uit de praktijk van finance en marketing worden aangesneden, vaak out of the box. Zeer helder van opbouw en inhoud. Goede netwerkgelegenheid. Je kunt er veel praktische, goed toepasbare vernieuwende ideeën opdoen, ook voor je dagelijks leven, voor meer succes en minder stress", schreef een bezoeker direct na afloop van het evenement. ■

Het is al mogelijk om u in te schrijven voor FM Dag dat in 2018 op 10 oktober plaatsvindt. Ga daarvoor naar FM-Dag.nl/aanmelden

Is de CFO de zonnekoning van de 21ste eeuw?

De afgelopen decennia is er in de rol van de CFO veel veranderd. Waren er 50 jaar geleden nog nauwelijks CFO's in ondernemingen te vinden, anno nu krijgt hij een steeds groter wordende set aan verantwoordelijkheden. Stevenen we af op een toekomst waarin de CFO de rol van zonnekoning op zich neemt? Of ligt voor hem het einde der tijden op de loer?

DOOR ROBERT DE GIER

Wie kent de grap niet: "Hoe weet je dat een CFO toleranter wordt? Hij laat marketing het hele budget presenteren voordat hij nee zegt." Van bonenteller naar consultant, de CFO is al lang niet meer de kill switch die hij voorheen was. Dat automatisering hem gaat helpen met het verminderen van operationele taken en hem daarmee faciliteert om de rol van strategisch adviseur te pakken, raakt als thematiek in alle business literatuur wel aardig uitgemolken. Maar wat is dan 'the next step'? Daar speculeert iedereen over, maar er is op wat vergezichten van trend-watchers na nauwelijks een concreet antwoord op. Wat is de volgende stip op de horizon in de transformatie van de CFO? En is er eigenlijk nog wel een stip op de horizon?

Wordt het zoals Erik van der Steen, Partner Advisory Digital Finance bij EY, zegt: "De dagen van de business

controller en de CFO zijn geteld [...]. Alles wat overblijft, is een klein team dat gebruik maakt van een superieure skill set in ontwerpen, monitoren en procesoptimalisatie, in de ondersteuning van het management in waardecreatie."

GEZAG IN DE COCKPIT

Ik zou nog niet willen stellen dat de CFO op kort termijn het veld gaat ruimen, maar het blijft zeker de vraag hoe de boardroom er over een aantal jaren uit zal zien. Kijken we naar de route die we zijn ingeslagen met automatisering en robotisering, dan gaat technologie er zeker voor zorgen dat functies in de huidige vorm verdwijnen.

Wellicht zou je de transformatie kunnen vergelijken met de rolverdeling in de cockpit van vliegtuigen. Zo was er vroeger nog een boordwerktuigkundige (lees: CIO) aan boord, die vooral een reactieve functie had in het monitoren van systemen: ging er ergens iets

mis, dan dook hij de handleidingen in om de oplossing te zoeken. Inmiddels heeft technologie zijn functie overgenomen en blijven er twee man over: de gezagvoerder (CEO) en de co-piloot (CFO). Het beeld van de co-piloot dat we voorgeschiedt krijgen, is die van een number cruncher die de autopiloot mag monitoren wanneer de gezagvoerder even de cockpit verlaat voor een pauze. Hoe herkenbaar. Maar het verschil tussen beiden zit in de autoriteit, eindverantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid die de piloot heeft. En om zijn autoriteitsrol goed te vervullen, kan hij in buitengewone- of crisissituaties soms juist beter de besturing overgeven aan de co-piloot. Zo krijgt de piloot tijd en ruimte om te communiceren met luchtcontrole (lees: stakeholders) en cabinepersoneel (lees: de interne organisatie). Maar de vergelijking gaat verder. Steeds meer taken en functies die de piloot en de co-piloot voorheen handmatig uitvoerden worden geautomatiseerd. Technologische ont-

wikkelingen gaan steeds verder in het overnemen van die processen waarin menselijk handelen een risico vormt. Een automatiserings- en robotiseringsproces dat wij ook zien bij 'no hands accounting'.

En wat er overblijft? De strategische beslissingen die er genomen moeten worden, in dit geval: voor en tijdens de vlucht. En dat alles op basis van data-analyse: hoe vliegen we zo efficiënt en effectief mogelijk?

DE IMPERIALISTISCHE CFO

Terug naar de rol van de CFO in de boardroom. Ook daar heeft de CIO in vele gevallen plaats gemaakt voor de tandem van CEO en CFO. Waarbij de laatstgenoemde zijn rol en zijn takenpakket steeds groter ziet worden, en daarmee ook zijn invloed. Zo wordt van hem verwacht dat hij een fundamenteel begrip heeft van de business. Hij moet immers fungeren als 'CIO' en IT-beslissingen nemen die de business-doelstellingen ondersteunen. Daarnaast moet de CFO iemand zijn die analytisch sterk is en de data in de onderneming in kan zetten voor het doen van voorspellende analyses. Ook moet hij in staat zijn om complexe financiële berichten te vertalen en te communiceren naar stakeholders en in de organisatie. En uiteindelijk zit in zijn rol ook een stuk CHRO verborgen. Financials zijn gewend om in proces-

sen te denken en te automatiseren. Het is aan de CFO de organisatie te helpen dingen slimmer te doen. Technologie is tenslotte de enabler, het zijn mensen die waarde toevoegen. De CFO heeft dit al binnen de transformatie van de financiële administratie ervaren.

Overigens is bovenstaande afhankelijk van het type organisatie en speelt het met name in het MKB. Alle aspecten van grote corporates spelen, maar de hiërarchie leent zich er niet voor om al die C-functies afzonderlijk in te richten. Stevenen we af op een board met de CFO als imperialistische zonnekoning, met een macht groter dan die van de CEO? Het groeiende aantal tools dat de CFO tot zijn beschikking heeft stelt hem in staat om de corporate performance accuraat te meten. Maar het geeft hem ook de mogelijkheid om de cijfers voor hem te laten werken, zodat ze zijn beslissingen altijd ondersteunen.

Of staat de CFO zo onder druk van alle conflicterende belangen dat de baan misschien te groot wordt voor een individu om goed uit te kunnen voeren? En kun je met de nieuwe verantwoordelijkheden die de CFO krijgt en het verminderen van het daadwerkelijke bonentellen nog eigenlijk wel spreken van een CFO? Er zijn technologiebedrijven die inmiddels in die rol



"Het is aan de CFO de organisatie te helpen dingen slimmer te doen. Technologie is de enabler, het zijn mensen die waarde toevoegen"

juist iemand zetten met een technische achtergrond en geen financiële, omdat zij een betere innovatie-driver zouden zijn.

En dan is het cirkeltje weer rond. Zitten we op een onhaalbare koers van de CFO als het schaap met de vijf poten? Of is het einde van de CFO nabij en maakt hij plaats voor een nieuwe rol in de C-suite? ■

Robèrt de Gier is Finance Director bij Exact Business solutions

Voorbij de hype...

Big data gaat volgende fase in

‘Big data’ is misschien wel de meest gehypte term van de afgelopen jaren. Maar met het verstrijken der jaren verliest de term die bedrijven grote rijkdom zou brengen zijn marketingleegte en lijkt vooral het woordje ‘big’ steeds minder relevant te worden, ziet Seppe vanden Broucke, assistent-professor Datawetenschappen aan de KU Leuven. “Een focus op kwaliteit is belangrijker dan een focus op volume.”

DOOR EDWIN VAN SAS

Een van de belangrijkste constatering die bedrijven de afgelopen jaren hebben gedaan met betrekking tot big data is dat het makkelijk gezegd is, maar niet makkelijk gedaan. Dat heeft ook Vanden Broucke de afgelopen jaren geconstateerd. “Het klinkt interessant als term, maar voor de pioniers, de grote techbedrijven, was het pure noodzaak om op die manier met data om te gaan, om de vaak ongestructureerde data-volumes hanteerbaar te maken. Van daaruit ging de bal rollen en werd het een hype: ook bedrijven waarvoor data niet tot de core business behoren gingen ermee aan de slag.”

VAN ‘DATALOODGIETERIJ’ NAAR GENEREREN VAN WAARDEVOLLE INZICHTEN

Die bedrijven moesten in de meeste gevallen harde lessen leren. De eerste software die commercieel op de markt kwam om met big data aan de slag te gaan sloot vaak niet goed aan bij de wensen. Vanden Broucke: “Ik noem die fase wat neerbuigend ‘dataloodgieterij’. De first movers zijn alle data die ze al hadden gaan overladen in nieuwe sys-

temen en toepassingen. Maar toen het erin zat vroeg men zichzelf pas: wat kunnen we er eigenlijk mee? De veronderstelling was vaak dat automatisch de inzichten eruit zouden rollen, maar dat was natuurlijk niet zo. De eerste technieken waren meer gericht op het opslaan en managen van gegevens en niet op het verkrijgen van inzichten.”

Bovendien bleek er zeer specifieke kennis nodig te zijn om die insights te generen en was het aanbod van personeel dat ermee uit de voeten kon nauwelijks aan te trekken. “Dat zorgde voor de eerste teleurstelling”, constateert Vanden Broucke. “Maar daarna is een nieuwe beweging in gang gezet. Het gaat er tegenwoordig niet meer zo om hoe veel of weinig data je hebt, maar er wordt meer gekeken naar wat voor oplossingen eruit zijn te halen. Het draait meer om de kenmerken van de data zelf en men beseft dat ‘big data’ en ‘data analytics’, of ‘data science’ los van elkaar staan. Ook als iets niet typisch big data is, kun je er hele relevante kennis uit halen.”

De datawetenschapper ziet dus een andere omgang met data, meer gericht

op het zoeken naar praktische toepassingen en vraagstukken. “We werken bijvoorbeeld geregeld samen met banken en telecombedrijven en merken dat de hindernissen uit het begin zijn gepasseerd. Het gaat steeds meer om concrete user cases en bedrijven zijn bezig data science teams en kennis op te bouwen”, ziet Vanden Broucke. “Het draait niet meer om welke tooling wel of niet gebruikt wordt, maar eerder om de praktische modellen die gebouwd worden en dat is een goede ontwikkeling.”

BEDENK VOORAF WANNEER HET GENOEG IS

Wat zijn de belangrijkste tips die Vanden Broucke heeft voor bedrijven die met (big) data aan de slag zijn of willen? “Het belangrijkste waar ik altijd op hamer is: start met een concrete businessvraag, niet met de technologie. Dan ben je bezig met een oplossing terwijl je het probleem niet kent.” Daarnaast zijn er nog twee belangrijke adviezen waar bedrijven hun voordeel mee kunnen doen als zij met data aan de slag willen. “Ten eerste moet je niet focussen op grootte, op de omvang van je databe-

standen, maar op de kwaliteit ervan. Keer op keer merken we dat data vaak niet van goede kwaliteit is. Een project dat eigenlijk een maand zou duren, kost ineens een half jaar om data te cleanen en te verwerken of samen te voegen. Dat wordt heel vaak onderschat", stelt Vanden Broucke.

"Het tweede is om naast het stellen van de juiste vraag ook goed af te timmeren wanneer je tevreden bent met de uitkomst." Daarmee wordt bedoeld dat het belangrijk is om af te bakenen wat je wel en niet kunt (en wilt) verwachten van een (big) data-project. Je kunt zo diep en lang graven als je wilt, maar het is beter vooraf al te bedenken wanneer het genoeg is. "Niet alleen waar het de accuraatheid betreft, maar ook de interpreteerbaarheid en dus bruikbaarheid van modellen."

Een ander belangrijk punt dat Vanden Broucke benadrukt is dat je als data-afdeling vooraf goed moet nadenken over hoe je anderen in je bedrijf meeneemt in zo'n proces. Die overtuig je doorgaans niet door geavanceerde modellen op te tuigen waarmee alle mogelijkheden worden getoond, maar juist door het simpel en overzichtelijk te houden. "Je moet een model aan je stakeholders kunnen uitleggen. Ook wat de achterliggende systematiek is. Als je voorspelt dat bepaalde klanten weggaan moet je ook kunnen uitleggen waarom dat zo is, dat je model geen black box is", legt Vanden Broucke uit. "Zeker als ze gewend zijn

vanuit hun buikgevoel te redeneren. Het moet betrouwbaar en uitlegbaar zijn, het liefst kleine, zeer goed gedefinieerde projecten. Als het goed gaat kun je steeds een stapje ingewikkelder projecten gaan optuigen."

BEGIN MET EEN CONCRETE VRAAG

Het is ook verstandig om brugfuncties te creëren binnen je organisatie. Mensen die ervoor zorgen dat de betrokken afdelingen elkaar begrijpen en waarderen. Zeker wanneer je voor het eerst aan de gang gaat met data-projecten. Vanden Broucke: "Om een project te laten slagen heb je mensen nodig die zich kunnen plaatsen tussen de technische mensen en de business medewerkers die ermee moeten gaan werken. Een vertaalslag van beide kanten is bij de eerste keer dat je zoiets doet heel belangrijk. Je moet relaties opbouwen en uitleggen dat het een andere manier van werken is, dat sommige veronderstellingen bevestigd zullen worden, maar andere juist worden weerlegd. En dat er uitkomsten zullen zijn die je totaal niet zag aankomen."

De tijd van big data als holle marketingfrase ligt dus achter ons en beetje bij beetje wordt het terrein volwassen, waarbij het zich steeds meer richting data science beweegt. Maar wat is dan de nieuwe hype in dataland? Die moeten we volgens Vanden Broucke zoeken in AI. "Termen als deep learning en zelflerende algoritmes hoor je op dit moment erg veel. Je ziet ook dat de modellen steeds complexer worden



"De veronderstelling bij big data-systemen was vaak dat automatisch de inzichten eruit zouden rollen. Dat was natuurlijk niet zo"

en niet meer alleen uit traditionele data bestaan. Databronnen veranderen, zo wordt er bijvoorbeeld gekeken of gezichtstrekken kunnen voorspellen of iemand een goede of slechte klant zal zijn. Of op basis van een stemanalyse wordt gekeken of iemand kwaad of tevreden is, zodat daar de benadering op kan worden afgestemd."

Voor deze hype heeft Vanden Broucke hetzelfde advies als bij big data: ga alleen met zo'n hype aan de slag als je een concrete vraag hebt en het eerst op kleine schaal in je bedrijf kunt implementeren alvorens door te groeien. Zo niet: wacht dan gerust nog een tijdje voor ook deze hype zich uiteindelijk zal settelen. ■

“Statistische voorspellingen maken je blind”

Forecasting, het voorspellen van de financiële toekomst, is de richting die veel finance-afdelingen en besturen opgaan. Geavanceerde technologie, gekoppeld aan een steeds grotere hoeveelheid beschikbare data, stellen financials in staat te voorspellen aan welke knoppen gedraaid moet worden om bedrijven nog succesvoller te maken. Toch?

DOOR EDWIN VAN SAS

In zijn nieuwe whitepaper ‘Memento Futuri’ gaat professor Theo Kocken in tegen de trend van economische modellen die de financiële toekomst kunnen voorspellen, inclusief kansverdelingen op basis van statistieken (‘stochastische modellen’) en bepleit het scenario-denken. Hij waarschuwt voor een te groot gewicht dat aan statistische modellen wordt gehangen. “Voorspellingen op basis van statistiek zijn lineair en maken je blind.”

Kocken startte in de jaren '90 als risk manager bij ING en Rabobank en paste daar veel risicomodellen op basis van statistiek toe. Maar hij kwam erachter dat die geen universele waarheid vertegenwoordigen. “De modellen uit de jaren '80 en '90 bleken niet te werken voor emerging markets in die tijd, terwijl ze wel als algemene waarheid werden aangenomen”, legt Kocken uit. Zo ontstond het idee dat je naar veel meer aspecten en trends moest kijken in plaats van alleen naar wat cijfermatige variabelen. “Ik begon te bedenken wat er allemaal fout kon gaan in zulke opkomende landen en hoe dat kon doorwerken op hun economie, naar wat de onderliggende ontwikkelingen ons vertelden. De modellen keken alleen naar de output van de economie. Op basis daarvan werd er

geconcludeerd dat het rustig was, dus dat het veilig was, terwijl dat helemaal niet het geval was.”

Een treffend voorbeeld hiervan bleek de casus van Argentinië. “Het zag er goed uit aan de oppervlakte, aandelen gingen bijvoorbeeld langzaam maar gestaag omhoog. Maar als je naar de onderliggende economie keek, ging het helemaal niet goed. Bij een stresstest zou je op basis van scenario-denken zeggen: obligaties en aandelen kunnen wel 70-80 procent verliezen, maar de modellen kwamen maar op 12 procent ‘maximaal verlies’. Een paar jaar later ging Argentinië failliet terwijl de stochastische modellen het bijbehorende verlies niet bij benadering hadden geanticipeerd”, blikt Kocken terug.

UTOPIE

Zijn ideeën leidden in de jaren negentig tot het boek ‘Financial Risk Management’ en in 2000 besloot Kocken om een eigen adviesbureau te beginnen dat, volgens zijn eigen ideeën, onder meer pensioenfondsen helpt om risico's beter in te schatten. Daarna promoveerde hij aan de VU op risico's in pensioensystemen en werd part-time hoogleraar aan die zelfde universiteit. Volgens Kocken is de toekomst voorspellen in de financiële

wereld een utopie. Economie is geen exacte wetenschap maar een sociale, waarin je het gedrag van 7 miljard mensen en hun innovaties nooit precies kunt zien aankomen.

De complexiteit en fundamentele onzekerheid van de financiële wereld zijn een gegeven, de beste manier om die te benaderen is door in scenario's te denken. “Ik gebruik nog wel statistische modellen, om te waarderen bijvoorbeeld, of zaken te doorgronden. Maar voor de dynamiek op langere termijn heb je er niet veel aan. De fout zit vaak in de gemaakte aannames. Robert Lucas, een Nobelprijswinnende macro-econoom, zei in 2004 dat er nooit meer een crisis zou komen, omdat we de wereld veel beter begrijpen door de geavanceerde modellen”, vertelt Kocken. “In 2009, net na de crisis was zijn verklaring voor het falen van de theorie dat de modellen die hij hanteerde ervan uitgingen dat crisissen niet meer zouden voorkomen. Aannames zijn soms lachwekkend maar ook levensgevaarlijk.”

SCENARIO IS NARRATIEF

De onzekerheid die het gedrag van miljarden mensen met zich meebrengt moet je erkennen en accepteren. Door scenario's uit te werken kun je de toekomst niet voorspellen, maar wel

beter voorbereid zijn, stelt Kocken. Waar wiskundige modellen een een-dimensionale platgeslagen waarheid vertegenwoordigen, zijn scenario's een narratief. Een verhaal over wat er kán gebeuren. "Dat klinkt voor veel mensen vies, omdat het subjectief en kwalitatief is, tegenover modellen die controleerbaar zijn en op basis van overzichtelijke data worden gedraaid. Een 'verhaal' is volgens sommigen geen wetenschap. Maar economie op basis van modellen met de verkeerde aannames is al helemaal geen wetenschap, ook al is de wiskunde erachter nog zo elegant. Scenariodenken is wel degelijk een multidisciplinaire wetenschap met veel aandacht voor onder andere cognitieve wetenschap, complexiteitstheorie en economische kennis."

Hoe kunnen financials die hun bedrijf naar veilige havens en meer omzet moeten leiden hiervan leren? "Je moet veel breder denken over hoe de wereld kan veranderen, welke kant het op gaat op de wat langere termijn. In de meeste forecasts van bedrijven worden ontwikkelingen als robotisering en andere grote innovaties niet voldoende meegenomen bijvoorbeeld, terwijl die geweldige impact kunnen hebben en hele bedrijfstakken kunnen opheffen", legt Kocken uit. "Vergrijzing, toenemende werkloosheid, al dat soort zaken. Daar moet je scenario's bij bedenken, met multidisciplinaire teams van mensen tot verhalen uitwerken."

"We zien al 20 jaar een rentedaling. Toch werd er altijd geroepen dat het gemiddelde evenwichtsniveau rond de 7 procent lag, later bijgesteld naar 5

procent, 4 procent etc, dus dat de rentestand daar uiteindelijk altijd weer naartoe beweegt. Maar de rente is nu extreem laag en bijvoorbeeld een pensioenfonds kan niet alleen maar uitgaan van zulke evenwichtsniveaus. Je moet ook scenario's uitwerken waarbij de rente structureel laag wordt en blijft, en wat daar de consequenties van zijn."

Zulke scenario's zijn geen voorspellingen die uitkomen, maar door ze uit te werken kun je patronen herkennen of veranderingen die je waarneemt plaatsen in een groter verhaal. "Mijn whitepaper heet 'Memento Futuri', herinner de toekomst. Door toekomstscenario's te schetsen kun je transformaties herkennen als ze zich daadwerkelijk voordoen en kun je erop anticiperen."

TOEKOMST HERKENNEN

Statistische 'voorspellingen' zijn lineair en maken je ongevoelig voor echte signalen dat er veranderingen aan het plaatsvinden zijn, stelt Kocken. Het is een lijntje dat wordt doorgetrokken, met misschien een klein wolkje onzekerheid eromheen. Maar de echt goede bedrijven doen aan scenariodenken en spelen van daaruit in op veranderingen. Kocken: "Als je kijkt naar IBM, dat bedrijf is zichzelf een aantal keer tegengekomen, maar heeft steeds zijn businessmodel kunnen aanpassen. Maar in de jaren negentig was het bedrijf nog reactief en waren ze bijna dood. Nu hebben ze net als Shell geleerd om meer in scenario's te denken en daardoor beter in te spelen op veranderingen. Economische modellen gaan uit van een evenwichtssituatie, maar die bestaat niet in een wereld



"Aannames zijn soms lachwekkend maar ook levensgevaarlijk"

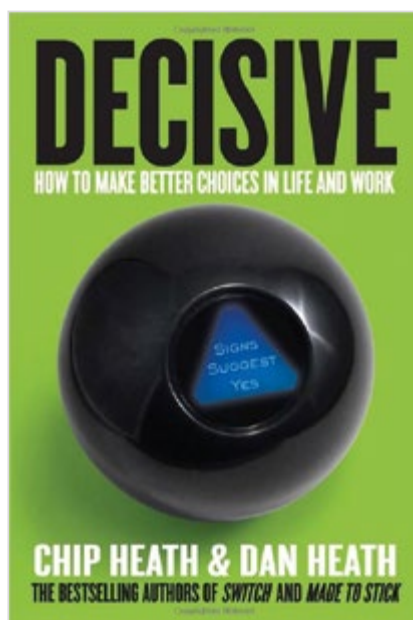
vol innovatie en transformatie. Je kunt dus nooit 'in control' zijn als bedrijf. Je kunt wel adaptief worden en bijsturen als je transformatie herkent doordat je de 'toekomst herkent'."

