



“Technologie is geen differentiërende factor meer”

CONTROLLERS WILLEN BESLISSEN OP BASIS VAN FEITEN

Aan de rondetafel over automatisch rapporteren wezen velen op de voordelen van de juiste technologische hulpmiddelen. Tegelijk waarschuwden anderen weer voor zelfgenoegzaamheid waardoor de financiële afdeling zijn waakzaamheid verliest. De menselijke factor wint dan aan belang.



TEKST
PETER OOMS
BEELD
WOUTER VAN
VAERENBERGH

(vlnr)
Peter Van Craenenbroeck,
value engineer for
the Office of Finance,
Prophix / Sigma
Conso, **Veerle
De Wit**, cfo EVS,
Pieter Bols, finance
manager Axxes IT
Consulting, **Elke
Toye**, financial
director Vyncke, **Dries
Van Nieuwenhuysse**,
professor Corporate
Performance
Management Ehsal en
Francis Costenoble,
cfo Carrefour Belgium

Wat is de stand van zaken op het vlak van de digitalisering en automatisering van de rapportage?

DRIES VAN NIEUWENHUYSE: Dat is volgens mij als onderzoeker en auteur een veelkoppig monster. In mijn laatste boek omschrijf ik het als *fact-based decision making*. Daarbij komen heel wat facetten kijken, in de eerste plaats de evolutie om steeds meer voorwaarts te kijken met planning, budgettering en *forecasting*. Daarnaast blijven oude bekommernissen bestaan: het kijken naar het heden met de vergelijking van de actuele resultaten met het budget. Financieel is dat een penibele kwestie als de resultaten tot op tien cijfers na de komma nauwkeurig zijn terwijl het budget het resultaat is van een raming uit de losse pols. Daarnaast steken bedrijven nog veel tijd in het archiveren van de cijfers uit het verleden in een BI-systeem. Enerzijds heeft dat geen impact op toekomstige resultaten want het kalf is al verdronken. Maar anderzijds willen organisaties het verleden analyseren om vooruit te kunnen kijken. De technologie laat intussen toe om geavanceerde analyses uit te voeren in functie van geïntegreerde planning. De basis is een gemeenschappelijke structuur waar alle data samenkomen.

De snelle technologische evolutie heeft ook een impact op de gebruikers ervan. Wie moet de verantwoordelijkheid nemen over BI? Het moet iemand zijn die het wil doen en dus moet die geïnteresseerd zijn in technologie. Niet elke cfo wil dat. Controllers worden ook BI'ers. Maar ook IT of R&D kan die rol op zich nemen. Daarbij wordt het menselijke aspect veel belangrijker. Er is zoveel technologie beschikbaar dat het geen differentiërende factor meer is. De implementatie maakt het verschil.

PIETER BOLS: Binnen Axxes stellen we ons de vraag: wie krijgt de informatie en wat moet die er mee doen? Hoe zorg ik er dan voor dat er vertrouwen is in die informatie, dat ze relevant is en hoe helpt ze onze doelstellingen te behalen door te kunnen meten en opvolgen. Wij hebben beslist om de informatie heel diep in de organisatie beschikbaar te maken.

De operationele informatie is erg nuttig voor verkoopmensen die dagelijks in het veld zitten of die de consultants opvolgen en dus impact hebben op de business. Die beschikken nu allemaal over dashboards. We leggen ook uit hoe een dashboard is opgebouwd en welke gegevens aan de basis liggen. ►

- Daarna komen we dan tot wat de verkopers ermee kunnen doen. Op die manier bouw je het vertrouwen in de cijfers op zodat ook de andere items op diezelfde manier bekeken worden. Zo hebben ze alle gegevens bij de hand voor een gesprek met de klant om hun verhaal te onderbouwen. Ze zien ook bij welke klanten er opportuniteiten zijn en waar ze maximaal impact kunnen hebben.

Het is inderdaad finance die verantwoordelijk is voor de invulling van die dashboards, met de hulp van IT. We hebben ook de profielen in huis die geïnteresseerd zijn in de vertaalslag van operationele systemen naar een werkbare database van waaruit de informatie gepubliceerd kan worden. Het blijft nodig om controles uit te voeren op de correctheid van de data. Dat doet finance ook.

