

Finance en talent: Succes in het digitale tijdperk



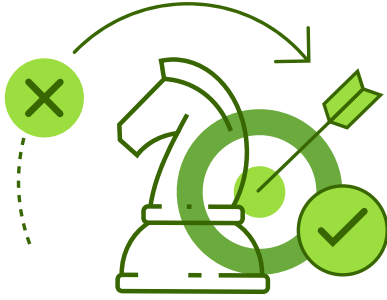
Finance en talent: Succes in het digitale tijdperk

Nu de finance-functie naar het digitale tijdperk overgaat, is een belangrijke vraag die CFO's stellen: "Zijn we er klaar voor?" Technologische ontwikkelingen en de wildgroei aan data hebben de rol van de finance-functie drastisch veranderd. Nu bedrijven steeds meer te maken hebben met concurrentie en voortdurende veranderingen, verwachten ze dat finance technologie toepast en data vertaald naar inzichten die bedrijfsstrategie te bepalen en besluitvorming ondersteunen.

Naved Qureshi, associate partner in het Finance, Risk and Fraud Center of Competence bij IBM Global Business Services, beschrijft hoe de rol van finance verandert. "De boeken sluiten en transacties verwerken zijn nu 'table stakes'," zegt hij. "Hoewel het verbeteren van de bedrijfsefficiëntie belangrijk blijft, wordt de rol van de CFO en het finance-team met de dag strategischer, waarbij ze actief op zoek zijn naar manieren om de omzet te stimuleren en winst- en groeikansen te identificeren. Er wordt verwacht dat ze dit doen door het verwerken van een 'lawine aan informatie'," zegt hij.

Maar hoewel data en technologie veel waarde toevoegen, heeft u er helemaal niets aan als uw team niet beschikt over de juiste vaardigheden om hier effectief gebruik van te maken. CFO's en finance-leaders moeten hun team nu al voorbereiden op de toekomst, anders lopen ze het risico om achter te blijven.

Dit artikel bespreekt hoe de rol van finance richting de toekomst verandert en gaat dieper in op de vaardigheden die nodig zijn om dit proces te ondersteunen. Ook worden huidige finance-teams onder de loep genomen en wordt gekeken hoe finance-executives kunnen beginnen met het zoeken naar en het ontwikkelen van het talent dat ze in de toekomst nodig hebben.



HOEWEL VERBETERING VAN DE
BEDRIJFSEFFICIËNTIE BELANGRIJK BLIJFT, ZIJN
DE CFO EN HET FINANCE-TEAM NU STRATEEG
EN ZOEKEN ZE NAAR MOGELIJKHEDEN OM DE
OMZET TE STIMULEREN EN NIEUWE WINST- EN
GROEIKANSEN.

Hoe ziet het finance-team van de toekomst eruit?

Data en analytics

Hoewel traditionele boekhoudkundige en financiële vaardigheden altijd belangrijk zullen zijn, ziet het finance-team van de toekomst er heel anders uit dan dat het vandaag doet. Volgens het onderzoek [“The DNA of the CFO 2016”](#) van EY, is “de volgende evolutie voor de finance-functie het data-driven beslissingscentrum.”

Met toegang tot ongekeerde hoeveelheden informatie, zullen finance-teams voor de hele organisatie planning en support management aansturen. Finance zal vooral vooruit kijken, en met behulp van voorspellende analytics de toekomst modelleren en voorspellen, prestaties forecasten en risico's beheren. Volgens het onderzoek gelooft 57% van CFO's dat het aanleveren van data en geavanceerde analytics voor business intelligence en managementinformatie een cruciaal onderdeel uitmaakt van de toekomstige finance-functie.

Finance zal ook verschillende databronnen willen inzetten voor hun planning en prognoses, voor een beter perspectief op de business. Denk bijvoorbeeld data uit planningssystemen voor medisch personeel in gezondheidszorg, of data uit studentensystemen in het hoger onderwijs.

