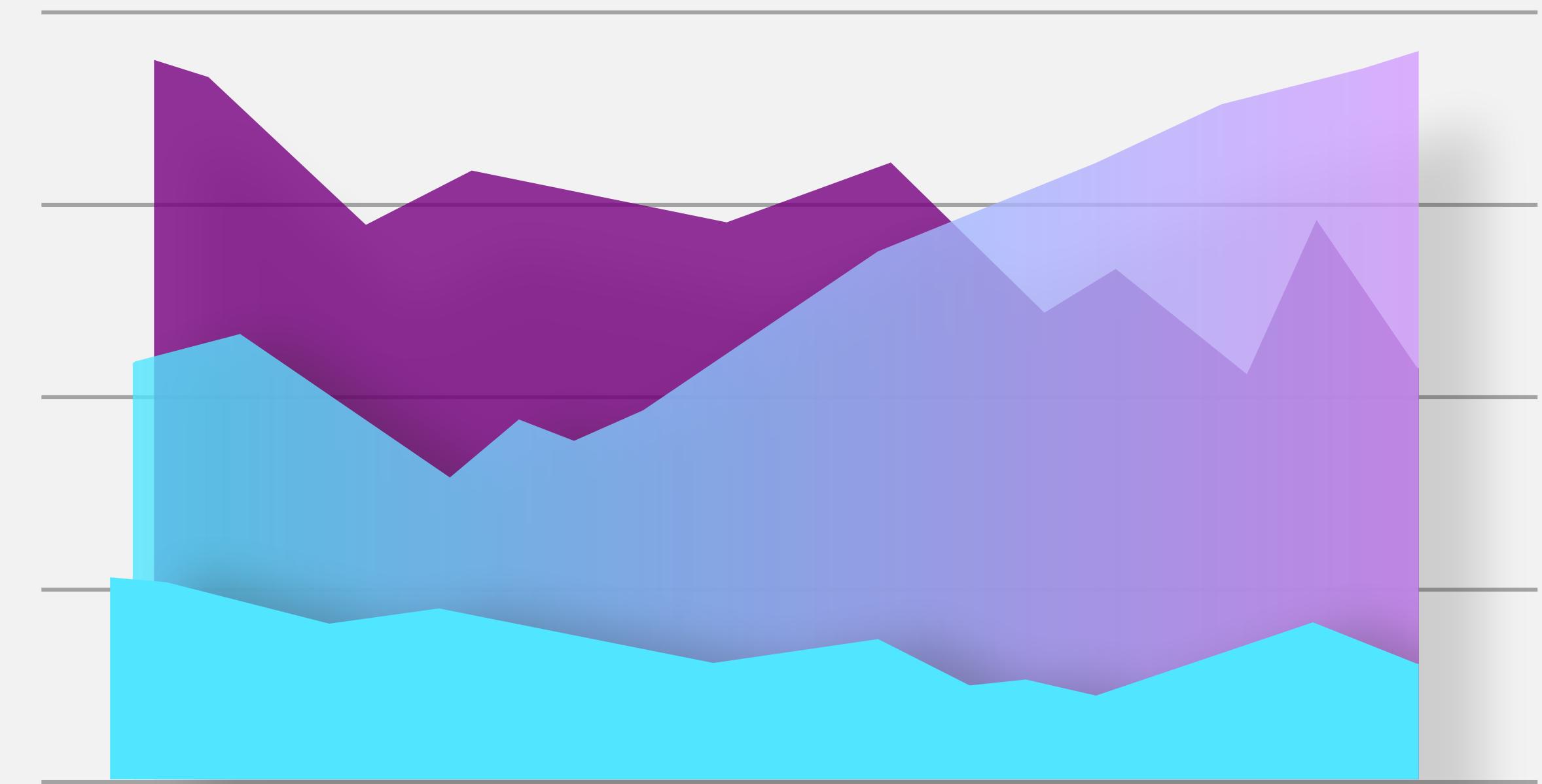


# Negen opkomende trends voor de CFO van de toekomst



# Voor wie is dit eBook bedoeld?

CFO's en andere financieel leiders die willen begrijpen welke gevolgen belangrijke trends de komende jaren voor hun afdelingen en bedrijven zullen hebben.

# Inhoudsopgave

## Inleiding

In een snel veranderende wereld is de strategische CFO belangrijker dan ooit

Pagina 4

## Veerkrachttrends

Overleven en succes boeken in tijden van risico's en verandering

Pagina 5

## Talententrends

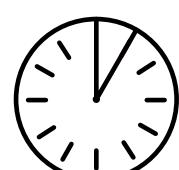
Hoe CFO's hun personeelsstrategieën ontwikkelen en uitvoeren

Pagina 11

## Innovatietrends

Profiteren van nieuwe bedrijfsmodellen zal een winnende strategie zijn

Pagina 16



Geschatte leestijd: 12 minuten

## Van goochelen met cijfers tot strategisch partner

Pagina 20

# Samenvatting

CFO's kunnen met hun mentaliteit van data en strategische inzichten een concurrentievoordeel vormen. In dit rapport belichten we negen belangrijke trends die ze moeten kennen.

## 1 Meer verantwoordelijkheid voor het rapporteren over en beheersen van complexe risico's

Van klimaatverandering tot cyberrisico's, CFO's moeten een breed scala aan risico's en hun potentiële gevolgen voor het bedrijfsresultaat begrijpen.

## 2 Meer vraag naar bruikbare financiële data binnen het bedrijf

Correcte, gevalideerde data zullen voor financiële taken belangrijk blijven, maar het snel leveren van data voor het nemen van beslissingen wordt steeds essentieeler.

## 3 Meer gebruik van selfserviceplanningstools in de cloud

In een onzekere wereld worden plannen en voorspellen buiten de traditionele tijdrovende financiële processen steeds belangrijker binnen de rest van het bedrijf.

## 4 Meer aandacht voor investeringen in onderwijs en ontwikkeling

In een krappe arbeidsmarkt leggen bedrijven veel nadruk op het bijscholen van bestaand talent, zowel binnen als buiten financiën.

## 5 De betrokkenheid van CFO's bij een strategie voor hybride werken

Omdat de terugkeer naar kantoor gevolgen zal hebben voor de bedrijfsresultaten, zullen CFO's bij het analyseren van de kosten en voordelen van hybride en thuiswerken een belangrijke rol spelen.

## 6 Ontlasting van financieel talent dankzij AI en automatisering

Door geavanceerdere vormen van automatisering te implementeren, kunnen CFO's werkprocessen van begin tot eind stroomlijnen en veel efficiënter maken.

## 7 Meer aandacht voor strategische transacties

Meer fusies, overnames, joint ventures en samenwerkingen omdat bedrijven proberen sneller te moderniseren.

## 8 De honger naar nieuwe digitale bedrijfsmodellen

Extra omzetkansen uit digitaal ondersteunde producten en diensten worden weer een belangrijke prioriteit.

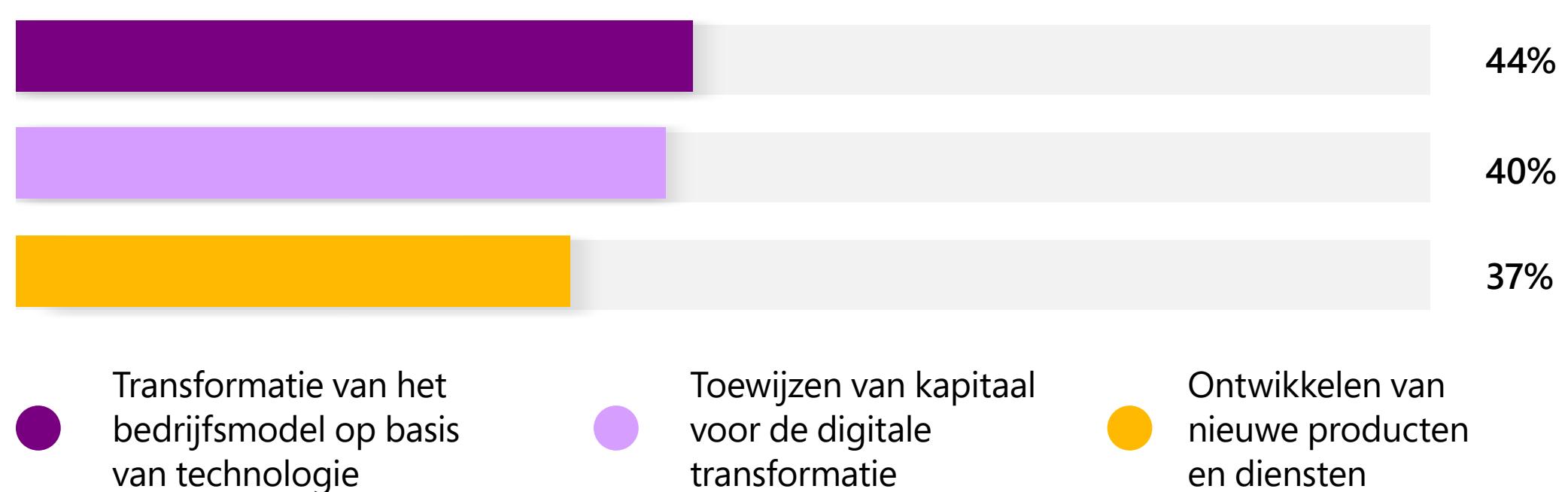
## 9 Rendement van data-investeringen dankzij een focus op bijscholing en cultuur

Vanwege hoge investeringen maar met een laag rendement in data-analytics, zullen organisaties meer gaan investeren in datacultuur en vaardigheden om hun doelen te bereiken.

