



Finance on a Mission to Get Ahead of the Curve and Remain Relevant

Virtuele Ronde tafel, 9 juli 2020



Inleiding

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. Deze bijzondere en uitdagende tijd van COVID-19 benadrukt de belofte van digitale technologie nog sterker; organisaties die digitaal voorop lopen werken in deze tijd door zonder aan momentum te verliezen. Zij ervaren de kracht van digitale tools om met elkaar samen te werken, ondanks de afstand.

Virtueel contact is de norm in deze periode, en in de meeste organisaties heeft Finance hier goed op in kunnen spelen. Digitale technologie begint haar belofte waar te maken en nu we langzaam weer terug naar de kantoren gaan speelt de vraag hoe het beste van twee werelden te combineren. Digitaal als norm, fysiek als premium. De Universiteit van Amsterdam, Workday, Finance on a Mission platform en het Finance Transformation Forum voeren in 2020 onderzoek uit naar de rol die Finance kan spelen in het navigeren van de organisatie, nu en in de nabije toekomst. Op 9 juli was de derde virtuele Ronde Tafel met een aantal *Finance Executives & thought leaders* over de rol van Finance in de digitale transformatie. Het centrale thema in deze bijeenkomst was “*Fast decision making*”.

Ad-hoc informatiebehoefte is toegenomen

COVID-19 heeft voor de meeste organisaties geleid tot een uitzonderlijke situatie. Ook organisaties die het goed doen in de crisis hebben te maken met effecten die verre van *business as usual* zijn. Het gedrag van consumenten en het gedrag van organisaties is drastisch veranderd. Het brede spectrum van volledige vraaguitval aan de ene kant tot niet kunnen voldoen aan de gestegen vraag aan de andere kant zet organisaties onder druk, en de behoefte aan stuurinformatie op ad-hoc basis is sterk toegenomen. Finance zet alle zeilen bij om aan deze informatiebehoefte te voldoen. Bij veel organisaties valt Finance daarbij terug op de basis en de zekerheden die ze hebben. Het toegenomen volume aan ad-hoc vragen en het feit dat de crisis nieuw soort vragen met zich meebrengt zorgen voor een stijging in het gebruik van Excel voor het doen van analyses.

“Finance moet blijven voldoen aan de informatiebehoefte in de organisatie, het gebruik van Excel om te kunnen voorzien in die behoefte is toegenomen”

Het datafundament en eventuele afstemmingsproblemen die organisaties ondervinden door het werken in silo's en op basis van verschillende bronsystemen worden door COVID-19 uitvergroet. Organisaties met een complexe en verouderde *legacy* hebben meer moeite snel tot inzichten te komen om daarop de volgende actie te baseren. De lessen uit deze crisis zorgen voor een scherpere focus voor Finance op het verbeteren van het datafundament in het post-COVID tijdperk.

“Fast decisions = fast analytics = fast reporting = fast data availability”

“De waarde van het hebben van inzicht wordt duidelijker en is een reden om het ‘legacy monster’ aan te pakken”

Datamodellen in crisistijd

Datamodellen hebben de toekomst. Ze zullen in toenemende mate de *driver* zijn voor beslissingen die organisaties nemen. De crisis laat de beperkingen van modellen wel zien. Geen enkel model dat is gebouwd op *business as usual* werkt in tijden van crisis. De *business rules* in modellen zijn niet voldoende gebouwd op de uitzonderlijke situatie die de crisis veroorzaakt.

“De modellen en de ingebouwde constraints staan volledig op hun kop op dit moment”

Het is nog maar de vraag of de pre-COVID datasets van waarde zijn voor de post-COVID situatie, met wellicht blijvend andere voorkeuren bij consumenten, een mogelijke heroriëntatie op bedrijfsmodellen bij afnemers en een heroverweging van de wijze waarop de supply chain is ingericht. Het is aan Finance om snel te komen tot nieuwe modellen met nieuwe aannames in het post-COVID tijdperk. Sturen op intuïtie is niet weg, en gevoel hebben voor de business is essentieel wanneer data onvoldoende ondersteuning biedt. Het is aan Finance om die intuïtie ‘te schragen’ en te versterken met data om beslissingen beter te maken. Dat betekent in contact komen met de klant, en onderlinge impliciete aannames valideren om zo de weg te vinden in de steeds grotere hoeveelheden data die beschikbaar zijn.

“Het contact met je klanten is en blijft essentieel. Je moet ontzettend goed weten wat je klanten doen”

Scenarioplanning: kortcyclisch en met een focus op “triggers”

Veel organisaties doen aan een vorm van scenarioplanning. Weinig organisaties hielden rekening met een scenario zoals zich dat de laatste maanden heeft ontwikkeld. Bovendien zorgde de onzekerheid ook voor beslissingen die in een later stadium een overreactie bleken. Het gaat bij het nemen van beslissingen om de delicate balans tussen een verwachting hebben en een beslissing nemen. Scenarioplanning is daarmee toe aan een *upgrade*. Dan gaat het er om de scenario's te koppelen aan de gebeurtenissen die veroorzaken dat de organisatie in een bepaald scenario terecht komt; de *triggerpoints*. De scenario's geven mogelijke acties weer op het moment dat een bepaalde gebeurtenis optreedt die een scenario *triggeren*. Hoe een volgende crisis er precies uit ziet is niet te bedenken, maar een scenario uitwerken voor een terugval van de omzet met 50% en een stijging van de omzet met 50% wel. Ook de effecten van dergelijke scenario's zijn uit te werken. Dergelijke scenario's geven houvast in onzekere tijden.

“Wij maken onze scenario's transparant. Dat schept duidelijkheid en commitment op de acties die we, afhankelijk van het scenario waar we in zitten, nemen”

“Plannen is veranderd; kortcyclisch, multidisciplinair. Finance heeft een leidende rol”

Finance bereidt zich voor op de post-COVID toekomst

Fast decision making in het post-COVID tijdperk is een belangrijk doel en het COVID tijdperk laat zien waar Finance de focus kan leggen. Dit is hét moment om het datafundament stevig neer te zetten, ook wanneer het ter discussie stellen van de *legacy* daarvoor nodig is.

Reflectie op de bijeenkomst door professor Frank Verbeeten

De afgelopen periode was hectisch, waarbij snel beslissingen moesten worden genomen. Belangrijk is dat je de beperkingen van je data en je datamodellen kent, zodat je kunt acteren op de informatie die je krijgt. Dat betekent soms terugschakelen naar Excel, om op die manier data uit verschillende silo's snel te kunnen koppelen. Hoe slechter de data is die in je systemen zit en hoe meer die verspreid is over verschillende silo's, hoe harder je zult moeten werken om de juiste data boven water te krijgen en de benodigde beslissingen te nemen.

Het gebruik van data kent een technische en een menselijke kant; je hebt de 'juiste' mensen nodig om tot waardevolle inzichten te komen. Zorg ervoor dat je die mensen kunt behouden als reorganisaties een discussie worden binnen je organisatie.

Voor de komende periode speelt binnen Finance het 'sleutelen aan de basis', om ervoor te zorgen dat data snel(ler) beschikbaar komt, als ook het verstrekken van inzichten waarop de business kan acteren. Het gaat dan niet alleen om het voorspellen van de effecten van de crisis, maar vooral ook om snel te reageren op wijzigende omstandigheden.