Dat is dan ook het belangrijkste advies van de hoogleraar aan financials: denk breder dan je modellen. "Niet alleen over de externe wereld denken we te smal, maar ook bij overnames bijvoorbeeld, berekenen we efficiëntievoordelen en schaalvoordelen in financiële termen. Maar maak eens scenario's: wat kan er gebeuren als die bedrijven samengaan, wat gebeurt er met de cultuur bijvoorbeeld, met reputatie-aspecten en de dynamiek om op externe veranderingen te reageren? Gaan die er ook op vooruit en wat kan het opleveren onder diverse scenario's? Op die manier kun je vooraf al aanpassingen bedenken in strategie en bedrijfsstructuur en mogelijk zelfs scherper met cultuurproblemen omgaan als ze zich voordoen. Scenariodenken helpt je slagvaardiger te worden." ■

4 VIJANDEN VAN GOEDE BESLISSINGEN (EN HOE ZE TE VERSLAAN)

Wil de financial bijdragen aan optimale beslissingen vanuit bedrijfseconomisch oogpunt, dat moet hij behalve kennis van data-analyse ook bekend zijn met de psychologie van besluitvorming. Hier valt nog veel te winnen. Zo tonen vele onderzoeken over overnames aan dat zo'n 75 procent geen waarde creëert voor de aandeelhouders. Wat zijn de belangrijkste cognitieve valkuilen die leiden tot slechte beslissingen en hoe vermijd je die?

DOOR JEPPE KLEYNELD



Veel bedrijven vertrouwen op analyses voor hun belangrijke beslissingen over o.a. nieuwe producten of diensten, investeringen, organisatieveranderingen en acquisities. Er is niks mis met goede analyses, absoluut niet zelfs, maar wat vaak ontbreekt is een degelijk besluitvormingsproces. Onderzoekers Lovallo en Sibony ontdekten dat het proces maar liefst zes keer belangrijker is dan de analyse om tot een goede beslissing te komen, eentje die leidt tot groei in omzet, winst of marktaandeel. Het typische besluitvormingsproces in een bedrijf is als volgt ingericht: een team voert argumenten aan voor of tegen een beslissing en de uiteindelijke beslissingnemer is zowel de uitdager als degene die de knoop doorhakt. Dit soort processen leidt gemakkelijk tot fouten. In hun boek 'Decisive' beschrijven auteurs Chip en Dan Heath het proces dat managers zouden moeten volgen om de vier grootste vijanden van goede beslissingen te vermijden.

TE SMAL BLIKVELD

De beroemde psycholoog Daniel Kahneman (auteur 'Thinking, Fast and Slow' en grondlegger van de gedragseconomie) stelde dat we vaak veel te snel naar conclusies springen omdat we te veel gewicht toekennen aan de informatie die vlak voor ons ligt. Deze cognitieve illusie staat bekend als 'narrow framing' en vormt de eerste grote moeilijkheid in besluitvorming. Hetgene dat in de schijnwerper staat zal zelden alles zijn dat nodig is voor de best mogelijke beslissing. Een voorbeeld van zo'n smal blikveld is de vraag stellen; 'moet ik Peter wel of niet ontslaan?' Hiermee zet de vraagsteller één optie in de schijnwerper ten koste van alle mogelijke alternatieven.

Hoe te vermijden?

De eerste stap is om het smalle blikveld te herkennen. 'Wel of niet' keuzes zijn zelden een goed idee. Paul Nutt van de Ohio State University deed in 1993 een analyse van 168 beslissingen en ontdekte dat slechts 29 procent van de teams meerdere alternatieven onderzocht. Hij ontdekte ook dat 'wel of niet' beslissingen op lange termijn in 52 procent van de gevallen faalde. Bij beslissingen waarbij twee of meer alternatieven werden gewogen was dat 32 procent. Nutt stelt dat dit komt doordat wanneer een manager een enkele optie najaagt, hij/zij vooral energie steekt in het laten slagen van dit ene idee in plaats van te zoeken naar betere manieren om het te doen. Opties toevoegen (legitieme opties, geen schijnopties) leidt tot betere en snellere beslissingen. Een goede manier om nieuwe opties te genereren is om iemand te zoeken die al eens met het probleem te maken heeft gehad.

2 VOORKEUR VOOR BEVESTIGING

Een typische gewoonte die mensen hebben in het dagelijkse leven is om snel een oordeel over een situatie te vormen en dan informatie te verzamelen die dat beeld bevestigt. Deze problematische gewoonte heet 'confirmation bias'. Stel, je hebt data die je idee bevestigen en data die je idee tegenspreken, welke ga je tijdens de vergadering delen met je managementteam? Onderzoekers hebben keer op keer aangetoond dat wanneer mensen de kans hebben informatie te verzamelen, ze kiezen voor informatie die hun bestaande ideeën en overtuigingen ondersteunt.

Hoe te vermijden?

Onderwerp allereerst al je veronderstellingen aan een realiteitstest door meer betrouwbare en oordeelvrije informatie te verzamelen. Let goed op de manier waarop je informatie verzamelt, stel ontkrachtende vragen en overweeg het tegenovergestelde van je eigen ideeën. Ga praten met klanten en vind uit wat hun grootste problemen zijn. Probeer de producten van je concurrent. Ga vooral op zoek naar de blik van buitenaf omdat dit altijd betrouwbaarder is dan je eigen blik van binnenuit. Het is een samenvatting van ervaringen uit de echte wereld, in plaats van de mentaal gevormde ideeën van één persoon.

Een slimme CEO zou ook een team moeten samenstellen om argumenten te verzamelen tegen belangrijke beslissingen, zoals overnames. Dit is een ideale rol voor de controller en financieel manager. Het plaatst de teamleden in de positie van beschermers van de organisatie en geeft hun toestemming om sceptisch te zijn. Tot slot, experimenteren werkt beter dan voorspellen. Een survey van Inc.com wees uit dat 60 procent van de Inc 500 CEO's geen geschreven bedrijfsplannen hadden voor ze hun bedrijf begonnen.

3 KORTE TERMIJN EMOTIE

In de vroege jaren 80' had Intel twee product-categorieën: geheugen en microprocessoren. De geheugentak, waar het bedrijf groot mee was geworden, was nog steeds de belangrijkste bron van inkomsten voor het bedrijf, maar halverwege de jaren 80 kwam deze omzet in gevaar ten gevolge van Japanse concurrenten met superieure producten. De positie van Intel op de geheugenmarkt verslechterde verder totdat deze producten de winstgevendheid begonnen aan te tasten.

In 1985 besprak president Andy Grove het probleem met bestuursvoorzitter en CEO Gordon Moore. Grove vroeg hem; "Stel dat de board ons zou ontslaan en een nieuwe CEO binnen zou halen, wat zou die doen?" Moore antwoordde zonder twijfel: "Die zou het bedrijf terugtrekken uit de geheugenmarkt". Grove staarde naar hem en zei toen; "Waarom kunnen jij en ik niet naar buiten stappen, opnieuw binnenkomen en dat zelf doen?"

Het besluit was zo lastig voor Grove en Moore omdat ze in tweestrijd waren. Ze waren groot geworden in geheugenproducten en de interne druk en politiek benevelde hun geesten als het aankwam op deze markt. In hun onderbewuste wisten ze dat ze uit die markt moesten stappen, maar hun emoties maakte die kennis obscuur. Door van perspectief te veranderen en zich af te vragen wat hun opvolgers zouden doen, zagen ze opeens helder voor zich wat er moest gebeuren.

Hoe te vermijden?

Je kunt korte termijn emotie afzwakken door afstand te creëren tussen jezelf en het besluit zoals Grove en Moore deden. Een instrument om dat te doen heet 10/10/10. Het dwingt je na te denken over de beslissingen op drie verschillende tijdstippen: hoe zul je je er over 10 minuten, 10 maanden en 10 jaar over voelen? Dit helpt om de emotionele achtbaan wat af te vlakken. Wat ook helpt is jezelf de vraag te stellen: wat zou ik mijn beste vriend aanraden in deze situatie?

4 OVERMATIG ZELFVERTROUWEN

In januari 1962, werd een jonge vierkoppige rock & roll-groep uitgenodigd voor een auditie in London bij één van de grote Britse platenmaatschappijen, Decca Records. Na de auditie kreeg de manager van de band het oordeel: Decca zag af van een contract. In een brief naar de manager schreef Dick Rowe, een prominente talent scout bij Decca, "we vinden het geluid van jullie jongens niet goed. Groepen zijn uit, vooral vierkoppige groepen met gitaren."

Je hebt inmiddels vast geraden dat die band die Rowe afwees The Beatles was. Rowe had op de harde manier kennisgemaakt met de vierde schurk van besluitvorming: overmatig zelfvertrouwen. Mensen denken beter te weten hoe de toekomst zich zal voltrekken dan ze kunnen weten.

Hoe te vermijden?

Wees nooit te zeker van je zaak: de toekomst is uiterst onzeker. Wees er op voorbereid dat je het bij het verkeerde eind hebt. In plaats van een precieze voorspelling te doen, overweeg de bandbreedte van de mogelijke uitkomsten aan de positieve en negatieve kant. Wanneer we nadenken over de extremen, verbreden we onze blik over wat er allemaal kan gebeuren en eindigen we dichterbij de realiteit.

Een andere succesvolle techniek is de autopsie-methode. We zijn een jaar verder na de beslissing en het project is compleet mislukt. Wat is er misgegaan? De autopsie-methode voorkomt dat je te gefocust blijft op één, meestal positief, toekomst-scenario. Het zet je aan het denken over hoe de wereld zich zou kunnen ontwikkelen en dwingt je de onzekerheid rond deze toekomst in te zien. Denk niet alleen aan een rampscenario, maar ook aan een waanzinnig succes. Is je bedrijf daar wel klaar voor?

Onze beslissingen zullen nooit perfect zijn, maar ze kunnen wel beter worden. Het juiste proces kan ons helpen om zelfs bij de lastigste beslissingen de gevaren het hoofd te bieden. ■



MARKTUPDATE

Wijnand Kuiper, Financieel Directeur ALD Automotive:

Bij ons kom je niet voor een auto maar voor mobiliteit

Maak de volgende zin af: "Naar de leasemaatschappij ga je om..." Een auto te leasen? Tien jaar geleden was dat misschien het juiste antwoord, maar nu niet meer. Steeds minder in elk geval.

Niet alleen bedrijven, maar ook particulieren kloppen bij een leasemaatschappij als ALD Automotive aan omdat ze een 'oplossing voor hun mobiliteitsvraagstuk' willen, zegt Wijnand Kuiper, financieel directeur van de Nederlandse tak van het Franse bedrijf. Het bedrijf speelt hier op verschillende manieren op in.

Wijnand Kuiper is als financieel directeur van leasemaatschappij ALD Automotive niet alleen eindverantwoordelijk voor de financiële afdelingen, maar is als lid van het Nederlandse directieteam ook medeverantwoordelijk voor de strategie van het bedrijf. ALD zet zwaar in op innovatie en groei. De maatschappij grossiert in nieuwe initiatieven. Kuiper noemt bijvoorbeeld 'own my car', waarbij de lessee een commissie krijgt als hij na afloop van de leasetermijn de auto verkoopt in plaats van, zoals gebruikelijk, de leasemaatschappij.

VAN BEZIT NAAR GEBRUIK

Een ander voorbeeld (in Engeland) is ProFleet2, een telematicaplatform voor 'predictive maintenance' dat voor-

uitloopt op de ontwikkeling van het Internet of Things. Het idee hierachter is dat de data die van een auto afkomstig zijn kunnen worden gebruikt om te bepalen wanneer het beste een onderhoudsbeurt kan plaatsvinden. Deze initiatieven moeten hun bestaansrecht nog bewijzen en worden nu 'getoetst in de markt', aldus Kuiper.

Anders ligt het als het gaat om initiatieven waarmee ALD Automotive inspeelt op dominante trends in de samenleving. En dan met name de vrijwel alomtegenwoordige trend van 'bezit naar gebruik', zoals Kuiper deze aanduidt. Gebruikers willen bijvoorbeeld wel computers en programma's gebruiken, maar vinden het prima om deze als dienst af te nemen via de 'cloud'. Ze hebben meer zekerheid, gemak en keuzevrijheid dan vroeger.

Ook in de leasector laat de maatschappelijke ontwikkeling van 'bezit naar gebruik' zich voelen. De overstap van bezit naar gebruik van een auto is ook erg aantrekkelijk. Denk aan de service die de leaserijder krijgt: geen omkijken meer naar het onderhoud van een auto, een vervangende auto

in geval van calamiteiten. Of denk aan de stabiele cashflow: elke maand een klein bedrag overmaken naar een leasemaatschappij is voor veel gebruikers aantrekkelijker dan eenmalig een groot bedrag. En dan de keuzevrijheid: een reden temeer om het bezit van een auto af te zweren. Zo willen leasees nogal eens tussentijds van auto wisselen. Steeds vaker zelfs: "De laatste jaren is de gemiddelde duur van een leasecontract ook gedaald van vijf naar vier jaar", aldus Kuiper.

MOBILITEITSPLAN

ALD Automotive probeert klanten nóg meer keuzevrijheid te bieden. Vooral door zich als 'aanbieder van mobiliteit' te positioneren en niet als 'autoleasemaatschappij'. Met name door, zeker op de zakelijke markt, te kijken hoe men de klant het best kan adviseren in hun mobiliteitsproblemen. Want de klant wil geen wagenpark. Hij wil dat zijn werknemers met zo min mogelijk kopzorgen dagelijks op tijd op hun werk verschijnen. Dat ze geen last hebben van de file- of parkeerproblemen. Dat ze niet te ver hoeven lopen door weer en wind. ALD Automotive kan de mobiliteitsbehoeften van bedrijven in kaart brengen:





op het kantoor in Hoofddorp is zelfs een aparte ruimte gecreëerd, het Mobility Experience Centre, om met bedrijven het gesprek aan te gaan over hun strategische organisatiedoelen en de plek die mobiliteit hierbinnen heeft en samen met hen tot een mobiliteitsplan komen. Misschien blijkt uit zo'n mobiliteitsplan wel dat werknemers vaker thuis moeten werken of dat ze beter met de fiets of het openbaar vervoer tussen werk en thuis kunnen pendelen in plaats van met een auto, zegt Kuiper. Of dat werknemers vaker auto's met elkaar moeten kunnen delen.

Het verdienmodel van een mobiliteitsplan op maat is uiteraard anders dan die van "traditionele" autolease. Het bedrijf krijgt bijvoorbeeld commissie van de NS voor de OV-abonnementen die het verkoopt, en het is mogelijk om e-bikes bij ALD te leasen. Betekent meer autodelen bijvoorbeeld niet dat er minder auto's worden geleased? Kuipers: "Dat zou kunnen, maar ik denk eerder dat de opkomst van autodelen ertoe leidt dat mensen in de auto stappen die er anders geen gebruik van zouden maken waardoor de markt juist wordt vergroot."

Waar het vooral om gaat is dat de klant beter is geholpen bij een aanbieder van mobiliteit zoals ALD Automotive dan bij een leasebedrijf dat alleen auto's in de aanbieding heeft. Zo'n bedrijf kan hooguit met een wat goedkoper of beter leasecontract komen om een klant te paaien, zonder diens mobiliteitsbehoeften volledig te vervullen. Bij ALD proberen we de verwachtingen te overtreffen door oplossingen aan te dragen waar een klant vaak niet eens aan heeft gedacht. "Kies niet automatisch voor de goedkoopste aanbieder bij een 'request for proposal'" raadt Kuiper bedrijven aan die een leasecontract willen afsluiten.

IFRS 16

Een ander voorbeeld van hoe ALD Automotive zich als aanbieder van mobiliteitsoplossingen opwerpt ligt op een heel ander vlak, en hangt samen met de invoering van de nieuwe leasestandaard IFRS 16 in 2019. Volgens deze nieuwe standaard moeten bedrijven de financiële verplichtingen op hun balans zetten. Dit geldt ook voor leasebedragen; alleen de kosten van services mogen de leasees direct via de

winst- en verliesrekening laten lopen. Extra administratieve rompslomp, waar bedrijven niet op zitten te wachten. ALD biedt echter een oplossing, zegt Kuiper "ALD choice: de basisgedachte is dat ondernemingen een reguliere leaseauto nemen. Echter door het wisselen van de auto tussen bestuurders van verschillende bedrijven worden de volledige leasekosten als service geclassificeerd. Dit betekent dat de kosten volledig via de P&L kunnen lopen en geen activering hoeft plaats te vinden."

Een en ander vergt wel de nodige inspanningen van een leasemaatschappij. Meer activiteiten, een flexibeler aanbod van diensten, contracten in allerlei smaken, onregelmatige looptijden - al dit soort zaken draagt ertoe bij dat de druk op de organisatie veel groter is dan in eenvoudiger tijden. "Je redt het alleen als je alle processen zo goed mogelijk digitaliseert, of het nu gaat om inkoop van auto's, acceptatie van klanten of administratieve processen. Als financieel directeur kun je er een wezenlijke bijdrage aan leveren dat dit gebeurt. En écht waarde toevoegen aan de onderneming." ■

Technologie en credit management

Spetterende vonk of een nachtkaaars?

Of je nou als financieel professional binnen het MKB of juist bij een grote organisatie werkt; inzicht in gestructureerde factuurdata, openstaande kosten en alle andere gegevens die binnen de order-to-cash cyclus van toepassing zijn, is voor iedereen belangrijk.

Zeker in deze veranderende digitale wereld waar technologieën als fintech, blockchain en smart contracts ons om de oren vliegen is inzicht in de order-to-cash cyclus cruciaal. We raken inmiddels bekend met de termen, maar echt te doorgronden zijn ze nog niet. Gaan deze technologieën ons raken of is het een hype? En wat betekenen ze daadwerkelijk voor de financiële dienstverlening, de order-to-cash cyclus en voor credit managers? John Scholte, VP Sales bij Onguard is positief.

Volgens Scholte gaan deze technologieën wel degelijk impact hebben op de manier van werken binnen credit management. Aan de financial professional is het hoe hij ermee omgaat: "Technologie zorgt er al jaren voor dat de wereld – en daarmee natuurlijk ons vak – in beweging is. Met de komst van fintech is dat niet anders. Wat belangrijk is, is hoe wij hier als persoon en bedrijf mee om willen gaan. Niet de technologie, maar de mens wordt gezien als obstakel. Plato, de bekende

Griekse filosoof en schrijver, zei ooit dat er eerst een vonk nodig is voordat het brein aan het werk gezet wordt en mooie dingen gaat doen. Ik ben ervan overtuigd dat dit ook zo werkt met fintech. Eerst moeten we ons verwonderen en daarna storten we ons in de realiteit."

FINTECH EN BLOCKCHAIN: DE BASIS VOOR ORDER-TO-CASH

Financial Technology – of korter gezegd fintech – is een onderwerp dat momenteel veel in de spotlights staat. Vanuit alle hoeken komen startups op die een slimme financiële oplossing hebben bedacht om het wereldwijde betalingsverkeer te vereenvoudigen. Grote organisaties gaan samenwerken aan met deze nieuwe bedrijven om overleefd te blijven.

"Wanneer ik andere financieel professionals over dit onderwerp spreek, vertellen zij dat het hen doet denken aan de internetbubbel in de jaren '90", vertelt Scholte. "Kunt u zich deze bubbel nog herinneren? Jarenlang sprak men over dé revolutie van de eeuw, het internet. Het enthousiasme

was groot, maar er echt mee werken deden we niet direct. Het stelde mensen teleur met als gevolg dat startende ondernemingen failliet gingen. Tot we er op een dag niet meer over spraken. Vanaf dat moment kwam het internet op en sindsdien is het niet meer weg te denken uit ons leven."

"Met fintech lijkt hetzelfde aan de hand, maar ik verwacht dat de teleurstelling op dit gebied uitblijft. Fintech zit momenteel op de piek van de hype cycle en dat betekent dat het punt is bereikt dat de echte veranderingen doorbreken", vervolgt Scholte. "We zien dat fintech-partijen hun klanten bedienen met hun datagedreven service. Processen die geautomatiseerd kunnen worden, worden ook echt geautomatiseerd. Denk bijvoorbeeld aan administratieve handelingen. Hierdoor blijft er voor deze partijen tijd over om meerwaarde te bieden voor de klanten door maatwerk te leveren. Ook blockchain krijgt meer aandacht binnen veel bedrijven. Deze technologie biedt veel mogelijkheden en kan de manieren waarop we





transacties vastleggen, plannen en rapporteren veranderen. Blockchain legt transacties vast die beveiligd zijn tegen manipulatie zónder tussenkomst van een derde partij.”

“Wanneer processen, die zorgen voor een goede cashflow, vastgelegd kunnen worden in een blockchain is een centrale beheerder niet meer nodig”

Volgens Scholte gaan fintech en blockchain zeker impact hebben op de order-to-cash cyclus en het credit management. Op elkaar afgestemde processen en een structuur om alles soepel te laten verlopen zijn essentieel. Een goede cashflow zorgt immers voor bedrijfscontinuïteit, innovatie en uiteindelijk groei. Wanneer processen, die zorgen voor een goede cashflow, vastgelegd kunnen worden in een

blockchain is een centrale beheerder niet meer nodig. De focus van credit managers wordt hierdoor verlegd van administratieve handelingen naar meer maatwerk. Iedere klant is anders en doordat de credit manager tijd wint, kan hij zich ook echt verdiepen in de persoonlijke situatie van de klant. De klant – of de debiteur in dit geval – centraal stellen en maatwerk bieden, onderscheidt een organisatie van de rest.

INZICHT DANKZIJ PSD2

Naast fintech en blockchain hebben we ook te maken met de nieuwe Europese betaalwet, de PSD2. Deze nieuwe wetgeving verplicht banken om – uiteraard met toestemming – betaalgegevens van hun klanten te leveren aan derden die daarom vragen. “Deze wetgeving biedt veel kansen voor fintech-bedrijven. Doordat financiële gegevens bij fintech-bedrijven terecht komen, kan er via API’s een compleet dashboard gecreëerd worden van al deze data. Risico’s worden hierdoor vooraf beter ingeschat, wat voor de credit manager ook gunstig uitpakt. Hij of zij kan zich focussen op de echte

probleemgevallen en op deze manier maatwerk leveren.”

CREDIT MANAGER IN DE TOEKOMST

Twee decennia geleden wist niemand wat de afdeling credit management binnen bedrijven kwam doen. Tegenwoordig kan geen bedrijf meer zonder en dankzij de komst van fintech en toepassingen als blockchain wordt het belang alleen maar groter. Processen worden geautomatiseerd en gecentraliseerd en de debiteur komt weer op de eerste plaats. De rol van de credit manager verdwijnt niet, maar richt zich op maatwerk. Iedere klant is anders en het kijken naar de persoonlijke situatie van een klant wordt daarin belangrijk. “Mijn advies aan alle financieel professionals, zowel binnen als buiten het credit managementvak, is om je te verwonderen. Wakker de vonk in jezelf aan, wees nieuwsgierig naar wat deze nieuwe technologie je gaat brengen en speel hierop in. Afwachten is geen optie. Uiteindelijk zijn de bedrijven die de eerste toepassingen daadwerkelijk gaan implementeren de winnaars en gaat de rest als een nachtkaa uit.” ■

Innoveren met data

Vroeger ging het om het hebben van zoveel mogelijk data, tegenwoordig zorgt het slim combineren van verschillende gegevensbronnen voor toegevoegde waarde, zegt Simon Noyons, van bedrijfsinformatiespecialist Graydon. “We ontdekten dat klantwaarderingen op IENS kunnen helpen om de groei van een horecabedrijf te voorspellen ”

DOOR CFO REDACTIE FOTOGRAFIE MARGOT DE HEIDE



“ Ook al heb je dezelfde ingrediënten, zelf kook je een gewone maaltijd, een topchef maakt er haute cuisine van.