# Inleiding

## In een snel veranderende wereld is de strategische CFO belangrijker dan ooit

De rol van de CFO heeft zich gestaag uitgebreid van goochelen met cijfers naar het aansturen van de bedrijfsstrategie, en die trend zal zich naar verwachting doorzetten. De uitdagingen van de pandemie zijn een dramatisch voorbeeld van een verstoring die maatregelen van financieel leiders vereist, maar het is maar één van de strategische uitdagingen waar ze mee te maken hebben. Toen CFO's werden gevraagd waar ze in de komende vijf jaar een essentiële rol bij zullen spelen, waren de meest gegeven antwoorden een transformatie van het bedrijfsmodel op basis van technologie (44%), het toewijzen van kapitaal voor de digitale transformatie (40%) en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten (37%).<sup>1</sup>



Succes is essentieel. Het is opvallend hoe groot het verschil tussen de best presterende bedrijven en de rest is. Volgens McKinsey groeide de marktimpliciete jaarlijkse economische winst van het hoogste kwintiel bedrijven tussen december 2018 en mei 2020 met \$ 335 miljard. De bedrijven in het laagste kwintiel maakten \$ 303 miljard verlies. McKinsey concludeert dat de toenemende kloof het gevolg is van trends van voor de crisis die nu versnellen.

Bovendien zetten de best presterende bedrijven in alle fasen van de bedrijfscyclus in op grote strategische zetten. CFO's moeten manieren vinden om de bedrijfsstrategie vorm te geven en de toekomst voor te stellen in plaats van alleen over het verleden te rapporteren. Dit vereist nieuwe denkwijzen en nieuwe technologieën.

**In dit eBook beschrijven we negen trends die op de financiën van invloed zijn of de input en het perspectief van de strategische CFO vereisen.**

<sup>1</sup> "How future-ready CFOs are driving real-time business performance" (Hoe toekomstgerichte CFO's de realtime bedrijfsprestaties aansturen), Tata Consultancy Services, 2019.

Negen opkomende trends voor de CFO van de toekomst

# Veerkrachtrends

## Overleven en succes boeken in tijden van risico's en verandering

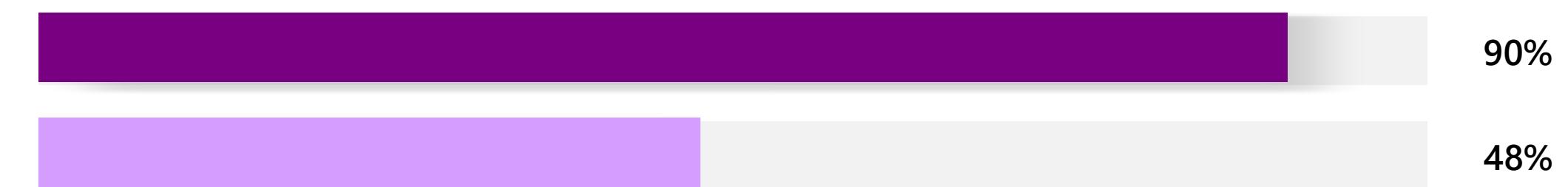
CFO's werden geconfronteerd met een ongekende verstoring en gingen de uitdaging aan door hun organisaties te helpen zich aan de snel veranderende omstandigheden aan te passen. Nu kunnen ze op die investeringen voortbouwen om in de nieuwe realiteit succes te boeken.



# 1 CFO's zijn steeds meer verantwoordelijk voor het melden en beheersen van complexe risico's

Volgens verschillende internationale instanties gaan verstoringen op verschillende gebieden, zoals wereldwijde onzekerheid, geopolitieke risico's, cyberincidenten en natuurrampen, steeds vaker voorkomen en worden ze steeds ernstiger.<sup>2</sup>

In een steeds meer verbonden wereld moeten CFO's deze risico's en de gevolgen daarvan op hun bedrijf het hoofd bieden. Zo meldde bijvoorbeeld meer dan 90% van de financieel leiders aan Deloitte dat ze dachten dat klimaatverandering hun organisatie zal schaden, en zegt 48% dat het aanpakken van klimaatverandering hun belangrijkste zorg is.<sup>3</sup>



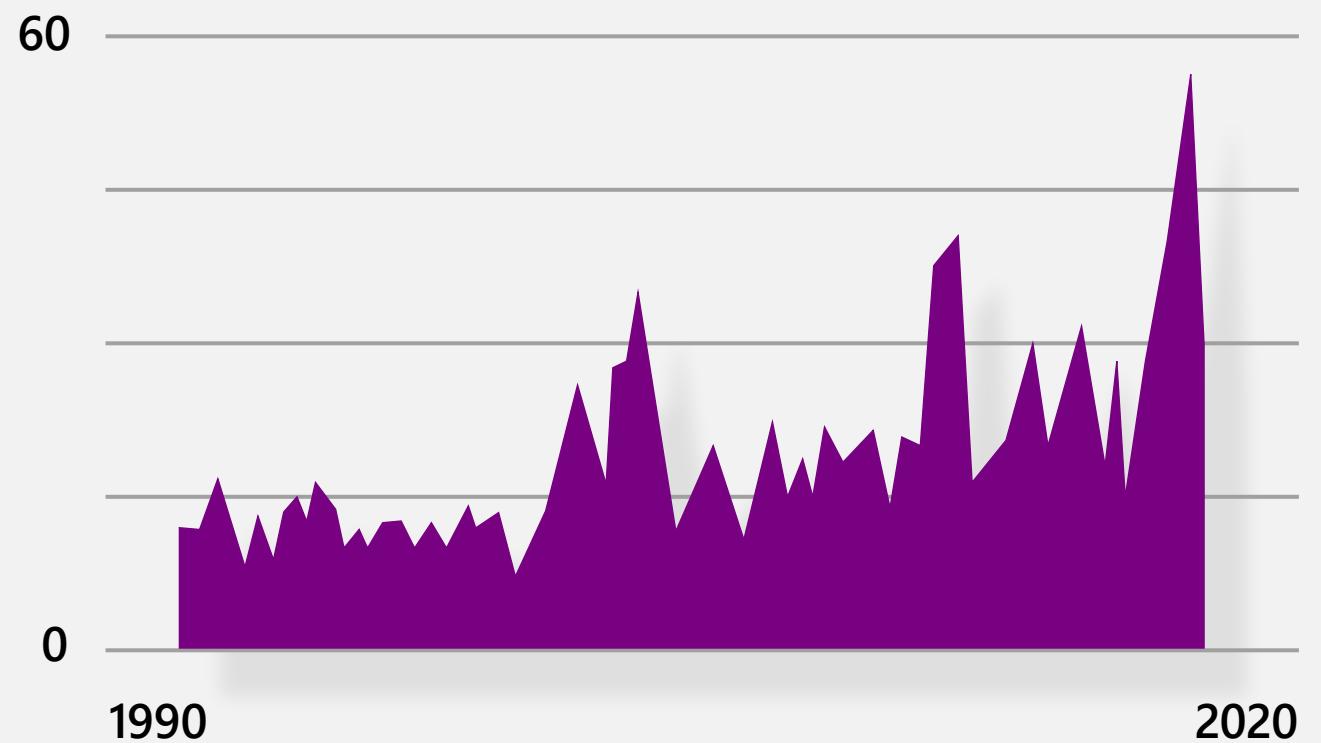
- Denkt dat klimaatverandering hun organisatie zal schaden
- Vindt het aanpakken van klimaatverandering hun belangrijkste zorg

<sup>2</sup> "The resilience imperative: Succeeding in uncertain times" (De noodzaak van veerkracht: succes in onzekere tijden), McKinsey, 2021.

<sup>3</sup> "The Fourth Industrial Revolution: At the intersection of readiness and responsibility" (De vierde industriële revolutie: op het snijpunt van paraatheid en verantwoordelijkheid), Deloitte Development, 2020.

