



'IN HYPERCONCURRENTIE BLIJFT ER MAAR ÉÉN ECHT
ONDSCHIEDENDE FACTOR OVER: BETERE BESLISSINGEN.'

Het is *decision time*
en cfo's kunnen zich
onsterfelijk maken



In een digitale wereld is alle denkbare informatie beschikbaar. Die transparantie leidt ook tot ongekend hevige concurrentie. Eigenlijk blijft er maar één manier over om de concurrent te slim af te zijn: betere beslissingen nemen, gebaseerd op data. En de cfo moet daarin de hoofdrol pakken.

TEKST NART WIELAARD
BEELD SHUTTERSTOCK / PAT LAUZON, HAFIZ JOHARI

In de wereld van de Formule 1 is het al langer duidelijk: wie races wil winnen moet excelleren in beslissingen op basis van grote hoeveelheden data. Nu de bolides in rondetijden soms maar enkele duizendsten van een seconde voor elkaar onder doen - en de coureurs ook allemaal toppers zijn - hebben de teams computers nodig die instant beslissingen kunnen nemen over bandenkeuze, optimale lijnen in de bocht, timing van pitstops, motormanagement, de strategie ten tijde van een safety car en tal van andere zaken waarmee je wel het verschil kunt maken. De auto's zijn dan ook voorzien van honderden sensoren, die een indrukwekkende hoeveelheid data overpompen naar een gespecialiseerd team dat hier continu naar kijkt. Ook de teambazen onderkennen het belang ervan en weten: wie de beste beslissingen neemt wint de race. Het is dus *decision time* in de racerij. In het bedrijfsleven is het eigenlijk niet anders. Ook daar is felle concurrentie en zijn de verschillen met de concurrent marginaal. Ook daar is het dus *decision time*. Nu alle denkbare informatie beschikbaar is, wordt de concurrentiestrijd gestreden over wie de beste beslissingen kan nemen. Mede daarom wordt



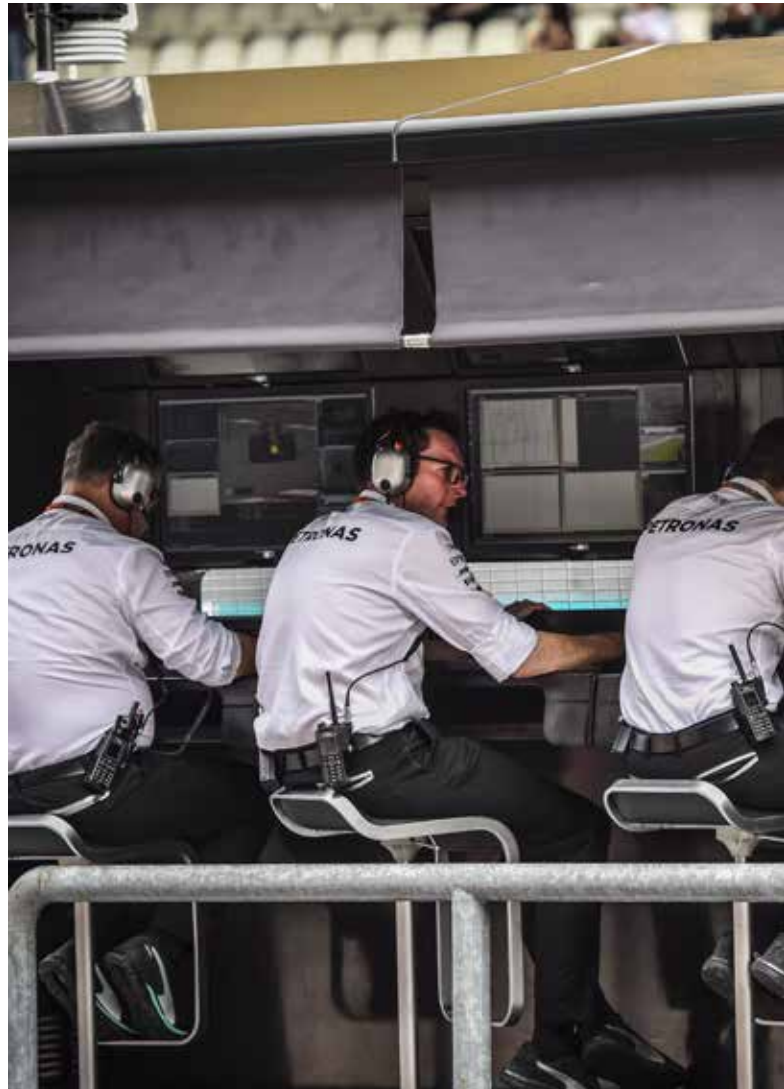
Nu alle denkbare informatie beschikbaar is, wordt de concurrentiestrijd gestreden over wie de beste beslissingen kan nemen.

veel geld geïnvesteerd in projecten op het vlak van data-analyse. Het is op zijn zachtst gezegd opmerkelijk dat daarbij nauwelijks wordt geanalyseerd welke beslissingen voor een organisatie (of een afdeling) eigenlijk relevant zijn.

