



De CFO van de toekomst

De CFO van de toekomst

“Without change there is no innovation, creativity, or incentive for improvement. Those who initiate change will have a better opportunity to manage the change that is inevitable.”

William G. Pollard, natuurkundige

Er wordt wel eens gezegd dat succes is waar voorbereiding en kans elkaar treffen. Nooit is er meer opportuun tijdstip geweest voor CFO's om het verschil te maken, nu CEO's hen steeds vaker vragen om advies bij het vormgeven van de richting en strategie van het bedrijf. De CFO hield zich vroeger alleen met de cijfers bezig, maar probeert tegenwoordig steeds meer een evenwicht te vinden tussen traditionele verantwoordelijkheden en de toenemende vraag naar data-driven analyses en inzichten die groei en strategie ten goede komen.

Deze verandering moet worden gerealiseerd in een uiterst concurrerend en snel veranderend bedrijfsklimaat waarin de meeste branches worden verstoord door nieuwe technologieën en bedrijfsmodellen die impact hebben op hoe zaken worden gedaan en hoe klanten worden bediend. Het klimaat wordt ook vormgegeven door globalisering, steeds strengere wet- en regelgeving en de opkomst van snel groeiende, nieuwe markten die de taak van de CFO complexer maken en daarnaast een heel [nieuw scala aan prioriteiten](#) creëert.

Al deze krachten zorgen voor een herdefinitie van de rol van de CFO. Louis Salamone, CFO bij CityMD, een snel groeiende aanbieder van klinieken voor spoedeisende zorg met hoofdkantoor in New York, beschrijft hoe de rol van CFO verschuift naar die van een "meer strategische partner, of het nu gaat om nieuwe manieren om kapitaal aan te trekken, het spelen van een toonaangevende rol bij fusies en overnames, of het helpen bij het plannen van groei van de onderneming".

Met het oog op de toekomst zullen financiële professionals die een carrière als CFO ambiëren - en huidige CFO's die willen groeien in hun functie - hun vaardigheden, kennis, aandachtsgebieden en zakelijke relaties grondig onder de loep moeten nemen en mogelijk moeten verbeteren om een succesvolle 'CFO van de toekomst' te worden.

[Dr. Ilya Strebulaev](#), Professor in Finance aan Stanford University, zag acht jaar geleden hoeveel de rol van CFO aan het veranderen was en startte [The Emerging CFO: Strategic Financial Leadership Program](#), waarin huidige en toekomstige CFO's de noodzakelijke vaardigheden worden aangeleerd om nu en de toekomst succesvol te zijn. Enkele van deze skills werden traditioneel gezien niet erg belangrijk gevonden.

"Vroeger was de functie van CFO een vrij technische, op zichzelf staande functie", aldus Strebulaev. "CFO's waren accountants of groeiden door via de finance afdeling. Ze hoefden eigenlijk niet te beschikken over een strategische of zakelijke visie. Dit ging lange tijd goed, maar is in het huidige bedrijfsklimaat niet meer afdoende. CFO's moeten de bedrijfsstrategie begrijpen en over de vaardigheden beschikken om deze te bespreken met anderen."

Op basis van meerdere onderzoeken en gesprekken met financiële experts en professionals volgt hier een kijk op de belangrijkste vaardigheden en capaciteiten die worden verlangd van de CFO van de toekomst.

Brede ervaring die verder gaat dan finance.

Een financiële achtergrond is wel belangrijk, maar CFO's hebben een bredere bedrijfskennis en operationele ervaring nodig wanneer ze een strategischere rol gaan vervullen. Kevin Loegering, Vice President en CFO bij Johnson Brothers Liquor Company, beschrijft een duidelijke verschuiving die verder gaat dan pure finance en accounting. "Er is veel meer operationele kennis, invloed en ondernemerschap nodig voor deze rol", zo zegt hij.

Volgens het rapport '[Future Pathways to Finance Leadership 2013](#)' van de Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) en het Institute of Management Accountants (IMA) hebben moderne CFO's aangegeven dat het opstellen en uitvoeren van strategieën de belangrijkste ervaring is die moderne CFO's moeten hebben. Dit vereist dat CFO's "brede leiderschaps capaciteiten ontwikkelen die verder gaan dan traditionele finance, met diepgaande zakelijke en branchespecifieke ervaring en kennis."

"Bedrijven hebben CFO's nodig die een 'kurkentrekkerbenadering' op hun carrière hebben in plaats van het willen volgen van een rechte lijn."