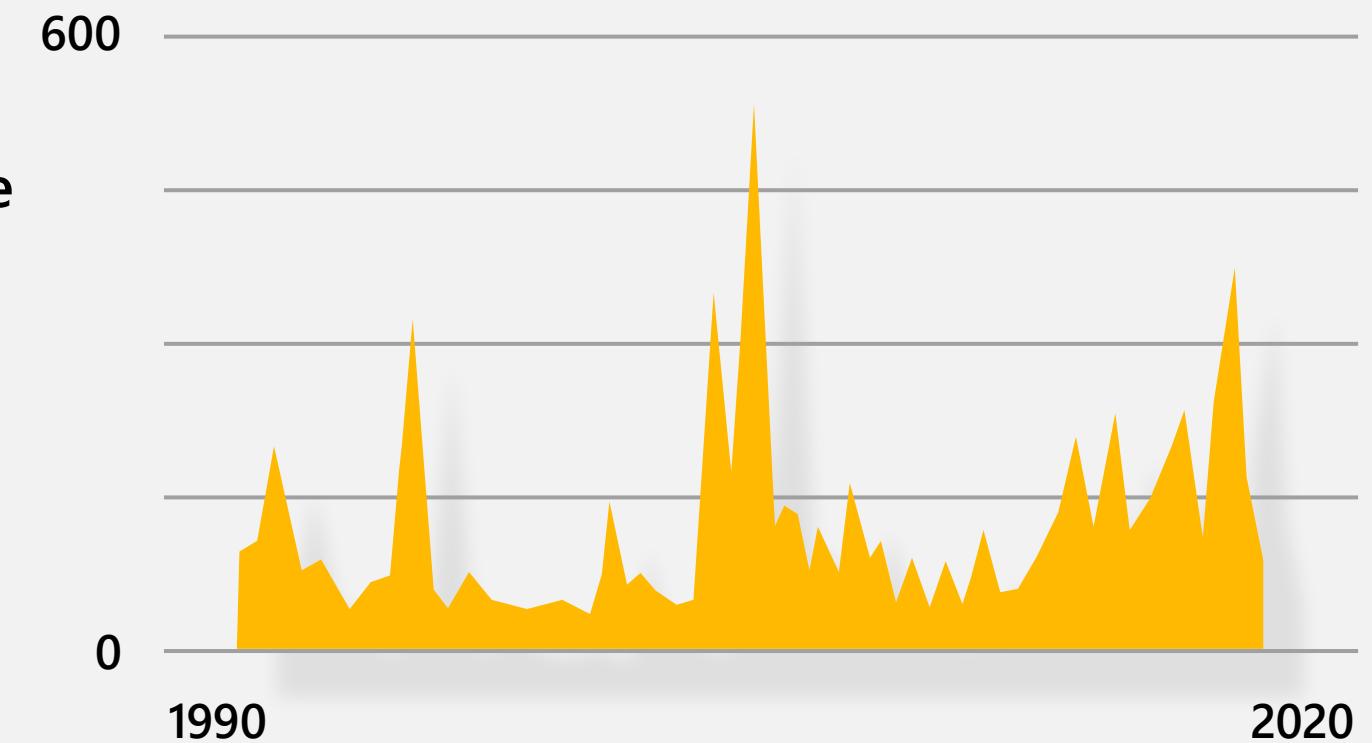
**Wereld-  
onzekerheidsindex  
van het IMF<sup>4</sup>, duizend**

De wereldwijde  
onzekerheid is  
sinds 2000 enorm  
toegenomen



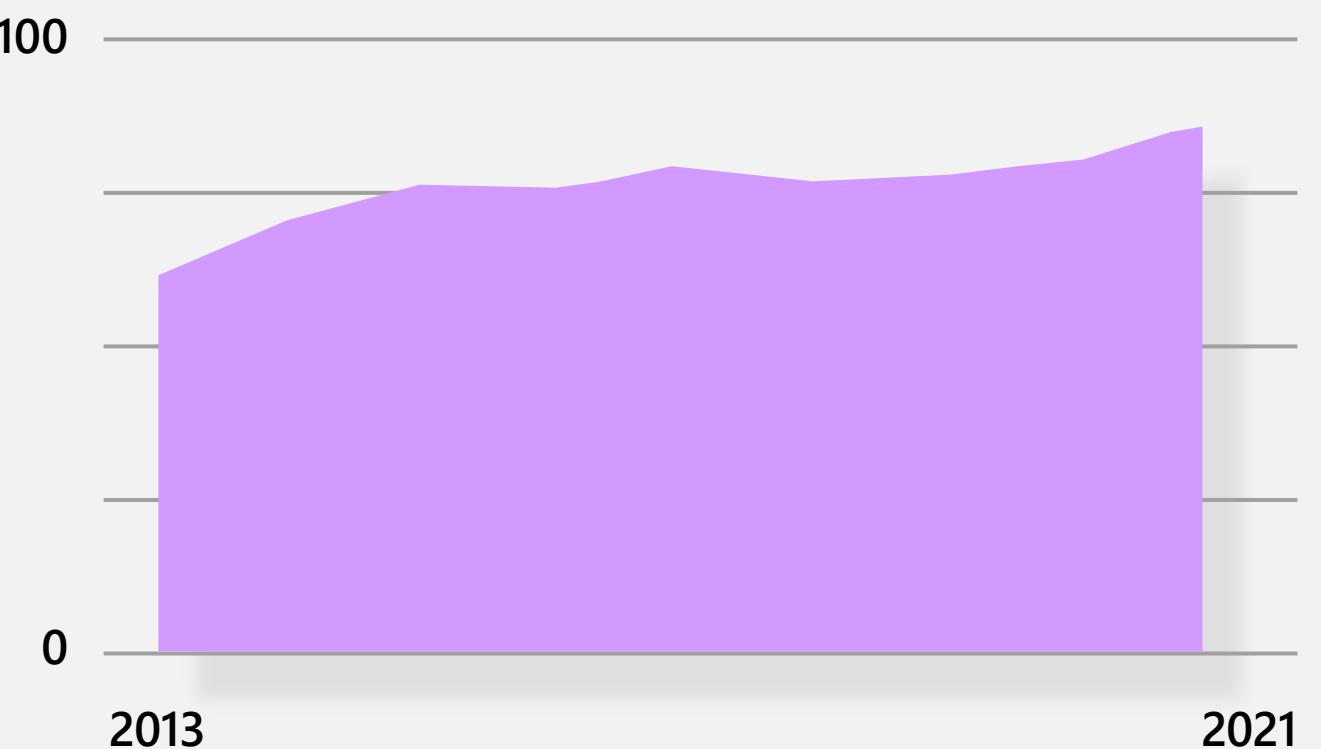
**Index van  
geopolitieke risico's  
van de Amerikaanse  
Federal Reserve  
Board<sup>5</sup>**

Sinds 2003 was het  
geopolitieke risico niet  
zo hoog



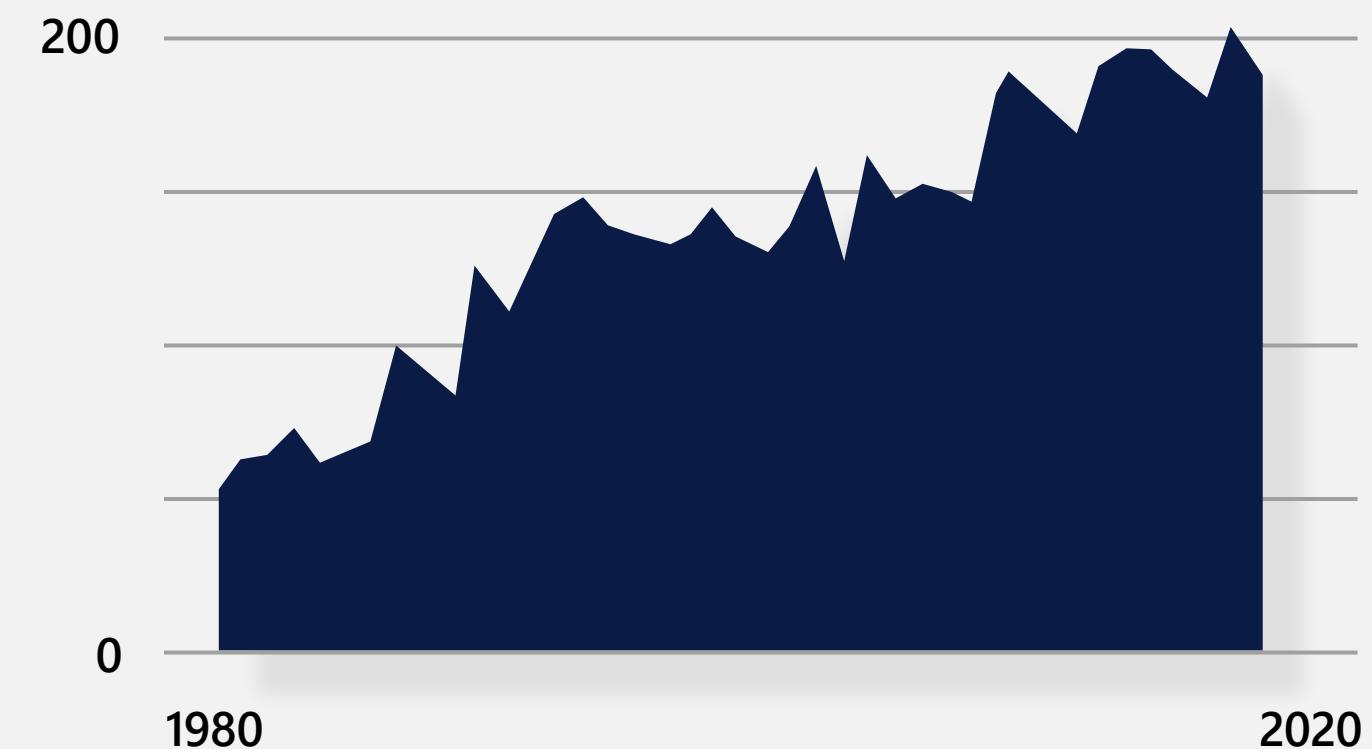
**Bedrijven die jaarlijks  
door cyberinbraak  
worden getroffen, %**

