



Hoe strategische CFO's reageren, herstellen en de toekomst opnieuw vormgeven



Inhoudsopgave

Voor wie is dit document bedoeld?

Chief Financial Officers en senior beslisser die verantwoordelijk zijn voor de financiële functie in een organisatie. Dit eBook biedt inzichten van toonaangevende CFO's over hoe ze hun impact op het bedrijf buiten hun fiduciaire rol kunnen maximaliseren, vooral in tijden van crisis.

Geschatte leestijd: 12 minuten

Profielen
pag. 4

Reageren
pag. 8

Herstellen
pag. 13

Opnieuw vormgeven
pag. 18



Het jaar 2020 was een jaar vol uitdagingen, veranderingen en leermomenten voor allerlei soorten bedrijven.

Terwijl bedrijven reageren, zich herstellen en de toekomst opnieuw vormgeven na de huidige wereldwijde gezondheidscrisis, kijken bedrijven naar de financiële functie voor oplossingen. Waar kunnen we kosten besparen? Waar moeten we investeren? Hoe voorspellen we de toekomst wanneer het verleden een andere taal spreekt? Welke metrieken zijn echt belangrijk? En vooral, hoe kunnen we snel inspelen op veranderende klantbehoeften?

De CFO staat vandaag centraal in deze gesprekken. De toename van het strategisch belang van de rol, waarover al veel in de zakelijke pers is gesproken, is dramatisch versneld. Vandaag de dag zijn CFO's evenveel, zo niet meer belast met het vormgeven van de toekomst dan met het rapporteren over het verleden.

Het is niet vanzelfsprekend voor elke CFO om deze hoofdrol te spelen. In een dergelijke zakelijke omgeving is 'kennis van de cijfers' noodzakelijk, maar niet genoeg. De bouwstenen van strategische fitheid zijn kennis van het bedrijf, de klanten, de waarden en de doelen van elke branche en het internaliseren van de missie en het doel van de organisatie als geheel.

Profielen

We spraken met de volgende CFO's van toonaangevende organisaties om hun visie te peilen. We hebben met name besproken hoe ze hun eigen strategische fitheid hebben verbeterd en de capaciteit en connecties hebben gegenereerd om een verschil te kunnen maken. Ook was onze discussie gericht op de drie fasen van het post-pandemische traject: reageren, herstellen en opnieuw vormgeven.

CFO, GoCardless

Catherine Birkett

Catherine Birkett is de CFO van GoCardless, een wereldleider in terugkerende betalingen die ervoor zorgt dat 60.000 bedrijven wereldwijd probleemloos worden betaald. Ze helpt GoCardless momenteel om hun internationale expansie en snelle groei voort te zetten, daarbij voortbouwend op hun wereldwijde netwerk voor bankbetalingen om de concurrentie met creditcards en betaalpassen aan te gaan. Birkett heeft uitgebreid gesproken over hoe de rol van de CFO zowel over ambitie als over risicobeheer gaat.



VP of Finance, Sakara

Ashley Ma

Ashley Ma heeft meer dan 15 jaar ervaring in het adviseren van groeibedrijven en het onderhandelen over fusies, acquisitions en particuliere kapitaalfinancieringen. Ze leidt de financiële functie bij Sakara, wiens biologische, op planten gebaseerde voedingsprogramma voor Sakara Life, functionele snacks en supplementen zijn gebaseerd op geavanceerde voedingswetenschap en wijsheid van oude genezingspraktijken om klanten te helpen optimale gezondheid en vitaliteit te realiseren. Ze zijn een krachtig voorbeeld van een bedrijf dat erin is geslaagd een markt te verstoren met behulp van een op waarden gebaseerde aanpak.



CFO en Head of Operations, ThriveMarket

Karen Cate

Karen Cate brengt meer dan 25 jaar ervaring in het supermarktwesen, CPG, de schoonheidsbranche, productie, e-commerce en groothandel mee naar haar rol als CFO bij Thrive Market. Thrive heeft als missie om 's werelds beste natuurlijke en biologische producten met de hoogste kwaliteit beschikbaar te maken voor elke Amerikaanse familie. Cate heeft het bedrijf door een periode van ongekende groei geloodst, terwijl ze te maken kreeg met de verschuiving naar thuiswerken.



