

HET NIEUWE 'NEE' VAN DE CFO

Deniz Caglar, Matt Mani en Josh Peters

FINANCIËLE FUNCTIE

De financiële topmanager van nu kijkt bij de besluitvorming vooral naar de strategie, niet de spreadsheets.

Voor de Chief Financial Officer van vandaag zal duidelijk zijn dat deze rol een historische verandering doormaakt. Tot nu toe was de CFO vooral de hoeder van aandeelhouderswaarde en financiële integriteit. En het was degene die scherp financieel inzicht aandroeg – degene die de middelen toewees voor groei, die de maatstaven voor succes formuleerde en die de onderneming behoeftte voor waardevernietiging. Nu wordt de rol van CFO echter breder: de CFO wordt nu ook de hoeder van strategische discipline en moet tevens gaan zorgen voor waardecreatie. Daarvoor kan de CFO een heel belangrijk instrument inzetten, iets heel eenvoudigs waar CFO's altijd al over beschikten maar wat ze nog nooit eerder op deze manier hebben gebruikt: het woord 'nee'.

'Nee' betekent in dit verband niet wat het vroeger betekende. De CFO wordt niet langer op de eerste plaats gezien als degene die met het scherpe potlood zwaait, degene die streng toeziet op de uitgaven om de smalle winstmarge onderaan de streep te beschermen. De CFO is nu degene die pleit voor gerichte investeringen, degene die de juiste vragen stelt en de juiste inzichten verstrekt, zodat iedereen weet wanneer 'nee' en hoe 'ja' te zeggen. De CFO helpt de onderneming om allerlei activiteiten af te wijzen, zodat de paar activiteiten die er bij uitstek toe doen kunnen gedijen. De beslissende factor is de strategische waarde. Schaalvoordelen en slagkracht in de markt zijn niet langer de hoge toetredingsdrempels die ze ooit waren. De beschikbare middelen moeten nu ten goede komen aan capaciteiten waarmee de onderneming zich bij uitstek onderscheidt. Dat zijn de dingen die de onderneming zo goed doet, dat ze er aanhoudend beter mee kan presteren dan de concurrentie.

Waar moeten we bij zo'n onderscheidende capaciteit zoal aan denken? Enkele voorbeelden. Neem een financieel dienstverlener voor particulieren, zoals de activiteit Consumentenkrediet (CLG) van Wells Fargo Bank. Daar zou het kunnen gaan om een combinatie van consumenteninzicht en 'omnichannel'-distributie; CLG zou op basis daarvan innovatieve aanbiedingen kunnen doen aan de klant. Of neem een industriële onderneming als Caterpillar, de grootste fabrikant ter wereld van zwaar materieel. Die zou met de gegevens, die door die machines worden gegeneerd, klanten kunnen helpen aan unieke inzichten waarmee zij hun marge kunnen verbeteren. Bij de Britse supermarktketen J Sainsbury plc zou het kunnen gaan om de ontwikkeling van nauwe relaties met gewaardeerde leveranciers. Bij telecommunicatiebedrijf Verizon Communications om de naadloze integratie van mobiele telefonie, internet en diensten op basis van de cloud. En een gediversifieerd technologiebedrijf als Philips zou flexibele platforms kunnen creëren waar bedrijven en particulieren elkaar helpen de zorg en het dagelijks leven te verbeteren.

Het gaat hier om een combinatie van capaciteiten: financiën samen met marketing, IT, operations, R&D, inkoop en ga zo maar door. Die capaciteiten moeten bovendien goed bij elkaar passen in een systeem waarin ze elkaar versterken, zodat de onderneming er een identiteit en vaardigheid aan kan ontlelen die stelselmatig tot succes leiden.

De strategisch georiënteerde CFO bij een onderneming die zich op een dergelijke manier onderscheidt in de markt zal bepaalde vaardigheden, talenten, ervaring en ondersteuning moeten ontwikkelen. De CFO leidt de bedrijfsfunctie waar de meeste lijnen bij elkaar komen.