Hetzelfde geldt voor big data: uit dezelfde data haalt de één nuttige informatie en de ander niet meer dan een berg cijfers.” Die vergelijking maakt Simon Noyons, Head Strategic Partnerships bij bedrijfsinformatiespecialist Graydon.

Al 130 jaar werkt dit bedrijf met data, namelijk informatie over bedrijven, vertelt Noyons. Ooit verzamelde men de gegevens fysiek, door te bellen met bedrijven. Maar onder invloed van de digitalisering is er veel veranderd. Data is alomtegenwoordig en ligt voor iedereen voor het grijpen. Graydon maakte een noodzakelijke transitie door.

Noyons: “Vroeger was degene met de meeste data marktleider. Maar het enkel aanbieden van de beste data is niet meer voldoende. Het gaat nu veel meer om de vraag wat je met die gegevens doet en hoe je er waardevolle informatie uit kunt halen. We moeten meer doen met dat wat jij op Google kunt vinden.”

EXPERIMENTEREN

Elke dag is het bedrijf in hun lab bezig te experimenteren en nieuwe verbindingen te leggen. “Er is een sterk geloof in de kracht van experimenteren. Daarbij hoeft niet een vooraf gesteld resultaat behaald te worden om succesvol te zijn”, zegt Noyons daarover.

Soms ontstaat een ontdekking dan ook puur uit toeval. Er vindt een gebeurtenis plaats, het bedrijf vraagt zich af wat het ermee zou kunnen. Zo resulteerde een analyse van P2000-meldingen (de voormalige politiescanner) in combinatie met adressen na een zomerstorm op 25 juli 2015 in een overzicht van de zwaarst getroffen bedrijfspanden, branches en regio's. Het is interessant om te weten dat sportclubs en zorginstellingen aan de rand van dorps- en stadskernen de meeste schade hadden, maar de vraag is: wat doe je er dan mee? Noyons: “Een dergelijk inzicht kan nuttig zijn voor bijvoorbeeld vastgoedontwikkelaars die juist in die branches muren moeten verstevigen. Of voor verzekeraars die hun premies moeten afstemmen. Door nieuwe data-ingrediënten te combineren, kom je tot nieuwe inzichten.”

TOEKOMSTVOORSPELLINGEN

In andere gevallen gaat het om meer gerichte experimenten. Zo bestaat er veel behoefte aan informatie over kleine ondernemingen. Een restaurant heeft bijvoorbeeld geen jaarrekening, maar leveranciers hebben wel veel behoefte aan informatie over de toekomst van de zaak. De restaurantbeoordelingen op recensiesite iens.nl blijken daarbij van toegevoegde waarde te zijn. “We hebben de recensies van bezoekers naast de groeicijfers uit het verleden gelegd en wat blijkt: met toevoeging van de scores op het gebied van kwaliteit van het eten en de service kun je betere voorspellingen doen over de groei van het horecabedrijf. Maar ook ontdekten we dat de score die mensen geven aan de aankleding van het restaurant niet correleert. Deze informatie over de groeiverwachting van een restaurant is niet alleen interessant voor het bedrijf zelf, maar ook voor groothandels en banken, bijvoorbeeld om de betaaltermijn of kredietlimiet te bepalen”, legt Noyons uit.

Door middel van partnerships, zowel in de universitaire als in de bedrijvenwereld, probeert Graydon zijn



innovatiekracht te vergroten. Zo werkt het bedrijf samen met de Jheronimus Academy of Data Science (JADS). Samen met dit instituut probeert het op een wetenschappelijke manier het DNA van groei te bepalen. Voor grote bedrijven is groei redelijk goed te voorspellen, maar voor MKB-bedrijven valt dit tegen, zegt Noyons. Dus besloot men onderzoek te starten. Met gebruik van machine learning wordt gekeken of er een correlatie is tussen de kwaliteit van de website en de potentiële groei van een onderneming. “Waar tot nu toe bedrijfsgroei de belangrijkste factor voor succes was, gebruiken we nu voorheen ontoegankelijke data om nieuwe variabelen en inzichten te verkrijgen.”

Ook werkt Graydon aan het inschatten van de bedrijfswaarde van MKB-ondernemingen. Normaliter een lastig proces, maar wel een vereiste bij overnames, de verkoop van een bedrijf of bij het verwerven van nieuw kapitaal. Hiervoor werkte het samen met fintech-startup Valuemaat. Voor de bedrijfswaarderingen is veel informatie nodig, te beginnen met de jaarcijfers van voorgaande jaren in de vorm van de balans en de verlies- en

winstrekening, vertelt medeoprichter van Valuemaat Jelke Schaafsma. De volgende stap is het maken van een financiële forecast: voor een investeerder is niet zozeer het verleden interessant, maar vooral de verdien capaciteit in de toekomst: “Zo’n financiële forecast is moeilijk: wat zijn de risico’s? Wat zijn de trends in de branche? Wat gebeurt er in de wereld?”

Door de juiste software te combineren met goede data, bijvoorbeeld over de groeivoorspellingen in de branche, kun je nauwkeurige financiële forecasts doen, zegt de IT-ondernemer. En de berekeningen van bedrijfswaarde gebeurden traditioneel gezien in Excel, vertelt Schaafsma. Maar ook hier leidt het gebruik van software tot waardereringen die vijf tot vijftien keer sneller gaan dan de traditionele waardering in Excel. Data speelt hier een belangrijke rol. De enorme hoeveelheden financiële gegevens die Graydon bezit, helpen een bedrijf als Valuemaat om algoritmes te finetunen en met meer zekerheid uitspraken over de toekomst te kunnen doen.

BASIS OP ORDE

Voor Graydon zijn de voordelen die met slim gebruik van data te behalen zijn

duidelijk. Of het bedrijfsleven hier ook voldoende van doordrongen is, vindt Noyons lastig te zeggen. Wel valt het hem op dat veel ondernemingen nog niet klaar lijken te zijn voor het grote werk. “Ook heel veel vooruitstrevende bedrijven moeten echt nog flinke stappen maken, om de volledige potentie van data te benutten. Gezien de enorme potentie die er is, vind ik dat bijzonder.” Een probleem is vaak dat databases nog niet voldoen. Bij CFO’s ziet Noyons dan ook veel de behoefte om eerst de basis op orde te krijgen. Dit is volgens hem een cruciale eerste stap om met complexere zaken aan de gang te gaan. “Zorg dat je financiële administratie en CRM op voldoende niveau zijn, voordat je gaat nadenken over een systeem waarin je forecasts kunt gaan doen. Voordat je accurate voorspellingen kunt doen over klantgedrag, moet het bedrijf eerst goed uitzoeken wat het eigenlijk van een klant weet. Dan gaat het om zaken als het recente adres, de juiste contactpersoon, de betaaldiscipline, maar ook of het bedrijf überhaupt nog bestaat. Ik ken geen enkel bedrijf waar dit helemaal op orde is. Voor de CFO is het uiterst belangrijk om eerst de goede data op tafel te krijgen.” ■

E-facturatie: vingeroefening voor verregaande automatisering

Dat vergaande automatisering de rol van de financiële professional en het financiële team zal beïnvloeden is u bekend. U hebt vast ook al nagedacht over welke veranderingen dit voor uw vakgebied tot gevolg zal hebben, of al heeft. Om u te helpen uw perspectief en toekomstvisie hierop verder te ontwikkelen en concrete stappen te zetten, lichten wij een klein (maar niet onbelangrijk) onderdeel van vergaande automatisering uit: system-2-system-facturatie. **DOOR** MARTIJN VAN DEN BERG

E-facturatie ter illustratie van verwachte veranderingen binnen finance. U hebt er vast over gehoord en er misschien al een eerste stap mee gemaakt: het echt elektronisch versturen en ontvangen van factureren. Als Visma zijn wij ervan overtuigd dat binnen afzienbare tijd e-factureren ook in Nederland gemeengoed zal zijn. Men zal niet meer anders willen. De overheid heeft ook al de eerste stappen gezet: relaties van de rijksoverheid zijn verplicht hun facturen als e-factuur aan te bieden. In Scandinavië is dit binnen het bedrijfsleven ook al heel gewoon en daar verwerken wij dan ook miljoenen e-facturen per jaar voor onze klanten.

Maar even terug naar de basis: weet u eigenlijk wat er precies met e-facturatie wordt bedoeld? Voor velen blijkt dit concept namelijk nog vrij onbekend. Vaak wordt er gedacht aan het e-mailen van pdf-documenten. Of het scannen & herkennen van ontvangen pdf-facturen. Maar ook dat is het niet, zelfs niet als die factuur vervolgens automatisch in uw boekhouding wordt 'gezet', al levert deze automatisering u al wel de eerste voordelen op.

Met écht elektronisch factureren wordt bedoeld het automatisch, system-2-system doorgeven van de factuur van de ene organisatie naar de andere via een veilige, open standaard. De factuur komt dan direct 1-op-1 terecht in de betreffende boekhouding en hoeft alleen nog goedgekeurd te worden.

En ook dat goedkeuringsproces kan tegenwoordig via professionele cloud-oplossingen sterk vereenvoudigd worden: zo krijgt u automatische meldingen om facturen goed te keuren, u ziet een afbeelding van de factuur en kunt eenvoudig ja of nee aanklikken, met eventueel een opmerking erbij. Het traject van de factuur blijft te allen tijde inzichtelijk. En het proces verloopt veel efficiënter. Visma biedt daarvoor bijvoorbeeld Visma.net Approval.

BETROUWBAAR EN EFFICIËNT FACTUREREN

Terugkomend op e-factureren: de eerder genoemde open (Europese) standaard is PEPPOL. In Nederland spreken we in het kader van deze Europese standaard dan over Simplerinvoicing. Ja, daarbij gaat het om

facturen in het formaat UBL-SI, maar op zich hoeft u daar niets vanaf te weten. Om een vergelijking te maken: als u iemand belt dan wilt u toch ook niet weten welke technieken de telecombedrijven daarbij hanteren? Zo hoort het ook te zijn als het gaat om online boekhouden en factureren. Echt elektronisch factureren en facturen ontvangen, dus via het open en veilige 'standaardnetwerk' Simplerinvoicing, betekent namelijk dat, bij het geven van het signaal in uw boekhouding dat een factuur de deur uit moet, uw financiële systeem de betreffende factuur via het Simplerinvoicing-netwerk automatisch aanbiedt aan het financiële systeem van de ontvanger, zonder tussenkomst van e-mail of pdf of scanoplossingen! En als u de ontvanger bent, gebeurt dit op identieke wijze. De factuur vindt u dan direct (automatisch ingevoerd) in uw boekhoudsysteem, klaar om goedgekeurd te worden.

Dit scheelt een hoop tijd, fouten en misverstanden. Het vergroot de snelheid, de efficiëntie en de betrouwbaarheid van het factureringsproces. Evenals de veiligheid, want e-factureren is een stuk veiliger dan pdf's



Visma Software biedt bedrijven complete cloud-oplossingen voor boekhouding, groothandels- en projectadministratie, urenregistratie, accountancy, crm, hrm en salarisverwerking en ledenadministratie.

In Nederland werken al meer dan 30.000 organisaties in het mkb, de grootzakelijke en semipublieke sector met onze software. Visma Software BV is een dochteronderneming van het Noorse Visma AS, marktleider in Scandinavië en behorend tot de top-10 van Europese businesssoftwarehuizen. Visma heeft meer dan 760.000 klanten, 300.000 hosting-klanten en 6.600 medewerkers.

Meer informatie over hoe te starten met e-facturatie en/of Visma.net AutoInvoice: www.visma.net/autoinvoice

www.vismasoftware.nl



versturen per e-mail, waarvan u ook niet altijd zeker weet of het bericht al is aangekomen of behandeld. Spookfacturen worden ook voorkomen, omdat bij e-factureren altijd bekend is wie de afzender is geweest. Ook is het gunstig voor de relatie tussen beide partijen, er kan immers sneller betaald worden en de foutkans is vrijwel nihil omdat er geen sprake meer is van het overtypen van facturen.

EENVOUDIGE VINGEROEFENING VERANDERPROCES DOOR AUTOMATISERING

Door deze automatiseringsslag komt er dus naast bovengenoemde voordelen ook capaciteit in uw financiële team vrij die voor overige prioriteiten ingezet kan worden. Welke prioriteiten hebben dan uw voorkeur? En kunt u het team meenemen in dergelijke veranderingsprocessen? Dit zijn alvast enkele vragen die u uzelf kunt stellen. Het voorbeeld van e-facturatie maakt het wellicht gemakkelijker om hier een duidelijk beeld van te krijgen en ideeën voor zo'n veranderingsproces uit te werken. Het invoeren van e-facturatie zou u dan ook meteen als een goede vingeroefening kunnen zien voor het meenemen van uw financiële

team in de veranderingen die gepaard gaan met verregaande automatisering en om te ontdekken wat dit betekent voor uw eigen rol.

MAAR WAT ALS ANDERE BEDRIJVEN NOG NIET ZO VOORUITSTREVENDE ZIJN?

Ook als nog niet al uw relaties zover in het proces zijn, levert e-facturatie uw organisatie al voordelen op. Visma biedt bijvoorbeeld met Visma.net AutoInvoice ook de mogelijkheid om onder andere pdf-facturen te versturen en te ontvangen en pdf-facturen te scannen en te herkennen, om deze vervolgens automatisch te verwerken in uw boekhouding. Dit omdat waarschijnlijk nog niet al uw relaties zelf al in staat zijn om e-facturen te ontvangen of te versturen, of dat nog niet alle KvK-gegevens zijn ingevuld bijvoorbeeld. De gebruiker merkt daar zelf echter weinig van, omdat Visma.net AutoInvoice dit alles automatisch checkt en daarop acteert. Dus als een factuur 'verzonden' moet worden, dan bent u met een druk op de knop klaar. Als e-facturatie mogelijk is wordt het een e-factuur, anders een e-mail met pdf (en anders wordt de factuur, zonder dat u ook maar

iets hoeft te doen (!), automatisch als poststuk bezorgd (additionele service via Visma.net AutoInvoice, mocht u dit wensen). En bij ontvangst zult u de facturen automatisch in uw boekhouding vinden, gereed voor flattering. Ontvangen pdf-facturen worden dan gescand en verwerkt, e-facturen worden direct verwerkt. De enige facturen die u handmatig zult moeten behandelen, zijn de u per post toegestuurde facturen. Redenen genoeg om dan uw relaties aan te sporen om ook op e-factureren over te gaan: het zal zowel voor u als de ontvanger een win-win-situatie opleveren. Denk daarbij aan de bovengenoemde voordelen.

VERANDERINGEN DOORVOEREN, DE AUTOMATISERING OPSCHROEVEN EN VOORUITGANG BOEKEN

Thema's als hierboven komt u ook tegen bij andere nieuwe automatiseringsvormen. U zult uw financiële team mee moeten nemen in deze veranderprocessen en bepalen welke verantwoordelijkheden en rollen ge(her)definieerd moeten worden. ■

Martijn van den Berg is Product Marketing Manager bij Visma Software

FC Groningen volledig in control door geautomatiseerd debiteurenbeheer

“Debiteurenbeheer is discipline”, meent Hans Nijland, algemeen directeur van FC Groningen. “Je moet als organisatie de discipline opbrengen om facturen en herinneringen op een vast moment te versturen. Als je vertrouwt op menselijk handelen – en dat deden we tot voor kort bij FC Groningen – dan is de kans groot dat dit proces niet altijd even consequent verloopt. Je hebt nu eenmaal te maken met ziekte, vakanties en drukte.”

FOTO ERWIN OTTEN

De Groningse voetbalclub heeft haar debiteurenbeheer daarom sinds kort volledig geautomatiseerd. “Met behoud van controle over het proces én persoonlijk contact met onze debiteuren.”

GEAUTOMATISEERD HERINNEREN

FC Groningen stuurt dagelijks facturen: vanuit FC Groningen B.V., maar ook vanuit de dochterondernemingen FC Groningen Media en FC Groningen Horeca. Net als voor ieder bedrijf, is het voor de club van groot belang dat dit proces efficiënt verloopt. “Lange betalingstermijnen en een hoog openstaand saldo is voor iedere ondernemer of financieel directeur een gruwelijke gedachte. Als organisatie ben je er dan ook op gebrand om

openstaande facturen op een snelle en effectieve, maar verantwoorde manier betaald te krijgen. Als je een herinnering stuurt, vraag je in feite niets bijzonders. Je herinnert een debiteur aan je eigen geld.”, stelt Nijland.

Toch was het automatiseren van dat proces een spannende stap voor de club. Vincent Coljé, Financieel Controller bij FC Groningen, vertelt: “Zoiets belangrijks als het contact met je debiteuren automatiseren? Daar hadden we onze twijfels over. We vroegen ons af of het past bij onze manier van werken. Ook waren we bang de grip op het proces te verliezen. Bij FC Groningen hebben we een persoonlijke band met onze sponsors. Het idee dat de communicatie over openstaande facturen met onze sponsors geautomatiseerd zou worden, voelde ongemakkelijk.”

Niet geheel toevallig kwam de financiële afdeling in gesprek met Payt, de hoofdsponsor van FC Groningen. Nijland vertelt: “We ontdekten dat geautomatiseerd debiteurenbeheer anders werkt dan we in eerste instantie dachten. Je behoudt namelijk juist de controle over je debiteurenbeheer.” “Sterker nog; het platform van Payt

stelt je in staat om op een laagdrempelige manier en op factuurniveau met je debiteuren te communiceren”, vult Coljé aan.

PAYT DISCIPLINEERT

FC Groningen besloot de stap te wagen en Payt werd geïmplementeerd. Coljé: “De implementatie is een leerzaam traject geweest. De mensen van Payt dachten proactief mee en vragen of opmerkingen werden direct opgepakt. Daardoor is de software op een soepele manier onderdeel geworden van ons werkproces.” De club was ook net gestart met AFAS. Coljé: “Het voordeel is dat je Payt en AFAS met elkaar kunt koppelen, waardoor de diensten naadloos op elkaar aansluiten. Facturen die we in AFAS opmaken, worden automatisch ingeladen en verzonden via Payt. Verstrekt de betalingstermijn, dan wordt vanuit Payt automatisch een herinnering naar de klant gestuurd. Wij bepalen op welke manier en op welke dag dit gebeurt. De communicatie is bovendien voorzien van de look and feel van FC Groningen. Ook hebben we zelf aanpassingen doorgevoerd in de tekst van de herinneringen, zodat

“Als je een herinnering stuurt, vraag je niets bijzonders. Je herinnert een debiteur aan je eigen geld”



“De mensen aan wie ik Payt tot nu toe heb aanbevolen, kraaien van plezier. Ze hebben een dijk van een liquiditeitspositie, de betalings-termijn van facturen is verkort en hun openstaand saldo is drastisch gedaald. Administratief medewerkers houden tijd over voor andere werkzaamheden!”

deze nog beter aansluit op de rest van onze communicatie. Als we een herinneringsproces tussentijds willen pauzeren of stoppen, dan is dat met één druk op de knop geregeld. Payt voelt daardoor als een maatwerk oplossing.”

STRUCTUUR IN JE DEBITEURENBEHEER

De Groningse voetbalclub is ervan overtuigd dat geautomatiseerd debiteurenbeheer de organisatie veel gaat brengen. “Pays disciplineert niet alleen de organisatie, maar ook de debiteur”, aldus Coljé. “Het helpt als de debiteur weet dat je er bovenop zit. Er zijn altijd debiteuren die pas in actie komen na een herinnering.” Naast dat je via Payt consequent facturen kunt opvolgen, zorgt het communicatieplatform ervoor dat je continu - tot op factuurniveau - in contact kunt blijven met je debiteuren. De reden waarom een factuur (nog) niet is betaald, haal je op die manier sneller boven tafel en je kunt er op anticiperen, bijvoorbeeld met behulp van een betalingsregeling in Payt.” Nijland: “Ik kan iedere organisatie aanbevelen om hun debiteurenbeheer te automatiseren. Hoewel het hoofdsponsorschap van Payt bij FC Groningen de implementatie heeft versneld, is het voor de club niet de voornaamste reden geweest. “Zoiets heeft een dusdanige impact op de werkprocessen van je organisatie, dat we het proces niet zouden

automatiseren als we er niet voor de volle 100 procent achter zouden staan.”

KRAAIEN VAN PLEZIER

Hans Nijland stipt aan dat Payt nog maar vier jaar bestaat. “Het feit dat ze nu al hoofdsponsor van FC Groningen zijn zegt alles over hun meerwaarde en de hoogwaardige kwaliteit van de dienst. Ik maak met plezier een brug tussen Payt en mijn eigen zakelijke netwerk – van sponsors van FC Groningen en de KNVB tot mijn eigen zakelijke netwerk. Dat doe ik niet als ik niet geloof in de professionaliteit en kwaliteit van de software; ik verbind er immers mijn eigen naam en dus mijn geloofwaardigheid aan...” ■



Wilt u uw debiteurenbeheer automatiseren? Vraag een vrijblijvend gesprek aan via www.payt.nl/contact

Rob Smeets, TriFinance

“Bankiers moeten meer als retailers denken”

“Financiële instellingen hebben geen klanten meer. Zij zijn te gast in het leven van mensen en dienen het voor hen aangenamer te maken. Bankiers moeten meer als retailers denken.” Dat vindt Rob Smeets van internationaal consultant TriFinance. Hij voegt eraan toe dat het de verkeerde kant opgaat met de balans tussen de digitale wereld en de mens.

Rob Smeets (56) leidt sinds ruim een jaar de Business Unit Financial Institutions - Blue Chip Boutique FI - van de Nederlandse tak van TriFinance, dat ook in België en Duitsland werkt en onderdeel is van ParkLane Insight. Smeets' team adviseert financiële instellingen en helpt hen met de implementatie van dat advies. Smeets is sceptisch over de leefbaarheid van nieuwe initiatieven in de financiële sector. “Wij spreken al over een start-up wanneer iemand een idee heeft, maar weinig of geen klanten. In de VS ligt dat anders en correcter. Daar heeft een start-up een idee, klanten en een minimale omzet, die hij wenst te accelereren naar een substantieel niveau: het twintigvoudige. Hij heeft al aardig wat kilometers afgelegd. De meeste van die beginnende ondernemingen bij ons zullen weinig impact hebben omdat ze er niet in zullen slagen voldoende interactie met klanten en zo een substantiële omzet te genereren.”

EUROPESE REGELGEVING

Veel start-ups in de financiële sector

hebben te maken met betalingsverkeer en richten zich op de millennials, de twintigers en dertigers, legt Smeets uit. Hij wijst erop dat de sector opnieuw voor grote veranderingen staat wanneer volgend jaar de Europese regelgeving van kracht wordt over het beschikbaar stellen aan derde partijen van de data van banken. “Organisaties met de meeste interactie met klanten gaan hier profijt uit halen. Denk aan de Googles, Ubers, Facebooks en Amazons van deze wereld. Grote retailers hebben al langer betaalfaciliteiten, bijvoorbeeld warenhuisketen De Bijenkorf, die zijn klanten een kredietkaart aanbiedt. De banken gaan het betalingsverkeer verliezen.”