Het aantal  
cyberincidenten  
is sinds 2013 met  
24 procentpunten  
gestegen



**Natuur rampen per  
jaar, aantal**

Natuur rampen  
komen steeds vaker  
voor

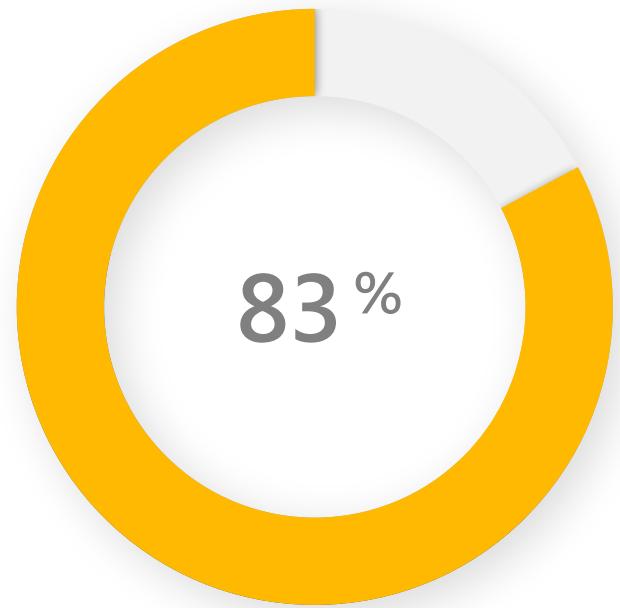


<sup>4</sup> Gebaseerd op het percentage "onzeker" (of een variant daarvan) in de landenrapporten van de Economist Intelligence Unit, ongedateerd.

<sup>5</sup> Resultaten van geautomatiseerde tekstzoekopdrachten in de elektronische archieven van elf kranten: Boston Globe, Chicago Tribune, Daily Telegraph, Financial Times, Globe and Mail, Guardian, Los Angeles Times, New York Times, Times, Wall Street Journal en Washington Post. De index is berekend door het aantal artikelen over geopolitieke risico's in elke krant per maand te tellen (en af te zetten tegen het totale aantal nieuwsartikelen). Bron: CyberEdge, Swiss Re.

Bedrijven streven er steeds meer naar om verder te gaan dan de minimale wettelijke vereisten op het gebied van milieu, sociale zaken en bestuur (ESG) en diversiteit, gelijkheid en inclusiviteit (DE&I). De meeste CFO's beschouwen dit niet alleen als een prioriteit, maar verwachten ook dat ze er meer in gaan investeren.<sup>6</sup>

Deze activiteiten hebben aanzienlijke reputatievoordelen, aangezien 83% van de consumenten verwacht dat bedrijven actief werken aan best practices voor ESG.<sup>7</sup> Bovendien is 79% van de CFO's het erover eens dat: "onze investeerders steeds meer van ons vereisen dat we veel meer informatie verstrekken over het creëren van waarde voor al onze stakeholders, in plaats van alleen voor aandeelhouders."<sup>8</sup> Bovendien kan transparanter rapporteren over kwesties als klimaatverandering helpen om de toewijzing van kapitaal, het risicobeheer en de strategische planning te verbeteren.<sup>9</sup>



**83% van de consumenten verwacht dat bedrijven actief werken aan best practices voor ESG.<sup>7</sup>**

Strategische CFO's stimuleren discussies over de manier waarop organisaties reageren op ESG, DE&I en wereldwijde risicotrends. Ze bevinden zich in een unieke positie om de materiële gevolgen en mogelijke resultaten van verschillende maatregelen te duiden. Een holistische visie en brede nieuwsgierigheid zijn essentieel. Hoewel dit complexe kwesties zijn, kan het helpen om te beginnen met bestaande tools en frameworks. De Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) biedt bijvoorbeeld een basismethode voor het meten van de financiële gevolgen van klimaatrisico's.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> "[CEO's aren't waiting for normal. They're ready now](#)" (CFO's wachten niet op de normaal. Ze zijn er nu klaar voor), GrantThornton, 2021.

<sup>7</sup> "[Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG](#)" (Meer dan alleen compliance: consumenten en werknemers willen dat bedrijven meer aan ESG doen), PwC, ongedateerd.

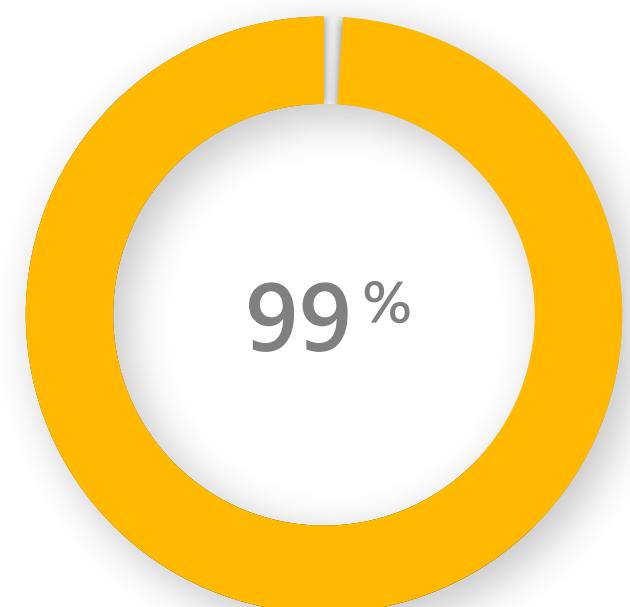
<sup>8</sup> "[How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?](#)" (Hoe kan de CFO zich nu aanpassen om de financiën van de toekomst vorm te geven?), Ernst & Young, 2020.

<sup>9</sup> "[Climate change presents financial risk to the global economy](#)" (Klimaatverandering vormt een financieel risico voor de wereldconomie), Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, ongedateerd.

## 2 Bedrijfsonderdelen hebben steeds meer behoefte aan data waarmee ze direct kunnen beslissen

Vroeger waren financiële afdelingen afgestemd op het ritme van kwartaal- en jaarrapporten. Tegenwoordig willen bedrijfseenheden actuele financiële data waarmee ze meteen beslissingen kunnen nemen. Van de CFO's die door Accenture werden ondervraagd, wil 99% realtime data gebruiken om de besluitvorming te verbeteren, terwijl maar 16% dat ook kan.<sup>10</sup>

Om het bedrijf te voorzien van bruikbare financiële data die meteen bij het nemen van beslissingen kunnen worden gebruikt, moeten CFO's verder kijken dan traditionele rapportages. Volgens de schattingen van McKinsey "bekijken de beste financiële organisaties welke data het bedrijf al heeft en hoe de verschillende leidinggevenden en afdelingsleiders deze data kunnen gebruiken om de prestaties te verbeteren."<sup>11</sup>



**Van de CFO's die door Accenture werden ondervraagd, wil 99% realtime data gebruiken om de besluitvorming te verbeteren, terwijl maar 16% dat ook kan.<sup>10</sup>**

Financieel leiders zullen nauwer willen samenwerken met mogelijke dataklanten binnen het bedrijf, zodat ze kunnen begrijpen hoe de financiële data ze kan helpen betere beslissingen te nemen. Dit kan bestaan uit het opnieuw inrichten van rapporten op basis van gebruikersbehoeften in plaats van traditionele financiële functies en het beschikbaar stellen van data via tools die werknemers gemakkelijk kunnen begrijpen en gebruiken, zoals intuïtieve BI- en visualisatieoplossingen. Nieuwe technologieën, zoals spraakassistenten waarmee mensen met natuurlijke taal data kunnen opvragen, zullen de kloof helpen overbruggen.