Hij of zij bevindt zich daarom in een uitstekende positie om zich hard te maken voor het stelsel van capaciteiten van de onderneming, en ervoor te zorgen dat dit de investeringen en aandacht krijgt die het nodig heeft. Deze nieuwe rol onderstreept ook de nuchtere kritische blik die de CFO dient te hebben ten aanzien van fusies en overnames. De CFO moet pleiten voor overnames die goed passen bij de capaciteiten van de onderneming. En dat betekent ook: adviseren om producten en diensten die dat niet doen af te stoten. Nu de samenhang en integratie bij ondernemingen toenemen, moet de CFO bovendien niet alleen toezien op de financiële prestaties en de naleving, maar zich ook inzetten voor verandering en samenwerking in de organisatie.

Onze observaties en conclusies zijn gebaseerd op diepte-interviews met de CFO's bij de vijf bovengenoemde ondernemingen (en nog enkele andere) alsook onze werker-
varing met CFO's in uiteenlopende bedrijfstakken. De traditionele loopbaan bij Financiën biedt niet langer een ideale voorbereiding op de rol van CFO. Het is er dus bepaald niet gemakkelijker op geworden om een toonaangevende CFO te worden. Maar voor een onderneming is een CFO van het hoogste kaliber misschien wel een voorwaarde te kunnen winnen in het huidige klimaat van hyperconcurrentie.

DE CFO VAN VROEGER EN NU

Tegenwoordig heeft zowat iedere onderneming, waar ook ter wereld, een chief financial officer. Enkele decennia geleden bestond deze rol echter nog nauwelijks. In de VS, bijvoorbeeld, had vóór 1978 nog niet één op de tien grote ondernemingen een CFO. Sinds 2000 zijn het er acht op de tien of nog meer. Vroeger waren de thesaurier of een stafafdeling verantwoordelijk voor de financiën. Hun aandacht ging vooral uit naar de integriteit en de controle van de financiële informatie, de relatie met de kapitaalmarkt en de meting en rapportage van de bedrijfsresultaten.

Het einde van de jaren zeventig en het begin van de jaren tachtig werden gekenmerkt door inflatie, almaar complexere regelgeving en veranderingen in corporate governance. Verzelfstandigingen gefinancierd met vreemd vermogen ('leveraged buyouts') raakten in zwang. Conglomeraten gingen op het overnamepad. Bedrijven begonnen te werken met managementinstrumenten als de balanced scorecard. Door al deze ontwik-

kelingen veranderde de rol van 'het hoofd financiën' fundamenteel. De financiële informatiemanager ontwikkelde zich tot een zakenpartner die groeikapitaal aantrok en toewees en de businessunits adviseerde over mogelijke problemen en risico's. In deze periode werd de CFO een volwaardig lid van het topmanagement-team en communiceerde direct met de board (of maakte daar soms zelfs deel van uit).

Nu ondergaat de rol van CFO opnieuw een grote verandering: de CFO

wordt een katalysator van verandering en zorgt ervoor dat de onderneming zich vooral concentreert op de capaciteiten die doorslaggevend zijn voor de waardecreatie. 'Het is nu meer een leidende rol,' aldus Philip Rewcastle, CFO bij de tak Consumentenkrediet (Consumer Lending Group, CLG) van Wells Fargo. 'Een jaar of tien geleden was het meer een ondersteunende rol.' De huidige CFO bevindt zich als geen ander in de positie om deze uitdaging aan te gaan. Dit is de enige topmanager in de hele onderneming die een strategische blik op hoog niveau (ondersteuning van de CEO) combineert met een direct toezicht op de dagelijkse uitvoering. Toegegeven, die combinatie vinden we ook bij de algemeen directeuren van businessunits en lokale financiële managers. Maar dan gaat het steeds om slechts een deel van de onderneming. In tegenstelling tot de meeste andere veranderaars in een organisatie beschikt de CFO bovendien over de macht van de portemonnee. Hoe meer hij/zij die invloed strategisch aanwendt, des te meer de hele onderneming floreert.

'Soms moet de CFO degene zijn die de CEO en andere topmanagers vertelt wat ze niet willen horen,' zegt Francis (Fran) Shammo, CFO bij Verizon. 'Wij moeten ervoor

SUCCESVOLLE CFO'S
PROFITEREN VAN DE
STORTVLOED AAN
GEGEVENS DIE NU
BESCHIKBAAR IS OVER
BEDRIJFSACTIVITEITEN:
OVER DE MARKT EN
BEDRIJVEN, FINANCIËLE
RESULTATEN,
ACTIVITEITEN ONLINE

zorgen dat zij het hele plaatje te zien krijgen en dat we de juiste richting uit gaan. Is er een redelijke businesscase? Zijn de verwachtingen realistisch? Of zien we het verkeerd?’