Hoe strategische CFO's reageren, herstellen en de toekomst opnieuw vormgeven



Reageren

Aan het begin van de crisis kwamen financiële afdelingen in actie om het bedrijf te helpen stabiliseren. Ze werden ook geconfronteerd met een dramatische verschuiving van persoonlijk werk naar thuiswerken. Strategisch ingestelde CFO's die snel bijstuurden, behielden essentiële functies terwijl ze leidinggevenden datagestuurde adviezen gaven.



Wees een verbindende factor

Financiën zijn van invloed op elke afdeling. Sommige CFO's kiezen ervoor om in de financiële silo te blijven, maar ze kunnen effectiever zijn wanneer ze zich naar het centrum van de actie begeven. Vooral wanneer er moeilijke beslissingen moeten worden genomen, helpt een breder perspectief ze om verder te kijken dan het bedrijfsresultaat.

Door ervoor te kiezen om de rol van communicator en facilitator te spelen, kunnen ze ervoor zorgen dat iedereen in dezelfde richting blijft bewegen. "We werken met een klein team", zegt Ashley Ma, wiens bedrijf, Sakara, een snelgroeiente bezorgservice voor biologische maaltijden is. "We ontwikkelen ons zo snel en onze behoeften veranderen zo vlug dat de financiële functie centraal moet staan in de besluitvorming. We helpen mensen om beslissingen te begrijpen en de potentiële impact te beoordelen. Dat betekent natuurlijk dat we moeten beschikken over de data die ten grondslag ligt aan elk initiatief waarin we investeren."

Na een statusvergadering over de pandemie vertaalde Karen Cate, CFO en Head of Operations bij Thrive Market, dit soort transparantie na verloop van tijd in een bedrijfsbreed initiatief. "In eerste instantie kwam er slechts een klein team bijeen", zegt ze. "We zorgden ervoor dat iedereen op de hoogte was van de manier waarop we de problemen aanpakten. Het was verbazingwekkend effectief, dus gingen we door en breidden we het uit naar het hele bedrijf. Het is voor iedereen belangrijk om mee te doen en te horen welke bedrijfsstrategieën en beslissingen er gaande zijn, zodat we verbonden blijven."

Voor strategische CFO's is deze brede impact een drijvende factor voor tevredenheid en plezier. "Dat is wat ik zo geweldig vind aan financiën", zegt Cate. "Je ziet het volledige overzicht van het bedrijf en de prestaties. Dat stelt je in staat om inzicht en begeleiding te bieden aan leidinggevenden en managers, en aan het bedrijf als geheel."

Catherine Birkett, CFO van GoCardless, is het ermee eens dat het een van de hoogtepunten van haar werk is om zich midden in de actie te bevinden. "Het is in sommige opzichten de beste rol om op de financiële afdeling werkzaam te zijn. Je krijgt alle kanten van het bedrijf te zien en het verschil dat verschillende acties kunnen maken op de cijfers, of het nu gaat om het creëren van banen of het verbeteren van duurzaamheid."



Het is in sommige opzichten de beste rol om op de financiële afdeling werkzaam te zijn omdat je alle kanten van het bedrijf te zien krijgt en het verschil ziet dat verschillende acties kunnen maken op de cijfers, of het nu gaat om het creëren van banen of het verbeteren van duurzaamheid."

Catherine Birkett,
CFO, GoCardless

Zorg voor een vaste hand in tijden van crisis

Er zijn maar weinig mensen die graag zien dat hun projecten worden geannuleerd of dat hun teams kleiner worden, maar door de crisis zijn dergelijke pijnlijke manoeuvres vaak noodzakelijk. En de eindverantwoording ligt bij het kantoor van de CFO. Ze worden gevraagd om zowel de onderbouwing als het plan voor kostenbesparingen te geven.

De strategische CFO kijkt naar deze taak door de lens van de waarden en doelen van de organisatie. Daarbij voorkomen ze dat pijn op de korte termijn verandert in een strategisch tekort op de lange termijn. Als ze bijvoorbeeld begrijpen welke vaardigheden het belangrijkst zijn voor het succes van het bedrijf op de lange termijn, kunnen ze meer nadruk leggen op het behouden van de mensen die over deze vaardigheden beschikken. Op basis van ervaring kunnen ze besturen en andere beslisseren helpen om beslissingen die voortkomen uit paniek te vermijden die meer kwaad dan goed doen.