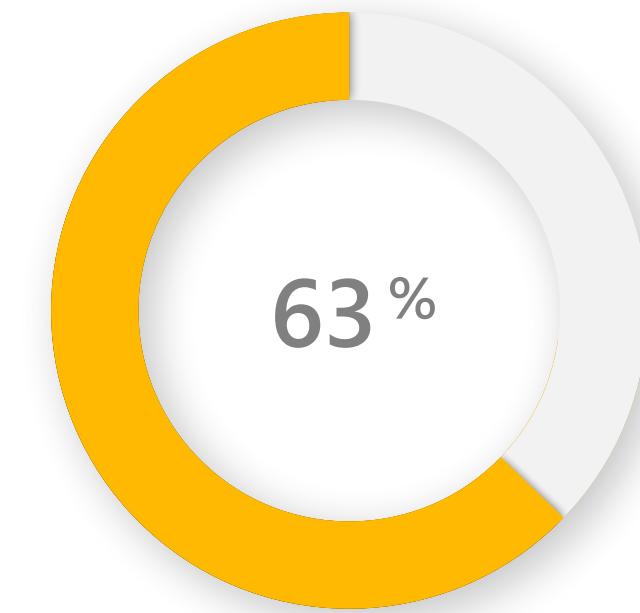
<sup>10</sup> "The Power of the Finance Operating Model" (De kracht van het financiële bedrijfsmodel), Accenture, 2020.

<sup>11</sup> "A primer in resilience: A conversation with Kevin Carmody" (Een basiscursus veerkracht: een gesprek met Kevin Carmody), McKinsey, 2020.

### 3 Planning is belangrijker dan ooit, en nieuwe technologieën en technieken staan daarbij centraal

In alle vertikalen meldt 89% van de CFO's dat hun industrieën in de afgelopen jaren dynamischer zijn geworden.<sup>12</sup> Om zich aan het veranderingstempo aan te kunnen passen, hebben ze nieuwe planningsmogelijkheden nodig. Financiële analyse en planning waren van oudsher arbeidsintensieve, handmatige taken met complexe werkbladen. Traditioneel had financiën bij deze functies een sleutelpositie. Zonder volwassen mogelijkheden voor financiële planning kunnen rapporten maanden duren.

Een groeiend aantal beslissers zal elke dertig dagen of vaker voorspellingen eisen, zodat ze op veranderende signalen in de data kunnen reageren. Dit vereist dat planningen en voorspellingen in de afdelingen van het bedrijf zelf moeten worden gemaakt. Selfserviceplanning is uitgegroeid tot de belangrijkste trend binnen planningsssoftware. 63% van de bedrijven gebruikt het, en die trend zal waarschijnlijk doorzetten.<sup>13</sup> Het gebruik van planningsssoftware in de cloud is ook enorm toegenomen, van 8% in 2016 tot 38% in 2021.<sup>13</sup> Deze platformen bieden meestal een snelle implementatie en investeringsrendement, moderne gebruikservaringen en snelle resultaten dankzij schaalbare computermiddelen.



**Selfserviceplanning is uitgegroeid tot de nummer één trend in planningsssoftware. 63% van de bedrijven gebruikt de software, en die trend zal waarschijnlijk doorzetten.<sup>13</sup>**

Als reactie op een steeds dynamischer wordende zakelijke omgeving zullen organisaties geavanceerde scenario-planning en simulatie implementeren. Met wiskundige modellen en variabele parameters proberen ze de gevolgen van beslissingen die ze vandaag nemen op toekomstige gebeurtenissen te meten. Sterker nog, 90% van de bedrijven zegt dat ze deze technieken al gebruiken of van plan zijn dit binnenkort te gaan doen. Dankzij hun kwantitatieve vaardigheden zullen CFO's bij die invoering van simulaties en scenarioplanning het voortouw nemen.

<sup>12</sup> "Fast Results are a Must for Corporate Management" (Voor bedrijfsleiders zijn snelle resultaten essentieel), BARC, 2020.

<sup>13</sup> "Infographic: Increase in Self-Service Planning in Business Departments: A Sign of the Times" (Infografiek: toename van selfserviceplanning bij bedrijfsafdelingen: een teken van de tijd), BARC, 2021.

# Talententrends

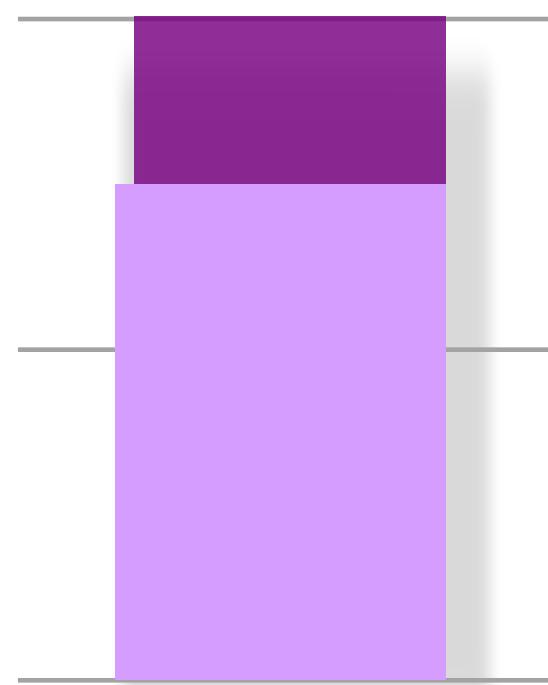
## Hoe CFO's hun personeelsstrategieën ontwikkelen en uitvoeren

Door marktverstoringen en veranderingen in de verwachtingen van werknemers moeten bedrijven zich richten op het aantrekken en behouden van talent. In een concurrerende arbeidsmarkt zullen veel bedrijven inzetten op het benutten van het personeel dat ze al hebben. Hiervoor zullen ze hun strategieën voor hybride en thuiswerken verbeteren en hun mensen met technologie ontlasten, zodat ze meer tijd voor waardevol werk hebben. CFO's dragen met data, strategische inzichten en hun inzet voor samenwerken en transparantie bij aan de discussie rond menselijk kapitaal.



## 4 Leiders hechten steeds meer belang aan onderwijs

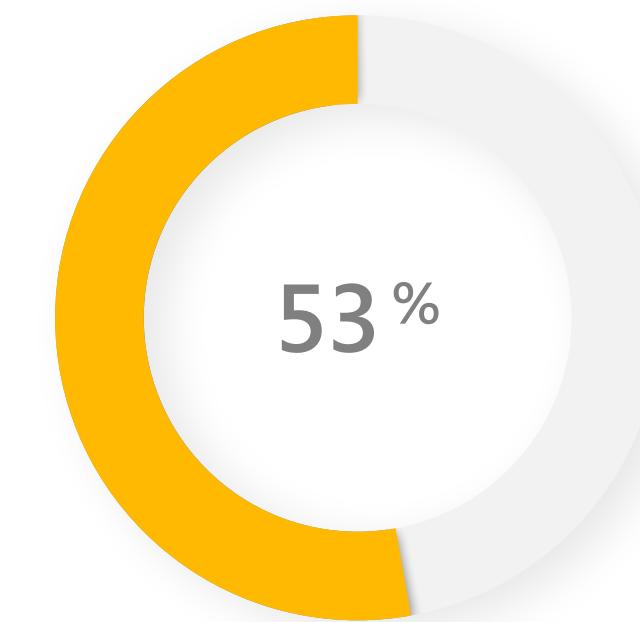
Het optimaal gebruiken van talent wordt in alle sectoren en bedrijven nog belangrijker. De afgelopen twee jaar is men het opbouwen van vaardigheden veel meer gaan waarderen: tegenwoordig zegt 78% van de leiders dat het extreem belangrijk is, tegenover 59% voor COVID-19.<sup>14</sup>



Percentage leiders dat zegt dat vaardigheden opbouwen “erg” of “extrem” belangrijk is

- Na COVID-19
- Voor COVID-19

Het bijscholen van werknemers is verreweg de meest geliefde manier om vaardighedenkloven te dichten, en meer dan de helft (53%) van de leiders zegt dat dit de beste aanpak is. Dat is meer dan de percentages van bedrijfsleiders die aannemen, overplaatsen of inhuren van uitzendkrachten noemen samen. Op de vraag hoeveel waarde hun organisatie hecht aan onderwijs, antwoordde 67% van de ondernemers “veel” of “erg veel”, en zei 41% dat ze zelf meer tijd besteden aan formeel leren en het ontwikkelen van vaardigheden.