ELKE TOYE: Dat is bij Vyncke vergelijkbaar. Finance heeft het datawarehouse gebouwd met daarin de financiële én de operationele gegevens. Dat beschouwen we in het bedrijf als de enige waarheid. Finance is de gatekeeper van dat systeem. Het is een klein team dat dit heeft opgezet en de kennis zit daarom erg geconcentreerd. De volgende stap is om die kennis nu te verspreiden over meer medewerkers van finance en daarna ook in de afdelingen. Daar moeten ze in staat zijn om voor hun eigen departement bijvoor-



ALGORITME WERKT NIET IN CRISIS



FRANCIS COSTENOBLE: De automatisering en de algoritmes hebben ons de voorbije twaalf maanden niet geholpen. Als ik alleen daarop had gerekend, waren we nu tientallen miljoenen armer geweest. Voor het sluiten van een nieuw energiecontract van Carrefour zijn we op een andere manier te werk gegaan want de algoritmes konden geen juiste voorspelling maken. Voor de aankopen van basisproducten konden we ook niet rekenen op onze forecasting & replenishment-systemen. In de coronacrisis moesten we gewoon alles kopen wat we konden krijgen en onze magazijnen helemaal volstouwen. Ik stel dus vast dat die rapporteringen en forecast ons goed helpen in normale tijden, maar niet in deze periode waarin de crisissen zich snel opvolgen.

Maar hoe beslis je dan wel?

FRANCIS COSTENOBLE: Voor ons komt het erop neer dat we meer data opnemen in onze modellen. Het gaat dan bijvoorbeeld om geopolitieke tendensen die tot voor kort niet in het model zaten. Daarnaast zie ik toch wel weer veel buikgevoel en interpretaties van mensen op sleutelposities.

beeld de eigen rapporten te bouwen. En dan te zien wat er nog bijkomend nodig is. We willen maken dat deze aanpak door de hele firma gedragen wordt en dat kan finance niet op zijn eentje.

VEERLE DE WIT: Het heeft ook te maken met de maturiteit van de organisatie. Bij EVS ben ik nu vier maanden aan de slag. Vijftig procent van de medewerkers doet aan onderzoek en ontwikkeling in trajecten die soms vijf jaar duren. Daarvoor hadden ze geen uitgewerkte businesscases. Ik doe nu een eerste poging om dat in te voeren in nauw overleg met de betrokken afdeling. Daarbij hanteer ik een modulaire aanpak waarbij niet alle onderdelen voor iedereen hoeven. Ik vind dat ik me als cfo moet aanpassen aan de organisatie. Het heeft ook geen zin om te starten met *business intelligence* als je niet over de juiste data beschikt. Zonder historiek heeft het geen waarde. Maar EVS maakt nu een doorstart en wil professioneler worden in de hele organisatie, ook in die financiële processen.

FRANCIS COSTENOBLE: Bij Carrefour werken we nu vooral op de impact van de inflatie. Vroeger hadden we daar amper rapporten over. We keken natuurlijk naar de impact van de automatische indexatie van de lonen en werkten ook jaarlijks aan de compensatie van die kostenstijging door een efficiëntieverbetering. Dat was een natuurlijk proces. Maar nu zitten we in een situatie waarin de lonen misschien met acht procent stijgen. Dat heeft een grote impact in een zeer arbeidsintensieve omgeving. We weten dat we die stijging niet zomaar kunnen compenseren. Daarnaast heb je de leveranciers die allemaal tariefverhogingen aankondigen, sommige al sinds eind 2021. We zijn nog bezig met die onderhandelingen, terwijl de volgende verhogingen er al aankomen. Daarbij komt ook de overweging of we dit kunnen doorrekenen aan de klant en hoe de concurrentie omgaat met die situatie.

Onze rol van finance in deze oefening is om de emotie uit de discussie te halen. We moeten zorgen dat de feiten op tafel komen. We hebben ons gelukkig nooit vastgeklonken aan een standaardrapportering. We kunnen flexibel reageren met eigen analyses en dat is nu een voordeel.





