

Marktstudie financiële functie

Veranderen en vooruitkijken

Marktstudie 2015

Hoe kan de financiële functie de middenmoot ontstijgen? De 'best-in-class' financiële teams onderscheiden zich op zeven manieren van de teams die op gemiddeld niveau presteren.





Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 157 landen met meer dan 208.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 4.400 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

Inhoud

Introductie	5
1. Het leveren van toonaangevende prestaties	7
2. Functieoverschrijdende transformatie tot een succes maken	11
3. Het potentieel van lean finance	13
4. De groei naar een volwaardige businesspartnerrol	15
5. Technologie stelt bedrijven voor de keus: kansen benutten of achterop raken	17
6. Managementinformatie omzetten in een concurrentievoordeel	21
7. Op zoek naar meer efficiëntie? Het blijft een mensenzaak	23
Conclusie: blijvend veranderen of achterblijven?	25
Benchmark- en verbeteranalyse	26
Contact	27



Introductie

Voor u ligt de nieuwste editie van de jaarlijkse marktstudie van PwC naar het presteren van de financiële functie, getiteld “Veranderen en vooruitkijken”.

In deze marktstudie beschrijven we de meest recente inzichten in het presteren van de financiële functie, inclusief aspecten als bedrijfsmatig inzicht, efficiëntie en control. Daarbij kijken we niet alleen naar hoe de best presterende financiële functie er vandaag de dag uitziet, maar ook naar de uitdagingen waar de CFO in de toekomst voor zal komen te staan. De succesvolle financiële functies zijn in staat hun operationele modellen aan te passen als veranderde wensen en eisen vanuit de bedrijfsvoering daarom vragen.

De snelheid waarmee veranderingen op organisaties afkomen is bijzonder groot in deze tijd van globalisering, technologische ontwikkelingen en nieuwe verwachtingen van klanten. Om de financiële functie gelijke tred te laten houden met die veranderingen, is het noodzakelijk vooruit te blijven kijken en te anticiperen op de veranderingen in de markten. Dit rapport is gebaseerd op meer dan 400 benchmarkopdrachten die wij hebben uitgevoerd binnen een groot aantal sectoren. Het rapport bevat gedetailleerde gegevens van de deelnemende organisaties en onze eigen observaties uit de praktijk.

Waar komt het echt op aan?

Wij hebben zeven factoren gevonden waarop de best presterende financiële functies zich in het algemeen onderscheiden van gemiddeld presterende financiële teams. Gezamenlijk helpen deze factoren de financiële organisatie om te bepalen welke veranderingen noodzakelijk zijn en maken ze het mogelijk om adequaat te reageren op de ontwikkelingen in de markt. We benoemen deze zeven factoren hieronder kort; in de rest van dit rapport zullen we ze uitvoerig beschrijven.

1. Het leveren van toonaangevende prestaties:

De best presterende financiële teams opereren tegen lage kosten en maken effectiever gebruik van de beschikbare middelen. Hoe doen leidende organisaties dat?

2. Functieoverschrijdende transformatie tot een succes maken: Financiële transformaties zijn vaak onderdeel van een grootschaliger veranderprogramma dat verschillende functionele gebieden raakt. De succesvolste ondernemingen beschikken over financiële professionals die ook buiten hun eigen vakgebied effectief kunnen zijn en die het belang van verschillende functies voor een succesvolle transformatie op waarde weten te schatten.

“Wij hebben gemerkt dat deze zeven onderscheidende factoren de financiële organisatie helpen om de noodzakelijke veranderingen boven water te krijgen en adequaat te kunnen reageren op de ontwikkelingen in de markt.”

- 3. Het potentieel van lean finance:** In navolging van productie-organisaties heeft de financiële functie ook de lean principes omarmd. Lean richt zich op het identificeren en elimineren van procesverspilling zodat de nadruk komt te liggen op activiteiten die wel waarde toevoegen. Onze analyses laten zien dat er binnen financiële functies een efficiencywinst van gemiddeld 25% kan worden bereikt.
- 4. De groei naar een volwaardige businesspartnerrol:** De businesspartnerrol wordt vaak genoemd als drijvende kracht achter het verbeteren van de prestaties van de onderneming. In de best presterende organisaties wordt de financiële functie beoordeeld op haar bijdrage aan het realiseren van de commerciële doelstellingen. Het is de rol van de financiële businesspartner die cruciaal is voor deze bijdrage.
- 5. Technologie stelt bedrijven voor de keus: kansen benutten of achterop raken:** De best presterende financiële teams omarmen digitale technologie en de nieuwe manieren van werken die deze mogelijk maakt. Maar technologie vormt nooit de oplossing voor slechte processen. Investerings in nieuwe technologie zonder het stellen van duidelijke doelen en het doorvoeren van de benodigde procesaanpassingen leveren niet de verwachte efficiencyverbeteringen op.
- 6. Managementinformatie omzetten in een concurrentievoordeel:** Door het elimineren van overbodige rapportages en het vinden van nieuwe wegen om data te analyseren, te visualiseren en te bewerken, creëren leidende financiële teams managementinformatie die nieuwe en superieure inzichten oplevert. Deze teams combineren financiële en niet-financiële informatie zodanig dat zij werkelijk impact maken op de rest van de organisatie.
- 7. Op zoek naar meer efficiëntie? Het blijft een mensenzaak:** Door teamleden te betrekken in de besluitvorming en het oplossen van problemen, voelen zij zich meer verantwoordelijk voor hun eigen werk en de teamprestatie. Dit leidt tot een betere samenwerking met de business.



Alexander Staal, Partner

In de toekomst zijn er steeds minder financiële medewerkers nodig voor het verzamelen en controleren van data. Een toenemend deel van de handmatige administratieve werkzaamheden verdwijnt door verdergaande 'robotisering'. Waar de financiële functie steeds meer behoefte aan heeft zijn medewerkers die het vermogen hebben om op verschillende manieren tegen een probleem aan te kijken; medewerkers die grote hoeveelheden data scherp kunnen analyseren, de business echt begrijpen en mee kunnen denken over de beslissingen die het toekomstig succes van de organisatie bepalen.

1. Het leveren van toonaangevende prestaties

De best presterende financiële functies hebben efficiëntie en kostenreductie hoog op de agenda staan. Hun gemiddelde kostenniveau is de afgelopen jaren blijven dalen en is nu zelfs lager dan voor de crisis. Hoe doen leidende organisaties dat?

De best presterende financiële organisaties werken tegen veel lagere kosten dan organisaties die gemiddeld presteren. Het verschil in kosten van de financiële functie, gerekend als percentage van de omzet, kan oplopen tot wel 40%. De beste financiële organisaties maken ook effectiever gebruik van hun beschikbare middelen. Dat vraagt meer dan het simpel snijden in de kosten; de winst wordt vooral

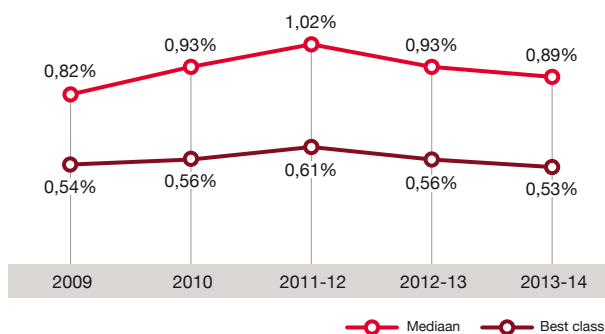
geboekt doordat middelen op een andere manier worden ingezet. Toonaangevende financiële functies zetten meer medewerkers in als business partner. Zij steken meer tijd in het verkrijgen van inzicht in de bedrijfsvoering. Zij zijn bereid om extra te betalen voor toptalenten, met name in de kritische functies waar de financiële functie de operatie raakt.