“Je kunt de digitale situatie met de fysieke wereld vergelijken. Een winkel die naast een supermarkt is gelegen, profiteert van de traffic van zijn buurman en krijgt meer mensen over de vloer. Organisaties zoals bol.com of booking.com hebben veel meer interactie met hun klanten dan banken. Ze kunnen het koopgedrag van mensen veel beter in kaart brengen en analyseren. Bovendien liggen hun aantallen

verkopen veel hoger. Die organisaties weten veel meer over hun doelgroep dan banken en kunnen daardoor het leven van hun klanten aangenamer maken. Een organisatie zal zich moeten onderscheiden of de goedkoopste zijn, wil ze blijven bestaan. De goedkoopste zijn, dat kunnen banken niet.”

“Enkele grote spelers hebben de ambitie een global platform te worden waar diverse partijen diensten aanbieden. Daarvoor is veel geld nodig. Kleinere spelers kiezen ervoor op andere platformen aan te sluiten. De toekomst van de ‘klassieke’ financiële instellingen ligt bij platformen die diensten aanbieden waartussen zij verbindingen mogelijk maken of zelf een soortgelijke dienst aanreiken. Ze dienen maatwerk te leveren en veel meer als retailers te denken, ook in hun B2B-diensten.”

PERSOONLIJK CONTACT

“Finance professionals die herhalend werk verrichten, dienen zich te herscholen, want de digitalisering en robotisering automatiseren het kort-cyclische werk. De kennis van de



business dient voortaan bovendien gepaard te gaan met een al even grote kennis over data en de functionele kant van IT." Smeets voegt eraan toe dat financiële instellingen goed moeten opletten dat door de digitalisering het persoonlijke contact niet verdwijnt tussen medewerkers.

"Evolueren naar losse netwerken met vluchtige contacten tast de kwaliteit van de samenwerking aan, veroorzaakt een gevoel van onveiligheid en zorgt ervoor dat mensen muren opwerpen die de samenwerking bemoeilijken." De business leader argumenteert dat de mate waarin mensen elkaar vertrouwen hun samenwerking bepaalt. "Communicatie verloopt voor 95 procent non-verbaal en in het uiten van emoties. Ze is vaak een appel op de relatie. Werken vanuit onveiligheid zorgt ervoor dat we maar 30 procent van de kwaliteit van onze mensen te zien krijgen. Om dat naar 100 procent te brengen, is er voeding nodig die van collega's en leidinggevendens komt. Een goede balans tussen de digitalisering en de verbinding van mensen is absoluut

nodig. Bij veel bedrijven zie ik dat het evenwicht de verkeerde kant opgaat."

GEEN SLAAF VAN IT

"IT dient mensen in hun werk te ondersteunen. We mogen er niet de slaaf van worden. De denk- en werkracht van medewerkers moet de ruimte krijgen zodat ze hun taken goed kunnen uitvoeren. Het gebruik van uitsluitend een applicatie mag het werk niet bepalen - het blijft 'think' en niet 'vink'. Net zoals het geen goed idee is om het behalen van resultaten voorop te stellen. Best practices vind je samen uit. Alles gaat tegenwoordig sneller en dus moeten we medewerkers weerbaarder maken. We betrekken hen door ze te laten vertellen wat ze in die veranderende omgeving willen betekenen en hoe zij eraan wensen bij te dragen."

Voor Smeets is het een evolutief proces. "Revolutie is niet nodig en niet wenselijk. De manager die met een grote reorganisatie op de proppen komt, heeft jaren te weinig onderhoud gepleegd op zijn mensen en organisatie. Met een big bang en een plan van

een duur adviesbureau, ben je er niet. Het gaat om executie van de denkkracht en werkracht van mensen." Smeets benadrukt dat veel hervormingen voortkomen uit de hiërarchie, structuur en de techniek. "Ze gaan niet uit van groeipotenties van medewerkers. Om veranderingen tot een goed einde te brengen, dienen mensen zich mede-eigenaar te voelen van de nieuwe ontwikkelingen. Bij TriFinance werken we al op deze manier."

LAAGDREMPELIG CONTACT

En hoe zit het met de relatie tussen klant en bank, die steeds digitaal verloopt? "Naast de digitale interactie, dient de klant heel laagdrempelig met de bank in contact te kunnen komen", antwoordt Smeets. Hij schetst een situatie waarbij iemand niet uit zijn digitale financiële operaties komt. "De bank kan dat live zien en dient dan meteen met de betrokkene contact op te nemen. De financiële instelling moet de klant helpen wanneer die dat wil. Het is niet de klant die naar de bank moet bellen en dan te horen krijgt dat ze hem niet eerder dan binnen twee weken kunnen ontvangen." ■

CFO Jensen group

“Volledig inzicht in orderstroom”

Doordat de verkoopkantoren van de Jensen-Group, verspreid over de wereld, zelf hun activiteiten administreerden, in Excel-sheets, was er op het hoofdkantoor en op decentraal niveau nauwelijks zicht op de verkoopprestaties. Totdat vier jaar geleden de verkoopmanagementoplossingen van Sofon bij de Jensen-Group live gingen en het verkoopproces transparant werd. “Dankzij deze tools spreken we nu overal ter wereld dezelfde taal”, zegt CFO Markus Schalch.



De Jensen-Group is ontwikkelaar en producent van klantspecifieke, hoog volume wasserij-oplossingen, van afzonderlijke machines tot complete lijnen en turn-key oplossingen. Het van oorsprong Deense bedrijf, met het hoofdkantoor en de beursnotering in België, haalde in 2016 een omzet van 318 miljoen euro.

NIET TRANSPARANT

Tot vier jaar geleden beschikte Jensen over een sterk gedecentraliseerde verkooporganisatie, bestaande uit onafhankelijk opererende verkoopkantoren in 16 landen. “Elk kantoor beschikte over zijn eigen Excel-sheets met tal van variabelen”, aldus Schalch. “Daarin werden op eigen wijze en soms in de eigen taal zaken geregistreerd als welke klant, welke machines, systemen en opties had besteld, met welke levertijden. En tegen welke prijzen en kosten. Natuurlijk was het niet eenvoudig die opties en bedragen up-to-date te houden. Ook ontstonden er zo gemakkelijk verschillende versies van dezelfde Excel-sheets, met alle misverstan-

den tussen management, sales en de productieplants van dien. Tegelijk hadden wij, als Jensen-management, maar heel beperkt inzicht in het actuele verkoopproces. Hoeveel machines van welk type met welke opties tegen welke prijs door welk kantoor waren geoffreerd, welke offertes waren geaccepteerd en in productie konden worden genomen... Die informatie was allemaal niet beschikbaar en transparant.”

BETREKKEN MEEST KRITISCHE MENSEN

Om daarin meer inzicht te krijgen ging Jensen op zoek naar een verkoopmanagementsysteem en kwam uiteindelijk uit bij Sofon in Eindhoven. “Samen met Sofon hebben we een klant in België bezocht, net als wij een machinefabrikant die voor aanschaf van de Sofon-tools had gekampt met min of meer dezelfde nadelen van een sterk gedecentraliseerde verkooporganisatie. Dat bezoek overtuigde ons in grote mate. Toen we eenmaal een volledig beeld hadden van de functionaliteiten en flexibiliteit van de tools hebben we voor Sofon gekozen”, verhaalt Schalch.

Binnen een jaar zijn de tools volledig aangepast aan het verkoopproces van Jensen en wereldwijd uitgerold: “Heel waardevol is geweest dat we daar de meest kritische verkoop- en backoffice mensen nauw bij hebben betrokken. Zij hebben alle ruimte gekregen om hun commentaar op het inrichten van de tools te geven en hoe die hen het beste konden ondersteunen. Daardoor is het een softwareoplossing geworden die nauw aansluit bij de manier waarop onze verkoop- en backoffice mensen geacht worden te werken. Alle veranderingen hadden de volledige support van het management.” “In slechts zes maanden hebben we de tools ontworpen en zeer grondig – ‘to the bone’ - getest met allerlei offertedata uit de reële, wereldwijde praktijk. Vervolgens zijn ze in zes maanden wereldwijd uitgerold, inclusief het trainen van alle mensen die met de tools aan de slag moesten.”

GEEN DISCUSSIE MEER

Tegenwoordig worden de offertes van Jensen wereldwijd op exact dezelfde manier opgesteld, gebruikmakend van exact dezelfde online beschikbare data. “Als de klant vraagt om extra



korting, als hij wensen heeft die specifieke engineering vergen of als hij kiest voor een combinaties van opties die resulteren in een bepaalde complexiteit, dan móet contact worden opgenomen met het management. Als je in zo'n geval geen approval hebt, dan kom je simpelweg niet verder in het offerteproces. Zo voorkomen we dat er specials ontwikkeld worden waar al standaardoplossingen voor zijn, of dat er onnodig kortingen worden verstrekt. Dankzij deze tools spreken we nu overal ter wereld dezelfde taal." Ook letterlijk, aldus Schalch: "Als een klant bijvoorbeeld in het Zweeds vraagt om een bepaalde specificatie kunnen wij dat nu met één druk op de knop naar het Engels vertalen. Ook dat voorkomt misverstanden."

MEER INZICHT DAN VOORAF VERWACHT

Het management heeft nu de transparantie die het zo nodig had om de multinational goed te kunnen aansturen: "Wij hebben nu volledig en actueel inzicht in de orderstroom, uitgewerkt naar typen machines, systemen en opties. En we hebben zicht in de kosten die we daarvoor

moeten maken en de marge die we eraan overhouden. We kunnen ook zien welk kantoor en welke individuele verkopers welke orders de afgelopen periode hebben binnengehaald. Al die informatie helpt ons de productie capaciteit nauwkeurig vooruit te plannen. Ook geeft het terugkoppeling naar engineering, omdat het duidelijk maakt welke nieuw ontwikkelde opties het goed doen en welke niet. Alles bijeen genomen bieden de Sofon-tools ons veel meer relevante management-informatie dan wij vooraf hadden verwacht."

OPGETOGEN

CFO Markus Schalch is ervan overtuigd dat de implementatie van de Sofon-tool significant heeft bijgedragen aan de omzet- en winstgroei van de laatste jaren. "Want we hebben veel, veel meer offertes uit kunnen doen met hetzelfde aantal mensen. Het is geen toeval dat de laatste drie jaar, sinds we volledig met de tools werken, de omzet met zo'n honderd miljoen euro is gestegen." Maar ook over het implementatietraject is hij bijzonder opgetogen: "Ik zit hier nu tien jaar als CFO en er zijn in die tijd

maar een paar ICT-projecten zonder tegenvallers en vertraging uitgevoerd. Sofon is daar een van."

AANBEVELINGEN AAN COLLEGA'S

Gevraagd naar aanbevelingen voor zijn collega-CFO's wijst Schalch op de vroege en nauwe betrokkenheid van de 'meest kritische backoffice- en verkoopmensen' en op het aanwijzen en vanaf het begin betrekken van een applicatiemanager die er volledig verantwoordelijk voor is dat de implementatie de juiste resultaten oplevert. "En ook is cruciaal dat je als management heel nauwkeurig vastlegt welke managementinformatie je wilt en hoe je die wil gebruiken om je processen en besluitvorming te stroomlijnen." ■

Meer informatie? Kijk op www.sofon.com

Sofon
Guided Solutions
Complexity Simplified

Schoenmaker blijf bij je leest?

Bij familiebedrijf Van Lier staat innovatie centraal. Dat was al zo in de begindagen, onder Goyert van Lier, en is ruim 200 jaar later, met Geert van Spaendonck aan het roer, nog steeds zo. Technologische ontwikkelingen door alle eeuwen heen hebben de Brabantse, ambachtelijke schoenmaker van weleer getransformeerd tot een multichannel marktleider. Hoe realiseer je dit zonder je 'family spirit' kwijt te raken?

DOOR LIENEKE VERREST



De oorsprong van het familiebedrijf Van Lier ligt in 1815 aan de Langstraat in het Brabantse Loon op Zand; het hart van de schoen- en lederproductie in Nederland. In deze periode maakten verschillende boeren de overstap naar het schoenmakersvak. Dit resulteerde in een groot aantal kleine concurrerende bedrijfjes. Van Lier wist zich te onderscheiden door de beste grondstoffen te gebruiken, zoals het fijne kalfsleer van Le Puy in Frankrijk, en te experimenteren met productietechnieken en bewerkingsmethoden. Na de Tweede Wereldoorlog bouwde de familie het bedrijf uit tot marktleider in het top-midden-klasse segment.

INTERNATIONAAL MEESTERSCHAP

Het bedrijf was 175 jaar lang in handen van de familie Van Lier, tot zij begin jaren '90 van de vorige eeuw geen opvolging hadden en Geert van Spaendonck aantrokken. Die verwierf in 1993 een meerderheidsbelang en is sinds 2007 voor 100% eigenaar. "De eerste twee jaar ben ik door de familie aan de hand genomen om me alles van het bedrijf eigen te maken.

Ik ging op bezoek bij onze leerlooier in Le Puy en bij onze fabriek in Portugal. Ik moest me elk facet van het schoenmakersproces eigen maken. De betrokkenheid van de familie heeft me toen veel gebracht."

FAMILIEBEDRIJF IN ELKE VEZEL

Wie Van Spaendonck dertig jaar geleden gesproken zou hebben, had waarschijnlijk nooit verwacht dat hij het familiebedrijf zo lang zou besturen. Komende uit de hoek van het 'snelle geld' en de overnames, had hij in zijn beginjaren nog een heel ander doel. "Hij praat net zo makkelijk over een beursgang, een volgende overname - ik heb al contacten - als over zijn eigen pensionering." (Interview in Volkskrant, 1997)

"De vraag is steeds: hoe kunnen we iets neerzetten dat de tand des tijds kan doorstaan?"

Maar Van Lier is in zijn DNA gaan zitten. "Sinds ik het bedrijf voor 100% in handen heb, kijk ik hoe ik het als familiebedrijf verder kan voeren. Ik ben veel bezig met de lange termijn. Je kijkt er niet tegenaan van 'ik doe dit even vijf jaar', maar 'hoe kan ik iets neerzetten dat de tand des tijds kan doorstaan?' Dat is echt fundamenteel anders. Innovatie speelt hier een belangrijke rol in. Ik denk veel meer na over de verdere uitbouw in termen van bestendigheid. Ik vind het belangrijk dat Van Lier er over honderd jaar nog steeds is. Dat gaat boven korte termijn rendement en snelle winsten. In mijn eerste twee jaren met de familie heb ik veel geleerd, zowel over de schoenenmarkt als op productie technisch vlak. Nu zie je dat we als bedrijf een transitie maken. Zesendertig jaar geleden waren we nog echt een schoenenfabriek, nu zijn we een multichannel bedrijf dat in de mode industrie te plaatsen is."

TECHNOLOGISCHE VERNIEUWING

Hoewel familiebedrijven vaak een lange termijn focus hebben, hebben ze ook een scherp oog voor de veranderingen in de huidige markt. Uit



onderzoek, uitgevoerd door PWC in 2017 onder familiebedrijven in Nederland, blijkt dat het vaak oudere, meer gevestigde familiebedrijven zijn die nieuwe technologieën omarmen. Ze zoeken vaak samenwerkingen met klanten, schakels in hun netwerk en technologiepartners. Het werken met partijen buiten het eigen bedrijf bepaalt uiteindelijk de koers van innovatie: het samenwerkend innoveren. Familiebedrijf Van Lier is hier een mooi voorbeeld van.

“We zijn steeds meer bezig om digitale verbindingen te leggen en automatiseren van processen met onze (productie) partners. Die technologische verbindingen zijn nu by far onze grootste investering. Daar ligt voor ons de groei en de toekomst. Overigens gaat dit niet zonder slag of stoot. Markten verzetten zich, maar ook de digitale lijnen die overal gaan lopen zijn complex, zoals de verbinding tussen onze voorraden met partners als Zalando, Bijenkorf, Wehkamp en inkoopverenigingen. We kijken zeker nog naar wat de laatste mode is qua schoenen, maar we moeten meer als merk een positie innemen. We zijn

minder afhankelijk van collecties en meer van infrastructuur. Dat vergt een heel ander vakmanschap.”

Het terughalen van de productie naar Nederland, ziet Van Spaendonck niet meer gebeuren. “Voor de productie van schoenen heb je de o.a. looierijen nodig, dozen, ringetjes, textielmateriaal en zolen. Dat netwerk hebben we hier niet meer. In Portugal hebben ze daar wel een uitgebreide infrastructuur voor.”

FINANCE IS DATA GEDREVEN

In de multichannel omgeving waarin het bedrijf van Van Lier zich beweegt is het moeilijk om te bepalen waar je de winst maakt. “Klanten komen in onze winkel en zetten zo zeven paar schoenen voor zich neer om te passen. Vervolgens lopen ze zonder aankoop te doen de deur uit, maar schaffen ze wel een paar schoenen aan bij een webwinkel. Dit maakt het een complexe situatie. Hoe ga je om met de kosten? In de winkel draaien we geen omzet, wel bij de webwinkel. Maar is de webwinkel dan wel de winstmaker?”

Dit maakt de rol van de CFO anders

dan standaard. “Onze CFO brengt alle datastromen vanuit het gehele multichannel eco-systeem in kaart. Zijn focus ligt op databeheersing, met financiële data als onderdeel. Hij zorgt ervoor dat de juiste data naar boven komt, zodat we onderbouwde strategische beslissingen kunnen nemen. Dat gaat dus verder dan alleen finance.”

In deze nieuwe vorm van het familiebedrijf, met een focus op data, ziet Van Spaendonck de mogelijkheid voor opvolging en betrokkenheid vanuit zijn eigen familie. “Mijn oudste dochter heeft informatiemanagement gestudeerd en werkt inmiddels deeltijd in het bedrijf. Mijn jongste dochter studeert econometrie. In de schoenfabriek in oude zin hadden zij inhoudelijk met hun studies nooit veel kunnen doen. In de richting waar we nu als familiebedrijf heen gaan juist wel. Dat is misschien wel de mooiste illustratie van de ontwikkelingen bij Van Lier.” ■

Lieneke Verrest is Sr Marketing Communications Specialist bij Exact. Familiebedrijf Van Lier gebruikt Exact software voor hun financiële en logistieke processen.

Paolo Gambirasi en Paul van Rietschoten (Esize):

“Financials, sla een brug met inkoop”

In het financiële domein is algemeen aanvaard dat automatisering van inkomende factuurverwerking kan leiden tot lagere kosten. Maar wat levert het daadwerkelijk op?

DOOR JAN BLETZ

“De moderne financial zet zwaar in op de digitalisering van het factuurproces. Maar als het op de bestelprocedure aankomt, dan ligt de bal meestal bij inkoop”, zeggen Paolo Gambirasi en Paul van Rietschoten van Esize, aanbieder van een cloud-platform waarop inkopende organisaties en leveranciers met elkaar kunnen samenwerken. “Wij zien in de praktijk dat nog te veel financieel professionals zich onvoldoende bewust zijn van de besparingen die zij kunnen realiseren door de integratie van het source-to-pay proces, de complete keten van strategische inkoop tot en met het operationele bestelproces en factuurverwerking.”

Organisaties opereren in een speelveld dat dagelijks verandert en voortdurend onder druk staat door globalisering en toenemende concurrentie. Zeker grotere organisaties met talrijke klanten, vele vestigingen, honderden producten, duizenden werknemers en miljoenen inkoopfacturen kunnen niet meer zonder kostbare investeringen in ERP-systemen om de productie, planning en de administratie te ondersteunen. Steeds vaker voorziet een

softwareschil daarbovenop in gespecialiseerde applicaties om debiteuren en crediteuren te beheren en om informatie met het ERP-systeem uit te wisselen.

Ook crediteurenadministraties en inkoopafdelingen maken dankbaar gebruik van deze zogeheten purchase-to-pay oplossingen, bijvoorbeeld om binnenkomende factureren sneller te verwerken. “Een duidelijke trend”, aldus Paolo Gambirasi, Manager Sales & Marketing van Esize. “De huidige markt vraagt om oplossingen die zijn gemaakt volgens het ‘outside-in’ principe, die communicatie hoog in het vaandel hebben en de eindgebruiker centraal stellen. Traditionele ERP systemen hebben daar van huis uit heel veel moeite mee.”

De belofte van purchase-to-pay oplossingen is groot, zeker in het financiële domein. Het gaat nog niet zoals het moet, wordt er dan gezegd, want veel facturen worden nog als pdf of zelfs per post verstuurd. Maar in de nabije toekomst zullen facturen volautomatisch kunnen worden verwerkt, omdat elektronisch factureren via UBL steeds meer als nieuwe standaard

wordt geaccepteerd. Elektronisch factureren scheelt administratiekosten en leidt ertoe dat facturen sneller worden verwerkt en betaald. En zowel klant als leverancier krijgen beter inzicht in het facturatieproces. Financials zouden er dus goed aan doen om te investeren in e-factureren.

TWEE WERELDEN

“Niet helemaal waar”, zegt Paul van Rietschoten, Chief Technology Officer van Esize.

“Zeker, het is verstandig om het factuurverwerkingsproces te stroomlijnen. Maar het effect daarvan is uiteindelijk beperkt. Het kan er hooguit toe leiden dat er geen handmatige handelingen nodig zijn bij het registreren van facturen. Sterker nog, die kant gaat het nu al op. Het is al heel gebruikelijk dat uitgaande facturen en bankafschriften volautomatisch de administratie in lopen. De volgende stap is ook al gezet, namelijk het inzetten van boekhoudrobots, die het elektronische aanbod van transacties kunnen interpreteren en inboeken. Op niet al te lange termijn kan door toepassing van Blockchain de kwaliteit van het vastleggingsproces nog verder worden verhoogd. Wij zijn



ons platform daar nu al op aan het aanpassen.”

“In sommige sectoren zie je ook dat het principe van ‘reversed billing’ aan populariteit wint, bijvoorbeeld bij de inhuur van tijdelijk personeel. De inhurende organisatie creëert dan zelf een factuur voor hun leveranciers op basis van de contractuele afspraken en de daadwerkelijk geleverde prestatie of uren. De leverancier krijgt daardoor sneller betaald en hoeft niet meer achter zijn facturen aan te bellen en de afnemende partij kan actief aan de slag met cash management doordat de verwerkingscyclus drastisch wordt verkort”, voegt Gambirasi toe. De besparingen die dit oplevert zijn alleen mogelijk als de leverancier voldoende vertrouwen geniet en als er duidelijke contractafspraken zijn gemaakt. Zaken waar financieel verantwoordelijken wat Paolo Gambirasi en Paul van Rietschoten betreft zich flink tegenaan zouden moeten bemoeien. Maar al te vaak is de praktijk helaas anders en is de samenwerking tussen financiën en inkoop verre van optimaal.