Birkett vertrouwde op haar ervaring om beslissingen in een vroeg stadium van de pandemie te helpen begeleiden. "Ik heb de telecomcrash aan het begin van deze eeuw meegemaakt, evenals de financiële crisis van 2007", herinnert ze zich. "GoCardless kende een aantal momenten van onzekerheid, maar het was niet zo erg dat het geld op was. Die ervaring hielp me kalm, nuchter en pragmatisch te blijven, ook al wisten we niet zeker wat er op ons af zou komen. Het leerde me ook dat geen enkel succes risicotvrij is. We konden voorkomen dat we beslissingen op basis van angst namen, wat ons op zijn beurt weer in staat stelde om kansen te herkennen en te benutten wanneer deze zich voordeden."



Houd de toekomst in het oog

CFO's hebben altijd prognoses uitgevoerd en geholpen bij het bepalen van de aandelenkoers. Zoals uit de opmerkingen van Birkett blijkt, is het verschil dat de strategische CFO dieper in het verleden reikt en verder in de toekomst kijkt. Ze putten uit een brede ervaring en zijn zich altijd bewust van de financiële voordelen van verandering die anderen zouden kunnen missen.

"We waren er echt duidelijk over dat we onze langetermijnactiviteiten bij GoCardless niet wilden schaden, ongeacht de maatregelen die we namen," merkt Birkett op. "Dat leidde tot heftige discussies met het bestuur over hoe behoudend we zouden moeten zijn. Uiteindelijk hebben we besloten om loonsverlagingen aan te bieden in plaats van het personeelsbestand te verminderen, omdat we geloofden dat ons product op de lange termijn succesvol zou zijn. Als we in het personeelsbestand hadden gesneden, zouden we in een later stadium allerlei problemen hebben gekregen om het bedrijf overeind te houden. Ik ben trots op de moed die ons hele team op dat moment toonde."

Ze heeft het team ook geholpen om zich voor te bereiden op de mogelijkheid van een toekomstige vertraging. "Wat de economie in het Verenigd Koninkrijk en de rest van de wereld betreft, weten we echt niet wat er gaat gebeuren. Zullen we veel faillissementen gaan zien op terreinen die door overheidssteun waren beschermd? Daar is geen antwoord op. De manier waarop ik risico's beheers, is door ervoor te zorgen dat we blijven groeien op andere gebieden die waarschijnlijk zullen gedijen in een wereld na COVID."



Hoe strategische CFO's reageren, herstellen en de toekomst opnieuw vormgeven

Herstellen

Toen het beeld duidelijker werd, konden organisaties zich richten op hun voorbereiding op toekomstig succes. Voor strategische CFO's is dit een kritiek moment wanneer de verantwoordelijkheden verschuiven van kortetermijnmaatregelen naar langetermijnplannen. Hoe ze waarde toevoegen, hangt grotendeels af van hoe diep ze zich in het bedrijf hebben genesteld.



Verbreed je relaties

Vanwege de kwantitatieve focus en rol bij het nemen van moeilijke beslissingen, lijkt de financiële afdeling vaak los te staan van de rest van het bedrijf. De leiders met wie we spraken, stoppen allemaal energie in het wegnemen van deze barrière. Ze staan in contact met mensen en teams binnen de hiërarchie en de functie. En ze reserveren tijdsblokken om voor anderen toegankelijk te zijn.

De traditionele opvatting is dat de belangrijkste relatie voor de CFO de CEO is. Dit geldt nog steeds voor de CFO's met wie we hebben gesproken, maar ze benadrukten ook de contacten met leiders in het hele bedrijf, waaronder HR, IT en beslisseren binnen de branche. "Ik ben er vast van overtuigd dat ik elk lid van het leidinggevende team moet ondersteunen", zegt Cate. "Als je hun uitdagingen uitvoerig begrijpt, kun je ze helpen hun initiatieven uit te voeren."

Om dit te doen, zoeken strategische CFO's proactief contact met anderen in de organisatie en niet alleen wanneer het tijd is voor de financiële cijfers. Ze stellen zich zo beschikbaar als hun planning het toelaat en geven prioriteit aan luisteren en het stellen van vragen.

Dit zijn vaardigheden die je kunt aanleren en opzettelijk kunt beoefenen. In een wereld waarin werk steeds meer hybride of externe vormen aanneemt, is het nemen van initiatief vooral belangrijk. "Het draait echt om respect en openheid", zegt Ma. "Het kan zo simpel zijn als een of twee weken per maand te nemen en tijd vrij te maken om mensen te ontmoeten wanneer het hun uitkomt. De relaties zijn op zichzelf al waardevol en je krijgt ook het achtergrondverhaal te horen over waar data vandaan komt en hoe dingen werken. Dat betekent dat je dat vertrouwen niet probeert op te bouwen op het moment dat de zaken het moeilijkst zijn. Het is er wanneer je het echt nodig hebt."