Ook halen ze inefficiënties weg uit hun eigen processen, schalen technologie op en luisteren goed wat de interne klant wilt. Bij leidende ondernemingen is er sprake van een voortdurende verbetering van de financiële organisatie en duurzame investering in de eigen mensen. Tevens anticiperen zij op de toekomst en zijn ze op zoek naar continue verbetering. Tot slot begrijpen leidende financiële organisaties als geen ander hoe zij de onderneming op een hoger niveau kunnen krijgen.

Onze analyse toont aan dat de kosten van de financiële functie blijven dalen (zie figuur 1). De financiële functie vereist doorgaans grote investeringen. Desondanks slagen de leidende financiële organisaties erin om 40% lagere kosten te hebben dan gemiddeld presterende teams. Zij verlagen de kosten op verschillende manieren, bijvoorbeeld door automatisering, shared services en het efficiënter omgaan met de beschikbare capaciteit.

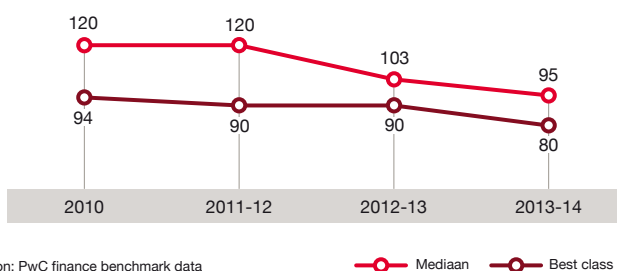
De best presterende financiële functies blijken in alle sectoren voor te komen. In potentie kan dus iedere financiële organisatie bij de best presterende groep behoren.

Figuur 1: Kosten financiële functie als percentage van de omzet



Bron: PwC finance benchmark data

Figuur 2: Budgetteringscyclus (dagen)



Bron: PwC finance benchmark data



Hoe onderscheiden best presterende organisaties zich?

Grootte en complexiteit zorgen voor toenemende kosten, best presterende bedrijven...

...hebben

40%

lagere kosten

(kosten financiële functie als percentage van de omzet)



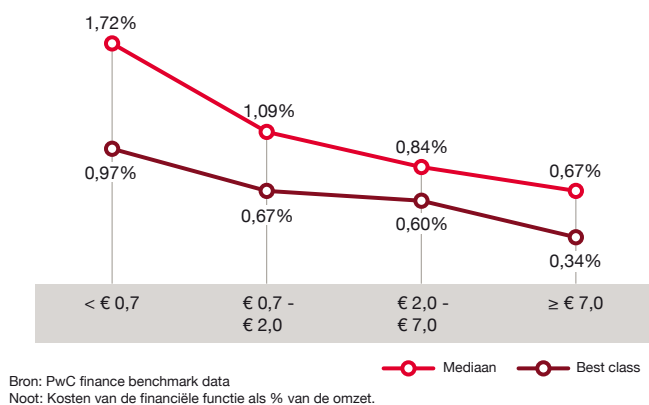
20%



Spenderen 20% meer tijd aan data-analyse in plaats van data verzamelen.

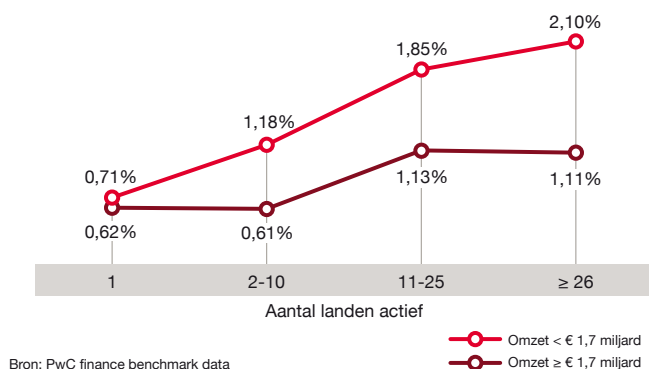
Bron: PwC finance benchmark data

Figuur 3: Kosten van de financiële functie per omzetgrootte (miljard €)



Er zijn nog steeds verbeteringen te zien in de snelheid en efficiency van rapporteren. De gemiddelde duur van een budgetteringscyclus bijvoorbeeld blijft dalen (zie figuur 2). Deze verbeteringen kunnen worden verklaard doordat ondernemingen op een andere manier naar het budgetteringsproces kijken, bijvoorbeeld door integratie van planningsactiviteiten door de gehele organisatie. Dit wordt versterkt door verbeterde technologie en automatisering. Maar er is nog werk aan de winkel. Een doorlooptijd van 80 dagen voor het maken van het budget is niet houdbaar. De leidende ondernemingen zullen daarom moeten blijven investeren in technologie om realtime data te kunnen onttrekken uit de financiële systemen.

Figuur 4: Mediaan kosten van de financiële functie en aantal landen actief



De vergelijking moet wel relevant zijn

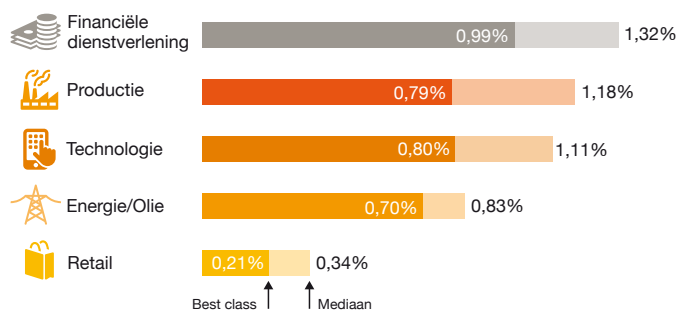
Bij het vergelijken van kosten van de financiële functie moet uiteraard rekening worden gehouden met de grootte van de onderneming en de complexiteit van de bedrijfsvoering. Deze factoren zijn nog belangrijker dan de sector waar de onderneming in opereert. Kleine tot middelgrote ondernemingen hebben geen of minder schaalvoordelen dan de grote ondernemingen. Het kostenniveau van de financiële functie in ondernemingen met een jaaromzet van minder dan 0,7 miljard euro is meer dan twee keer zo hoog als in ondernemingen met meer dan 7 miljard euro omzet (zie figuur 3). Bedrijven die in meerdere landen opereren hebben in de regel hogere kosten dan organisaties die in één land actief zijn (zie figuur 4).

“De leidende financiële organisaties slagen erin om 40% lagere kosten te hebben dan gemiddeld presterende teams”

Iedere industrietak heeft zijn eigen karakteristieken. Sectoren met hoge volumes en kleine marges moeten voortdurend op zoek naar mogelijkheden om hun kosten te matigen. De financiële functie profiteert daarvan, bijvoorbeeld in de retailsector (zie figuur 5).

Aan de andere kant van het spectrum heeft de financiële dienstverlening te maken met een hoge mate van wet- en regelgeving. Daar zijn de kosten voor de financiële functie dan ook twee tot drie keer hoger dan in sectoren met lage kosten.