- Uit '[Developing the CFO of the Future: The Changing Role of Finance Executives in Leading Canadian Companies](#)', van de Rotman School of Management aan de universiteit van Toronto en Odgers Berndtson

Zij die het CFO-carrièrepad volgen en een rol hebben gehad (of in het minste geval nauw hebben samengewerkt met anderen) in cruciale bedrijfsfuncties buiten finance - zoals operations, marketing en sales - hebben een beter inzicht in de onderneming en klanten. Dit is een voordeel bij het medebepalen van de strategie en het nemen van beslissingen over groei.

In een onderzoek genaamd [Developing the CFO of the Future](#), van de Rotman School of Management aan de universiteit van Toronto en Odgers Berndtson, werd toekomstige CFO's aangeraden om hun ervaring te verbreden.

Volgens het rapport "moeten gezien de breedte en complexiteit van het CFO-portfolio finance executives aan zoveel mogelijk onderdelen van de business worden blootgesteld als mogelijk. Bedrijven hebben CFO's nodig die een 'kurkentrekkerbenadering' op hun carrière hebben, in plaats van het volgen van een rechte lijn." Brede ervaring biedt CFO's ook de kans om nauwere relaties op te bouwen met executives in hun organisatie en hun invloed op 'hun peers te vergroten.

Een dergelijke brede ervaring kan ook gunstig zijn voor CFO's die de wens hebben om CEO te worden. Volgens het rapport '[The View from the Top](#)' van KPMG dacht circa de helft van de CEO's (47 procent) dat hun CFO graag CEO zou willen worden in een andere onderneming of branche. Echter, "CFO's zullen hun leiderschapsvaardigheden moeten versterken, hun aandachtsgebieden moeten verbreden en - het belangrijkste - iets moeten doen aan hun gebrek aan ervaring buiten finance als ze een CEO willen worden."

Naleving van wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving blijft cruciaal voor CFO's in alle branches. Toekomstige finance executives moeten bedreven zijn in het naleven van steeds complexer wordende wet- en regelgeving, of het nu gaat om het opzetten van nieuwe financiële processen of het voldoen aan nieuwe rapportage-eisen.

Focus op data en actiegerichte inzichten

Data wordt steeds belangrijker voor zakelijk succes en bij het vinden van nieuwe marktkansen voor ondernemingen, het verbeteren van de klantervaringen, het aansturen van de bedrijfsplanning en het faciliteren van verandering en innovatie. CEO's schakelen CFO's en hun teams in voor het aanleveren van analyses en inzichten die de strategie en besluitvorming ondersteunen. Volgens een rapport met de naam '[The Changing Role of the CFO](#)' van de ACCA en IMA wordt zelfs verwacht dat de financiële functie en de CFO de drijvende kracht zijn achter deze datarevolutie.

CFO's en financiële teams moeten begrijpen hoe ze data - die verder gaat dan alleen de financiële cijfers - kunnen gebruiken om een bedrijfsverhaal te maken waarin de context en redenen waarom worden uitgelegd, en 'wat als'-vragen worden beantwoord.

Strebulaev is het ermee eens dat deze expertise cruciaal wordt. "We leven nu in een zee van data en beschikken over de technologie om die data te evalueren en in te zetten voor het nemen van beslissingen over consumenten, concurrenten, markten en meer", zegt hij.

"CFO's moeten begrijpen hoe ze al deze data - niet alleen financiële data - kunnen gebruiken om inzicht te krijgen in de onderneming en beslissingen te nemen. Bedrijven die dat niet doen, zullen het niet overleven."

Dr. Ilya Strebulaev

Salamone herhaalde hoe belangrijk het is om in staat te zijn relevante inzichten aan de onderneming te leveren en adviseert toekomstige CFO's om inzicht te krijgen in het belang van financiële cijfers en te weten hoe deze moeten worden geïnterpreteerd voor de mensen die de business operations runnen. Bijvoorbeeld: welke informatie kan een manager gebruiken om zijn/haar afdeling beter te runnen?

"Zeg niet alleen 'Zoveel omzet heeft uw locatie of divisie gemaakt', zegt Salamone. "Die bedrijfsmanager heeft informatie nodig die hem of haar helpt om de afdeling beter aan te sturen en sneller gebieden die aandacht vereisen te herkennen."

Technologie gaat een belangrijke rol spelen in het vermogen om data actueel, toegankelijk en relevant te maken. Nieuwe systemen voor financieel management die gebruikmaken van de cloud, in-memory databases, visualisatie en mobiel stellen de CFO en de finance organisatie in staat om meer te doen dan slechts het analyseren van historische financiële gegevens. Zij krijgen toegang tot realtime inzichten over de bedrijfsprestaties. Beter nog, hierdoor kunnen deze inzichten beter aan andere executives worden doorgegeven, waarmee interne partnerships worden versterkt.