“Nu zullen we die kennis over meer medewerkers van finance én de afdelingen verspreiden”

ELKE TOYE

cel veel productiviteit kan bieden, maar alleen op het niveau van een individu. Toch zie ik nog heel grote bedrijven die forecasten en budgetteren in rekenbladen. Er is al heel wat empirisch onderzoek dat heeft aangetoond dat bedrijven die wel de gespecialiseerde tools gebruiken voor planning, budgettering en forecast ook de betere financiële resultaten boeken. Hetzelfde geldt trouwens voor bedrijven die zero-based budgetting toepassen of aan scenarioplanning doen.

Mijn punt is dat op dit ogenblik met de oorlog in Oekraïne - en ook tijdens de covidcrisis was dat al duidelijk geworden met de stijgende prijzen, energiecrisis, enzoverder - er te veel belangrijke risico-parameters zijn die snel evolueren. Het is voor een mens onmogelijk om dat allemaal op te volgen en te overzien zonder technologische ondersteuning. Ook rekenbladen kunnen dat niet aan.

Hoe pakken jullie het verzamelen van de data aan in de eigen organisatie?

VEERLE DE WIT: Wij werken net nu aan een nieuwe ERP-implementatie die tegen 1 juli afgerond moet zijn. Daarmee willen we onze processen van het begin tot het eind in kaart brengen. We willen een heel efficiënte flow van de aanvraag voor een offerte tot en met de cash collection en dat doorheen het hele bedrijf. Dat brengt met zich mee dat we bestaande silo's doorbreken, visibiliteit van gemeenschappelijke data verhogen, belangrijke processen zoals revenue recognition automatiseren en daarbij is het nodig om uitzonderingen uit te schakelen. Dat gebeurt nu in een rekenblad en dat is inderdaad erg gevoelig voor fouten. Het is ook tijdrovend. De hoeveelheid manueel werk moet dringend naar beneden zodat onze controllers de afdelingen kunnen intrekken en de data gaan bespreken. In een vorige functie in IBM was dat allemaal geregeld, maar nu moet ik daar nog heel wat van realiseren. Ik moet me als cfo aanpassen aan de omgeving. Belangrijk is dat we een *roadmap* hebben om te weten waar we willen uitkomen en welke tussenstappen daarvoor nodig zijn. ➤

In een artikel in een vorige uitgave van *FDmagazine* zei de cfo van Torfs dat de computer betere beslissingen neemt dan de mens. Ik ben het daar niet altijd mee eens. We moeten ons als bedrijf ook afzetten tegen de rest van de markt en ons herpositioneren. Daarbij helpt het niet altijd wat er in de analyses over de markt en de klanten staat, want de klanten weten vaak zelf niet wat ze willen. Met alleen de analyse van de bestaande data, kun je de klant niet verrassen. Bijvoorbeeld op de webshop waarbij de computer ook voorstellen doet, op basis van analyses van klanten met gelijkaardige voorkeuren. Dat was wat de cfo van Torfs voorstelde. Ik denk dat je op die manier de klant ook zal vervelen. Je moet af en toe met iets heel anders komen.

Hoe staat het met die adoptie van technologie van rapportering en analytics in de bedrijven?

PETER VAN CRAENENBROECK: In het algemeen vind ik de maturiteit op dat vlak heel laag. Met SigmaConso staan we bekend om onze consolidatiefunctie. Omdat dit een wettelijke verplichting is, hebben de betrokken bedrijven ook geïnvesteerd in software om dat efficiënt te laten verlopen. In dat pakket zitten ook de mogelijkheden om te rapporteren en die gebruiken de bedrijven ook goed. Maar ik denk dat de grote productiviteitswinst te vinden is in het luik van planning, budgettering en *forecasting*. Veel professionelen weten niet goed wat de mogelijkheden en beperkingen van ERP, BI en andere systemen zijn. In tachtig procent van de gevallen waar wij aan de slag gaan, voeren wij in wezen een vervanging uit van oude rekenbladen. Je ziet dat veel bedrijven dus inderdaad wel budgetteren en forecasten, maar nog heel vaak in Excel. Dat kan toch niet de bedoeling zijn, want daarin schuilen zeer grote valkuilen. Iedereen weet dat Ex-

► **DRIES VAN NIEUWENHUYSE:** In die fase is het belangrijk te beseffen dat je verschillende profielen nodig zal hebben bij elke stap die je zet. Medewerkers die goed zijn in het klaarmaken van de data, zijn niet noodzakelijk goed in het analyseren van en verbeteren van de effectiviteit van het proces.