Figuur 5: Kosten van de financiële functie per sector



Bron: PwC finance benchmark data
 Noot: Kosten van de financiële functie als % van de omzet

Een belangrijke constatering uit onze marktstudie is dat in bijna alle sectoren het verschil tussen de best presenterende financiële functies en de mediaan in alle sectoren ongeveer gelijk is. Dit betekent dat in alle sectoren aanzienlijke kostenverlagingen van die orde van grootte mogelijk zijn. Om voor een onderneming te bepalen wat er op dat gebied haalbaar is, is het cruciaal een referentiegroep te kiezen met bedrijven van dezelfde grootte en complexiteit en met activiteiten in vergelijkbare sectoren.



Jim van Hees, Director

Het plannings- en budgetteringsproces is bij veel organisaties nog een tijdrovend en intensief proces. Vooruitstrevende organisaties hebben de noodzakelijke omslag gemaakt naar meer continue planningsystemen om beter snel veranderende omstandigheden te kunnen beheersen en besturen. Verbeterde business partnering, integratie van planningsactiviteiten door de gehele organisatie en de technologische ontwikkeling hebben ertoe geleid dat de financiële professional steeds meer tijd besteedt aan het modelleren van toekomstige prestaties en scenario-ontwikkeling. Dankzij een beter begrip van de drivers van de business kunnen financiële professionals een bijdrage leveren aan actiegerichte besluitvorming die leidt tot het verbeteren van prestaties en het realiseren van ambities.

2. Functieoverschrijdende transformatie tot een succes maken

Meerdere functiegebieden zijn nodig om een succesvolle financiële transformatie te bereiken.

Technologische ontwikkelingen verlopen snel en kunnen ingrijpende gevolgen hebben. De druk om voortdurend flexibeler en efficiënter te gaan werken is groot. Veel bedrijven zijn daardoor gedwongen om regelmatig transformaties door te voeren. Bij deze grootschalige veranderprocessen zijn haast per definitie meerdere functies betrokken. Ondersteunende functies hebben een belangrijke rol bij veel transformaties, onder meer in het beschikbaar maken en verwerken van informatie en bij het verplaatsen van bestaande taken naar de meest efficiënte locatie. Samenwerking, communicatie en wederzijds begrip tussen de verschillende functies zijn dan ook noodzakelijk om transformaties tot een succes te maken.

Bedrijven werken alleen nog al te vaak in silo's en zijn zich te weinig bewust van de functieoverschrijdende gevolgen van veranderingen binnen een silo. De best presterende organisaties daarentegen kenmerken zich door mensen die ook buiten de grenzen van hun eigen functiegebied opereren. Financiële professionals in deze organisaties zijn regelmatig betrokken bij transformaties waarbij het zwaartepunt niet op hun eigen functiegebied ligt, maar bijvoorbeeld op het gebied van IT of HR. Omgekeerd weten deze professionals ook de juiste (ondersteunende) functies te betrekken bij transformaties die vanuit de financiële functie worden gedreven (zie figuur 6).

De succesvolste ondernemingen zien alle transformaties als functieoverschrijdend en realiseren zich hoe deze ingrijpen op alle processen. Zij slagen erin hun processen over de hele wereld te transformeren, zodat zij veranderingen effectiever kunnen doorvoeren dan bij een transformatie op één enkele locatie.

Figuur 6: Wat maakt een financieel proces effectiever?



Bron: PwC Finance benchmark data, Performance surveys - finance feedback

Van shared services naar global business services

Een van de belangrijkste vormen van transformaties die bedrijven de afgelopen jaren hebben doorgevoerd is het opzetten van shared service centra (SSC's). Kostenbesparingen zijn daarvoor het belangrijkste motief. 65% van de wereldwijde organisaties hebben dankzij het verplaatsen van operaties of het outsourcen van diensten naar SSC's hun kosten kunnen reduceren. Dit heeft ertoe bijgedragen dat ook de gemiddelde kosten van de financiële functie in de laatste twintig jaar zijn gedaald.



Figuur 7: Bewegredenen voor implementatie shared service centres



Bron: PwC finance benchmark data

Organisaties noemen bovendien standaardisatie en een betere compliance als belangrijke beweegredenen voor het opzetten van SSC's, en in mindere mate ook de bijdrage die SSC's leveren aan de strategie en groei van de onderneming (zie figuur 7).

Transformaties naar een SSC gaan gepaard met belangrijke veranderingen voor de financiële functie. Daarom is het voor de financiële functie vaak moeilijk om alle financiële processen om te zetten naar de nieuwe manier van werken. Dit kan resulteren in een wildgroei aan werkwijzen, technologieën en ondersteunende functies en een gebrek aan aandacht voor groei, winstgevendheid en efficiëntie.

Om dit te voorkomen hebben leidende organisaties tegenwoordig multifunctionele global business service (GBS) centra. Hierin zijn barrières tussen de verschillende functies binnen de SSC's doorbroken en is er geen ruimte meer voor silo-denken. Succesvolle GBS centra realiseren besparingen door procesverbeteringen, simplificaties, automatisering en een wereldwijde inkoopfunctie. Ze dragen bij aan de strategie, passen zich aan op veranderingen in de markt en investeren in innovatie. De uitdaging voor de GBS centra is om vanuit hun gecentraliseerde positie volledig aansluiting te houden met de bedrijfsvoering.

3. Het potentieel van lean finance

Binnen financiële functies wordt gemiddeld een kwart van de tijd besteed aan activiteiten die gelden als procesverspilling of die geautomatiseerd kunnen worden, zo blijkt uit ons onderzoek. Het antwoord op deze inefficiëntie is het invoeren van lean processen, maar dat is niet eenvoudig. Hoe kan het dat sommige organisaties hier beter in zijn dan andere?

Veel organisaties zijn bezig met het invoeren van lean processen. Hoewel de oorsprong ervan in productieomgevingen ligt, is de lean methodiek toe te passen in verschillende functies binnen een organisatie. In de financiële functie bijvoorbeeld wordt vaak nog veel tijd besteed aan het handmatig genereren van rapporten. Het toepassen van de lean methodiek op dit gebied

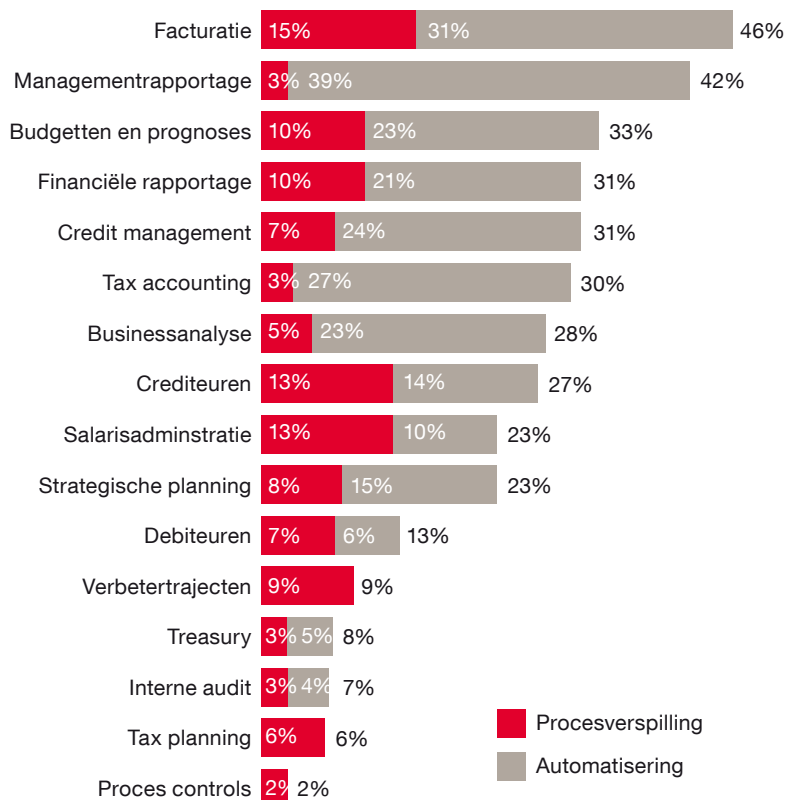
stelt de financiële functie in staat zich meer te richten op haar rol als businesspartner en op het creëren van inzicht door middel van goede rapportages.