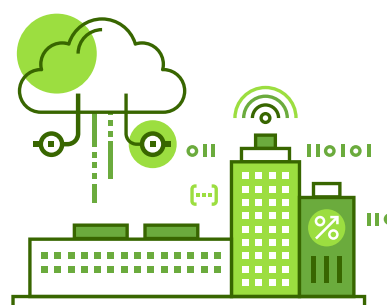
Business Partnership

Business partnership zal onmisbaar zijn in de toekomst. In de toekomst zullen finance-teams op verschillende manieren nauw samenwerken met executives en operationele managers binnen het bedrijf. Volgens Qureshi, “zal finance samenwerken met de CEO en C-suite executives om prestaties te verbeteren door geschikte waardegebieden te ondersteunen, zoals winstgevendheid en economische

analyse, prijzen, planning en prognose van vraag, ontwikkeling van producten en services, fusies en acquisities.”

Veel finance-organisaties willen zich verbeteren op dit gebied. Volgens het onderzoek “The DNA of the CFO 2016” gelooft 67% van CFO's wereldwijd dat het verbeteren van de samenwerking tussen finance en de business de hoogste prioriteit heeft.

VOLGENS HET ONDERZOEK “THE DNA OF THE CFO 2016” VAN EY, IS “DE VOLGENDE EVOLUTIE VOOR DE FINANCE-FUNCTIE EEN DATA-DRIVEN BESLISSINGSCENTRUM.”



In het onderzoek wordt gesuggereerd dat een mogelijk partnerschapsmodel bestaat uit een finance business partner, een datawetenschapper en iemand uit het managementteam. Het management identificeert een probleem en deelt het met de finance business partner. Hij of zij werkt vervolgens samen met een datawetenschapper om de data te analyseren, de oorzaken te identificeren en verschillende scenario's voor oplossingen te modelleren.

Technologie

Technologie zal op twee manieren een belangrijke rol spelen in de toekomstige finance-functie: automatisering van traditionele functies en het faciliteren van geavanceerdere analytics en inzichten. Volgens het onderzoek “The DNA of the CFO 2016” zal de toekomstige finance-functie technologische innovaties omarmen om de effectiviteit te verbeteren en de efficiëntie en het inzicht te vergroten.

Digitale technologieën, zoals cloud, in-memory computing, mobiliteit en cognitive computing, zullen een grote impact hebben. Cloudmodellen helpen bedrijfsprocessen en transactie-activiteiten te stroomlijnen en automatiseren die financeteams voorheen belemmerden om zich te richten op strategie. Het onderzoek voorspelt dat alle transactionele financiële processen volledig zullen worden geautomatiseerd in ‘captive finance factories’, een model gebaseerd op shared services, managed services en outsourcing.

Greg Acevedo, business development manager voor Workday Financial Management bij Alight Solutions, beschrijft de impact van automatisering op de rol van finance. “Dankzij de voortdurende automatisering en consolidatie van financiële systemen, evolueert het finance-team van een organisatie waarin transactionele verantwoordelijkheden centraal stonden naar een organisatie die de taak heeft het bedrijf te voorzien van analyses en strategisch inzicht,” zegt hij.



VOLGENS HET ONDERZOEK “THE DNA OF THE CFO 2016” GELOOFT 67% VAN DE CFOs WERELDWIJD DAT HET VERBETEREN VAN BUSINESS PARTNERSHIP TUSSEN FINANCE EN DE BUSINESS DE HOOGSTE PRIORITEIT HEEFT.

Finance-systemen die gebruikmaken van in-memory computing stellen finance in staat om om live data te verwerken, analyseren en rapporteren. Zo kan data in realtime worden geconsolideerd en kan de financiële afsluiting drastisch worden verkort. Simpele en snelle toegang tot data, gecombineerd met de vereiste controles rondom toegang zijn belangrijke factoren om zowel het management in de toekomst optimaal te ondersteunen alsook te voldoen aan wettelijke vereisten.