WAAK VOOR SUBOPTIMALISATIE

Als de ‘financiële wereld’ al oog heeft

voor inkoop, dan toch vooral voor het operationele proces van bestelaanvraag tot aan de betaalbaarstelling van facturen (purchase-to-pay) en veel minder voor het source-to-pay proces, waaronder het selecteren van de juiste leveranciers. “Wat ons opvalt is dat veel financieel professionals het grootste besparingspotentieel zien in de administratieve processen die samenhangen met factuurverwerking. Dat zien wij als een gemiste kans, want aan deze processen gaat een heel traject vooraf. Om over de volle breedte van een organisatie besparingspotentieel te kunnen ontdekken en verzilveren, zul je ook e-sourcing en contractmanagement moeten overwegen”, aldus Van Rietschoten. Zorg dus voor voldoende kwaliteit in zowel het strategische als operationele inkoopproces. Dat betekent ook dat bestellingen volgens contractafspraken geplaatst worden bij vooraf geselecteerde leveranciers en dat daarnaast autorisatie en budgetcontrole vooraf plaatsvinden. Het factuurverwerkingsproces is dan eerder een formaliteit dan een hoofdzak. Of zoals Van Rietschoten zegt: “Wil een organisatie echt ‘in control’ zijn en besparingspotentieel ontwikkelen, dan moet de focus verlegd worden van het

digitaliseren van papieren processen naar procesintegratie tussen inkoop en financiën, tussen CPO en CFO.”

INTEGRATIE LEVERT GELD OP

Daarom is een geïntegreerde source-to-pay aanpak ook zo belangrijk als je als organisatie besparingen wilt realiseren. Deze besparingen hebben namelijk direct invloed op het ‘bottom-line’ resultaat van de organisatie, terwijl via de ‘top-line’ enorme investeringen en inspanningen moeten worden geleverd om hetzelfde resultaat te bereiken. Gambirasi en Van Rietschoten pleiten daarom ook voor samenwerking. “De traditionele crediteurenadministratie en inkoopafdeling zullen door de voortschrijdende technologische ontwikkelingen zoals Blockchain, Artificial Intelligence en Robotisering langzamerhand verdwijnen. Met deze wetenschap doen organisaties er goed aan om zo snel mogelijk over de hele linie hun source-to-pay processen te integreren en te kijken naar de toegevoegde waarde die dit levert. Juist nu is een optimale samenwerking tussen interne en externe stakeholders belangrijker dan ooit. Alleen dan kunnen organisaties hun doelstellingen realiseren, nu en in de toekomst.” ■



MEER **KENNIS** GROTER **NETWERK** SNELLERE **CARRIÈRE**

WORD LID VAN DE FM CLUB EN PROFITEER VAN ALLE PRIVILEGES:

- Ontmoet vakgenoten en laat u inspireren tijdens netwerkborrels van de FM Club
- Bezoek FM Club Masterclasses over actuele financiële onderwerpen (met PE Certificering)
 - Ontvang FM Magazine, hét magazine voor de moderne finance professional
 - Verzekert u van deelname aan de belangrijkste jaarcongressen voor financials
 - Bezoek interessante bedrijven

Meld u vandaag nog aan via **FMClub.nl**

Een ander soort economie is mogelijk!

Tijdens een recente inspiratiebijeenkomst bij coöperatie Manifesto was Christian Felber te gast, oprichter van 'The Economy for the Common Good'. Felber pleit voor een meer ethisch economisch model waarin welzijn van mensen en de wereld centraal staat. Dit idealistische systeem is volgens Felber prima realiseerbaar met goed ingerichte incentives.

DOOR JEPPE KLEYNGELD



FOTO ROBERT GORTANA

Manifesto, actief in business coaching en persoonlijke accounting, was dit jaar bezig een model te ontwikkelen waarmee het mogelijk is de waarden van ondernemingen zichtbaar te maken. Niet in euro's of getallen, maar in de ultieme waarden van de onderneming zelf. Iemand wees Erik Friedeberg, oprichter van Manifesto, toen op het nieuwste boek van Christian Felber. "Ik las het in één keer uit en was verkocht", aldus Friedeberg. Christian heeft een hele maatschappelijke visie, maar maakt het tegelijkertijd heel praktisch. Hij gelooft echt dat je de wereld beter kan maken door waarden inzichtelijk te maken. Het verschil tussen zijn methodiek en de onze is dat de zijne werkt als een soort scorekaart. Onze is wat eenvoudiger; wij drukken alles in waarden zelf uit, dus niet in cijfers en getallen. We gaan onze methodiek nu uittesten; de eerste versie is gereed."

HET METEN VAN ÉCHT ECONOMISCH SUCCES

De kern van 'The Economy for the Common Good' is dat alle economische activiteiten - bedrijfsresultaten, investeringen en de nationale economie - georiënteerd zijn op het gemeenschappelijke goed. "Het is voor velen duidelijk dat dit het doel van de economie moet zijn, maar het wordt nog niet gemeten", aldus Christian Felber. "Onze oplos-

“De opleidingen van financials moeten veel holistischer worden. Ze zullen gaan leren over ethiek”



sing daarvoor is de Gemene Goed Balance Sheet die de bijdrage meet van een onderneming aan mens, milieu en samenleving. Pas wanneer er duidelijke succes maatstaven zijn kunnen we er juridische en fiscale consequenties aan verbinden die ethische vooruitgang belonen en lagere vooruitgang ontmoedigen. Zolang we economisch succes blijven meten middels Return on Investment raken we verder verwijderd van onze fundamentele waarden.”

Friedeberg merkt bij veel klanten een duidelijke behoefte aan stuurinformatie over de kernwaarden van hun onderneming. “In het ondernemersrapport dat wij jaarlijks aan ondernemers geven is dit een heel duidelijk onderdeel dat wij samen met een organisatiefilosoof ontwikkeld hebben”, aldus de directeur van Manifesto. “We willen hen helpen hun droom te realiseren. Daar hebben ze inzicht voor nodig in welke waarden zij vertegenwoordigen en welke stappen ze daarin kunnen zetten. In dat rapport komt maar een heel klein deel cijfers voor. Met die jaarrekening doet de ondernemer toch niks; dat heeft hij/zij alleen nodig voor de belastingaangifte. Het hele geldverhaal heeft wel een rol, maar geen hoofdrol.”

Bij de 500 organisaties die inmiddels de Gemene Goed Balance Sheet hebben ingevuld merkt Felber hele positieve reacties. “We weten van neurobiologie dat het nastreven van positieve doelen en onderhouden van positieve relaties mensen gelukkiger maken. Behalve dat het goed is voor het bedrijf, is het dus goed voor het welzijn van de mensen. En

we zien ook een positief verband met de financiële prestaties. Een Duitse middelgrote bank voerde dit in en besloot alle bonussen af te schaffen. Ze vonden dat de mensen geen beslissingen zouden moeten maken voor geld, maar omdat ze iets als waardevol beschouwen. Het resultaat is dat de bank nu winstgevender is geworden dan daarvoor. Ook is het aantal open sollicitaties verdubbeld. Mensen vinden betekenis steeds belangrijker worden, niet alleen hun salaris.”

INCENTIVES EN DISINCENTIVES

Het model van Felber heeft aanbevelingen ontvangen van de Europese Commissie en Verenigde Naties. Dat betekent dat Gemene Goed Economie het economische model van morgen kan zijn. Er zijn ook verschillende (regionale) overheden die het model bevorderen. Een voorloper daarin is Valencia dat al verschillende wetten heeft goedgekeurd die de implementatie van het model in bedrijven stimuleren. “Juridische incentives zijn extreem belangrijk”, stelt Felber. “Wanneer overheden bedrijven die goed scoren voordelen geven, zullen zij op den duur goedkoper worden voor klanten en aantrekkelijker voor investeerders. Op langere termijn zullen alleen de ethische, duurzame en verantwoordelijke bedrijven overleven in markten die we dan niet langer vrije, maar ethische markten zullen noemen.”

Nu bedrijven met de balance sheet aan de slag kunnen - gratis te downloaden via www.ecogood.org/nl/ - en regionale overheden het bevorderen is de volgende stap om te komen tot een uniforme stan-



FOTO'S ZAN VAN ALDERWEGEN

daard. “Het zou fantastisch zijn als de Europese Commissie alle goede punten pakt van alle standaarden die er al zijn en dat samenvoegt tot één uniforme standaard. Het moet uiteindelijk hetzelfde werken als de financiële rapportageregels. Één uniforme standaard, wettelijk verplicht en extern geaudit. Met incentives en disincentives voor goede en slechte prestaties.”

Zo ver is het nog niet, maar bedrijven die een voor- sprong willen pakken kunnen er wel al stappen in zetten. Manifesto is zover bekend nog het enige accountantskantoor dat bedrijven hier mee helpt, maar er volgen er vast snel meer. Ondernemers kunnen ook bij Gemene Goed Economie Nederland aankloppen, de Nederlandse vestiging van Felber's organisatie.

UITDAGINGEN VOOR FINANCIËLE PROFESSIONALS

Voor financiële professionals voorziet Felber misschien nog wel de grootste verandering. “Geld en kapitaal zijn simpelweg de middelen van een bedrijf, maar nooit het doel zelf. Dat betekent dat ze beoordeeld moeten worden op hun bijdragen aan het bereiken van de doelen. De opleidingen van financiers moeten veel holistischer worden. Ze zullen gaan leren over ethiek. Wat ze nodig hebben is een diepe kennis over hoe geld waarden kan helpen realiseren of juist vernietigen. Het vak wordt daarmee veel multidimensionaler.”

Omgaan met aandeelhouders is misschien wel het moeilijkste punt, erkent Felber. Toch is hij overtuigd

dat ook zij mee willen en kunnen. “Het draait om het ombuigen van verwachtingen in alleen financiële returns naar andere returns. Ik noem het de tripple skyline die in plaats komt van de enkele bottomline. De ROI wordt steeds minder geld en steeds meer een positieve bijdrage aan de wereld. Investerings zijn cruciaal, want daarmee wordt de toekomst gecreëerd. Daarbij zou de focus niet moeten liggen op het vergroten van de middelen, maar op het realiseren van de doelen die wij met zijn allen hebben.”

Friedeberg is in gesprek met verschillende financiële fondsen die geld hebben wat een doel zoekt en hij merkt dat de zeitgeist er is. “Deze investeerders zijn zeker bereid een deel van hun financiële rendement in te ruilen voor het realiseren van maatschappelijke doelen.”

Behalve ondernemers helpen met stuurmodellen om hun dromen te realiseren, vindt Friedeberg het ook belangrijk om te werken aan de zichtbaarheid van zulke initiatieven. “Er gebeurt ontzettend veel in de wereld. In iedere sector zijn ondernemers hard bezig met nieuwe initiatieven om een betere wereld te bouwen. De media zijn nog vooral gefocust op grote bedrijven uit de oude economie, maar ik denk dat het zeer belangrijk is om aan de mensen te laten zien dat er een nieuwe economie in aanbouw is. Op lokaal gebied beginnen gemeentes hier oog voor te krijgen. Als het zichtbaarder wordt haakt de landelijke politiek hopelijk ook aan en gaat het vliegwiel echt draaien. Tot die tijd moet het vooral van ondernemers komen, maar accountants en financiers kunnen zeker hun steentje bijdragen.” ■

Circulair ondernemen bij Convent Capital

“In een klein bedrijf valt al snel alles onder finance”

Na het winnen van de Controller of the Year Award in 2011 vertrok André van der Horst bij afvalverwerker Twence op zoek naar een nieuwe uitdaging. Na een aantal interim-opdrachten vond hij die uitdaging bij Waste Treatment Technologies (WTT) in 2013. In eerste instantie betrof het een interim-klus om de financiën goed op te zetten. “Toen ik een maand binnen was constateerde ik dingen die anders moesten zijn....”

DOOR JEPPE KLEYNGELD



Convent Capital, een private equity investeerder in circulaire bedrijven, kocht WTT in januari 2013. WTT ontwerpt en levert oplossingen met als doel maximale waarde uit afval te halen. “Op de gebieden compostering, vergisting en de mechanische scheiding van afval zijn we kennisleider”, begint de financieel directeur. “We maken het ontwerp van de installaties, kopen alle benodigde componenten in, begeleiden de constructie en leveren nazorg in de vorm van onderhoud en prestatieverbetering. We hebben al meer dan 100 projecten gerealiseerd in Europa en daarbuiten. Onze klanten zijn gemeenten en de grote afvalverwerkers. Alle gemeenten willen naar nul restafval en volledig hergebruik van afval, dat vraagt om nieuwe verwerkingsmethodieken die wij ontwikkelen.”

De omzet van de onderneming is momenteel zo'n 25 miljoen euro per jaar. De ambitie is sterke groei te bewerkstelligen met name op het gebied van aftersales. “We zien steeds meer vraag om binnen de operatie een rol te spelen en incrementele verbeteringen door te voeren”, aldus Van der Horst. “Middels big data kunnen we installaties monitoren op afstand. Met de inzichten daaruit kunnen we voorzien in onderhoud en verdere optimalisatie van de installaties.” De kern van het bedrijf bestaat uit

veertig man. “Daarnaast huren we mensen lokaal in. De helft van ons personeel is altijd op reis, dus dat maakt samenwerking lastig. Wij hebben daarom bepaald dat de projectmanager centraal staat en ieder ander dienstbaar is aan de project manager. Ook onderhouden we hele goede vertrouwensrelaties met onze leveranciers. Dat zijn manieren om grip te houden op deze complexe projecten.”

Als CFO speelt Van der Horst een belangrijke rol in het professionaliseren van de onderneming, maar hij waakt ervoor niet de ondernemersgeest plat te slaan. “Natuurlijk streven we naar rendementsverbetering, bijvoorbeeld door de bezettingsgraad van de machines te vergroten en minder voorraad aan te houden. Dat is logisch, daar stapt een investeerder voor in. Maar in een familiebedrijf wordt niet op een puur bedrijfskundige manier naar de zaken gekeken. Men wil klanten zo goed mogelijk helpen en ondernemen. Die mentaliteit willen we uiteraard behouden; daar is het bedrijf groot in geworden.”

ONDERHANDEN WERK

De ondernemende cultuur van WTT sprak Van der Horst direct aan. Ook het circulaire aspect beviel hem. “Ik heb altijd bij bedrijven met een maatschappelijk karakter gewerkt”, vertelt de CFO die hiervoor in de thuiszorg, het openbaar vervoer en de afvalverwerking financiële posities vervulde. Na zijn aantreden in 2013 moest het bedrijf door een diep dal om de boel op orde te krijgen. “De administratie was niet op niveau”, blikt Van der Horst terug. “We hebben veel onderhanden werk en dat blijkt een lastig punt in de praktijk. Maar het is wel een cruciaal punt voor investeerders: In onderhanden werk zit bij projectbedrijven de winst of het verlies opgesloten. In ons geval zat daar nog een stuk verlies in dat we moesten nemen. We hadden projecten die langer

doorliepen en we hadden al te veel marge genomen.”

Ook waren er in de jaren voor de overname te weinig nieuwe projecten binnengehaald met als gevolg te hoge organisatiekosten. Een reorganisatie kon niet uitblijven. “Dat was spijtig, maar het was nodig om uit de dip te komen en nieuwe omzet te kunnen realiseren. Na de reorganisatie konden we ons met een nieuwe management storten op een nieuwe strategie gericht op after sales en het genereren van nieuwe business.”

Om de problematiek van onderhanden werk aan te pakken besloot Van der Horst de systematiek van het boekhouden aan te passen. “We zijn op een direct costing systeem overgeschakeld”, zegt de voormalig winnaar van de Controller of the Year Award. “In de oude situatie werden de kosten van de organisatie versleuteld over alle projecten. Nu berekenen we per project de omzet minus de directe kosten. Daarmee hebben we intern een marge norm die iedereen kent en op kan sturen. Het is aan project- en inkoopmanagers om te zorgen dat het gerealiseerd wordt.”

Met nog een hoop andere noodgrepen, waaronder een herfinanciering, het wisselen van accountant, de integratie van systemen en het aantrekken van nieuwe professionals, kwam het bedrijf langzaam weer in control. “We konden toen echt weer een paar stappen voorwaarts zetten”, aldus Van der Horst.

“Natuurlijk streven we naar rendementsverbetering, maar we willen de ondernemersgeest niet plat slaan”

CIRCULAIRE AMBITIES

Bij een bedrijf als WTT is finance verantwoordelijk voor een hoop meer dan alleen de financiën. Van der Horst: “Je krijgt alles op je bord behalve verkoop en techniek: ISO-certificering, HRM, Arbobeleid, ICT, verzekeringen, fiscaliteit, et cetera. Dat maakt het spannend en uitdagend.” Ook het internationale karakter maakt het besturen van WTT behoorlijk complex. “We hebben veel te maken met bankgaranties en andere contractvormen. Je moet vaak bedrijven oprichten om überhaupt iets te kunnen doen in andere landen. Dan zijn er nog de fiscale en juridische aspecten die behoorlijk lastig zijn, denk aan verzekeringen, de VAT en transfer pricing.” Het geheim is het opbouwen van een betrouwbaar expert netwerk met internationale partners. Van der Horst heeft veel eenpitters die hem ondersteunen en waar hij blind op kan vertrouwen.

Bovenop dat alles komt nog het circulaire aspect dat absolute prioriteit heeft. Eigenaar Convent Capital investeert alleen in bedrijven met een duurzaam businessmodel omdat het de overtuiging heeft dat deze bedrijven op den duur beter renderen. De circulaire gedachten zitten in alle processen. Voor het management betekent dit dat het strikte ESG (Environmental, Social And Governance) doelstellingen hanteert. In ESG-rapportages toetst het bedrijf hoe het presteert in materiaalgebruik, energiegebruik, efficiency in transport, governance en ISO-normen, gebruik van chemische stoffen, risicomanagement en werkcondities. Ook worden de ESG-prestaties van leveranciers tegen het licht gehouden. “Het doel is uiteraard om stevige vooruitgang te boeken”, stelt Van der Horst. “We leggen onszelf langs de meetlat en dat rapporteren we aan Convent. Zij bepalen of wij ons als directie doelen opleggen die zwaar genoeg zijn. Dat maakt onderdeel uit van onze jaarlijkse KPI's. Dit ESG-verslag komt onder mijn supervisie tot stand. Het is ook een vast onderdeel van onze financiële rapportage, het jaarverslag, de website... We zijn er heel erg mee bezig als bedrijf.”



Na vier jaar zit de klus voor Van der Horst er nu op. Convent heeft onlangs drie metaalbedrijven gekocht en daar wordt hij CFO van. “Voor die groep werken tussen de 400 en 500 man. Ik word CFO van de holding; Convent Capital in Zeeland. Er ligt een mooie taak om die drie bedrijven met elkaar te verbinden en van drie écht vier te maken. Bij WTT heb ik een goede controller aangetrokken en ingewerkt, dus dat maakt dat ik nu de volgende stap kan zetten.”

En wederom doet hij dat bij een bedrijf met een duidelijke maatschappelijke missie. “Ik vind dat het maatschappelijke aspect er altijd bij moet zitten”, besluit Van der Horst. “Wat is je footprint en wat kun je bijdragen? Ieder bedrijf kan een positief effect opleveren voor de omgeving waarin het opereert. En idealiter doe je dat er niet bij, maar zet je het centraal in je bedrijfsvoering. We mogen onszelf hierin als financials best een beetje meer uitdagen.” ■

Process mining

Het einde van politieke discussies in bedrijven?

Bij bedrijven die hard gegroeid zijn, lopen processen vaak compleet anders dan hoe ze oorspronkelijk ontworpen zijn. Process mining, een categorie binnen het big data-analyse domein, biedt hier een oplossing voor. Een gesprek met grondlegger van process mining Wil van der Aalst (hoogleraar TU Eindhoven) en Bastian Nominacher, mede-oprichter en CEO van Celonis, een Duits bedrijf actief in process mining-technologie.

DOOR JEPPE KLEYNGELD

Professor Wil van der Aalst, volgens Google Scholar de meest geciteerde Europese informaticus, is onlangs onderscheiden met de Humboldt-prijs, de hoogste Duitse wetenschapsprijs met vijf miljoen euro voor onderzoek en een speciale leerstoel bij de technische universiteit in Aken. Hij geldt als internationaal pionier rond de data-analyse van bedrijfsprocessen.

Eind jaren 90' begon Van der Aalst met process mining. In die tijd werkte men binnen de academische wereld met simulaties en modellen die weinig te maken hadden met wat er echt binnen bedrijven gebeurde. "IT-projecten faalden vaak omdat het verschil tussen wat mensen zeiden wat ze deden en wat ze werkelijk deden zo groot was", aldus Van der Aalst. "Hier is mijn interesse uit ontstaan om te gaan kijken wat er nou echt gebeurt. Niet door te luisteren naar mensen, maar door mining-technieken in te zetten. Dat werd in die tijd nog erg vreemd gevonden."

Process mining werkt in essentie als volgt: mensen die binnen een organisatie computersystemen gebruiken laten sporen na. Die grote hoeveelheden opgeslagen data worden geanalyseerd om zichtbaar te maken hoe processen verlopen met als doel ze uiteindelijk efficiënter te maken. Van der Aalst: "In de tijd dat we hiermee begonnen was de data over het menselijk handelen beperkt en verzamelden we nog data door mensen zelf logboeken bij te laten houden. Inmiddels is het geëvolueerd tot volwassen vakgebied. Er zijn 25 leveranciers van process mining-software en zo'n 200 organisaties die ermee werken in Nederland."

Om de adoptie van process mining in de praktijk te bevorderen is Van der Aalst als wetenschappelijk adviseur verbonden aan verschillende software-bedrijven. Hij krijgt hier niet voor betaald, maar doet het voor de transfer van kennis. Één van deze bedrijven is het Duitse Celonis. De drie oprichters stuitten op de onderzoeken van de TU Eindhoven bij een consulting-klus die ze deden. "Het concept was

“In plaats van de normale route van bestelopdracht tot betaling, zien we dat het proces op honderden verschillende manieren wordt uitgevoerd”

toen nog erg wetenschappelijk en er was geen software beschikbaar, dus schreven we die zelf”, aldus mede-oprichter Bastian Nominacher. “Zowel wijzelf als onze klanten waren extreem verrast door wat daaruit kwam. Vanwege de potentie van deze technologie, verlieten we de carrièrepaden die we toen aan het volgen waren en richtten we Celonis op.”

DE MAGIE VAN PROCESS MINING

Process mining begint met event-data, oftewel data over gebeurtenissen. Een event is voor te stellen als een regel in een spreadsheet of een databasetabel. Iedere regel staat voor de combinatie van een case (klant, leerling of passagier), activiteit (bestellen, inschrijven, inchecken) en tijd (wanneer heeft het plaatsgevonden?). Dit zijn de drie bouwstenen die je in ieder geval nodig hebt. Je kunt er vervolgens nog andere velden aan toevoegen, zoals afdeling of medewerker. In dit tijdperk worden deze data steeds vaker opgeslagen en zijn ook de analyse-tools beschikbaar om miljoenen gebeurtenissen per seconde te analyseren. Celonis is zo'n tool die uit alle systemen in een organisatie de benodigde data distilleert voor bepaalde procesanalyses. De output bestaat uit procesmodellen: grafische beschrijvingen van de processen, zoals ze echt uitgevoerd worden. Managers kunnen daarmee zien wat de afwijkingen zijn ten opzichte van de afspraken over hoe de processen zouden moeten lopen.