Obstakels overwinnen met lean procesverbeteringen

Niet voor elke organisatie betekent lean hetzelfde. Wel geldt overal dat de Lean methode meer structuur aanbrengt op ‘de werkvloer’, het 5S model (‘sort, straighten, shine, standardise en sustain’) is daarbij een eenvoudige maar geschikte interpretatie van het lean concept. Regelmatig zien we dat bedrijven daarbij niet het gehele proces (‘end-to-end’) beschouwen en onder handen nemen waardoor procesverbeteringen niet in de volle omvang worden gerealiseerd.

Door het stroomlijnen van niet volledig geautomatiseerde processen kunnen tijd- en procesverspilling (‘waste’) worden geëlimineerd. Veel bedrijven verbeteren weliswaar hun processen, maar doen dit zonder procesverspilling volledig weg te snijden, bijvoorbeeld door bestaande inefficiënte processen te automatiseren. Uit onze analyses is naar voren gekomen dat ondernemingen gemiddeld 25% van de tijd per fte besteden aan activiteiten die als procesverspilling worden aangemerkt of die geautomatiseerd kunnen worden. Figuur 8 geeft deze percentages weer per financiële activiteit: bij facturatie en managementrapportage gaat meer dan 40% van de tijd op aan procesverspilling of aan handelingen die te automatiseren zijn. Uit figuur 8 blijkt ook dat er nog enorme kostenbesparingen behaald kunnen worden door het lean maken van de verschillende financiële activiteiten.

Figuur 8: Reductie procesverspilling en automatiseringspotentie (per financiële activiteit)



Bron: PwC finance benchmark data, activiteitenanalyse

“Financiële teams spenderen steeds meer tijd aan het analyseren van data dan aan het verzamelen van data.”



Lean methodiek

De best presterende organisaties zijn succesvol met de invoering van lean principes door uit te gaan van continue verbetering op de lange termijn. De lean methodiek helpt organisaties om het maximale rendement uit medewerkers te halen en leidt ertoe dat medewerkers meer gericht zijn op het zo duurzaam mogelijk maken van de prestatieverbeteringen. Idealiter worden lean implementaties ingebed in de dagelijkse werkzaamheden en behoren zij tot ieders verantwoordelijkheid.

Naast een activiteitenanalyse en een focus op continue verbetering is de ‘voice of the customer’ analyse een krachtige lean benadering die helpt de efficiëntie van een organisatie te verbeteren. De analyse brengt verwachtingen en voorkeuren van de (interne) klant in kaart, en maakt duidelijk waar deze afwijken van de bestaande dienstverlening en de eigen prioriteiten van de financiële functie. Inzicht in deze mismatches biedt een basis voor de financiële functie om in gesprek te gaan met haar (interne) klanten om te komen tot een gemeenschappelijk beeld over de gewenste dienstverlening. De effectiviteit van de financiële functie en haar waarde voor de organisatie worden daarmee vergroot.

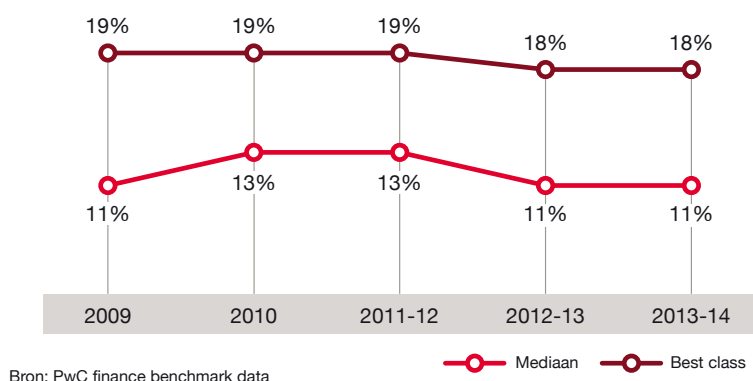
4. De groei naar een volwaardige businesspartnerrol

De businesspartner heeft zich ontwikkeld van beleidsondersteuner naar een professional die actief richting geeft aan het verwezenlijken van de doelstellingen van de onderneming. Vandaag de dag is deze rol nog niet weggelegd voor alle financiële professionals. Hoe kunnen zij hun rol beter invullen zodat zij daadwerkelijk helpen bij de verbetering van de prestaties van de onderneming?

De financieel directeur was ooit degene die vooral de financiële functie van zijn of haar organisatie aanstuurde. In deze opvatting van de rol vormden de maandafrluiting en financiële rapportages een belangrijk deel van de werkzaamheden. De traditionele financieel directeur was minder dan nu betrokken bij de bedrijfsvoering van de onderneming.

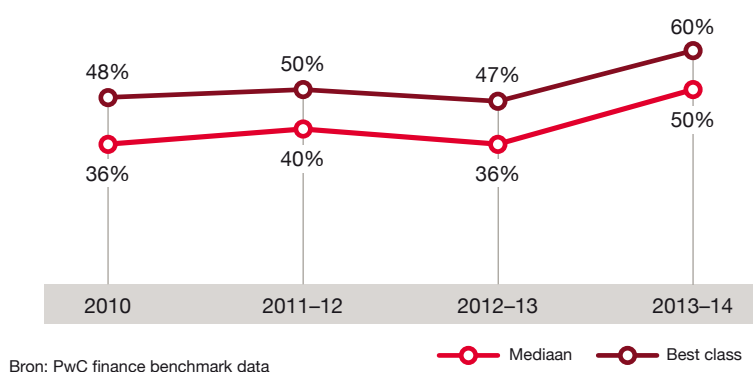
De rol van financieel directeur heeft zich de laatste jaren meer en meer ontwikkeld tot die van businesspartner. Ondernemingen die vooruitkijken beoordelen de financiële functie op haar bijdrage aan de realisatie van de commerciële doelstellingen van de onderneming. Als de financiële functie de hele organisatie namelijk helpt om betere beslissingen te maken, dan moet dat uiteindelijk terug te vinden zijn in bijvoorbeeld een stijging van marktaandeel en omzet.

Figuur 9: Financieel fte's in businesspartnerrol



Toch zien wij dat het aantal fte's met een businesspartnerrol de laatste jaren nagenoeg onveranderd is gebleven (zie figuur 9). In een gemiddelde presterende financiële functie staat slechts één op de tien medewerkers te boek als businesspartner. In de best presterende organisaties opereren veel meer financiële professionals als businesspartner (18% van de financiële fte's). Terwijl het aandeel businesspartners ongeveer gelijk blijft, zien wij wel dat businesspartners steeds meer toekomen aan de essentie van hun rol, namelijk het maken van analyses en het leveren van advies (zie figuur 10).