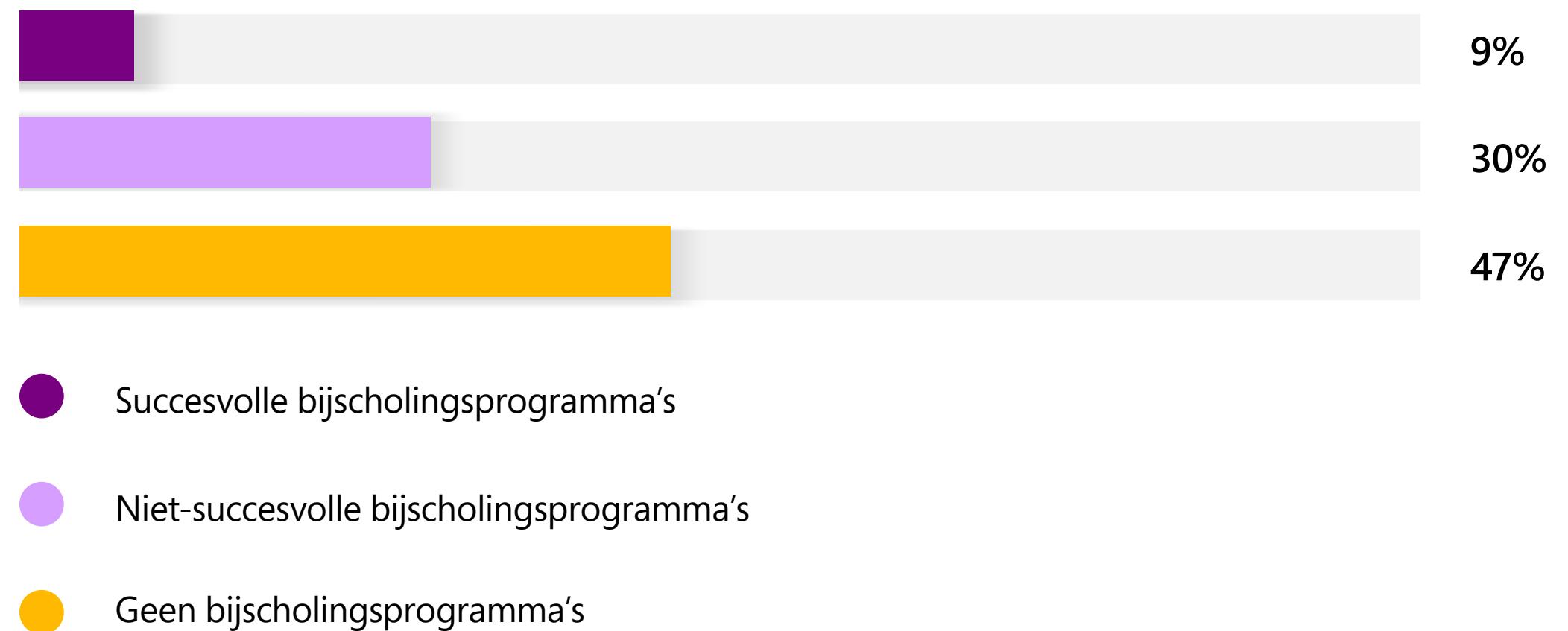
**Het bijscholen van werknemers is verreweg de meest geliefde manier om vaardighedenkloven te dichten, en meer dan de helft (53%) van de leiders zegt dat dit de beste aanpak is.**

<sup>14</sup> [“Rethink capabilities to emerge stronger from COVID-19”](#) (Een nieuwe kijk op vaardigheden om sterker uit COVID-19 te komen), McKinsey, 2020.

Op CFO's wordt een beroep gedaan om voor deze activiteiten budget vrij te maken. Uit onderzoek tijdens de recessie van 2008 bleek dat bezuinigingen op het onderwijsbudget alleen investeringen vertragen, en geen kostenbesparingen bieden.<sup>15</sup>

Er is geen reden om te wachten. Organisaties leren van hun bijscholingsinspanningen en zijn beter voorbereid op verstoringen, zelfs als hun eerste investeringen geen succes zijn. Van de bedrijven die dachten dat hun bijscholingsprogramma's een succes waren, zei maar 9% niet voorbereid te zijn op markt- en technologische verstoringen.<sup>15</sup> Van de bedrijven die hun programma's geen succes noemden, dacht 30% niet voorbereid te zijn op verstoring. Maar van de bedrijven die nog niet met bijscholen waren begonnen, zei bijna de helft (47%) onvoorbereid te zijn. In de toekomst zullen nieuwe investeringen in talent een enorm rendement opleveren.

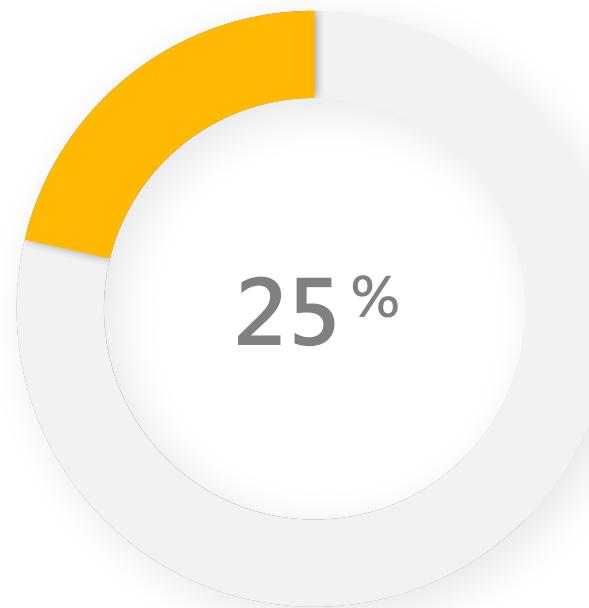
Percentage respondenten dat zegt **onvoorbereid** te zijn op markt- en technologische verstoringen.



<sup>15</sup> "To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now" (Om sterker uit de COVID-19-crisis te komen, moeten bedrijven nu beginnen hun personeel bij te scholen), McKinsey, 2020.

## 5 Organisaties zullen eisen dat CFO's een strategie voor thuis- en hybride werken vormgeven

De mogelijkheid om ten minste een deel van de tijd thuis te werken is in veel sectoren al overtuigend aangetoond. Sterker nog, in één onderzoek werd geschat dat 20 tot 25% van de beroepsbevolking in ontwikkelde economieën zonder negatieve financiële gevolgen drie tot vijf dagen per week vanuit huis zou kunnen werken.<sup>16</sup> Organisaties proberen hiervan te profiteren, en uit een enquête bleek dat bedrijven gemiddeld van plan zijn om 30% minder kantoorruimte te gebruiken.<sup>16</sup>



**20 tot 25% van de beroepsbevolking in ontwikkelde economieën kan zonder negatieve economische gevolgen drie tot vijf dagen per week thuiswerken.<sup>16</sup>**

Net als in andere afdelingen hebben CFO's bij de overstap naar thuiswerken gebruikgemaakt van nieuwe samenwerkingstechnologie en werkmethodes. Een grote meerderheid (71%) zegt dat ze (grotendeels) op afstand zullen blijven werken.<sup>17</sup>

Meer in het algemeen dragen CFO's bij aan de complexe en belangrijke uitdaging om te bepalen wanneer en hoe snel werknemers teruggaan naar kantoor. Dit gaat niet alleen om de fysieke locatie van werknemers, maar ook hoe bedrijven zonder vast team op kantoor kunnen groeien en anders reageren.

Omdat er geen algemeen geijkt plan voor een dergelijke transitie is, moeten financieel directeurs de unieke eigenschappen van hun organisatie voorspellen en modelleren, zodat ze een werkend plan kunnen opstellen. Sommige bedrijven zullen bijvoorbeeld proberen om vergaderingen met klanten op afstand te blijven houden om de kosten en de milieu-impact van vliegverkeer te verminderen. Anderen zien het als een concurrentievoordeel om zo snel mogelijk weer persoonlijk te kunnen vergaderen. CFO's zullen de financiële gevolgen van dergelijke beslissingen helpen bepalen, zodat de juiste aanpak voor hun organisatie kan worden vastgesteld.

<sup>16</sup> "The future of work after COVID-19" (De toekomst van werk na COVID-19), McKinsey, 2021.

<sup>17</sup> "CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows" (CFO's nemen na hun essentiële werk tijdens COVID-19 grotere verantwoordelijkheden voor strategie en bedrijfsontwikkeling op zich, blijkt uit nieuw onderzoek), CFO, 2020.

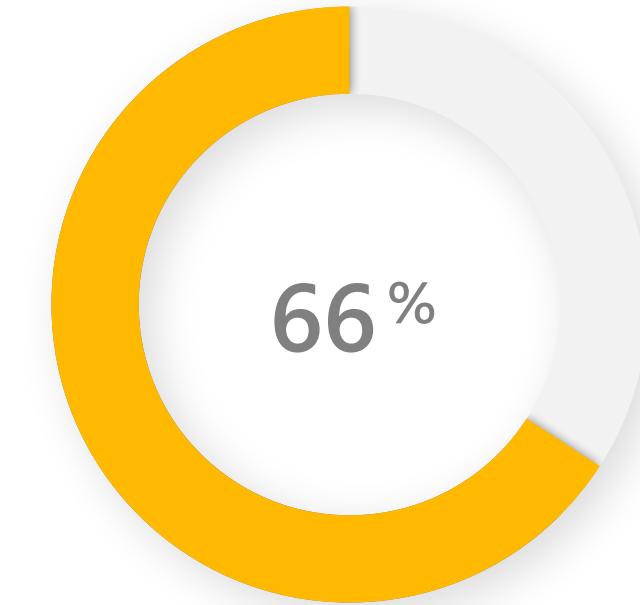
## 6 Automatisering en AI geven financiële afdelingen de ruimte om strategische activiteiten te ontsplooien

CFO's zullen blijven zoeken naar manieren om hun mensen te ontlasten van de repetitieve taken die kenmerkend zijn voor traditionele financiële activiteiten. Hiervoor zullen ze zich steeds meer op AI en automatisering richten.