VEERLE DE WIT: Dat klopt. De ERP-implementatie gebeurt door andere mensen dan de business controllers die daarna aan de slag moeten gaan, al zijn deze natuurlijk wel betrokken bij het proces.

PIETER BOLS: Axxes heeft sinds 2019 verschillende bedrijven overgenomen met diverse ERP- en boekhoudsystemen. Wij kiezen er nu voor om andere systemen in te zetten in functie van de voorkeuren van de gebruikers zelf. Die zijn anders voor salesmensen dan voor administratieve of hr-managers, bijvoorbeeld. Maar de onderliggende data moeten wel overeenkomen: de prijs van de verkopers moet wel dezelfde zijn als die in de facturatiesoftware. De data laag die consistentie creëert tussen die systemen is dan cruciaal voor het vertrouwen. Daar ben ik zelf nauw bij betrokken geweest. Axxes wil die kennis ook in huis houden. Dat is belangrijk omdat ERP-systemen ook steeds sneller vervangen worden en tegelijk wil je als bedrijf je manier van werken niet elke keer veranderen. Het belang van die interfaces groeit daarbij en het klopt dat je daar veel van kan automatiseren.

Ik blijf zelf wel een voorstander van Excel omdat ik dan zelf een controle kan doen op de cijfers die me worden voorgesteld.

PETER VAN CRAENENBROECK: Daar ben ik het mee eens. Maar je mag Excel niet gebruiken als een publicatietool naar alle gebruikers. De *data governance* is dan onvoldoende.

VEERLE DE WIT: Een tool als TM1 (IBM Cognos) die ik had bij NTT laat toe om op basis van historische gegevens verschillende scenario's met elkaar te vergelijken. Op die manier kun je gericht werken naar een bepaalde doelstelling, rekening houdend met trends. Door de condities aan te passen kun je dan een plan uitwerken met concrete maatregelen.

“EVS maakt een doorstart en wil professioneler worden, ook in de financiële processen”

VEERLE DE WIT



PIETER BOLS: Die systemen zijn inderdaad krachtig, maar als je dan in maart 2020 alleen kunt rekenen op dergelijke systemen, dan wordt het moeilijk. Een crisis als corona vereist dat je op een nieuwe manier naar je business kunt kijken. En nu gebeurt het opnieuw met de inflatie in combinatie met de oorlog in Oekraïne. Je hebt dus de combinatie van de twee nodig.

ELKE TOYE: We hebben ons ERP-systeem, gekoppeld aan onze *datalake* waarin we ook andere databronnen samenbrengen. Dat is het brein van het bedrijf. Nu nog worden al die data elke dag ververst op een vast uur. Wij werken er nu aan om dat real live te krijgen. Dat is van belang voor ons omdat we onze omzet realiseren in langlopende projecten. Een resultaat in 2021 halen we met een project dat in 2018 is begonnen. Het management wil daarom de lopende projecten van nabij opvolgen om te verhinderen dat we onderweg marge verliezen. De basis van die rapporten blijft de data uit de ERP-systemen. Maar daarop moeten we als finance director en cfo nog controles uitvoeren. Onze tool is dan toch heel krachtig. We hebben intussen de rapportering geautomatiseerd via het *datalake* in vier verschillende vormen: balans, statutaire en interne resultatenrekening en cashflow. Dat is handig omdat we daar nu geen tijd meer mee verliezen. Extra analyses door de finance mensen gebeuren dan op de meeste recente data via de Connector in Excel.

DRIES VAN NIEUWENHUYSE: Is het belang van managementrapportering dan aan het toenemen?

ELKE TOYE: Zeker. In een eerste fase hebben we ons geconcentreerd op het statutaire kader. Maar het management vindt de rapportering over de lopende projecten zeer belangrijk. Die worden ook steeds groter: soms tot vijftieng miljoen euro per project met een looptijd tot drie jaar. Ze willen het sneller zien. Als finance willen we dan ook snel een antwoord bieden. ¶