Figuur 10: % van de tijd besteed aan analyse (vs verzamelen)



Dankzij voortgaande automatisering, standaardisatie van data en innovatieve systemen voor data-analyse vergt het verzamelen van gegevens minder tijd. Tegelijkertijd zien wij dat ondernemingen steeds meer de nadruk leggen op data-analyse. Hierdoor hebben analisten meer tijd voor het maken van rapportages en het geven van inzicht met behulp van informatie die er echt toe doet.

De best presterende financiële organisaties halen meer rendement uit de businesspartnerrol door een beter onderscheid tussen functies aan te brengen. De financieel controller is verantwoordelijk voor het opleveren van standaard managementinformatie. Vervolgens is het aan de businesspartner om deze informatie goed te interpreteren, inclusief de implicaties voor de bedrijfsvoering.

In de beste presterende financiële teams is de rol van businesspartner volstrekt helder gedefinieerd. Essentieel in deze rol is om de managementinformatie die wordt geleverd door het 'centre of excellence' te analyseren op commerciële implicaties op basis daarvan de juiste acties te ondernemen. Onze ervaring uit de adviespraktijk is dat de businesspartner minder succesvol is als zijn rollen en verantwoordelijkheden niet eenduidig zijn geformuleerd. In veel ondernemingen worden

aan businesspartners veel operationele financiële taken toebedeeld, waardoor er weinig tijd overblijft voor een goede invulling van de eigenlijke businesspartnerrol. Ook zien we dat financiële businesspartners niet altijd over de juiste strategische en sociale vaardigheden beschikken om succesvol te kunnen zijn in hun rol.



Iris de Jongh, Partner

Traditionele financiële spreadsheetrapportages worden steeds meer vervangen door automatische rapportages. In de toenemende hoeveelheid (gestructureerde en ongestructureerde) data wordt steeds meer gebruik gemaakt van intelligente tools die kunnen ondersteunen bij het vergroten van inzicht in het verleden en de toekomst ('analytics'). Dit samen verschaft een rijkdom aan informatie die veelal ontbreekt in traditionele financiële (spreadsheet)rapportages. De eerste stap naar een volwassen rapportage echter is zorgen dat je met betrouwbare data werkt en dat die gestandaardiseerd is. Alleen dan heeft nieuwe technologie echt toegevoegde waarde.

“Ondernemingen die vooruitkijken meten het succes van de financiële functie aan de bijdrage aan de realisatie van de commerciële doelstellingen van de onderneming.”

5. Technologie stelt bedrijven voor de keus: kansen benutten of achterop raken

De digitale revolutie maakt financiële technologie zowel geavanceerder als ook goedkoper, toegankelijker en interactiever. Toonaangevende organisaties identificeren met deze technologie kansen voor verbetering die eerder niet zichtbaar waren. Organisaties die dit niet doen raken achterop.

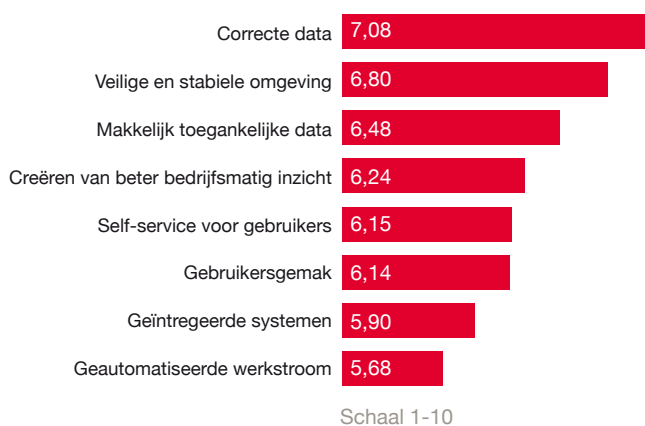
De financiële functie heeft altijd voorop gelopen in het ontwerpen van hardware en software om processen te automatiseren en te stroomlijnen. Dit heeft geresulteerd in sterke verbeteringen in de financiële processen. Zo is binnen financiële functies de laatste jaren grote vooruitgang geboekt op het gebied van enterprise performance management (EPM) en data warehousing. Organisaties sluiten de financiële planning, operationele planning en verkoopplanning op elkaar aan om beter geïntegreerde processen te creëren en bekijken hoe nieuwe technologie hierin kan ondersteunen.

De problematiek van gefragmenteerde data blijft desondanks bestaan; informatie is vaak opgeslagen op meerdere locaties en in meerdere formaten. Dat leidt tot een gebrek aan nauwkeurigheid, stabiliteit en toegankelijkheid waardoor niet wordt voldaan aan de eisen die de nieuwe technologie stelt aan datakwaliteit. Mede daarom blijven veel organisaties

kampen met uitdagingen op het gebied van procesintegratie en automatisering (zie figuur 11). Veel financiële teams hebben moeite om de juiste data samen te stellen en nuttige analyses voor het bedrijf te maken.

De best presterende financiële teams gebruiken vandaag de dag digitale technologie als een nieuwe manier van werken. Dit biedt meer flexibiliteit en sluit beter aan bij de wensen van de werknemers. Tablets, smartphones, online sharepoints en cloud-toepassingen bieden meer vrijheid aan het personeel binnen de financiële functie. Zo kunnen zij altijd en overal werken en zijn zij niet gebonden aan een traditionele kantooromgeving. Dit alles draagt bij aan een efficiëntere manier van werken. In de afgelopen jaren hebben bedrijven ingezien dat het huren van technologie de veiligheid niet in gevaar hoeft te brengen en juist kan verhogen. Bovendien daalt de financieringsbehoefte aanzienlijk door technische oplossingen te huren (OPEX) in plaats van te kopen (CAPEX). De implementatie van cloud-toepassingen is hier een goed voorbeeld van. Wij zien een groei van cloud-toepassingen zowel bij grote als middelgrote en kleine bedrijven.

Figuur 11: Ondersteuning financiële functie door technologie

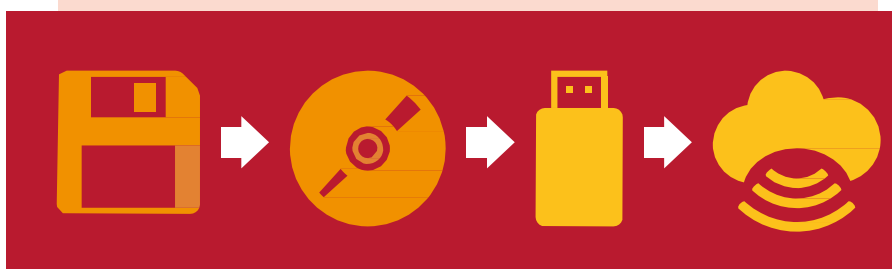


Bron: PwC Finance benchmark data, Prestatieonderzoeken financiële functie

“Veel financiële teams hebben moeite om de juiste data samen te stellen om zinvolle analyses voor het bedrijf te maken.”