Twee dimensies

Wie zo'n analyse wel doet, kan dat gestructureerd aanpakken door beslissingen simpelweg in een kwadrant te plotten op twee dimensies. Ten eerste de snelheid waarmee de beslissing wordt genomen (of moet worden genomen). Ten tweede de impact van de beslissingen. Ten aanzien van die snelheid geldt dat (1) hoe hoger de snelheid, hoe meer autonomie er moet zijn op de werkvloer voor die beslissingen (hiërarchische stroperigheid is immers funest voor de snelheid) en (2) hoe hoger de snelheid, hoe wenselijker het is om die beslissingen waar dat mogelijk is geautomatiseerd te nemen (een machine kan in een fractie van een seconde een analyse maken, een mens doet daar langer over).

Een soortgelijke conclusie is mogelijk ten aanzien van de tweede dimensie: hoe hoger de impact, hoe belangrijker het is om (1) voldoende middelen vrij te maken voor investeringen in projecten die leiden tot betere besluitvorming en (2) hoe belangrijker het is om te zorgen voor betrouwbare data voor die beslissingen. Er staat immers veel op het spel. Het komen tot betere beslissingen is niet eenvoudig. Het vergt onder meer dat de datakwaliteit op orde is. Data is immers de brandstof voor goede beslissingen. Er is de afgelopen jaren dan ook veel aandacht voor dit thema. Veel managers en bestuurders hebben



te maken met een versnipperd en complex IT-landschap, vaak een van de belangrijkste problemen als het gaat om datakwaliteit. Ook bestaan er nog veel *workarounds*. Bovendien houdt datakwaliteit niet op bij de grenzen van de eigen organisatie: er wordt ook steeds vaker gebruik gemaakt van externe bronnen. Maar u bent dit verhaal misschien gaan lezen omdat het woord *cfo* erin voorkwam. En dus wilt u waarschijnlijk weten waarom de *cfo* in dit alles een hoofdrol heeft te spelen. Het antwoord: de *cfo* (en de financiële functie in meer algemene zin) is als geen ander in staat om de voorwaarden voor betere beslissingen te creëren. Dat heeft te maken met drie zaken.

Ten eerste: de *cfo* is neutraal

Een *cfo* is het (bedrijfseconomisch) geweten van de organisatie. Dat vraagt ook om een neutrale blik op de feiten. Bij het toewijzen van middelen aan projecten is het bijvoorbeeld altijd al zaak geweest om op de feiten af te gaan zonder emotie of gekleurde belangen. De *cfo* is dus getraind om emoties geen rol te laten spelen bij het beoor-



De schotten tussen de traditionele kokers in een organisatie moeten nu echt worden gesloopt.

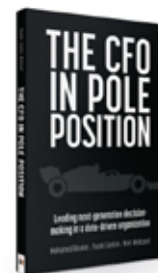
delen van informatie en ging altijd al op zoek naar feitelijke informatie. Dat is precies wat er nodig is in *decision time*.

Ten tweede: de cfo is een verbindende schakel

Connecting the dots. In verschillende bewoordingen is dat een thema dat terugkomt in bijna alle rapporten die adviesbureaus als McKinsey of Gartner schrijven over hoe organisaties datagedreven kunnen worden. Het moet integraal, verbindend of holistisch. Oftewel: de schotten tussen de traditionele kokers in een organisatie moeten nu echt worden gesloopt. Ook hier heeft de cfo een voorsprong, omdat steeds meer (support)functies gaan rapporteren aan

CFO IN POLE POSITION

Het recent verschenen boek *The CFO in pole position* bepleit dat de cfo een hoofdrol speelt in het bouwen aan wat de auteurs een *Decision Oriented Organisation* noemen. De auteurs analyseren hoe de wereld van de Formule 1 bedrijven kan inspireren om ook te komen tot excellente beslissingen.



hem of haar. Van IT tot *cyber security* en van *risk management* tot M&A. De cfo is al de spin in het web.

Ten derde: de cfo heeft verstand van informatie

Last but not least: de cfo weet wat goede informatie is, omdat het de kern van zijn of haar verantwoordelijkheid is. En historisch is het altijd zo geweest. Met wat goede wil is dat zelfs terug te voeren naar zes eeuwen geleden, toen in Italië het systeem van dubbel boekhouden - met debet en credit, zoals nu nog steeds in gebruik - werd uitgevonden.

In algemene zin: financials zijn gevormd en getraind in het verwerken, categoriseren en consolideren van informatie; ze vinden het zelf helemaal niet zo bijzonder dat ze beschikken over *accounting manuals* die bij twijfel richting geven aan het juist categoriseren van een transactie; ze hebben *frameworks* met *key controls* opgezet om te waarborgen dat de informatie klopt. Stuk voor stuk zijn dat zaken waaraan collega's van andere afdelingen nog een puntje kunnen zuigen. Financials willen tot in hun diepste vezels de beste informatie laten zien. Informatie waarop bestuurders zich met een gerust hart kunnen baseren. Dat is juist in een tijd waarin de hoeveel data explodeert een essentiële vaardigheid. Een vaardigheid die hen de hoofdrol geeft als het gaat om het komen tot betere beslissingen. ←