Cate doet haar uiterste best om verder te gaan dan de traditionele gezagslijnen en om het bedrijf en de mensen die het runnen holistisch te begrijpen. Door medewerkers op elk niveau te leren kennen, krijg je inzicht in de impact van beslissingen die anders abstract lijken. "Ik denk dat het essentieel is om naar het magazijn, de fabriek, het operationele hart van het bedrijf te gaan", merkt ze op. "Je moet tijd op de werkvloer doorbrengen om met mensen te praten en te begrijpen wat hun uitdagingen zijn, of waar er mogelijkheden zijn om het op een bepaalde manier gemakkelijker of sneller of beter te maken."

Belangrijke relaties bestaan ook buiten de grenzen van de organisatie zelf, met klanten en collega's in andere sectoren. In een B2B-bedrijf als GoCardless kan de CFO betere strategische aanbevelingen doen door te begrijpen hoe klanten geld verdienen, waar ze om geven en wat hun uitdagingen zijn.



Ik denk dat het essentieel is om naar het magazijn, de fabriek, het operationele hart van het bedrijf te gaan. Je moet tijd op de werkvloer doorbrengen om met mensen te praten en te begrijpen wat hun uitdagingen zijn, of waar er mogelijkheden zijn om het op een bepaalde manier gemakkelijker of sneller of beter te maken.”

Karen Cate,
CFO en Head of Operations,
Thrive Market

Maak de rol menselijker

Wanneer je verantwoordelijk bent voor het bedrijfsresultaat, kunnen fouten van groot belang worden. Maar iedereen is menselijk en als mens ben je benaderbaar. Als mensen bang zijn voor de CFO, zullen ze hun best doen om moeilijke gesprekken te vermijden. Als ze je vertrouwen en weten dat je ze steunt, zien ze je als adviseur en partner. Dat biedt je meer zichtbaarheid en de mogelijkheid om eerder in te grijpen.

Als je toegeeft dat je iets niet weet of dat je fouten hebt gemaakt, kan dit je positie in het bedrijf zelfs verbeteren, zegt Birkett.

"Ik denk dat je nooit bang hoeft te zijn om de CEO te vertellen dat je iets verkeerd hebt berekend of dat een financieel model niet klopt", merkt ze op. "We hebben het allemaal gedaan en we hebben het allemaal overleefd.

Ik heb een open communicatie met mijn bestuur, mijn accountants en mijn banken, en het vormt de basis van succesvolle partnerschappen. Probeer een gevoel voor evenwicht en perspectief te behouden, vooral als je een jonge CFO bent die net begint."



Implementeer nieuwe werkmethoden met flexibiliteit

In onze interviews merkten CFO's op dat de financiële afdeling een zeer praktische afdeling is of was met veel persoonlijke samenwerking. Dat veranderde met de verschuiving naar thuiswerken, maar toch waren ze opvallend optimistisch over de toekomst van werk. "We missen elkaar", zegt Ma. "Het is niet hetzelfde als op ons kantoor in Soho zijn en de mogelijkheid te hebben om samen te werken. Ik denk echter dat dit ons uiteindelijk, met de juiste technologie, sterker heeft gemaakt. We moesten ons werk beter prioriteren en tijd efficiënter inzetten, gezien de uitdagingen waarmee we allemaal worden geconfronteerd."

Cate's ervaring was vergelijkbaar met die van Ma, met een vergelijkbare les. "We hadden dezelfde uitdagingen die anderen hadden wat betreft het kunnen aanpassen aan het werken vanuit huis", herinnert ze zich. "We probeerden nieuwe operationele behoeften op te lossen terwijl we ons budget uitvoerden terwijl we thuiswerkten. In het begin was het moeilijk om niet even voorover te leunen en met je collega iets te bespreken. Maar ik denk dat het echt de vastberadenheid van het team naar voren heeft gebracht en we hebben geleerd om net zo effectief op nieuwe manieren te werken."