Heroverwegen van technologie

Geavanceerder, lagere kosten en toegankelijke technologie maken complexe data begrijpelijk



Beter data verhoogt de productiviteit in de bedrijfsvoering

40%



Op het gebied van facturatie en managementrapportage zien we dat meer dan 40% van de tijd wordt besteed aan activiteiten die kunnen worden geautomatiseerd.

Bron: PwC finance benchmark data



Bas Weber, Director

De cloud biedt kant-en-klare producten voor de financiële functie, maar vereist wel dat volgens standaard processen wordt gewerkt. Dit dwingt de CFO om zich te confirmeren aan deze standaardprocessen; maatwerk behoort tot het verleden. Daarbij is een end-to-end benadering van de processen cruciaal, waarbij de proceseigenaren de aanjagers zijn voor de nieuwe processen. Een belangrijk voordeel van cloud implementaties is dat wereldwijd gestandaardiseerde processen het uitbesteden van transactionele financiële processen vergemakkelijkt.

Kwaliteit en rendement van technologie

Technologie op zichzelf is geen wondermiddel; om de mogelijkheden die nieuwe technologie biedt optimaal te benutten moet de invoering ervan samengaan met een herontwerp van de relevante processen. Als bij het invoeren van nieuwe technologie die geschikt is voor het standaardiseren en automatiseren van het rapportageproces bijvoorbeeld niet kritisch wordt gekeken naar overbodige rapportages, blijft het rendement van die nieuwe technologie beperkt. Uit onze benchmark blijkt dat weliswaar bijna 80% van de bedrijven hun managementrapportages minimaal één keer per jaar herzien, maar dat slechts de helft van deze bedrijven daarbij ook gericht is op de eliminatie van overbodige rapporten. Bij de best presterende financiële functies zien we dat dit juist wel een belangrijk aandachtspunt is.

Het hebben van een duidelijke visie op hoe investeringen in digitale technologie een concurrentievoordeel opleveren is de belangrijkste factor die bepaalt of dergelijke investeringen voldoende rendement opleveren. Dit blijkt uit een recente PwC-enquête onder CEO's (zie figuur 12). Alexander Staal, partner binnen PwC Nederland, ziet in de praktijk dat bedrijven die vooraf geen doelen stellen aan een technologische transformatie, in veel gevallen een nieuw systeem implementeren zonder daarbij na te denken over aanpassingen van datastructuren en -processen. Investeringen in nieuwe technologie zonder het stellen van duidelijke doelen en het doorvoeren van de benodigde procesaanpassingen leveren niet de verwachte efficiencyverbeteringen op.

Technologie is kortom nooit de oplossing voor slechte processen. Succesvolle bedrijven begrijpen het belang van verandermanagement bij het succesvol implementeren van een nieuwe technologie. Daarom is het belangrijk om voldoende geld en tijd te investeren in verandermanagement bij nieuwe technologie-initiatieven. Daarbij moet er ook voldoende aandacht zijn voor training van medewerkers die gaan werken met de nieuwe technologie.

Figuur 12: Digitale technologie

Hoe helpen onderstaande factoren het meeste rendement te halen uit digitale investeringen?



Bron: PwC 18th Annual Global CEO Survey

“Uit onze benchmark blijkt dat bijna 80% van de bedrijven de managementrapportages minimaal 1 keer per jaar herzien.”



6. Managementinformatie omzetten in een concurrentievoordeel

De toenemende beschikbaarheid van data en geavanceerde technologie maken het mogelijk om managementinformatie van superieure kwaliteit te genereren. Hoe slagen de financiële functies van de best presterende organisaties erin om managementinformatie te vertalen in een concurrentievoordeel?

Het leveren van waardevolle en effectieve managementrapporten is een essentiële verantwoordelijkheid van de financiële rol binnen organisaties. Niettemin beoordelen de gebruikers in de business de kwaliteit van managementrapportages in veel gevallen als laag (zie figuur 13). De inhoud van de rapporten wordt niet altijd begrepen en de toegevoegde waarde die zij kunnen leveren aan de business wordt niet altijd gezien.

Om de kwaliteit van haar rapportages te verbeteren, zou de financiële functie beter met de business moeten samenwerken, door bijvoorbeeld haar rol als businesspartner beter te vervullen of door samen met de business te bepalen wat de werkelijke drivers zijn voor besluitvorming. Zo is de financiële functie beter in staat inzicht te geven dat gebruikt kan worden voor het nemen van beslissingen. Daarnaast zijn veel initiatieven binnen de financiële

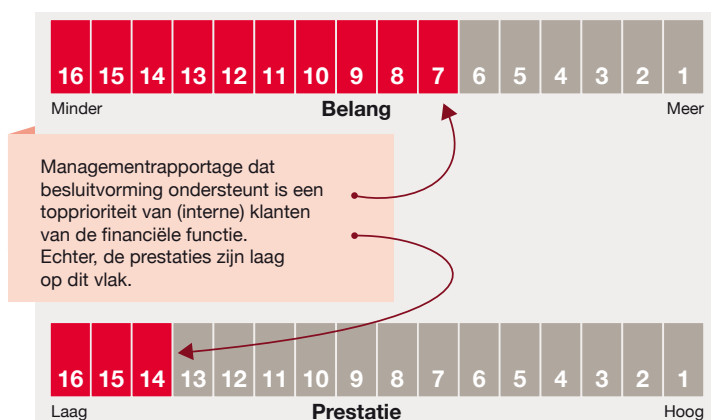
functie gericht op het verminderen van het aantal rapporten, maar deze hebben lang niet altijd succes. Door het aantal rapportages te verminderen en tegelijkertijd de kwaliteit ervan te verhogen, snijdt het mes aan twee kanten. De financiële functie kan zich meer richten op activiteiten die meer waarde toevoegen, en businessbeslissingen worden genomen op basis van betere inzichten.

Best presterende financiële functies ontwikkelen geavanceerde manieren om managementinformatie met nieuwe technologieën en visualisaties inzichtelijk te krijgen. De combinatie van traditionele en nieuwe bronnen van financiële informatie en nieuwe tools om informatie verwerken blijkt bijzonder krachtig om tot nieuwe inzichten te komen. Met gedrags- en voorspelanalyses bijvoorbeeld kan er inzicht gegeven worden in het winstpotentieel van nichemarkten. Managementinformatie wordt op deze manier versterkt. Met behulp van deze analyses ontstaat er een beter begrip van de afhankelijkheden tussen marketing, kosten en opbrengsten.

Kortom, best presterende financiële organisaties leveren managementinformatie die vertaald kan worden in concrete acties, zoals het betreden van een nieuwe markt, het samenstellen van een productmix of het plannen van speciale aanbiedingen in een winkel.