“Bestuurders reageren soms geschokt op wat ze te zien krijgen”, vertelt Nominacher. Een voorbeeld is het inkoopproces: “In plaats van de normale route van bestelopdracht tot betaling, zien ze dat het proces op honderden verschillende manieren wordt uitgevoerd. In een recente case bij een grote organisatie liep het in 62 procent van de gevallen anders dan de bedoeling was. De inkoopafdeling werd daarbij vaak gepasseerd omdat die te traag en bureaucratisch werd bevonden. De medewerkers die dit doen denken geld te besparen voor hun bedrijf, maar in werkelijk loopt de organisatie kortingen mis en profiteert het niet van gunstige betalingscondi-

ties. Bovendien levert het massa's extra werk op voor de boekhouding die alle troep moet opruimen.”

“De magie van process mining is dat je van buiten kunt laten zien wat er binnen nou echt gebeurt”, stelt Wil van der Aalst. “Bestuurders zien dat bepaalde handelingen die eigenlijk altijd moeten gebeuren, maar slechts in 25 procent van de gevallen blijken te gebeuren. Dat is compliance, het eerste stuk waar je het voor kan inzetten. In hoeverre nemen werknemers de juiste stappen? Het tweede stuk is performance. Welke knelpunten zijn er die onnodig tijd of geld kosten? De aanvraag van een credit card duurt twee weken, maar na analyse van het proces blijkt het in vijf dagen te kunnen. Mensen die in proces zitten zien vaak maar twee stapjes. Process mining is een krachtig instrument om het totaaloverzicht te krijgen.”

De technologie is op alle denkbare processen binnen en buiten finance toepasbaar: productlevering, klantenservice, recruitment, IT-services, order-to-cash, financiële audits, financial closing, stroomlijnen van de supply chain, et cetera. Bastian Nominacher: “Het werkt als een soort krachtige zoekmachine voor processen. Je hoeft niet alle data te begrijpen om vragen te kunnen stellen. Je hebt een probleem, bijvoorbeeld maverick buying en wilt de kernoorzaak vinden. Dan zoek je naar alle patronen die beginnen met deze activiteit en heb je de oorzaak zo boven water.”

HOE TE BEGINNEN

Alle grote organisaties zijn inmiddels bezig met een data science-strategie. “De aanpak vind ik niet altijd zo verstandig”, zegt Van der Aalst. “Ze investeren in grote IT-infrastructuur en utopische toepassingen.

“Process mining is minder sexy, maar zit veel dichtter op de werkelijkheid en heeft veel meer waarde”



Bastian Nominacher



Wil van der Aalst

Bij big data stellen veel mensen zich het aanbevelingssysteem van Bol.com voor. Process mining is minder sexy, maar zit veel dichterbij de werkelijkheid en heeft veel meer waarde.”

Wanneer de datahuishouding op orde is, is beginnen met process mining vaak relatief gemakkelijk. “Het is al vrij gestandaardiseerd”, aldus Nominacher. “Kijk eerst goed naar welke processen belangrijk zijn voor jouw bedrijf. Vervolgens lever je wat procesdata aan, zodat we een inschatting kan maken van het potentieel.” Van der Aalst adviseert bedrijven om allereerst ervaring te gaan opdoen met het pilot proces. “Welke eventdata heb je en welke procesmodellen kun je daar uithalen? En wat kan je bedrijf daarvan leren? Vervolgens ga je het op grote schaal toepassen op meerdere plaatsen en ga je er mensen voor trainen.”

Voor de echte expert-vragen heb je data science mensen nodig, maar de output is te begrijpen door een breed publiek. Bij Siemens - een klant van Celonis die al vergevorderd is in process mining - werken duizenden mensen met de tool, niet alleen data wetenschappers. “De laagdrempeligheid maakt dat het nu een grote vlucht neemt”, aldus Van der Aalst.

DE TOEKOMST VAN PROCESSTURING

De verwachtingen rond process mining zijn hooggespannen. Dat het potentieel groot is wordt inmiddels ingezien door zowel het bedrijfsleven als de academie.

Werkelijke wereld. Ook investeerders in venture capital tonen grote belangstelling, vertelt Nominacher. “Het is een compleet nieuwe categorie in big data. We hebben al klanten in 15 verschillende industrieën en ontdekken voortdurend nieuwe gebruikerscases. Er ligt nog heel veel potentieel voor ons.”

De volgende stap in process mining is ook alweer ingezet, namelijk die naar het maken van voorspellingen. Van der Aalst: “Een voorbeeld is voorspellen wanneer klanten afscheid gaan nemen, zodat je acties kunt bedenken om hen binnen te houden. Of al inzien hoeveel tijd een nieuwe klant zal gaan kosten, en dus hoe interessant die klant is. Bedrijven die er klaar voor zijn zetten hier nu al stappen in.”

Volgens Nominacher gaan bedrijven process mining in de nabije toekomst inzetten om hun bedrijf te runnen. “Mijn wens is dat de CFO - de chief process owner - aan zijn bureau kan zitten en vandaar kan inzien of dingen wel of niet op de juiste manier gebeuren. Net alsof het een klein MKB-bedrijfje is.”

Van der Aalst - die zijn werk in Aken gaat voortzetten - sluit zich hierbij aan. “Het aantrekkelijke is”, besluit hij, “dat process mining politieke discussies voorkomt. Bij elke discussie ben je in een paar muisklikken bij de onderliggende data. Kijk, dit zijn de bestellingen, daar hoeven we geen discussie meer over te hebben. Dit is wat er écht is gebeurd.” ■

A portrait of a middle-aged man with dark hair, smiling slightly. He is wearing a dark blue pinstriped blazer over a blue V-neck sweater. The background is dark and out of focus.

De glanzende toekomst van de financieel manager

Laat ik met de deur in huis vallen: ik zie de toekomst van de financial uiterst zonnig in. Sterker nog, bijna geen beroepsgroep heeft een beter toekomstperspectief dan de financieel manager. Laat me mijn standpunt alsjeblieft eerst toelichten voordat je mij wilt laten opnemen in een gesloten inrichting. Ik heb namelijk nog niet gezegd hoe de financial dit voor elkaar krijgt. De financial zal namelijk flink aan de bak moeten om zijn onmisbaarheid te kunnen blijven aantonen... **DOOR** GYURI VERGOUW

Wat was ook alweer de stelling van evolutiebioloog Charles Darwin? In zijn baanbrekende publicatie *On the Origin of Species*, het werk dat de evolutietheorie introduceert, geeft hij aan dat 'succesvolle' diersoorten over een duidelijke overlevingsstrategie beschikken: 'Het zijn niet de sterkste soorten die overleven en ook niet de meest intelligente. Het is het soort dat het beste reageert op veranderingen.' Ook de financiële professional ontkomt niet aan deze wet.

DOEMVERHALEN

Laten ik beginnen met al die veranderingen die op de financial afkomen en ons angst inboezemen. We lezen doemverhalen over robotisering, automatisering en standaardisatie. Het standaardwerk vervalt, taken en werkzaamheden worden overgenomen door systemen. De schoenendoos die wij ooit inleverden bij de accountant is vervangen door een in-box waar wij onze PDF-facturen naartoe versturen. Jonge mensen voelen zich minder aangetrokken tot het als zwaar en stressvol geziene vak van financial en beginnen liever een 'eigen bedrijfje'. Tot slot willen klanten steeds minder betalen voor meer service en betere diensten. Een ontwikkeling die al tientallen jaren gaande en blijkbaar onuitroeibaar is. Dit alles is echter maar één zijde van de medaille.

Er is namelijk ook iets anders aan de hand in de wereld, de medaille glanst aan de andere zijde. Het gebruik van cijfers groeit namelijk exponentieel. Big data is inmiddels big business. De invloed van statistieken is enorm gegroeid door de opkomst van het internet. We kunnen inmiddels bijna alles meten en zijn nog maar één stap verwijderd van algoritmes die de mens zélf tot een formule degraderen. Nieuwe bedrijven als Facebook en Google verdienen flink aan databestanden. Sommige bedrijven zijn inmiddels meer waard door hun klantenbestanden dan door de geleverde diensten. Ziedaar de gouden toekomst voor de financial. Want wie heeft, naast wiskundigen, het beste zicht op cijfers in organisaties?

MENSENMENSEN

Neem een afdeling als Humanresourcemanagement, tegenwoordig ook wel Strategic-HRM genoemd. Van oudsher lopen op deze afdeling 'mensenmensen'. Mocht je als financial moeite hebben met deze term, ik vertaal het altijd maar als mensen die vooral aan-

dacht hebben voor de zachte kant van organisaties. Dat was al te vaak een vrijbrief om weinig tot niets van cijfers te hoeven weten.

Goed nieuws! Ik kan de financieel manager namelijk één ding verzekeren: die tijden zijn definitief voorbij. Cijfers zijn of worden integraal onderdeel van de S-HRM afdeling. Sterker nog, cijfers gaan daar dominant worden. Dat hebben de HR-professionals aan zichzelf te danken. Want wie zegt dat de bedrijfsresultaten vooral worden bepaald door de medewerkers en wie daarnaast diezelfde medewerkers werft, selecteert en traint, die is uiteindelijk ook verantwoordelijk voor de resultaten. Zonder gedegen kennis van databestanden, statistieken en cijfers kun je dan niet.

Neem HR-analytics, dat met gebruikmaking van de binnen de organisatie aanwezige statistische gegevens besluiten kan voorbereiden ten aanzien van het personeelsbeleid. De belofte is dat dit leidt tot betere inzetbaarheid en efficiency van medewerkers, minder ongelukken op het werk, soepeler doorstroming en betere planning. De financial is als geen ander in staat om uit HR-analytics zinnige informatie te distilleren. Maar daar hoort wel bepaald gedrag bij.

GEDRAG

Ik heb vele jaren cursussen financieel management voor non-financials mogen geven. Wat mij daarbij het meest opviel? Dat 95% van de deelnemers echt geen flauw benul had van basale financiële zaken als balans, cash-flow statements of investeringsanalyses. Ik zie dat er ook niet beter op worden. Integendeel, het gat tussen financial en non-financial lijkt alleen maar groter te worden. Hier ligt een schone taak voor de financials zélf, maar daar is wel een cultuuromslag bij de financials voor nodig. Noem het een noodzakelijke gedragsverandering.

Van professional die zich volledig kan richten op zijn specialiteit moet de financiële manager zich ontwikkelen richting business partner, data-analist en financieel communicator. Zó kan de financial dé gesprekspartner van het management worden, van CEO tot directeur HRM, van compliance professional tot ICT-er. Niemand kan dan om de financial heen. Daartoe moet de financial niet alleen uitblinken in vaktechniek, maar evenzeer in gespreks- en communicatietechnieken, relationele vaardigheden,

Gyuri Vergouw MSc MMC is econoom, consultant, auteur en toezichthouder. Hij is sinds 1997 hoofdredacteur van managementSite.nl, auteur van honderden artikelen en tien boeken. Zijn nieuwste boek 'De managementmonologen, kompas in de managementjungle' is december 2017 verschenen.

begrijpelijk schrijven en presenteren. Kortom, om succesvol te zijn, moet de financieel manager meer dan ooit functioneren als een 'mensenmens'. Als dat geen cultuuromslag is!

EENVOUD

Naast de genoemde communicatietools staat bovenaan mijn verlanglijstje van gewenste gedragsverandering het begrip eenvoud. Financials zoeken hier al decennia naar, maar het is blijkbaar nog steeds niet gelukt om op heldere, inzichtelijke en eenvoudige wijze informatie uit data te distilleren. Te vaak is het nog: big data, little insights. Een klein voorbeeld: Enige tijd geleden kreeg ik het verzoek een kleine stichting door te lichten. Het ging om een organisatie met een jaarlijks budget van enkele tonnen. Zelden zo'n ingewikkelde jaarrekening en boekhouding gezien. Wat een 'bord asperges' had moeten zijn, zag eruit als een 'pan vol spaghetti', de betrokken financials hadden van de beschikbare data een onbegrijpelijke brei gemaakt. Dat is een kunst op zich, maar het is niet waar finance voor bedoeld is.

Finance is in mijn ogen namelijk vooral een communicatiemiddel. Al sinds de Italiaanse broeder en wiskundige Pacioli het boekhouden uitvond (in 1494) en het liet illustreren door een nog groter genie, namelijk Leonardo da Vinci, is financieel management bedoeld om inzicht te geven aan 'leken' over de (financiële) positie van organisaties. Dat lukt ons blijkbaar nog steeds niet, maar het is wel waar 'non-financials' enorme behoefte aan hebben. Dat was zo in de Middeleeuwen, dat was zo toen ik mijn carrière in de jaren tachtig van de vorige eeuw begon, dat is nog steeds zo. Daarom zou iedere financial eigenlijk een flinke cursus marketing en PR moeten volgen. Kern van dat verhaal: hoe dien ik mijn verhaal, mijn 'bord asperges', zo smakelijk mogelijk op?

VERTROUWEN IS LOLLIG

Controle is goed, vertrouwen is beter. Waarom heb ik dit statement na 2008 bijna niet meer gehoord? Welnu, de bankencrisis heeft roet in het eten gegooit. Het klonk mooi maar de mens is een weerbarstig wezen. Een mens kan leren van zijn fouten, de mensheid vindt dat een stuk lastiger. En dus

blijven misstanden steeds weer terugkeren. Ik zeg in dit kader: Vertrouwen is lollig, controle is noodzaak. Daarbij heb ik als stelregel: in finance bestaan domme vragen niet. Neem het volgende voorbeeld: Het bestuur van het ROC Leiden gaat in de periode 2010-2015 akkoord met een gigantisch nieuwbouwplan. Geplande kosten € 46 miljoen. Het werd uiteindelijk een kostenplaatje van € 223 miljoen. Niet geheel onbelangrijk in dit verhaal: de gebouwen blijken niet geschikt om goed onderwijs in te geven. Het bestuur liet zich bijstaan door financiële adviseurs die kritiek op de financiën tot in een laat stadium opzij schoven. De nieuwbouw was volgens deze adviseurs mogelijk geworden dankzij "een out-of-the-box denkwijze met een uniek resultaat. (...) Dit project bewijst dat als de wil er in die rare en stugge financiële wereld is, er heel veel mogelijk is. Bij de oplevering van een dergelijk ambitieus project staan er genoeg mensen aan de kant die met een 'zie je wel' wijzen op de risico's. Een eerste half jaar in een nieuw gebouw is altijd een moeilijke periode omdat er zoveel processen samenkomen en iedereen aan het gebouw moet wennen." Uiteindelijk moet het ROC met een kapitaalinjectie van € 40 miljoen van faillissement gered worden door het ministerie van OC en W.

Bijzonder is deze case niet. Dit is nog steeds normaal. Denk alleen maar aan de Amsterdamse Noord-Zuidlijn (begroot € 1,3 miljard, uiteindelijke kosten € 3,1 miljard). Waar zijn de tijden gebleven dat we de Afsluitdijk binnen budget en twee jaar voor opleverdatum konden openen? Je weet wel, die tijd voordat we computers hadden, voor SAP, Prince2 en al die andere methoden om efficiënter en effectiever te werken? Kortom, laten we vooral zelf blijven nadenken. Leuk al die robots, software en computers, zonder een goede financial die het écht snapt vaart geen organisatie wel.

TOT SLOT

De toekomst van de financial ziet er in mijn ogen dus prachtig uit. Cijfers zullen de komende decennia de kern van organisaties raken, door big data, statistische analyses of anderszins. Het is weinig professionals gegeven om uit de enorme brei gegevens die ons ter beschikking staat zinnige zaken te distilleren. En dit begrijpelijk te maken voor non-financials. Professionals dienen in de toekomst daarom naast superieure vakkennis tevens over uitstekende relationele en communicatieve vaardigheden te hebben, de financial als vakspecialist én 'mensenmens'. Ziedaar de ultieme uitdaging voor de financiële professional. ■

De toekomst van boekhouden

“Boekhoudkennis mag niet verloren gaan”

De boekhouder is gelijkwaardig aan de financial controller en zelfs de momenteel gewilde business controller, stelt Marinda van Harskamp, auteur van het boek ‘Accounting Architecture Model’. Het is gewoon een andere rol waar een ander type persoonlijkheid past, maar het is niet een functie die qua belang en impact onderdoet voor andere financiële rollen. Wel gaat de boekhoudfunctie veranderen de komende jaren. Van Harskamp licht toe waar de kansen en ontwikkelmogelijkheden liggen.

DOOR JEPPE KLEYNGELD



Boekhouden is een onderschat vakgebied, vindt Marinda van Harskamp. Klopt, veel handmatig werk gaat verdwijnen de komende jaren, maar boekhoudkennis blijft belangrijk voor bedrijven. “Je hebt boekhoudkennis nodig om je systemen te kunnen inrichten en om je informatieprocessen goed te laten lopen”, aldus de finance professional - die naast haar werk als Global Finance Stream Leader bij IKEA Group ook actief is als coach en auteur. “Ook bij (big) data analyse kan het erg nuttig zijn om er mensen bij te betrekken met boekhoudkennis.”

Compliance is een andere reden waarom boekhoudkennis behouden moet blijven in organisaties, zeker bij internationaal opererende bedrijven. “Je kunt de regels wel onzin vinden, maar je moet er nog steeds aan voldoen”, aldus Van Harskamp die in de internationale omgeving van IKEA met zeer veel complexe regelgeving te maken krijgt. “Dat is nog lang niet te automatiseren.”

Als we nu niks doen om die kennis te behouden, vreest Van Harskamp, zal hetzelfde gebeuren als in de bankensector: “Mensen die daar overbodig zijn geworden door automatisering zijn op straat komen te staan. Er is nooit in hen geïnvesteerd om ze klaar

te stomen voor de toekomst. Die fout moeten we niet opnieuw maken. Als je boekhoudkennis- en ervaring hebt, zijn er veel mogelijkheden waarin je je kunt doorontwikkelen. Alleen is er nu helemaal niks: er zijn geen vacatures en er zijn geen opleidingen. Dat moet veranderen. We moeten met deze groep aan de slag.”

DE KUNST VAN HET BOEKHOUDEN

Boekhouding wordt voor de meesten pas interessant wanneer het in een rapport staat en naar group reporting gaat. Die informatie komt in de financiële media en beweegt vervolgens de markt. “De output-kant van het boekhoudproces vindt iedereen geweldig, maar er is zeer weinig interesse in de input-kant en het proces”, aldus Van Harskamp. “Terwijl die ervoor moet zorgen dat die output-kant - waarmee we de organisatie aansturen - klopt. Financiële transacties komen overal in voor; het is een immense klus om die allemaal kloppend in de boekhouding te krijgen. Dat is een eye opener voor veel mensen. Een goede boekhouder heeft echte interesse in het proces van transactieverwerking en vindt het heerlijk om die gigantische puzzel kloppend te krijgen.”

NIEUW PERSPECTIEF

Door automatisering verdwijnt de komende jaren steeds meer handmatig werk, maar Van Harskamp is bang dat hiermee ook de boekhoudkennis verdwijnt. Om dat te voorkomen moeten er een aantal dingen gebeuren. Het moet in opleidingen veel meer aan bod komen, zegt de coach. “Het zit nu vaak op MBO-niveau, maar dat moet opgetrokken worden naar HBO-niveau omdat er straks veel meer van hen gevraagd wordt. Daarnaast moeten we met de mens-kant van boekhouders aan de slag. Als je systemen

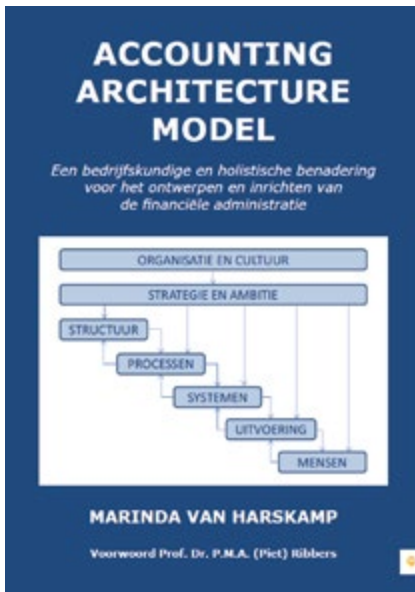
implementeert, processen optimaliseert of structureren bouwt, hebben echte boekhouders niet altijd de visie hoe ze dat kunnen doen. Dan komt het onderwerp persoonlijkheid weer terug. Waar ben jij sterk in? Uitvoering hebben we niet meer nodig. Je moet het bredere perspectief zien en door willen groeien en leren.”

Van Harskamp deelt vier richtingen waarin de boekhoud-professional zich kan doorontwikkelen. Een eerste richting is de **automatisering van boekhouden**. Hier is Van Harskamp zelf zeer passievol over getuige haar werk als procesontwerper bij IKEA en haar recente boek ‘Accounting Architecture Model’. Hierin beschrijft ze een door haar zelf ontwikkeld model om de boekhouding en de onderliggende systemen in te richten vanuit een integrale en bedrijfskundige ontwerpaanpak.

Van Harskamp: “Wanneer je er, zoals ik, plezier aan beleef om zoveel mogelijk te automatiseren, dan moet je zoveel mogelijk leren over IT. En andersom, IT-mensen moeten boekhouden leren zodat de systeemrichting en de financiële transacties zo goed mogelijk in de boeken komen en relevante data eruit wordt gehaald. Daar zal in de toekomst een enorme behoefte aan ontstaan. Als IT-mensen boekhoudsystemen gaan inrichten zonder boekhoudkennis, dan komt dat niet goed. Je moet de inrichting doen vanuit boekhoudperspectief, niet vanuit systeemperspectief.”

Een andere optie die de boekhouder heeft is **controller** worden. Meestal past de rol van financial controller het beste bij het persoonlijkheidsprofiel van de boekhouder. Om de slag naar financial controller te maken moet je vooral analytisch zijn en ervoor willen zorgdragen dat alles cijfermatig klopt. “Control is hierbij het bekende woord waar het om draait”, aldus Van Harskamp. “De business controller daarentegen kent en werkt met de financiële cijfers, maar gebruikt deze niet vanuit control, maar als één van de middelen om met de business te werken en deze te helpen sturen. Het geven van presentaties en communiceren in het algemeen is geen probleem voor de business controller.”

“Als IT-mensen boekhoudsystemen gaan inrichten zonder boekhoudkennis, dan komt dat niet goed”



Marinda van Harskamp is expert in het ontwerp en de inrichting van de boekhoudfunctie. Naast haar vaktechnische rol bij Ikea is ze ook internationaal actief als gediplomeerd trainer en coach op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Gedreven vanuit haar filosofie 'spark to ignite movement' is het haar ambitie om mensen te inspireren om de boekhouding vanuit een ander perspectief te bekijken en te benaderen. Vanuit deze ambitie en alle opgedane kennis, inzichten en ervaring heeft ze het Accounting Architecture Model (www.accounting-architecture.com) ontwikkeld en in het boek met gelijknamige titel uitgewerkt.