Wanneer financiële teams weer aan het werk gaan, hybride of volledig extern, kunnen ze voortbouwen op wat ze hebben geleerd. De strategische CFO zal deze best practices gaan benutten en omzetten in herhaalbare processen voor blijvende veerkracht.



Hoe strategische CFO's reageren, herstellen en de toekomst opnieuw vormgeven

Opnieuw vormgeven

Het blijft onmogelijk om de toekomst met zekerheid te voorspellen. Daarom leggen strategische CFO's de basis met dat in het achterhoofd. Voor sommigen betekent dit dat ze moeten voortbouwen op slimme investeringen die ze tijdens de crisis hebben gedaan. Voor anderen betekent dit dat ze doorgaan met het genereren van nieuwe inkomstenbronnen. Het vereist efficiëntie en focus om gelijke tred te houden met de verwachtingen terwijl er bandbreedte wordt aangehouden om meer te kunnen doen.



Stem beslissingen af op hun doel

CFO's zijn meestal kwantitatieve mensen die op cijfers vertrouwen om beslissingen te nemen. In een doelgericht bedrijf, waarmee een groeiend aantal bedrijven in verschillende sectoren wordt beschreven, is geld niet de enige factor van belang. Tegelijkertijd is prioriteit geven aan dat doel vaak de beste manier om winst te maken.

Bij Sakara draait alles om het doel. "We keken naar onze missie en onze waarden, vooral het idee om één team te zijn", zegt Ma. "Dat betekende dat het van cruciaal belang was om onze medewerkers te beschermen. Inkrimpen was absoluut de laatste optie op onze lijst. Dus hebben we ons gericht op het beheren van de vraag en hebben we ervoor gezorgd dat we niet in een positie terechtkwamen waarin we klanten moesten teleurstellen of personeel moesten ontslaan. Omdat ons werk bestaat uit het leveren van volwaardige, planrijke voeding, bleef de marktbehoefte bestaan en konden we onze Sakaralites bedienen en ondanks alle uitdagingen groeien."

Thrive heeft een vergelijkbare aanpak. Het bedrijf kende een aanzienlijke toename van het aantal leden, omdat mensen op zoek waren naar contactloze manieren om te winkelen en naar producten die de gezondheid en het welzijn ondersteunden. Het bedrijf moest een grote beslissing nemen: of ze zouden investeren in een nieuw fulfillmentcentrum.

Hoewel Cate zich realiseerde dat er een risico bestond dat online boodschappen doen na de pandemie weer zou kunnen veranderen, zou de investering de missie van het bedrijf dienen om gezond leven gemakkelijk en toegankelijk te maken voor alle Amerikanen. Het trouw blijven aan die missie zal volgens Thrive uiteindelijk het grootste succes opleveren. "Het is voor ons een eer om leden te helpen toegang te krijgen tot gezond voedsel en huishoudelijke artikelen zonder dat ze in de rij hoeven te staan bij een supermarkt en we zijn van plan om die belofte blijvend waar te maken", zegt Cate.





We keken naar onze missie en onze waarden, vooral het idee om één team te zijn. Dat betekende dat het van cruciaal belang was om onze medewerkers te beschermen. Inkrimpen was absoluut de laatste optie op onze lijst. Dus hebben we ons gericht op het beheren van de vraag en hebben we ervoor gezorgd dat we niet in een positie terechtkwamen waarin we klanten moesten teleurstellen of personeel moesten ontslaan."

Ashley Ma,
VP of Finance, Sakara

Voorspellende tools voor proactieve beslissingen

Terwijl strategische CFO's doorgaan om de toekomst opnieuw vorm te geven, hebben ze nieuwe tools nodig die voor dat doel geschikt zijn. Dit geldt met name wanneer de resultaten van het afgelopen kwartaal weinig of niets te zeggen hebben over de huidige situatie. In toenemende mate kijken ze naar voorspellende modellen en AI, die nu binnen het bereik van bijna elke organisatie liggen, om de impact van beslissingen te begrijpen. Tegelijkertijd begrijpen ze de beperkingen van dergelijke technologieën en de nieuwe eisen die deze aan het menselijk beoordelingsvermogen stellen.