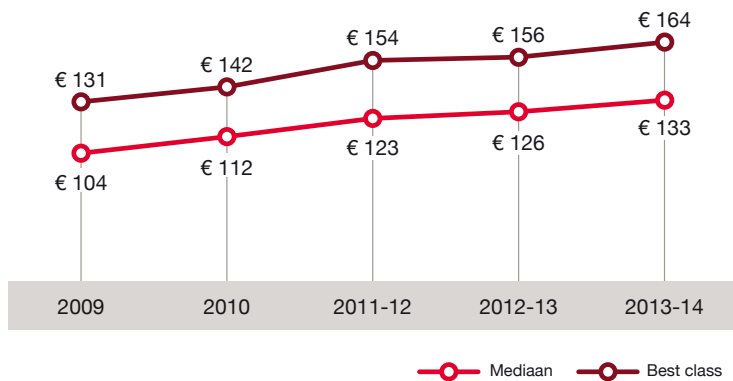
Figuur 13: Perceptie van managementrapporten door de business

Managementrapportage: Het samenstellen en creëren van management rapporten maakt besluitvorming door managers mogelijk



Bron: PwC Finance benchmark data, Prestatieonderzoeken – klant feedback

Figuur 14: Kosten voor financieel personeel in businesspartner rol (€1000)



Bron: PwC finance benchmark data

Een ander voorbeeld van hoe concurrentievoordeel kan ontstaan dankzij superieure management-informatie, is het combineren van productiedata met winstdata. Hiermee kunnen organisaties inzichtelijk maken waar hun winst precies vandaan komt en hoe hun concurrentiekracht in de markt is. Operationele KPI's worden daarbij geïntegreerd in rapportages, met data zoals productie-uren, aantal incidenten en de doorlooptijd van de transacties.

Voor managementrapportages die werkelijk waarde toevoegen is hooggekwalificeerd financieel personeel nodig. Finance professionals met bedrijfsmatig inzicht en de vaardigheden die horen bij een rol als businesspartner (een pro-actieve houding, het kunnen leiden van veranderingen, effectieve communicatie etc.) zijn circa 25% duurder dan financieel personeel zonder deze kwaliteiten. Deze kosten van financieel talent nemen bovendien gestaag toe (zie figuur 14). Veel bedrijven geven echter aan het de moeite waard te vinden om te investeren in hooggekwalificeerd personeel en merken dat dit leidt tot een stevige concurrentie op de arbeidsmarkt voor financieel talent.



Paul Swanenvleugel, Director

Iedere onderneming is verschillend en daarmee is ook iedere financiële transformatie verschillend. Toch hebben succesvolle transformaties veel met elkaar gemeen. Zo begint een transformatie met het definiëren van de visie van de financiële functie; deze 'stip op de horizon' moet een afgeleide zijn van de strategische doelstellingen van de onderneming. De visie bevat een duidelijke boodschap wat de financiële functie wil bereiken in de komende drie tot vijf jaar. Een heldere visie is een krachtige basis voor het ontwerp van een nieuwe organisatiestructuur, eventueel herziene rollen en verantwoordelijkheden, nieuwe processen en de ondersteunende technologie.

“De financiële functie zou beter met de business moeten samenwerken, zodat zij meer inzicht geeft dat gebruikt kan worden voor het nemen van beslissingen.”

7. Op zoek naar meer efficiëntie? Het blijft een mensenzaak

De afgelopen jaren hebben we veel veranderingen gezien in financiële systemen en processen. Organisaties zijn continu op zoek naar rationalisatie van de operatie, het verlagen van de kosten en het versnellen van doorlooptijden. Toch valt er nog genoeg te doen, en te winnen.

In de praktijk blijkt dat veel ondernemingen verschillend presteren, ook al werken zij met vergelijkbare processen en systemen. Het werd ons in de vele financiële verbeterprogramma's die PwC heeft uitgevoerd snel duidelijk dat de verschillen tussen financiële teams die in vergelijkbare omstandigheden werken verklaard worden door menselijke factoren: leiderschap, het prestatievermogen van de medewerkers en de kwaliteit van de organisatie en het management.

Vaak blijken belangrijke activiteiten sterk te leunen op een klein aantal sleutelfiguren. Een voorbeeld daarvan is het afsluitingsproces, waarbij de afwezigheid van één of meerdere sleutelfiguren tot grote problemen kan leiden. Silo-denken is een ander veel voorkomend probleem binnen de financiële functie. Daarbij werken teams gescheiden en zonder de benodigde interactie van elkaar. De financiële functie is in dat geval onvoldoende op de hoogte van de informatiebehoefte die de business heeft. Een andere factor die de prestaties van veel financiële teams negatief beïnvloedt is dat het management veel tijd kwijt is aan brandjes blussen. Binnen dergelijke teams neemt het management te weinig tijd voor het identificeren van de werkelijke problemen die ten grondslag liggen aan de verstoringen in het proces.

Verder blijkt dat veel organisaties last hebben van een hoog personeelsverloop, vooral binnen call centers en shared service centers. Tegelijkertijd besteden managers gemiddeld maar 5 tot 10% van hun beschikbare tijd aan actieve coaching en één-op-ééngesprekken met de medewerkers. Dit resulteert in een cultuur waarin hoge foutenpercentages en veel herstelacties tot normaalste zaak van de

wereld blijven behoren. Met actieve coaching en één-op-ééngesprekken daarentegen worden fouten bespreekbaar en realiseren medewerkers zich beter dat fouten ook gevolgen kunnen hebben op de kwaliteit later in een proces.

Maak verwachtingen duidelijk

Zoals gezegd, mensen zijn een belangrijke factor bij het verbeteren van de efficiëntie van de financiële functie. Dit inzicht heeft tot een nieuwe PwC-aanpak geleid die zich richt op het ontwikkelen van het management, zodat zij hun team effectiever kunnen aansturen en daarmee de productiviteit kunnen verhogen. De eerste stap in de aanpak is om de manager en zijn of haar team zich te laten concentreren op de vastgestelde prioriteiten. Daarnaast maakt het management de prestaties voor iedereen zichtbaar en begrijpt het management wat de werkzaamheden en bijbehorende werklast zijn van de verschillende teams.

Daardoor kan het management op een meer gestructureerde wijze problemen oplossen en activiteiten op consistente wijze laten uitvoeren. Dankzij een effectieve planning en kruisbestuiving tussen de verschillende teams, kunnen vraag en aanbod van capaciteit beter op elkaar worden afgestemd.

Positieve gevolgen

Het concept van kort dagelijks overleg in een vast ritme (een 'daily huddle') is zo'n manier van kruisbestuiving. Hoewel deze aanpak veel discipline vergt van een team - het overleg vindt iedere dag plaats op hetzelfde tijdstip - leidt het wel tot een grotere motivatie en zelfstandigheid van teams. Problemen en obstakels worden transparant



gemaakt en gedeeld binnen het team. In het overleg worden ook de prestaties van het team besproken. Het team helpt elkaar om piekbelastingen op te vangen, wat de flexibiliteit ten goede komt. Door teamleden te betrekken in de besluitvorming en het oplossen van problemen, voelen zij zich meer verantwoordelijk voor hun eigen werk en voor de teamprestatie. Medewerkers lopen vaker bij elkaar langs en de e-mail- en vergadercultuur kan worden doorbroken.

Het maken van eigen keuzes door het team leidt in het praktijk tot een vermindering van het aantal brandjes dat door het management moet worden geblust. Hierdoor kan het management zich

meer richten op het coachen en motiveren van medewerkers, maar het blijft naast ondersteuning ook capaciteit leveren waar dat nodig is. Het teamlid dat een collega die minder presteert helpt, wordt beloond door het management. De mindere presteerders worden uitgedaagd. De 'nieuwe' vaardigheid die dit van een manager vraagt is om positieve gevolgen te verbinden aan de gezamenlijke manier van werken. Er ontstaat een cultuur waarbij iedereen fouten mag maken en medewerkers elkaar helpen om te leren door middel van coaching. In een dergelijke omgeving zie je dat veranderingen snel kunnen worden doorgevoerd en dat er een klimaat heerst van continue verandering. Dit is dé manier om een duurzame verbetering van prestaties te bereiken.