Eenvoudige automatisering is wijdverbreid: 80% van de financieel leiders geeft aan dat minimaal 5% van hun personeelsbestand bestaat uit procesautomatisering (RPA) of andere technologieën.<sup>17</sup> Bovendien werden in een Gartner®-onderzoek uit eind 2020 "RPA en andere automatiseringstechnologie voor werkprocessen in financiën" genoemd als een van de "Vijf belangrijkste digitale prioriteiten voor CFO's in 2021" en werd in het onderzoek gemeld dat "66% van de CFO's verwacht meer tijd aan dat onderwerp te besteden."<sup>18</sup>

Maar, zoals Gartner® opmerkt: "Het gebruik van RPA, de uitgesproken keuze van financiële teams, is exponentieel toegenomen, en zorgt voor snelheid, efficiëntie en kostenoptimalisatie. Maar RPA is niet makkelijk te schalen. CFO's moeten zich nu gaan richten op aanvullende technologieën (waaronder chatbots, kunstmatige intelligentie en machinelearning) die zich richten op de steeds complexere, dynamische processen die een menselijk oordeel vereisen."<sup>19</sup>

Gartner is een gedeponerd handelsmerk en servicemerk van Gartner, Inc. en/of haar gelieerde bedrijven in de VS en daarbuiten, en wordt hierin met toestemming gebruikt. Alle rechten voorbehouden.



In een Gartner®-enquête uit eind 2020 werden "RPA en andere automatiseringstechnologie voor werkprocessen in financiën" genoemd als een van de "Vijf belangrijkste digitale prioriteiten voor CFO's in 2021" en werd gemeld dat "66% van de CFO's verwacht meer tijd aan dat onderwerp te besteden."<sup>18</sup>

Om dit doel te bereiken, hebben beslisser een holistische strategie nodig. Gevraagd waarom ze automatisering implementeren, zei 90% van de CFO's dat ze dat deden om tijdrovend handmatig werk te verminderen. Maar 32% zegt dat kostenbesparing het grootste voordeel van automatisering is.<sup>20</sup> Eersteklas financiële organisaties met digitale mogelijkheden besteden meer tijd aan hoogwaardige activiteiten, zoals het voorbereiden van voorspellende analyses en rechtstreeks samenwerken met zakelijke stakeholders.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> "[CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows](#)" (CFO's nemen na hun essentiële werk tijdens COVID-19 grotere verantwoordelijkheden voor strategie en bedrijfsontwikkeling op zich, blijkt uit nieuw onderzoek), Gartner®, 2020.

<sup>18</sup> "[Gartner® CFO Survey Reveals A Dramatic Digital Acceleration Since COVID-19](#)" (Uit Gartner®-enquête onder CFO's blijkt enorme digitale versnelling sinds COVID-19), Gartner®, 2020.

<sup>19</sup> "[Smarter with Gartner®, Top Priorities for Finance Leaders in 2021](#)" (Slimmer met Gartner®, Topprioriteiten voor financieel leiders in 2021), Jackie Wiles, 13 januari 2021.

<sup>20</sup> "[CFOs Are Ready for Digital Transformation in 2021, New Survey Shows](#)" (CFO's zijn klaar voor een digitale transformatie in 2021, blijkt uit nieuwe enquête), Gartner®, 2021.

<sup>21</sup> "[Digital World-Class Finance: Reaching New Heights in Peak Performance](#)" (Digitale, eersteklas financiën: piekprestaties bereiken nieuwe hoogten), The Hackett Group, 2021.

## Innovatietrends

### Profiteren van nieuwe bedrijfsmodellen zal een winnende strategie zijn

Nu technologie voor de omzet en winstgevendheid steeds belangrijker wordt, worden CFO's steeds meer betrokken bij de zoektocht naar nieuwe digitale mogelijkheden. Hoewel maar 13% van de CFO's nu samenwerkt met CIO's om de digitalisering te stimuleren, denkt 93% dat hun betrokkenheid de komende vijf jaar aanzienlijk zal toenemen.<sup>22</sup> Volgens 70% van de financieel leiders zal deze samenwerking ook betrekking hebben op de ecosysteem- en platformstrategie.<sup>23</sup> Door nauw samen te werken met IT en technologisch beter op de hoogte te zijn, kunnen CFO's hun organisaties helpen de juiste investeringen te bepalen.

<sup>22</sup> "Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO" (Financiën van de toekomst: een veerkrachtige digitale CFO zijn), KPMG, 2021.

<sup>23</sup> "How CFOs can build resilience in response to a changed reality" (Hoe CFO's als reactie op een veranderde realiteit veerkracht kunnen opbouwen), Ernst & Young, 2020.

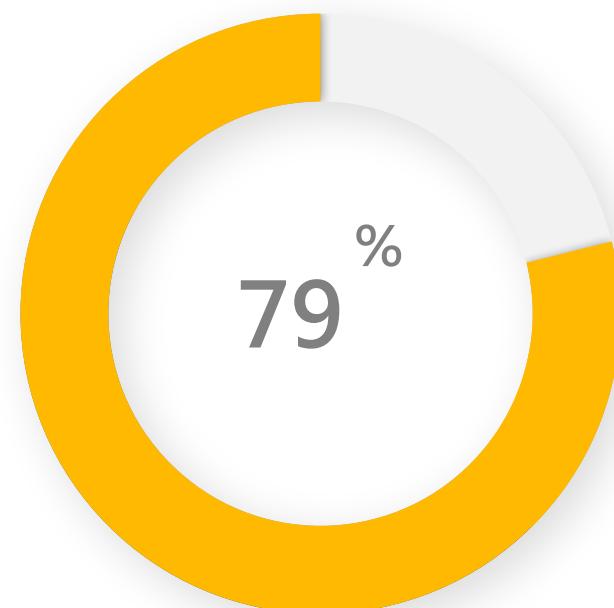


## 7 Er komt nieuwe focus op strategische transacties en investeringen

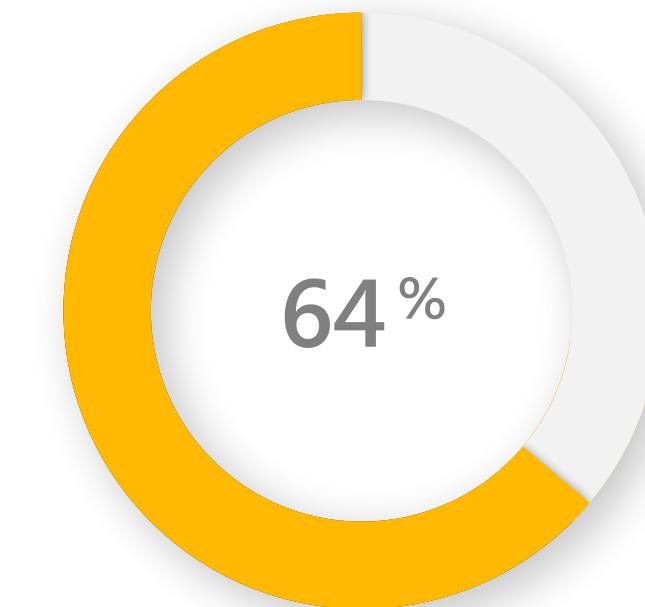
In de tweede helft van 2020 vond een recordaantal fusies en overnames plaats.<sup>24</sup>

Dit momentum zal zich naar verwachting voortzetten omdat organisaties flexibeler en veerkrachtiger willen worden en daarvoor jonge, technologiegerichte bedrijven en volledig digitale concurrenten overnemen.

Veranderingen in vennootschapsbelastingen kunnen de groei van strategische transacties verder stimuleren. 79% van de bedrijven meldt dat ze fusie- en overnamestrategieën, samenwerkingen en joint ventures willen uitbreiden als de vennootschapsbelasting stijgt.<sup>25</sup> Een andere mogelijke drijfveer hiervoor is beleid voor het stimuleren van het terughalen van (productie)capaciteit: 64% van de bedrijven denkt dat zulk beleid investeringen in binnenlandse productie zou aanjagen.