In de toekomst zullen de CFO en hun teams steeds meer gebruik gaan maken van geavanceerde analyses om voorspellende modellen te maken en betere forecasts af te geven. Begrip van technologie en systemen - die zorgen voor meer efficiëntie, flexibiliteit en inzichten - wordt cruciaal.

Volgens het rapport 'The Changing Role of the CFO', moeten "de CFO van de toekomst en hun team zeer bedreven zijn in het inzetten van deze technologie. Theoretisch betekent dit dat er minder tijd wordt besteed aan het vastleggen en verifiëren van de cijfers en meer tijd aan het leggen van verbindingen tussen de data en het uitleggen wat de gevolgen van de cijfers zijn voor de onderneming. Zo wordt de besluitvorming onder de financiële loep genomen."

Nauwe samenwerking met de CIO

Het opbouwen van een sterke relatie met de CIO wordt ook cruciaal voor de toekomstige CFO. Strebulaev benadrukt het belang van een echte partnership tussen CFO en CIO bij het tot stand brengen van een meer data-driven organisatie, maar zegt dat ze wel moeten leren hoe ze elkaar beter kunnen begrijpen.

Als ze nauwer samenwerken, kunnen ze ook evalueren welke technologieën en financiële systemen vereist zijn om CFO's en de toegenomen verantwoordelijkheden van hun team te ondersteunen.

"CFO's moeten nauw samenwerken met CIO's tijdens deze data-driven revolutie en hen helpen begrijpen welke data ze nodig hebben", aldus Strebulaev. "In het verleden was het vaak het probleem dat ze niet dezelfde taal spraken, dus het verbeteren van dat communicatiekanaal is belangrijk."

Loegering zegt: "Een deel van de rol bestaat uit technologie en informatie - het wordt steeds belangrijker om systemen en data te begrijpen en de informatie die via deze systemen beschikbaar komt te begrijpen en te gebruiken." Loegering voegt toe dat deze focus een betere band heeft gesmeed met de CIO van Johnson Brothers. "Samen sturen we, als we kijken naar de systemen en de projecten, de richting van heel wat zaken aan", zegt hij.

Communicatievaardigheden

Een belangrijk onderdeel van de rol van de CFO van de toekomst bestaat niet alleen uit het aanleveren van data, maar ook uit het communiceren wat de betekenis van die data is aan verschillende stakeholders, van wie vele geen financiële achtergrond hebben. Toekomstige finance executives moeten in hun organisatie zoeken naar kansen om samen te werken met verschillende stakeholders. Dit vraagt om goede communicatievaardigheden.

Dit punt wordt benadrukt in het rapport 'Future pathways to finance leadership', waarin staat dat toekomstige finance executives 'dezelfde taal moeten spreken' in hun relatie met zowel personen met een financiële achtergrond als personen zonder financiële achtergrond.

Dit is een nieuw terrein voor veel CFO's, die in het verleden meestal achter de schermen werkten. "Een van de grootste uitdagingen waarmee CFO's te maken krijgen, zijn communicatievaardigheden. CFO's moeten steeds vaker data presenteren aan mensen met een niet-financiële achtergrond. Veel CFO's hebben hiervoor geen training gevolgd", zegt Strebulaev.

Maar door het ontwikkelen van sterkere communicatievaardigheden, kunnen CFO's van de toekomst relevante context rondom financiële en bedrijfsprestaties geven aan interne en externe groepen belanghebbenden. Deze vaardigheden zijn ook belangrijk voor het opbouwen van sterkere partnerships in de organisatie op het moment dat de CFO meer leiderschapsverantwoordelijkheid op zich neemt.

Door sterkere communicatievaardigheden te ontwikkelen, kunnen CFO's van de toekomst relevante context rondom financiële en bedrijfsprestaties geven aan interne en externe groepen belanghebbenden.

Aanpassen aan verandering en motor van innovatie

CFO's werken in een tijd van ongeëvenaarde veranderingen en doorbraken op zakelijk gebied. De CFO van de toekomst en hun teams moeten snel kunnen inspringen op veranderingen, of het nu gaat om het helpen van het bedrijf bij het betreden van een nieuwe markt, het aanpassen aan nieuwe wet-/regelgeving of opstellen van een nieuw bedrijfsmodel.

CEO's vragen CFO's ook om input bij het faciliteren van innovatie en transformatie binnen hun eigen organisatie. Volgens het rapport 'The View from the Top' van KPMG stelt één op de drie CEO's dat ervaring met transformatie één van de belangrijkste aspecten voor een CFO is.