“We leven in een wereld die steeds complexer wordt en die complexiteit wordt vertaald in strengere vereisten voor tijdige, nauwkeurige informatie, zowel voor management als verschillende overheidsinstanties en belastingautoriteiten,” zegt Dan Giurleo, financial systems consultant bij Care.com. “Finance-professionals moeten zich kunnen concentreren op de inhoud en minder op de samenstelling van financiële rapportages.”

Technologische ontwikkelingen verbeteren ook de processen rondom planning, budgettering en forecasting. Bovendien helpen ze organisaties goede bedrijfsresultaten te halen en de risico's van slechte prestaties te minimaliseren. Nieuwe methoden brengen bijvoorbeeld planning, forecasting, rapportages én finance- en HR-data rapportage samen in één (in-memory) systeem. Dit geeft finance nauwkeurig en direct toegang tot bedrijfsdata. Bovendien kan zo effectief worden samengewerkt met stakeholders binnen het bedrijf.

Cognitive computing wordt ook steeds belangrijker, met name voor planning en forecasting. Volgens het IBM-rapport “Redefining Performance: Insights from the Global C-Suite Study–The CFO Perspective.” noemt 38% van CFO's dit als één van de meest waarschijnlijke technologieën die hun onderneming in de komende paar jaar zullen transformeren.

Technologie zal op twee manieren een belangrijke rol spelen bij het ondersteunen van de toekomstige finance-functie: automatisering van traditionele functies en het faciliteren van geavanceerdere analyse en inzichten.



Bent u er klaar voor?

Veel CFO's denken dat hun finance-teams niet klaar zijn voor de toekomst en dat er grote talentiën zijn. Volgens het onderzoek “The DNA of the CFO 2016” zegt 47% van CFO's dat hun huidige finance-functie niet beschikt over de juiste skills om te kunnen voldoen aan toekomstige strategische prioriteiten.

Charles Phillips, manager director bij Deloitte Consulting LLP, stelt dat het een uitdaging kan zijn om talent te vinden dat digitale finance kan ondersteunen. “Talentmodellen voor digitale finance neigen naar data science en samenwerking met de business, maar veel finance-organisaties beschikken niet over de juiste mensen met de juiste vaardigheden om deze verschuiving te kunnen uitvoeren,” zegt hij.

In het rapport “Building a Team to Capitalize on the Promise of Big Data” van het Institute of Management Accountants and Robert Half wordt gesteld dat er een aanzienlijk tekort is aan accounting- en finance-professionals die beschikken over de (technische en niet-technische) vaardigheden voor initiatieven rondom data-

analytics. Deze vaardigheden zijn onder andere het identificeren van belangrijke datatrends, datamining en dataextractie, operationele analyse, technologisch inzicht en statistische modellering en data-analyse.

Ook andere uitdagingen staan finance in de weg om door te groeien naar een meer strategische rol. Ondanks de technologische ontwikkelingen, gebruiken veel teams nog steeds verouderde financiële managementsystemen die veel resources kosten en data onvoldoende toegankelijk maken, waardoor er onvoldoende inzicht is om de veranderingen in het bedrijf te kunnen bijbenen.

De bedrijfscultuur speelt ook een rol wanneer bedrijven steeds meer data-driven worden. Buiten de finance-teams moet het management in het gehele bedrijf openstaan voor verandering en bereid zijn data en analytics een rol te laten spelen bij de besluitvorming. Finance zal een belangrijke rol spelen om managers de waarde van data te laten inzien en hen te leren hoe ze deze kunnen gebruiken.

Analytics koppelen aan bedrijfsdoelen

De finance-functie van de toekomst heeft een balans tussen technische en business skills nodig. “Een echte aanwinst voor het finance-team beschikt over veel kennis van technologie en datawetenschappen en een goed inzicht in het bedrijf zelf,” zegt Phillips.