Conclusie: blijvend veranderen of achterblijven?

In dit rapport beschrijven wij hoe de best presterende financiële functies zich onderscheiden. Dat doen ze door bij te dragen aan een verbetering van de besluitvorming in de hele onderneming. De best presterende teams werken op een kostenniveau dat de helft lager ligt dan dat van een gemiddeld presterende financiële functie. Dit bereiken ze onder meer doordat ze erin slagen investeringen in geavanceerde technologie te laten renderen. De best presterende teams zijn succesvol bij de toepassing van procesrationalisatie en automatisering. Samenwerken in flexibele teams staat hoog in het vaandel, silo-denken behoort binnen de best presterende financiële functies tot het verleden.

De best presterende financiële functies onderscheiden zich verder door continu kritisch te blijven op het aantal analyses en rapportages dat in gebruik is. Cruciaal hierbij is om periodiek te meten wat de behoefte van de organisatie is en of de huidige rapportages nog steeds in die behoefte voorzien. Hierdoor fungeren de beste financiële teams als een volwassen businesspartner in plaats van te blijven hangen in de traditionele rapportagerol.

Bij succesvolle financiële functies worden financiële professionals gestimuleerd ook buiten de grenzen van hun eigen functiegebied te opereren, waardoor ze meer invloed op de bedrijfsvoering van een onderneming kunnen hebben. Leidende ondernemingen kenmerken zich door een sterke drang naar verbetering. Zij veranderen continu en zij zijn continue op zoek naar de kansen voor de toekomst. Bent u straks ook een leidende financiële functie die anders is dan de rest?

“De combinatie van financiële en niet financiële informatie zorgt voor meer inzicht in de toekomst.”

Benchmark- en verbeteranalyse

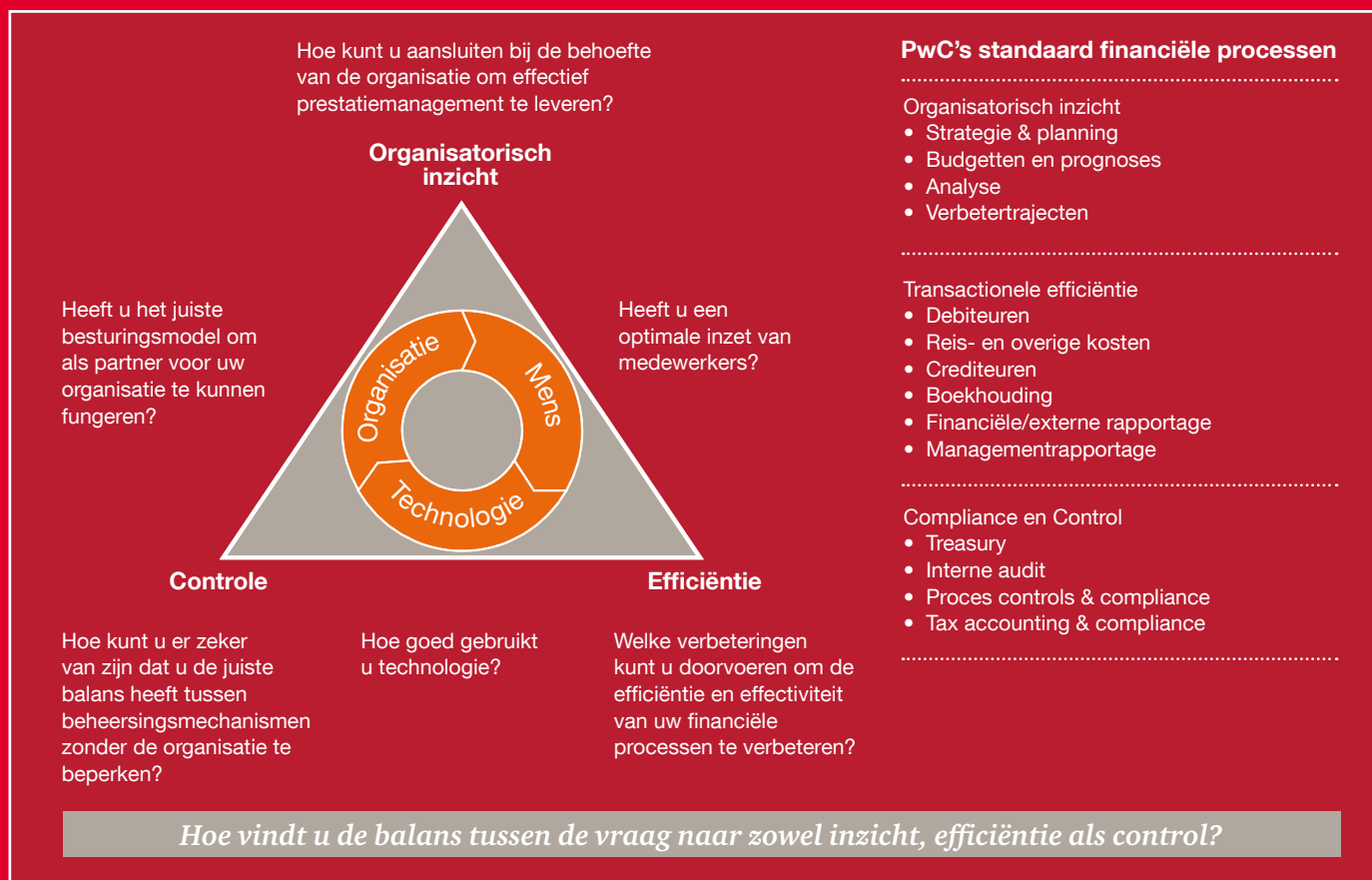
De financiële functie probeert gelijke tred te houden met de steeds hogere eisen die de bedrijfsvoering en de buitenwereld stellen. Onze benchmark- en verbeteranalyse geeft een duidelijk overzicht van sterktes, zwaktes en verbeterpunten. Daarnaast kan deze analyse ook als nulpunt fungeren voor het meten van voortgang.

Dankzij de benchmark- en verbeteranalyse kunnen de prestaties van de financiële functie op een eenvoudige en snelle manier worden gemeten.

Door de prestaties van uw financiële functie te vergelijken met de prestaties van vergelijkbare ondernemingen, wordt het verbeteringspotentieel op de diverse onderdelen zichtbaar. Wij kunnen u ook ondersteunen bij het opstellen van een businesscase en het realiseren van het besparingspotentieel.

Mocht u geïnteresseerd zijn in een benchmark- en verbeteranalyse of heeft u hierover vragen, dan kunt u altijd contact met ons opnemen.

Hoe beoordelen wij de financiële functie?



Contact

Alexander Staal, Partner
Consulting Finance
+31 (0)88 792 72 42
alexander.staal@nl.pwc.com

Iris de Jongh, Partner
Consulting Finance
+31 (0)88 792 97 59
iris.de.jongh@nl.pwc.com

Bas Weber, Director
Consulting Finance
+31 (0)88 792 72 50
bas.weber@nl.pwc.com

Jim van Hees, Director
Consulting Finance
+31 (0)88 792 73 63
jim.van.hees@nl.pwc.com

Paul Swanenvleugel, Director
Consulting Finance
+31 (0)88 792 32 19
paul.swanenvleugel@nl.pwc.com



www.pwc.nl