Strebulaev ziet innovatie ook als een van de meest dringende kwesties voor CFO's in de toekomst. "We leven in een tijdperk van disruptie en CFO's moeten aan twee dingen denken: Hoe zorg ik ervoor dat mijn bedrijf innoveert en koploper in de branche blijft en wat gebeurt er als de onderneming op de een of andere manier ontwricht raakt -wat voor effect heeft dit op de onderneming en de cultuur?"

Ervaring met risicomanagement

Nu de marktomstandigheden steeds complexer worden, moet de CFO van de toekomst veel risicogevolgen afwegen - van traditionele financiële risico's tot nieuwe risico's als cyberbeveiliging en identiteitsbedreigingen.

Als één van de toonaangevende aanhangers van innovatie in hun organisatie moeten CFO's begrijpen wat de invloed van disruptie is op bedrijfsmodellen en in staat zijn om risico's en financiële resultaten te beoordelen om te bepalen waar moet worden geïnvesteerd in innovatie. Het aanleveren van data en inzichten waarmee mogelijkheden voor innovatie kunnen worden geïdentificeerd en strategieën kunnen worden opgesteld is ook belangrijk.

Voor veel CFO's is dit wellicht een heel andere manier van denken. "Innovatie betekent dat je een aantal weloverwogen risico's moet nemen en dat is moeilijk voor CFO's die meestal niet zo van risico's houden", aldus Strebulaev.

Internationale ervaring

De CFO van de toekomst krijgt te maken met een steeds complexere internationale markt, met snelgroeïende nieuwe markten, ontwikkelde markten en aanhoudende volatiliteit op de financiële markten die allemaal invloed hebben op bedrijfsprioriteiten en -strategieën. Het hebben van internationale ervaring wordt een noodzaak. Volgens het rapport 'The View from the Top' van KPMG wordt internationale ervaring zelfs gezien als de belangrijkste eigenschap die een CFO kan hebben.

Inzicht hebben in de onderneming vanuit een internationaal perspectief wordt cruciaal voor het ontwikkelen van de juiste groeistrategieën, vooral als het gaat om het uitbreiden naar nieuwe markten. Volgens het rapport 'The Changing Role of the CFO' zijn "belangrijke bouwstenen [van de rol] bewustzijn en begrip van de manier waarop verschillende bedrijfsmodellen presteren in bepaalde regio's of landen in samenhang met de verschillende strategische uitdagingen en kansen die zich voordoen".

Toekomstige CFO's moeten ook een visie hebben op de samenstelling van een internationaal finance team dat comfortabel grens- en cultuuroverschrijdend kan opereren. "Nu financiële verantwoordelijkheden steeds vaker grensoverschrijdend zijn, moet de CFO een visie ontwikkelen voor de financiële functie die verschillende culturen, werkprocedures, overtuigingen, talen en tijdzones omspant. Internationaal leiderschap wordt de hoeksteen van de rol van de toekomstige CFO", stelt het rapport.

"Internationaal leiderschap wordt de hoeksteen van de rol van de toekomstige CFO".

De ACCA en IMA, 'The Changing Role of the CFO'

Om zich voor te bereiden op de toekomst, moeten finance executives zoeken naar mogelijkheden om te werken in zowel ontwikkelde als nieuwe markten en relaties opbouwen met peers in andere landen.

Tot besluit

Het belang en de breedte van de rol van CFO blijven groeien, waardoor de rol van de CFO er in de toekomst totaal anders uitziet dan in het verleden. CFO's hebben een groot aantal vaardigheden en capaciteiten nodig om zich voor te bereiden op de kansen en uitdagingen die in het verschiet liggen. Of u nu een hedendaagse CFO of toekomstige finance executive bent, het is absoluut noodzakelijk dat u zich persoonlijk en professioneel blijft ontwikkelen.

Denk aan programma's die zijn gemaakt om CFO's voor te bereiden op deze veranderende rol, zoals Stanfords Emerging CFO: Strategic Financial Leadership Program. Het belangrijkste is dat u het initiatief neemt binnen uw onderneming om bredere ervaring op te doen, begrijpt wat de waarde van inzicht in data is en weet welke technologieën hiervoor nodig zijn, nauwere relaties ontwikkelt met technologische en zakelijke stakeholders, uw communicatievaardigheden aanscherpt en bereid bent om de organisatie te helpen bij het faciliteren van innovatie om constant aan te kunnen passen aan veranderingen. Zoals William G. Pollard zei, "zij die verandering in gang zetten, zijn beter in staat om verandering die onvermijdbaar is in goede banen te leiden".



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