Het wordt steeds belangrijker voor de strategische CFO om met grote hoeveelheden informatie en nieuwe soorten analytische tools te kunnen werken. "We hebben allemaal te maken met grotere hoeveelheden data", zegt Birkett. "Een goed gebruik van die data is een onderdeel van je rol, het vermogen om dingen te voorspellen en trends te identificeren. Zo

stuur je het bedrijf in de goede richting en neem je lastige beslissingen. Technologie zal zeker de basis vormen van alles wat financiële teams moeten doen. Het kan zo eenvoudig zijn als een geautomatiseerd factureringssysteem of het kan advanced analytics op financiële data zijn. Wanneer je de zakelijke gezondheid in real time kunt zien, kun je veel sneller beslissingen over uitgaven nemen."

Naast het stroomlijnen van dagelijkse processen is Cate van mening dat het kijken naar de toekomst steeds belangrijker zal worden. "Het gaat steeds minder om wat je gisteren hebt gedaan en steeds meer om toekomstgerichte indicatoren, mogelijkheden en inzichten. Evaluatie en historische analyse zijn nog steeds belangrijk, maar de vaardigheid om vooruit te kunnen kijken, is waar de strategische differentiatie een rol gaat spelen. We werken altijd samen met ons team voor data science om nieuwe manieren te vinden om de data te analyseren."

Hoe die inzichten tot stand komen, is net zo belangrijk. "We doen er alles aan om beslisser inzicht te verschaffen", vervolgt Cate. "Vooral in deze nieuwe omgeving waarin de traditionele communicatielijnen zijn verschoven, zijn we geïnteresseerd in tools die mensen helpen om op de data te reageren. Als je ervoor zorgt dat er één omgeving is met één enkele bron van waarheid die is getest en gevalideerd, kan dat helpen om alle neuzen dezelfde kant op te laten staan."

Je focus kiezen: een vertrouwd team maakt het verschil

Hoewel elke CFO zijn vinger aan de financiële pols van het bedrijf moet houden, proberen strategische CFO's niet geobsedeerd door details te zijn. Als ze een vertrouwd team opbouwen om de dagelijkse rapportage-, audit- en boekhoudverantwoordelijkheden op zich te nemen, zijn ze vrij om zich op relaties, nieuwe technologie, inzichten en strategie te richten.

Zoals Birkett opmerkt: "Als je een echte strategische partner wilt zijn, kun je niet alleen maar met het produceren van cijfers bezig zijn. Belasting en compliance zijn natuurlijk van cruciaal belang en het is niet ongebruikelijk dat organisaties iemand onder de CFO hebben die veel van dat werk doet."

Het verschil is de waarde die je aan die rol toebedeelt. Voor mij is het 100 procent essentieel en wordt dit uitgevoerd door mijn nummer twee. Dat betekent dat ik me enorm prettig voel om alles aan ze over te laten, zodat ik me kan concentreren op de adviserende en strategische aspecten van de rol."



Op weg naar de toekomst van strategische CFO's

Hoewel ze afkomstig zijn uit verschillende soorten bedrijven, verschillende achtergronden hebben en verschillende uitdagingen hebben ondervonden tijdens de pandemie, hebben alle CFO's die we spraken duidelijk gemaakt dat de strategische rol een keuze en een mindset is.

De specifieke acties die ze ondernamen, van de manier waarop ze omgaan met anderen in het bedrijf tot de soorten tools die ze kiezen, zorgden ervoor dat ze de grootst mogelijke impact konden hebben op de richting van het bedrijf. Geleid door ervaring en een toekomstgerichte benadering van analyse, hebben ze geholpen om hun organisaties door tijden van grote onzekerheid te loodsen. Ze hebben allemaal het gevoel dat ze een mooie toekomst tegemoet gaan.

We hopen dat deze inzichten waardevol zijn in je streven om nog strategischer als financieel leider te worden. Microsoft streeft ernaar intelligente tools en begeleiding te bieden om het potentieel van CFO's te maximaliseren om de toekomst van hun bedrijf opnieuw vorm te geven.

Ontdek hoe Microsoft Dynamics 365 Finance je kan helpen om een strategisch overzicht van je bedrijf te krijgen en data in silo's te integreren.

Plan vandaag nog een live demo



©2021 Microsoft Corporation. Alle rechten voorbehouden. Dit document wordt 'in de huidige staat' aangeboden. Informatie en meningen in dit document, inclusief URL's en andere websiteverwijzingen, kunnen zonder kennisgeving worden gewijzigd. Gebruik is op eigen risico. Dit document geeft je geen enkel recht op enig intellectueel eigendom van welk Microsoft-product dan ook. Je mag dit document kopiëren en gebruiken voor je eigen interne referentiedoeleinden.