Dan heb je ook nog mensen die houden van **de structuur van accounting** en gaan bepalen hoe hun organisatie dit het beste kan inrichten, stelt Van Harskamp. "Wat ga je outsourcen en wat niet? Wat doe je met standaardisatie? Wat voor modellen gebruik je allemaal? Wat doe je met shared services? Ga je werken met één chart of accounts? Bij deze rol komt een stuk communicatie kijken, want je moet de organisatiecultuur goed kennen en weten hoe je mensen aanspreekt. Dit kan niet vanuit hiërarchie."

Je kunt je tot slot ook richten op **business process management**. "In veel organisaties zie je al functies voor procesleiders in purchase-to-pay, order-to-cash en record-to-report, maar business proces management is ook een vak apart", aldus Van Harskamp. "Je kunt met Lean Six Sigma alle informatieprocessen, inclusief het boekhoudproces, gaan herinrichten."

BLIK IN DE TOEKOMST

Tot slot bespreken we de toekomst van de finance afdeling. Van Harskamp denkt en hoopt dat het vakgebied over tien jaar heel ver geautomatiseerd is en veel meer verspreid door de organisatie zit. "Die kennis zal bij ICT of proces management liggen of een afdeling met een andere naam. De basis en verantwoordelijkheid zal wel bij finance blijven liggen. Verder zal verregaande analyse plaatsvinden op alle data, maar dat is weer een ander vakgebied."

Zelf heeft Van Harskamp zich ontwikkeld als coach en trainer van financials om hen te helpen de omslag te maken. "Het is vooral belangrijk bewustzijn te ontwikkelen over hoe je persoonlijkheid in elkaar zit en welke toekomstige financiële rol daar het beste bij past. Bij boekhouding houd je van details en structuur, en wil je graag zorgdragen dat het proces goed loopt; een financial controller is veel meer de rationele analist en de business controller is meer een adviseur die de business helpt navigeren. Je moet weten waar je energie van krijgt en waar je waarde kunt toevoegen. Coaching, Neuro Linguïstisch Programmeren en de MBTI (Myers Briggs Type Indicator) kunnen daarbij goed helpen." ■

Rob Nagelkerke, Irdeto

“Business control stevig op de kaart gezet”

Bij beveiliging van digitale content Irdeto speelt finance een sleutelrol in het betreden van nieuwe markten. “De rol van finance is alle perspectieven bij elkaar te brengen. Dat is een continu proces”, zegt Rob Nagelkerke, Manager Financial Planning & Analysis.

TEKST JEPPE KLEYNGELD FOTO ARTHUR VAN MEGEN

Het al 50 jaar bestaande Irdeto is actief in de beveiliging van content tegen piraterij en diefstal. Mocht het toch gestolen worden doet Irdeto aan damage control. De digitale beveiliging is onderdeel van het Zuid-Afrikaanse Naspers en heeft grote kantoren in Ottawa, Beijing en Hoofddorp. Op die laatste locatie ontmoeten we Rob Nagelkerke, sinds 2016 Manager Financial Planning & Analysis. Het bedrijf is actief in drie segmenten, licht Nagelkerke toe. “Traditioneel waren dat de broadcasters van televisie. Later zijn daar filmbedrijven bijgekomen; we hebben daarom ook een klein kantoor in Hollywood. Inmiddels zijn we actief in een derde segment dat we *beyond media* noemen. Veel bedrijven in andere sectoren hebben ook een digitaal platform dat bescherming nodig heeft tegen ongewenste indringers. Denk bijvoorbeeld aan producenten van auto's die (steeds meer) in verbinding staan met het internet met alle bijbehorende security-uitdagingen. We streven naar marktleiderschap in alledrie onze segmenten.”

Financial control en accounting is bij Irdeto regionaal georganiseerd. Daarnaast heeft ieder van de drie business units een eigen business controller. Nagelkerke vervult die rol voor de broadcasting-tak. Ook stuurt hij het analyseteam aan. “Wij hebben de taak te zorgen dat de business controllers met de juiste informatie op pad kunnen om de business te helpen sturen.”

NIEUWE MARKTEN BETREDEN

De initiële opdracht van Nagelkerke was te zorgen voor de transitie van finance als puur leverancier van financiële cijfers en zorgen dat de boeken kloppen naar partner van het management die helpt betere beslissingen te nemen vanuit bedrijfseconomisch perspectief. “Deze weg zijn we ingeslagen. We zijn achter Excel vandaan gekomen en de business ingegaan om te snappen wat er echt gebeurt.”

Een voorbeeld is adviseren bij het betreden van nieuwe markten binnen het beyond media segment. “We willen snel weten of het kansrijk is en anders snel ‘onderuit gaan’. Dan helpt het als je als financial meekijkt. We hebben

veel ondernemerschap in ons bedrijf - en dat willen we vooral stimuleren - maar sturing is daarbij nodig. We hebben bijvoorbeeld een voormalig hacker voor ons werken die gek is van auto's en de kans zag deze markt te betreden. Bij zulke initiatieven is het lastig om op omzet te sturen, dus hebben we daar andere parameters voor. Is er een proof of concept? Hoe snel hebben we klanten? Zijn die bereid te betalen? In het geval van de automotive industrie is dit goed gelukt. Deze markt bleek inderdaad mooie kansen te bieden die we hebben verzilverd. Maar er zijn ook initiatieven die minder goed lopen en het is belangrijk dat we daar tijdig achter komen voordat we eerst heel veel geld hebben opgebrand.”

“We starten een nieuwe initiatief altijd met een business case”, vervolgt Nagelkerke. “Eerst moet er een onderbouwing zijn om het te gaan proberen. Door vragen te stellen en er met een hele onbevooroordeelde blik naar te kijken proberen we een beeld te schetsen van hoe feasible het is. Dan kijken we naar een funnel en geschikte milestones. Welke potentiële klan-



ROB NAGELKERKE

Functie: Manager Financial Planning & Analysis

Leeftijd: 44

Opleiding: Bedrijfseconomie, Rijksuniversiteit Groningen

Loopbaan: Begonnen bij KPN in het management development programma. Werkte in verschillende financiële rollen. Toen ging hij naar Versatel voor het werd overgenomen door Tele2, waar hij als Manager Business Control werkzaam was. Na een korte periode bij een kleiner telecom bedrijf begon hij bij Irdeto in 2016.

Vrijetijd: 4 kinderen, wandelen, fietsen

Organisatie: Irdeto

Aantal fte: 1000

Aantal fte Finance: 35

Financiële software: Microsoft Dynamics (ERP), Adaptive Insights (Planning), Tableau (Visualisatie), Xpenditure (Expense Management).

ten zitten in die funnel? Hoe gaan de gesprekken? Wat zijn de scoringskansen? De financiële onderbouwing van de business case doen we met onze FP&A-tool Adaptive Insights en de forecast en begroting maken we daar ook in. We monitoren de voortgang: hoe snel gaat sales door de funnel heen en met welke resultaten? Als het langer duurt dan verwacht, hoeft dat niet te betekenen dat we direct stoppen, maar kunnen we wel feedback aan het management geven, zodat zij goed onderbouwde beslissingen kan nemen.”

Bij de ideale marktintroductie stapt Irdeto precies in als de S-curve omhoog gaat, Nagelkerke: “We willen niet te vroeg zijn, want dan investeer je je blauw. Maar ook niet te laat, want dan loop je achter de curve aan. Als het goed gaat, dan hebben we als business-partner ook de rol om meer resources naar een nieuwe markt te alloceren. In ons geval zijn dat vooral mensen, we zijn een echte people business. Als de indicatoren aangeven dat de markt snel groeit, willen we er ook snel meer mensen op kunnen zetten.”

VAN DATA NAAR INZICHT

Met Adaptive Insights heeft Irdeto een krachtig Planning & Budgetting systeem in huis gehaald. Voorheen gebeurde dat met Excel, en zoals iedere financial weet; “één foutje in Excel en je bent de klos.” Het finance-team van Irdeto gebruikt Adaptive Insights vooral als betrouwbare database, en (nog) niet voor dashboarding. “Onze business is erg dynamisch, dus standaard rapporten werken niet zo goed. Als onze business iets wil, dan willen ze het meteen”, aldus Nagelkerke. “Zeker bij het segment beyond media - waar nog meer onzekerheid zit - leveren wij als finance toegevoegde waarde door er dicht op te zitten en de financiële implicaties van mogelijke besluiten snel door te rekenen. Dit helpt om op een gefundeerde manier tot de uiteindelijke keuzes te komen.”

Voor reporting gebruikt het finance-team bij Irdeto Excel, Powerpoint en Tableau. “Als de business iets wil weten hebben we met Adaptive Insights een betrouwbare en consistente data-dump waar we alles uit

kunnen halen. Met de tool kunnen we de gegevens uit de bronsystemen alloceren naar producten, zodat we kunnen zien wat de profitability per product is. Deze manier van werken geeft ons betrouwbaarheid en flexibiliteit”, aldus Nagelkerke.

De Manager Financial Planning & Analysis weet al wat de volgende stap gaat worden: nog meer forward looking worden. “Heel veel puzzelstukken zijn al vroegtijdig bekend, zoals purchase opdrachten en mensen die starten of het bedrijf verlaten. De financiële gevolgen hiervan willen we al direct in de rapportage en rolling forecast meenemen, zodat managers inzicht krijgen in de budgetruimte die ze nog hebben om besluiten te nemen.”

Voorlopig hoeft Nagelkerke niet bang te zijn zonder uitdaging te zitten. “In een heel voorspelbaar bedrijf kan finance een tikkeltje saai vak zijn”, besluit hij. “Maar als je in een groei-markt zit, zoals bij Irdeto, is dat heel anders. Ook als controller wil je op het goede moment in de S-curve zitten. En dat zit ik hier zeker.” ■

Verskil financial en business controller

“Business controller is gesteld op chaos”

Iedereen die in een financiële functie werkzaam is, weet dat de discussie over de financial als businesspartner niet nieuw is. Maar nu steeds meer transactioneel werk verdwijnt door technologie is die discussie urgenter dan ooit. Wie zich wil voorbereiden op een toekomst waarin door robotisering veel werk is overgenomen, zal de stap naar business controlling moeten zetten, waarschuwen experts verbonden aan de opleiding Certified Business Controller. Maar welke concrete stappen moeten financials én bedrijven nemen om dit succesvol te doen?

DOOR EDWIN VAN SAS

Een van de belangrijkste problemen die bij veel business controllers speelt is dat zij in de praktijk vooral financial controllers zijn, vertelt Lennaert Koch, Director Business Control bij KPN. Na een korte carrière in de accountancy stapte hij over naar control en met zeven promoties in negen jaar tijd heeft hij zich ontwikkeld van business controller naar zijn huidige rol. “Als ik cursussen geef, vraag ik de deelnemers of ze wel echt business controller willen zijn. Ben je het liefst met cijfers in de weer, of ben je iemand die connectie wil maken met mensen in de business, die proactief nadenkt over de kansen die er liggen en ondernemerschap toont om die binnen je bedrijf te verkopen?”

HET ECHTE PROFIEL VAN EEN BUSINESS CONTROLLER

Wie een echte business controller wil zijn, beschikt over een andere skill-base dan een financial controller. Die legt vast, controleert en voert uit in

opdracht van de business, maar maakt daar zelf geen onderdeel van uit. “Als mensen vanuit de business de dag voor een presentatie naar je toekomen om je te vragen een akkoord op hun plan te geven, weet je dat je buitenspel staat. Een volwaardig business controller is veel eerder betrokken bij zo’n plan, of is de initiator ervan”, aldus Koch.

Dat probleem wordt ook gesignaleerd door Coby van Veldhuizen. De huidige financieel directeur ANWB Reis- en Rechtshulp is een zeer ervaren financial met een duidelijke visie op business control. “Sommige business controllers streven naar volledige beheersing van de cijfers. Alles moet kloppen, elke maand weer. Ze zijn sterk gericht op het terugkijken en verantwoording afleggen, maar dan ben je feitelijk een financial controller. Een business controller streeft naar beheersing van het totaal en heeft oog voor de toekomst. Met weinig informatie kan hij of zij toch een financiële vertaling maken en kansen en risico’s

inschatten. Een business controller is gesteld op chaos, kan daaruit de belangrijkste informatie destilleren. Risico’s zijn prima om te nemen, maar je moet wel weten waar je ja tegen zegt als bestuurder.”

SOFT SKILLS ZIJN HARD SKILLS VOOR FINANCIALS

Dat business controllers vaak onvoldoende uit de verf komen als business partner komt onder meer doordat economische opleidingen gericht zijn op het aanleren van harde financiële skills, terwijl van business controllers ook soft skills worden verwacht. Joost van der Hulst, voorheen directeur Finance & Control van de Sociale Verzekeringsbank en tegenwoordig lid Raad van Bestuur bij de Jeugdbescherming West, beaamt dat. “De meeste financials zijn alleen in staat om te zeggen 2-1=1 en er moet 1 bij dan is het weer 2. Dat soort taal is zie je veel terug in hun analysestukken. Je hebt misschien gelijk, maar je maakt zo als business controller geen verbinding met het management team.”



Daarvoor moet je met jezelf in verbinding staan, stelt Van der Hulst. “In mijn perspectief moet je eerst weten hoe je zelf in elkaar zit. Verbinden kun je alleen als je met jezelf verbonden bent. Dat is waar het voor veel controllers ingewikkeld wordt, want daar zijn ze niet zo van. Als je naar drijfveren kijkt zijn financials vaak behoorlijk blauw, en redelijk rechtlijnig. Terwijl je juist in de kwetsbaarheid waarin je je opstelt echt verbinding kunt maken.”

HET VEROVEREN VAN EEN POSITIE IN DE ORGANISATIE

Maar, waarschuwt Koch, zelfs als je als business controller over de juiste instelling beschikt is daarmee niet gezegd je ook een succesvolle businesspartner zult zijn. “Veel bedrijven zeggen wel dat ze een business controller willen, maar vinden het in de praktijk lastig dat iemand zich er daadwerkelijk tegenaan bemoeit op basis van feiten en cijfers.”

Zo’n positie moet je volgens Koch afdwingen en (letterlijk) verdienen. “Je zult in eerste instantie je plek moeten

veroveren en aantonen dat je meerwaarde hebt voor het bedrijf. Daarna zul je zien dat collega’s niet meer op het laatste moment naar je toekomen voor een financiële goedkeuring van hun plannen, maar in een vroeg stadium naar je toekomen of je wilt meedenken en je het plan vervolgens gezamenlijk presenteert aan het management.”

Van der Hulst sluit zich daarbij aan: “Ik zeg altijd: sla je tentje op daar waar je van bent. Als je een controller bent die één keer per maand over de afdeling loopt dan denken ze: wie is die vreemde vogel? Zorg dus dat je onderdeel wordt van de club en dat je een bondje hebt met bijvoorbeeld de personeelsadviseur en communicatiemedewerker en dat je weet wat er buiten gebeurt dat effect heeft op de betreffende afdeling. Dat je eens in de maand even bijpraat: waar zijn jullie mee bezig op dit moment en waar kunnen we elkaar ondersteunen?” Enerzijds moet je als business partner dus zelf verbinding maken, anderzijds

moet de business controller ook vanuit het bedrijf in staat worden gesteld om zijn functie naar behoren uit te voeren. Van Veldhuizen: “In mijn team heb ik een pur sang business controller, maar die miste in eerste instantie de juiste ondersteuning. Als financial control of je administratie bijvoorbeeld niet op orde is, ben je als business controller een groot deel van je tijd bezig om die fouten te verklaren en ben je niet in staat te excelleren in datgene waarvoor je besteld bent.”

Van Veldhuizen bepleit daarom het scheiden van business en financial control. “Wij hebben dat sinds een jaar gedaan en dat bevalt uitstekend. Financial control is gecentraliseerd en de business controllers zitten gedecentraliseerd bij de business. Je ziet steeds meer organisaties die stap maken. Je ziet echt dat de toegevoegde waarde van de business controller zo enorm toeneemt, mits de kwaliteit van de financiële omgeving op orde is.” ■

5

BOUWSTENEN VAN RADICAAL VERBETERDE EXTERNE RAPPORTAGES

In recente decennia hebben kwartaal- en jaarrapporten hun waarde verloren voor hun voornaamste doelgroep: investeerders. Dat betogen accountingexperts Baruch Lev and Feng Gu in hun nieuwste boek 'The End of Accounting'. Ze onderbouwen hun stelling met overweldigend bewijs en stellen vervolgens nieuwe manieren voor om de relevantie in de rapportages terug te brengen.

DOOR JEPPE KLEYNELD

In 'The End of Accounting' tonen Baruch Lev en Feng Gu aan dat corporate jaar- en kwartaalverslagen steeds minder bijdragen aan waar ze voor bedoeld zijn: investeerders informeren over de prestaties van bedrijven zodat ze goed onderbouwde beleggingsbesluiten kunnen nemen. Hun shockerende conclusie: de zeer prijzige financiële rapporten voorzien slechts in vijf procent van de informatie die investeerders gebruiken in hun beslissingen.

WAAROM DE WAARDE VAN ACCOUNTING INFORMATIE STERK IS VERMINDERD

Een economie kan niet groeien en tot bloei komen zonder een actieve en goed functionerende kapitaalmarkt die het spaargeld van individuen en bedrijven distribueert onder ondernemingen. De 'brandstof' waar deze kapitaalmarkt op draait is informatie; over de plannen van bedrijven, de risico's en de verwachte Return on Investment (ROI). Terwijl de businessmodellen van bedrijven sterk veranderd zijn de laatste 100 jaar, zijn de financiële rapporten nauwelijks veranderd. De huidige rapporten zijn geschikt voor bedrijven uit het industriële tijdperk, niet voor bedrijven uit het huidige informatietijdperk, waarin vooral ontastbare, intellectuele activa het succes van bedrijven bepalen.

De drie belangrijkste redenen voor het enorm teruggelopen van de bruikbaarheid van financiële rapporten door investeerders zijn:

- Het grotendeels negeren van ontastbare zaken (intangibles) door het accounting systeem;
- Het negeren van belangrijke 'business events', zoals het terugdringen van de 'churn rate' van klanten bij

telecom/internetbedrijven;

- Het steeds minder fact-based worden van accounting: de cijfers zijn steeds vaker gebaseerd op de subjectieve inschattingen van managers.

INFORMATIESYSTEEM DAT WERKT

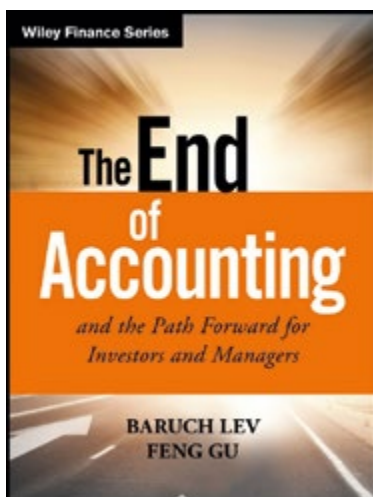
Nadat de auteurs empirisch hebben aangetoond dat de huidige financiële rapporten de meeste van hun waarde hebben verloren voor investeerders, tonen zij het pad voorwaarts voor financieel managers. Hun 'Resources & Consequences Report' bestaat uit vijf belangrijke attributen die aantonen hoe het bedrijf duurzaam waarde creëert voor klanten en aandeelhouders.

Strategische middelen

Strategische middelen - die momenteel niet of nauwelijks besproken worden in financiële rapporten - zijn wat bedrijven hun concurrentievoordeel geeft. Ze hebben de volgende kenmerken:

- Ze zijn waardevol;
- Ze zijn zeldzaam;
- Ze zijn moeilijk te kopiëren.

Bedrijven die de strategische middelen op effectieve manier aanwenden zijn daarmee in staat waardecreërende strategieën te implementeren op een



manier waarop huidige of potentiële concurrenten dat niet kunnen en zo een concurrentievoordeel verwerven. Voorbeelden zijn de algoritmes waarmee Netflix klanten aanbevelingen doet, de rechten op content (films, series, sportprogramma's) die de streamingaanbieder bezit en unieke samenwerkingen. Ook klanten en menselijk kapitaal behoren tot de strategische middelen.

2 In kaart brengen van investeringen

Strategische middelen zijn niet gratis. Ze worden gegenereerd door investeringen, zoals R&D, marketing, overnames en de ontwikkeling van technologie. Daarom moet een kwartaal- of jaarverslag investeerders informeren hoe het bedrijf investeert in het verkrijgen of ontwikkelen van strategische activa. Bijvoorbeeld, een farmaceutisch bedrijf kan veel geld spenderen aan de zoektocht naar een nieuwe medicijn of een klein biotech-bedrijf overnemen dat het medicijn al ontwikkeld heeft. De kosten van zo'n aanpak en de time-to-market verschillen aanzienlijk. Uitleggen waarom en hoe de keuzes tot stand komen is zeer belangrijk voor investeerders om te kunnen evalueren hoe effectief het bedrijf is in het creëren en acquireren van strategische activa.

3 Instandhouden en vernieuwen van strategische middelen

Aangezien strategische middelen essentieel zijn om waarde voor hun klanten te creëren, moeten bedrijven bezorgd zijn over concurrenten die inbreuk maken op hun activa. Maar inbreuk door rivalen is niet hun enige zorg, disruptie is een andere. Gezien de ernstige schade die het businessmo-

del van de onderneming hierdoor kan ondervinden, moeten investeerders en andere belanghebbenden regelmatig op de hoogte worden gesteld van de bedreigingen en de maatregelen die de onderneming neemt om die te mitigeren.

Zulke maatregelen moeten onderdeel zijn van de risicomanagement-functie van het bedrijf dat een belangrijk onderdeel vormt van de internal controls. Hieronder vallen maatregelen die de onderneming neemt om veroudering van bezittingen tegen te gaan. Merken verliezen hun waarde (prijsvoordeel) zonder onderhoud middels adverteren; klanten drijven weg zonder aandacht; televisieseries verwelken zonder vervolgen; en bepaalde patenten kunnen verlengd/uitgebreid worden bij modificaties aan de uitvinding. De strijd tegen veroudering van strategische activa zou een vast onderdeel van het businessmodel van de onderneming moeten zijn en als zodanig gedeeld moeten worden met investeerders.

4 Implementatie en gebruik van strategische middelen

Hoe worden de activa van een onderneming eigenlijk ingezet? Breedband capaciteit kan deels of volledig worden benut. Patenten kunnen toegewezen zijn, maar daarmee haalt het bedrijf er nog geen waarde uit. Een bedrijf kan duizenden gigabyte aan klantendata op de servers hebben staan, maar als er geen inzichten uit gehaald worden om producten te verbeteren of ontwikkelen is het in feite waardeloos. Huidige financiële rapporten geven alleen inzicht in de uitkomsten van het benutten van activa. Maar over de weg naar deze

uitkomst wordt geen woord geschreven. En de keuzes die hierin gemaakt zijn kunnen nogal een verschil maken voor de lange termijn verwachting van een bedrijf. Het maakt voor de duurzaamheid van de omzet bijvoorbeeld nogal uit of een bedrijf de omzet met streamen van content of via DVD-verhuur heeft verdiend, of dat producten via eigen online kanalen of via tussenpersonen verkocht zijn. Het begrijpen van de gekozen wegen naar omzet en winst stelt investeerders in staat te begrijpen hoe een onderneming zijn strategie tot uitvoer brengt.