Data kunnen analyseren en interpreteren binnen de bedrijfscontext is cruciaal. “Finance-professionals moeten over vaardigheden op het gebied van data sciences beschikken en daarnaast inzicht hebben in industrietrends, drijfveren voor kosten en omzet. Ze moeten tevens in staat zijn een plan van aanpak op te stellen en de financiële impact begrijpen,” zegt Qureshi.

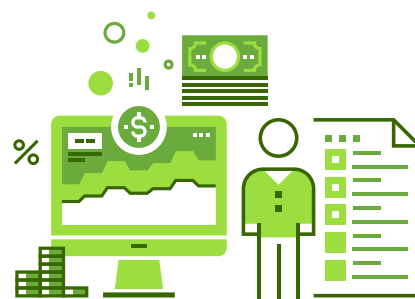
Finance-professionals moeten ook kennis hebben van moderne technologieën en ze zelf kunnen toepassen. In het onderzoek “The DNA of the CFO 2016” zegt 55% van respondenten dat “het verbeteren van vaardigheden op het gebied van digitale technologie, zoals mobiliteit, de cloud en SaaS” hoge prioriteit krijgt voor de toekomstige finance-functie.

Persoonlijke, emotionele, sociale en intellectuele vaardigheden (zogenoemde 'soft skills') zullen ook essentieel zijn voor de samenwerking met executives binnen het bedrijf en het opbouwen van een data-driven cultuur. “Finance-professionals zullen

fungeren als vertrouwde adviseurs voor het bedrijf. Ze moeten zelfvertrouwen opbouwen door nauwkeurig, tijdig en relevant te zijn. Bovendien moeten ze kunnen samenwerken met zeer uiteenlopende teams met diverse functionele achtergronden,” zegt Qureshi.

Communicatievaardigheden zullen cruciaal zijn, met name het vermogen data te interpreteren en te communiceren wat dit voor het bedrijf betekent. Volgens het rapport “Building a Team to Capitalize on the Promise of Big Data”, “moet personeel hun kennis van het bedrijf gebruiken om de informatie die ze verzamelen te vertalen naar acties. Het vermogen resultaten te communiceren en aanbevelingen te doen is een vereiste voor succes als het gaat om data-initiatieven.”

HOEWEL DATA EN TECHNOLOGIE VEEL
WAARDE TOEVOEGEN, HEEFT U ER NIETS
AAN ALS U NIET BESCHIKT OVER DE JUISTE
MENSEN MET DE JUISTE VAARDIGHEDEN OM
DIT EFFECTIEF TOE TE PASSEN.



De toekomstige finance-functie klaarstomen

Het vinden van het juiste talent met een mix van vaardigheden wordt steeds belangrijker voor CFO's. Volgens het onderzoek “The DNA of the CFO 2016” noemt 22% van CFO's het “tegemeetkomen aan de behoefte aan nieuwe vaardigheden door de manier waarop financieel talent wordt geworven, behouden en ontwikkeld te transformeren” als hun belangrijkste strategische prioriteit voor de finance-functie van de toekomst.

Shamus Rae, hoofd Artificial Intelligence bij KMPG, beschrijft hoe zijn klanten zich voorbereiden op de toekomst. “Onze klanten beginnen na te denken over de vraag “Hoe ziet onze organisatie er over 5 tot 10 jaar uit als de impact van technologie uitpakt zoals we verwachten”.

En wie hebben we dan nodig? Er is een probleem met waar finance-professionals in de toekomst vandaan komen, omdat het gehele opleidingsmodel verandert,” zegt hij.

Het vinden en ontwikkelen van deze vaardigheden kan lastig zijn voor veel organisaties. Volgens het onderzoek “The DNA of the CFO 2016” is het tekort aan

talent een realiteit voor de ontwikkelde wereld. Er wordt gevochten om de beste talenten op het gebied van data-analytics en digitale technologie. Dit werd ook genoemd in het rapport “Building a Team to Capitalize on the Promise of Big Data,” waarin werd gesteld dat “het vinden van accounting- en finance-professionals met skills op het gebied van business-analytics moeilijk is.”