**Veranderingen in vennootschapsbelastingen kunnen de groei van strategische transacties verder stimuleren. 79% van de bedrijven meldt dat ze fusie- en overnamestrategieën, samenwerkingen en joint ventures willen uitbreiden als de vennootschapsbelasting stijgt.<sup>25</sup>**



**Een andere mogelijke drijfveer hiervoor is beleid voor het stimuleren van het terughalen van (productie)capaciteit: 64% van de bedrijven denkt dat zulk beleid investeringen in binnenlandse productie zou aanjagen.**

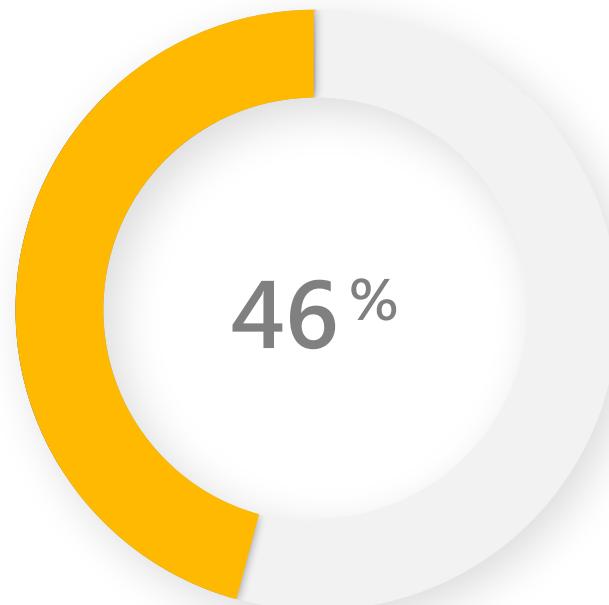
CFO's werken met meerdere functies samen om te zorgen dat hun organisaties klaar zijn voor toekomstige groei. Dit betekent investeren in talent, technologie, en onderzoek en ontwikkeling, en het makkelijker maken van strategische transacties om een sterke en concurrerende organisatie te creëren.

<sup>24</sup> "Will COVID-19 turbo-charge M&A and transformation?" (Zal COVID-19 overnames, fusies en transformaties aanjagen?), Ernst & Young, 2021.

<sup>25</sup> "US executives rethink corporate strategies in anticipation of post-election legislation, regulation, and policy changes" (Amerikaanse leidinggevenden heroverwegen vooruitlopend op veranderende wet-en regelgeving en beleid na de verkiezingen hun bedrijfsstrategieën), Ernst & Young, 2020.

## 8 Nieuwe digitale bedrijfsmodellen bieden buitengewone winstkansen

Naarmate bedrijven op zoek gaan naar extra omzetgroei, zal digitalisering voor alle sectoren steeds aantrekkelijker worden. Sterker nog, 43% van de CFO's meldt dat het toevoegen van digitale mogelijkheden aan bestaande producten de belangrijkste strategische prioriteit voor de toekomst is, waarbij 29% zegt dat snelle marktintroducties het belangrijkst zijn.<sup>26</sup> Bijna de helft (46%) van de CFO's ziet de explosie van de digitale economie als een kans op snelle groei.<sup>27</sup>



Bijna de helft (46%) van de CFO's ziet de explosie van de digitale economie als een kans om snel te groeien.<sup>27</sup>

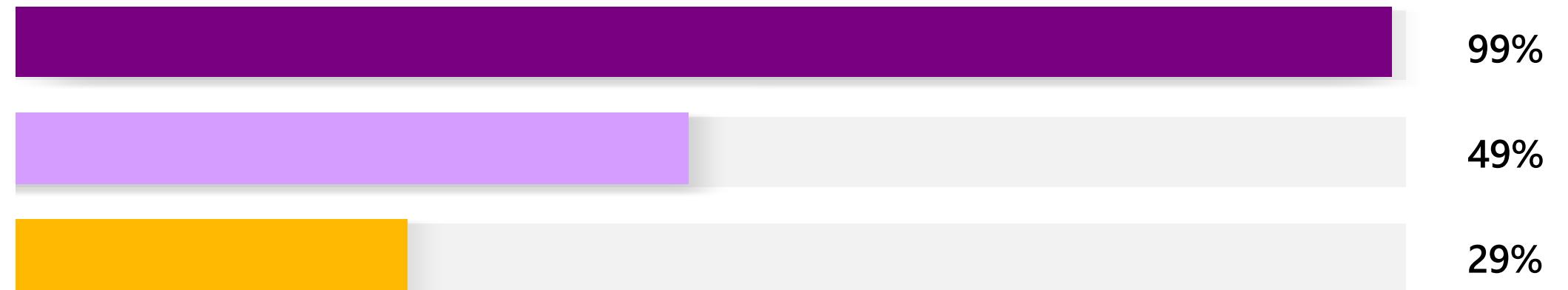
Allerlei soorten bedrijven gebruiken verbonden apparaten en data om nieuwe 'als-service'-bedrijfsmodellen aan te bieden, terwijl de digitale handel blijft groeien. CFO's moeten helpen bij het evalueren van kansen en beheersen van kosten bij de uitbreiding naar nieuwe werkgebieden. Voordelen van digitale bedrijfsmodellen zijn terugkerende inkomstenstromen, grotere veerkracht door diversificatie, hogere marges en grotere kasstromen.

<sup>26</sup> "Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO" (Financiën van de toekomst: een veerkrachtige digitale CFO zijn), KPMG, 2021.

<sup>27</sup> "From defense to offense: CFOs look to drive growth in a digital economy" (Van verdedigen naar aanvallen: CFO's willen groei in een digitale economie stimuleren), PwC, 2021.

## 9 AI en analytics bieden bedrijven die de culturele uitdaging weten te overwinnen een flink concurrentievoordeel

Vrijwel alle bedrijven (in één enquête 99%) investeren actief in big data en AI.<sup>28</sup> Toch geeft slechts 49% aan innovatie met data te stimuleren, en slechts 29% behaalt revolutionaire bedrijfsresultaten. Er is duidelijk veel ruimte voor extra rendement op data-investeringen.



- 99% van de bedrijven investeert in AI, maar slechts
- 49% meldt data te gebruiken om te innoveren
- 29% meldt revolutionaire bedrijfsresultaten te behalen

Het verschil heeft meer met mensen en processen dan met technologie te maken. Organisaties die zich op een datacultuur richten, zullen de concurrentie op het gebied van waarde uit data halen ver overtreffen.

Dat betekent nieuwe aandacht voor het aannemen van sollicitanten en trainen van werknemers op basis van datavaardigheden. 66% van de bedrijven meldt nu nog te weinig menselijke middelen te hebben om optimaal gebruik van advanced analytics te maken.<sup>29</sup> Bedrijven die zich op het ontwikkelen van vaardigheden op dit gebied richten, zullen betere beslissingen kunnen nemen, sneller kunnen reageren en meer kunnen innoveren.

Op het gebied van AI is de situatie vergelijkbaar. Volgens Gartner® "moeten CFO's de komende paar jaar in kunstmatige intelligentie (AI) investeren, omdat hun bedrijven anders achteropraken."<sup>30</sup> Hiervoor moeten ze verder gaan dan AI alleen gebruiken om de financiën te moderniseren. CFO's die breder nadenken over hoe AI het bedrijf kan transformeren, en die bereid zijn met nieuwe benaderingen en technologieën te experimenteren, zullen veel betere resultaten behalen.

<sup>28</sup> "Big Data and AI Executive Survey 2021" (Enquête onder directeuren over big data en AI), NewVantage Partners, 2021.

<sup>29</sup> "Infographic: The Future of Analytics" (Infografiek: de toekomst van analytics), BARC, 2020.

<sup>30</sup> "Gartner® Says CFOs Have a Limited Window to Derive Competitive Advantage from Artificial Intelligence" (Volgens Gartner® hebben CFO's maar kort de tijd om met kunstmatige intelligentie een concurrentievoordeel te behalen), Gartner®, 2021.

# Van goochelen met cijfers tot strategisch partner

De rol van de CFO is niet alleen enorm veranderd, maar de evolutie is zich ook sneller gaan voltrekken. Er is steeds meer vraag naar inzichten op basis van data, en de vaardigheden die ze hun bedrijven samen met hun teams bieden zijn uitgebreider dan ooit. Complexe risico's, potentiële verstoringen en dynamische verwachtingen van klanten zorgen dat het werk allesbehalve saai is. Sterker nog, hoewel de functie tegenwoordig extreem uitdagend is, geeft 76% van de CFO's aan dat het nog nooit zo leuk was om een CFO te zijn.<sup>31</sup>

Microsoft wil financiënen met cloudtechnologie, gebruiksvriendelijke bedrijfsinformatie en open, flexibele oplossingen voor een breed scala aan zakelijke behoeften helpen om een strategische partner voor het bedrijf te worden. We helpen financiële organisaties met het leveren van data aan het bedrijf, het ondersteunen van strategische beslissingen met AI en het automatiseren van financiële processen, terwijl de complexiteit en de risico's worden verkleind.

[Vraag een live demo van Dynamics 365 aan >](#)

<sup>31</sup> "How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?" (Hoe kan de CFO zich nu aanpassen om de financiering van de toekomst vorm te geven?), Ernst & Young, 2020.