5 Het meten van de gecreëerde waarde

De waarde die uiteindelijk gecreëerd wordt in de keten van activa creatie-behoud-inzet is de vijfde en laatste bouwsteen van het voorgestelde informatiesysteem. Het gaat om het kwantificeren en rapporteren van de gevolgen van de inspanningen van managers om waarde te creëren met de strategische activa van de onderneming. De focus van dit hoofdstuk moet vooral liggen op de cashflow die is gegenereerd. De omzet en de winst bevatten meestal veel schattingen en geven investeerders daarom geen duidelijk beeld.

Veel financieel managers zijn zich al bewust van de tekortkomingen van de huidige financiële informatie en staan er daarom voor open serieuze verbeteringen aan te brengen. De sterke prikkels om de onzekerheid bij investeerders weg te nemen en daarmee de aandelenprijs te verhogen en de kosten van kapitaal te reduceren zal er ongetwijfeld voor zorgen dat managers en bestuurders hiermee op den duur aan de slag gaan. ■

Finance professionals moeten versneld aan tech-competenties werken

Als de finance professional niet snel in beweging komt, ligt disruptie op de loer. Robotics en data analytics winnen snel terrein. Dat is de conclusie die kan worden getrokken uit de resultaten van het onderzoek 'invloed technologie op de financiële functie' van de VU Register Controllers opleiding en de NBA accountants in business.

DOOR JEPPE KLEYNGELD

Robotics en data analytics (big data en predictive analytics) winnen snel terrein binnen alle kerntaken van de financiële functie, niet alleen bij de transactionele processen. "Als financiële professionals willen voorkomen dat hun baan binnenkort wordt uitgehold of zelfs verdwijnt, moeten zij versneld aan hun technische en interpersoonlijke competenties gaan werken", zegt prof. dr. Frank Verbeeten die betrokken was bij het onderzoek. "Accounting zal blijven bestaan, maar zal er heel anders uit gaan zien. Het aantal handmatige handelingen zal steeds minder worden en IT-kennis wordt veel belangrijker. Ook is comfortabel worden met data analytics een noodzakelijke stap voor finance professionals."

LEREN EN EXPERIMENTEREN

Hoe ver bedrijven zijn in het invoeren van nieuwe technologieën verschilt erg tussen grote (beursgenoteerde) bedrijven en het MKB, stelt Erik Kolthof van de NBA. "AEX-bedrijven zijn hier al volop mee bezig, maar zitten nog echt in de fase van experimenteren. Het businessmodel van technologiebedrijven is juist vaak gebaseerd op predictive analytics; zij zijn hier ook vrij ver in, maar vinden van zichzelf dat ze nog niet zo vergevorderd zijn. Voor een buitenstaander lijkt dat wel zo, maar het potentieel van wat mogelijk is met robotics en big data is voor dergelijke technologiebedrijven veel groter dan de dingen die ze nu doen. De meeste MKB-bedrijven doen zelfs nog

helemaal niks met deze technologieën en wachten op waar hun leveranciers mee komen."

Dit is een fout. Omdat robotics en analytics invloed op alles invloed krijgen - op processen, mensen en competenties - is experimenteren, ook voor het MKB, noodzakelijk. "De bewustwordingsfase is voorbij", aldus Kolthof. "Je moet hier nu mee aan de slag, op welke manier dan ook."

BENODIGDE KENNIS EN COMPETENTIES

Om hun ondernemingen te helpen de volgende fase in te gaan zullen financials aan de slag moeten met hun competenties op IT en data analytics gebied. De top 3 skills die uit het onderzoek kwamen zijn:

- zekerheid, betrouwbaarheid en integriteit;
- communicatief sterk; en
- nieuwsgierigheid.

Businesskennis is nodig om de brugfunctie te vervullen tussen de business en de data scientists. Verbeeten: "Wat heeft de business nodig en hoe vertaal je dat naar de data scientist, en vice versa? De financial moet de behoefte van de business kunnen vertalen naar heldere opdrachten voor de data scientists en de resultaten vervolgens kunnen interpreteren. Dat vergt ook goede communicatieskills. Op dat vlak leggen ze het nu vaak af tegen de marketeers. Dat is zonde, want zij zijn vanuit hun kennis beter geschikt deze rol op te pakken."



Erik Kolthof



Frank Verbeeten

Daarnaast is ook behoefte aan technische skills; dat betreft kennis van programma's als Python voor de regressie-analyses en de programmeertaal R. Ook wordt de betrouwbaarheid van de data, zowel financiële als niet-financiële, de verantwoordelijkheid van de financial. Alle bestaande skills die finance professionals moeten hebben – zoals betrouwbaarheid, integriteit en nieuwsgierigheid – blijven ook belangrijk. Kortom, bedrijven hebben alleskunnners nodig. Die zijn er nauwelijks, dus is het voor CFO's zaak om teams te bouwen waarin al deze competenties vertegenwoordigd zijn. Het individu hoeft niet alles te kunnen, maar het team wel.

AANPASSINGEN IN OPLEIDINGEN

Om accountants en andere finance professionals te helpen de omslag te maken, passen financiële opleidingen hun programma's aan. "Bij de accountantsopleiding worden IT-controls steeds belangrijker", aldus Verbeeten. "Bij de controllersopleiding van de VU hebben we de vakken financial reporting en financials statement analysis wat in elkaar geschoven. Daarmee is ruimte ontstaan voor een extra vak: data analytics. Het idee is dat we het vak management accounting koppelen aan data analytics om tot betere beslissingen te komen. De tweede aanpassing is het opnieuw opzetten van het vak Accounting Information Systems. Dat gaat data management heten. De reden is dat functiescheidingen er door robotisering steeds meer uitgaan. Dat betekent dat je je hele proces anders moet opzetten,

want het gaat er niet meer om of de functiescheidingen er zijn, maar hoe dat script voor die robot geschreven is. Welke stappen zitten er in? Dat heeft behoorlijk wat consequenties voor hoe je dat soort dingen opzet."

Concluderend stellen Verbeeten en Kolthof dat financials vooral open moeten blijven staan voor veranderingen. "Denk niet, ik ben 45 en heb het wel gezien. Blijf leren", adviseert Verbeeten. "Laat je daarnaast niet misleiden door ogenschijnlijk kleine veranderingen. Vijf procent minder omzet lijkt nog wel te doen, maar wanneer dat jaarlijks is, kan dat duiden op een neergaande trend die je niet meer te boven komt. Houd je ogen continu open." Kolthof ziet al meer veranderingsbereidheid bij veel financials. "Opleidingen met een sterk IT-component werden in voorgaande jaren maar mondjesmaat bezocht. Dit jaar is er veel meer belangstelling. Er begint wel wat te gebeuren."

En dat is nodig ook. Robotics en data analytics zullen volgens het onderzoek snel terrein winnen binnen alle kerntaken van de financiële functie. Waar tot voor kort het accent lag op het verhogen van de efficiency in het verwerken van boekhoudkundige transacties, zullen ook business controllers, financial controllers, risk managers, finance managers en corporate controllers grote delen van hun functie snel zien veranderen. De tijd voor financials om zich hierop voor te bereiden is nu. ■

Finance.nl

De vacaturesite voor financials

In deze rubriek treft u een overzicht aan van recente vacatures die geplaatst zijn op Finance.nl, dé vacaturesite voor finance professionals. Wilt u ook vacatures plaatsen op Finance.nl en de bijbehorende uitingen op het web en in print? Bezoek dan Finance.nl of neem contact op met Melle Eijkelhoff (meijkelhoff@alexvangroningen.nl / 06 20013546).

Ondernemende Financial Controller - toekomstig Financieel Directeur

Arcus IT Group | Zwolle - Rotterdam

Als Financial Controller ben je sparring partner voor de directie en de collega's in het MT. Naast het leiding geven aan de afdeling Finance (ca. 3,5 FTE) vertegenwoordig je het financiële perspectief binnen ons Management Team en voorzie je de directie en MT-collega's, gevraagd en ongevraagd, van adviezen over strategie en beleid.

Zie: [Finance.nl/vacature/167040/](https://finance.nl/vacature/167040/)

Assistant Controller

Europe Hotels Private Collection | Amsterdam

Als assistent controller ben je verantwoordelijk voor het zelfstandig aanleveren van P&L's, het beheer van specifieke sub-administraties (b.v. vaste activa, projecten), codering, controle en analyse van aangeleverde financiële gegevens. Je stuurt functioneel enkele administratief medewerkers op de afdeling aan.

Zie: [Finance.nl/vacature/167935/](https://finance.nl/vacature/167935/)

Senior Medewerker Financien

Omnivera GWZ | Hardinxveld-Giessendam

Je bent een HBO'er met een bedrijfseconomische opleiding en enkele jaren ervaring in een woningcorporatie en je zoekt meer uitdaging in een brede(re) en zelfstandige functie. Wil je bovendien graag bijdragen aan de ontwikkeling van Omnivera GWZ? Een ontwikkeling waarin energie, ruimte en richting geven centraal staan? Dan zijn wij op zoek naar jou!

Zie: [Finance.nl/vacature/167918/](https://finance.nl/vacature/167918/)

Procurement Consultant (SAP Ariba)

Royal FloraHolland | Naaldwijk

Ben jij de beste SAP Ariba consultant met een goede ervaring binnen Procurement en je weet je staande te houden in een financieel administratieve omgeving dan moet je nu solliciteren.

Zie: [Finance.nl/vacature/167895/](https://finance.nl/vacature/167895/)

Plant controller

ICL Fertilizers | Amsterdam

The plant controller will be responsible for preparing periodical management reports and analyzing the income statement, balance sheet and CF statement of Amsterdam Fertilizer plant and for preparing consolidated management reporting for ICL Phosphate Europe Business Unit of ICL.

Zie: [Finance.nl/vacature/167888/](https://finance.nl/vacature/167888/)

Financieel expert / strategisch adviseur

Rijksoverheid | Den Haag

Onze leefomgeving digitaliseert in rap tempo: overall wordt informatie verzameld en opgeslagen. Deze digitalisering van het publieke domein heeft invloed op de manier waarop wij als Algemene Rekenkamer onze controlerende taak uitvoeren. Als inspirerende financieel expert ben jij je hiervan bewust en je doorziet wat ontwikkelingen, zoals de digitale begroting en realtime auditing, betekenen voor de financiële functie van de Rijksoverheid en de publieke verantwoording.

Zie: [Finance.nl/vacature/167917/](https://finance.nl/vacature/167917/)

Business Controller

Univé | Assen

Als Business Controller van het Schadebedrijf help je de directie bij het beheersen van de financiële huishouding en voorziet hen en het overige management van input en advies gericht op het nemen van (strategische) besluiten en het optimaliseren van de structuur. Je bent in staat om de strategische doelstellingen te vertalen naar duidelijke en meetbare KPI's. Je analyseert daarnaast de bedrijfseconomische effecten van opgestelde (beleids)plannen en biedt verbetervoorstellen bij gesignaleerde risico's.

Zie: [Finance.nl/vacature/167886/](https://finance.nl/vacature/167886/)

Adviseur Planning en Control

Gemeente Tilburg | Tilburg

Verantwoordelijk zijn voor de jaarstukken en accountantscontrole, advisering rondom administratieve organisatie en interne beheersing en uitvoering van de (verbijzonderde) interne controles op complexe dossiers en projecten?

Zie: [Finance.nl/vacature/167807/](https://finance.nl/vacature/167807/)

Senior adviseur Planning & Control

Stichting Carmelcollege | Hengelo

Als adviseur Planning & Control (P&C) ben je werkzaam bij het bestuursbureau van Stichting Carmelcollege. Je houdt je voornamelijk bezig met het opstellen van begrotingen, diverse financiële rapportages en jaarrekeningen. Voor deze werkzaamheden ben je het eerste aanspreekpunt voor meerdere Carmelscholen.

Zie: [Finance.nl/vacature/167713/](https://finance.nl/vacature/167713/)

Wat zeggen relaties over Finance.nl?

Kasparov: "Onderscheidt zich van andere generieke sites"



Wij werken al vanaf 2010 intensief samen met Finance.nl. De site trekt finance specialisten, aangezien wij ons ook als specialist profileren is dat een mooie combinatie. Door het netwerk van Alex van Groningen merken wij dat enkel professionals van HBO niveau en hoger reageren. Daarin onderscheidt men zich van andere generieke sites, en vinden wij

die ene topper die we elders niet hebben kunnen vinden.

Jasper van Eck, directeur Kasparov

Kasparov werft financiële professionals voor het bedrijfsleven. Die focus vinden wij essentieel om als volwaardig gesprekspartner op te treden. Als intermediair bemiddelt Kasparov in vacatures voor een financieel medewerker tot een CFO en alles daartussen. Kasparov heeft continu mooie finance vacatures van MBO tot WO + niveau. Kijk bij ons op de site voor alle functies.

Brainfish: "Realistische sparringpartner"



"Betrokken en professionele partner binnen een niche markt. Doordat we dezelfde taal spreken, wordt er snel geschakeld en proactief meegedacht over de beste manier van branding en het optimaal bereiken van financiële professionals. Brainfish is een jonge groeiende organisatie en samen met Rienke Vingerling, Manager Finance.nl, wordt een plan van aanpak op maat

gemaakt. Finance.nl is een prettige, maar ook realistische sparringpartner, waardoor er een goede basis is gelegd voor een langdurige samenwerking."

Hella Bolte, eigenaar Brainfish

Brainfish is gespecialiseerd in de Werving & Selectie van financieel personeel en gevestigd in Gorinchem. Het netwerk waar bedrijven de beste financiële professional vinden voor hun vacature en waar wordt meegedacht met professionals over de volgende stap in hun carrière. Met aandacht, oprechte interesse en plezier worden beide partijen met elkaar in contact gebracht en wordt er gewerkt aan langdurige relaties.

OP ZOEK NAAR FINANCE PROFESSIONALS?

Finance.nl is dé vacaturesite voor financials. Staat u op het punt om uw financiële afdeling uit te breiden? Zoekt u nieuw financieel talent? Neem dan snel contact met ons op om de mogelijkheden te bespreken.*

- Plaats uw vacature op Finance.nl
- Blader door de CV Databank
- Benader gericht kandidaten via Target Mailings
- Adverteer in de Finance.nl Banen Special
- Bespaar tijd met Assisted Search
- Sta bovenaan op veelbezochte landingspagina's
- Bereik duizenden finance professionals via de FD bijlage: 'Finance Carrière Special'

TIP: De topwergevers positie heeft een bruto bereik van meer dan 150.000 financials. Plaats snel uw vacature op Finance.nl.

*Wilt u meer weten? Neem dan contact op met Rienke Vingerling via 06-46352657 of rvingerling@alexvangroningen.nl

OP ZOEK NAAR EEN NIEUWE UITDAGING?

Finance.nl is dé vacaturesite voor financials. Wekelijks worden honderden nieuwe vacatures geplaatst. Vele interessante werkgevers wachten op uw reactie, zoals Akzo Nobel, Heineken, Unilever, E.ON, ASML en vele toprecruiters.

- Vind uw nieuwe baan op Finance.nl
- Plaats uw CV in de CV Databank
- Maak een Search Agent aan
- Meld u aan voor de Finance.nl Banen Special
- Meld u aan voor de FM.nl Nieuwsbrief
- Meld u aan voor FM Club en ontvang FM Magazine

TIP: Word dagelijks op de hoogte gehouden van nieuwe vacatures binnen uw interessegebied. Maak een Search Agent aan.



895 euro
Volg onbeperkt
tientallen online
cursussen

E-LEARNING VOOR AMBITIEUZE FINANCIALS

VOLG EEN ONLINE CURSUS WAAR EN WANNEER U WILT

Wilt u uw kennis efficiënt op een hoger niveau brengen? Heeft u behoefte aan praktijkgerichte cursussen maar ontbreekt het u aan tijd? Volg dan onbeperkt online cursussen uit ons geaccrediteerd en actueel e-learning aanbod. In uw eigen tempo, waar en wanneer u wilt.

Ga direct aan de slag op AlexVanGroningen.nl/Elearning.

PROFITEER VAN E-LEARNING

- ✓ Volg online modules waar en wanneer u wilt
- ✓ Geaccrediteerd, actueel en praktijkgericht
- ✓ Ontwikkeld door topdocenten
- ✓ Elke maand nieuwe modules
- ✓ Behaal efficiënt uw PE Uren

START DE GRATIS DEMO PRODUCTIVITEITS NINJA

Financieel Management (FM) is de informatiebron voor financieel managers en controllers van middelgrote bedrijven. Het multimediale platform bestaat uit een webportal en online discussiefora, een tijdschrift en diverse events. Het multimediale portfolio van FM is optimaal ingericht om finance professionals te bereiken met praktijk, visie en trends. FM Magazine verschijnt jaarlijks in de vorm van 4 specials.

E-mail: redactie@alexvangroningen.nl

Website: FM.nl

Hoofredacteur: Jeppe Kleyngeld
(jkleyngeld@alexvangroningen.nl)
Tel: 06 50602289

Redactieteam: Marjan Bleeker, Jan Bletz,
Edwin van Sas, Dirk-Jan Zom

Aan deze editie werkten mee: Wil van der Aalst, Michael van Asperen, Seppe vanden Broucke, Christian Felber, Erik Friedeberg, Robèrt de Gier, Marinda van Harskamp, André van der Horst, Joost van der Hulst, Lennaert Koch, Erik Kolthof, Bastian Nominacher, Marc Toebes, Therese Tucker, Coby van Veldhuizen, Frank Verbeeten, Gyuri Vergouw

Vormgeving: Cor Lesterhuis

Fotografie: Zan van Alderwegen, Elisabeth Beelaerts, Robert Gortana, Arthur van Megen, Marcel Vogel

Marketing: Karin Buskermolen
(marketing@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 639 0008

Sales & Traffic: Tim Bosman
(tbosman@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788909

Uitgever: Alex van Groningen B.V.
Burgemeester Haspelslaan 63,
1181 NB Amstelveen

Drukker: Bal Media

Bent u leverancier en wilt u een advertentie, advertorial of gastbijdrage plaatsen in FM Magazine? Neem dan contact op met Tim Bosman.

Lidmaatschappen: FM Magazine is onderdeel van een lidmaatschap van de FM Club. De FM Club is hét platform waar ambitieuze financieel managers en zzp-ers in finance elkaar ontmoeten. Word nu lid en ontmoet vakgenoten tijdens exclusieve masterclasses, netwerkborrels en topcongressen, bezoek interessante bedrijven en ontvang vier keer per jaar FM Magazine. Meld u aan via FMClub.nl.

© Alex van Groningen B.V.

Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om integraal artikelen over te nemen,

te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te verveelvoudigen in welke vorm dan ook. Nota bene: geen toestemming is nodig om de titel en inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites, mits met bronvermelding.

Wet Bescherming Persoonsgegevens

De abonneegegevens zijn opgenomen in een database van Alex van Groningen B.V. Deze is aangemeld bij het College Bescherming Persoonsgegevens. Wij gebruiken deze gegevens om u op de hoogte te houden van aanbiedingen. Indien u hier bezwaar tegen heeft, maakt u dit kenbaar door bericht te zenden naar info@alexvangroningen.nl.

Aanlevering van artikelen

Voorwaarden voor plaatsing: de auteur heeft het volledige auteursrecht op het werk; het artikel is niet eerder, in welke taal dan ook, gepubliceerd; met publicatie wordt geen geheimhoudingsplicht geschonden; de auteur verleent de uitgever het gebruiksrecht op het artikel om dit exclusief in al haar media te (her)publiceren in print, online of in welke vorm dan ook; de uitgever behoudt zich te allen tijde bij aangeleverde artikelen het recht voor deze te kunnen inkorten, koppen en de vorm te kunnen wijzigen en artikelen in een voor de betreffende publicatie door de uitgever geschikt geachte context te kunnen plaatsen.

ONMISBARE TRAININGEN VOOR FINANCIALS

ALEX VAN
GRONINGEN



VERRASSENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

> Overzicht voorjaar 2018

	Bijeenkomst	PE Uren	Programma
Start maart	Certified Business Controller (Post HBO)	105	20 dagen
19 en 20 maart	Actief in Overnames	14	2 dagen
4 en 5 april	De Controller als Business Partner	14	2 dagen
4 en 5 april	Effectief Forecasten	14	2 dagen
4 en 5 april	SAP voor Financials	14	2 dagen
10, 11 en 12 april	Financiële Analyse	19	3 dagen
17 en 18 april	Cyber Security	14	2 dagen
17, 18 en 19 april	Big Data & Analytics voor financials	21	3 dagen
14, 15, 16 en 28 mei	Effectief Leiderschap voor financieel managers	36	4 dagen
14 mei, 4 en 5 juni	Overtuigend Presenteren	21	3 dagen
15 en 16 mei	Blockchain voor financials	14	2 dagen
15 en 16 mei	Business Valuation	15	2 dagen
15, 22 en 29 mei	US GAAP Expert	20	3 dagen
16 en 17 mei	IFRS Essentials & IFRS Advanced	14	2 dagen
16, 17 en 18 mei	Onderhandelen	25	3 dagen
16, 17 en 18 mei	Beïnvloeden en Adviseren	21	3 dagen
16, 17 en 18 mei	Excel voor financials	14 / 20	2 / 3 dagen
23 mei	US GAAP Essentials	7	1 dag
23 mei, 6 en 20 juni	Vastgoedrekenen	19	3 dagen
24, 31 mei, 7, 14 en 20 juni	Controller in een Week	35	5 dagen
28 mei	Finance & IT	7	1 dag
6, 7 en 8 juni	VBA Excel	18	3 dagen
6 en 13 juni	Strategisch Werkkapitaal Management	14	2 dagen
7 juni	BI voor financials	7	1 dag
7 juni	Businesscase schrijven	7	1 dag
7 en 8 juni	Werk Slimmer, niet Harder	14	2 dagen
7, 14, 21, 28 juni en 5 juli	Risicomanagement	35	5 dagen
13 juni	Interactieve Dashboards met Excel	7	1 dag
14 juni	Effectieve Liquiditeitsprognoses met Excel	7	1 dag
19 juni	Effectieve Rapportages	7	1 dag
20 en 21 juni	Enterprise Risk Management	14	2 dagen
21 juni	Post Merger Integration	7	1 dag

Bovenstaand overzicht betreft een selectie. Voor het complete overzicht gaat u naar AlexVanGroningen.nl.

MEER INFORMATIE OF INTERESSE IN EEN INCOMPANY? BEL 020 639 0008 OF GA NAAR ALEXVANGRONINGEN.NL



CFO

CHRO
Chief Human Resources Officer

CONTROLLERS
NETWERK

FMCLUB.NL
NETWERK VOOR FINANCIEEL MANAGERS



M&A

AW
AccountantWerk

Finance.nl
De vacaturesite voor financials



NEW TAILOR

THE NEXT STEP

NEWTAILOR.NL