Dus hoe moeten CFO's zich voorbereiden op toekomstig talent? Een eerste stap kan het identificeren van de specifieke benodigde rollen voor het team en de vaardigheden die het beste op elke rol aansluiten. In het onderzoek “The DNA of the CFO 2016” wordt beschreven hoe dit eruit zou kunnen zien.

“Finance-leaders moeten goed kijken naar het vaardighedenprofiel, doorlopende training en opleiding (inclusief kennismaking met nieuwe technologieën), carrièreontwikkeling, prestatiemeting en beloningen voor elke financierol in het team,” wordt in het rapport gesteld. “De manager van een zogenaamde ‘finance factory’ zal bijvoorbeeld vaardigheden en ervaring nodig hebben rondom process excellence door middel van lean, state-of-the-art technieken. Dit profiel verschilt enorm van dat van een econoom in het ‘forecasting center of excellence’, die veranderingen in het bedrijfsmodel analyseert en modelleert, bijvoorbeeld de introductie van nieuwe digitale services en producten.”

Datawetenschappers kunnen ook een cruciale rol spelen in finance-teams waar het data-interpretaties en -analyses betreft. In het onderzoek “The DNA of the CFO 2016” wordt beschreven welke vaardigheden belangrijk zijn voor finance leaders: “Kijk verder dan de traditionele financiële analysevaardigheden. Datagoeroes, zoals statistici en datawetenschappers en zelfs gedragswetenschappers, zullen een cruciale rol spelen door de finance-functie van de toekomst te helpen data te vertalen naar nieuwe perspectieven en strategische inzichten.”

Organisaties kunnen ook overwegen deze vaardigheden te ontwikkelen binnen het huidige finance-team, maar dit kan meer dan traditionele trainingsmethoden vereisen. “De meeste finance-leaders kunnen niet zomaar hun teams terug naar school sturen om hun wiskunde op te frissen zodat ze beter worden in data-analyse,” zegt Acevedo. “Hoewel formele training een optie is, kunnen finance-organisaties ook groepsprojecten, brainstorm- en samenwerkingssessies en functieroulering de voorkeur geven, waarbij het geven van feedback steeds wordt aangemoedigd in een poging belangrijke vaardigheden te ontdekken en ontwikkelen.”

Qureshi benadrukte hoe belangrijk het is om werknemers ervaring te laten opdoen op andere afdelingen. “Begin met doelgerichte werving van high-potentials en laat deze werknemers rouleringsprogramma's doorlopen met andere functies en business units. Zo leren ze meer over de zakelijke, financiële en andere functies binnen het bedrijf en leren ze samenwerken in een team,” zegt hij.

Organisaties moeten ook de demografische veranderingen binnen het personeel overwegen en nadenken over de manier dit het werven en behouden van talent beïnvloedt. Tegen 2025 zal het personeel voor 75% uit millennials bestaan. Deze generatie heeft andere waarden en behoeften. Ze willen nieuwe ervaringen en leermogelijkheden. De traditionele finance-loopbaan is mogelijk niet meer toereikend.

Het succes van de toekomstige finance-functie zal afhankelijk zijn van de juiste technologie, het juiste talent en de juiste vaardigheden. Nu is het moment om te onderzoeken of uw finance-team klaar is voor de toekomst, of wat nog nodig is om de toekomstige behoeften van het bedrijf te ondersteunen.



Workday | Telefoonnummer: +31 (0)20 808 1836 | workday.com/nl

©2017. Workday, Inc. Alle rechten voorbehouden. Workday en het Workday-logo zijn gedeponeerde handelsmerken van Workday, Inc.
Alle andere merken en productnamen zijn handelsmerken of gedeponeerde handelsmerken van hun respectievelijke eigenaren.