‘De CFO zegt (weliswaar) vaak nee,’ voegt Shammo eraan toe, maar moet in wezen van dat *nee* zien te komen tot een voorwaardelijk *ja*. ‘De CFO moet voor de businessunit een oplossing zien te vinden gestoeld op een goed begrip van de concurrentieomgeving en de vraag van de klant. Tegelijkertijd moet de CFO [de leiding van de businessunit] laten zien hoe die oplossing de strategie van de hele onderneming beïnvloedt, wat het verhaal is aan de financiële wereld, en hoe de onderneming als geheel erdoor zal gaan groeien. Je moet een schat aan kennis hebben van het bedrijf om echt een partner in de samenwerking te kunnen zijn. En dan word je gerespecteerd.’

Hoe kan iemand zich ontwikkelen tot zo’n soort financieel leider – en hoe kom je als CFO aan de mensen die jou kunnen ondersteunen en opvolgen? De nieuwe CFO heeft vijf belangrijke kenmerken: een holistische kijk op de hele waardeketen; inzicht in de doorslaggevende factoren voor de bedrijfsvoering (en het vermogen om dat inzicht aan anderen over te dragen); oog voor mensen met het benodigde talent; het vermogen de cultuur te veranderen; en de integriteit en sociale vaardigheden die nodig zijn om dit alles bij elkaar te brengen. CFO’s (en degenen die dat willen worden) moeten deze kenmerken goed begrijpen en er gericht aan werken om ze te ontwikkelen. Dat ontwikkelingspad bespreken wij hieronder. Het gaat om zachte eigenschappen – niet de kwantitatieve vaardigheden die in een typische CPA- of MBA-studie worden aangeleerd. Maar ze zijn onontbeerlijk voor de toonaangevende CFO van vandaag.

INZICHT IN DE WAARDEKETEN

Meestal heeft de CFO tot taak de resultaten te optimaliseren. Veel CFO’s besteden echter onvoldoende tijd (of komen er simpelweg niet aan toe) om de managers van de

bedrijfsactiviteiten duidelijk te maken welke factoren bij uitstek van invloed zijn op de resultaten. Om de onderneming de prestaties te kunnen laten leveren waartoe ze in principe in staat is, zal de CFO een onbevooroordeelde, holistische kijk moeten ontwikkelen op de volledige waardeketen, van begin tot eind: van de behoeften van de klant tot de processen in de back-office, de bijdrage van leveranciers en de positionering van concurrenten. Daarbij is het zaak die plekken in kaart te brengen waar aandacht aan moet worden besteed. Vervolgens moet de CFO de leiders van de bedrijven helpen om de ontwikkelde inzichten te vertalen in concrete actiepunten en initiatieven.

Financiën zit aan de financiële ‘knoppen’ en kan de leiders van de bedrijfsonderdelen duidelijk maken dat zij organisaties leiden die niet alleen zelf een goed financieel resultaat moeten behalen maar ook moeten bijdragen aan de strategische portfolio van de onderneming als geheel. ‘Je moet de onderneming bezien vanuit de verschillende functies,’ zegt John Rogers, CFO van Sainsbury’s. ‘Alleen dan kun je de grote kansen vinden om iets beter te doen voor de klant.’

Financiën kan ook het besef doen versterken dat coherente strategische keuzen en samenwerking tussen de functies uiteindelijk leiden tot een gestaag hogere aandelenkoers en aandeelhouderswaarde. Dit is een andere manier van denken. Managers en aandeelhouders voeren al tientallen jaren een filosofische strijd: leidt managen op aandeelhouderswaarde tot groei op de lange termijn – of omgekeerd? De CFO heeft van oudsher vooral ingezet op het creëren van waarde voor de aandeelhouder. Nu het succes van een onderneming echter afhangt van het opbouwen van onderscheidende capaciteiten, wordt de CFO steeds meer de pleitbezorger van investeringen op de lange termijn. ‘Je hebt twee ogen en een glimlach,’ zegt Shammo van Verizon. ‘Je presteert voor je medewerkers; dat is één oog. Je presteert voor je klanten; dat het andere oog. Als je die twee doelgroepen tevreden stelt, krijg je uiteindelijk een succesvol bedrijf dat waarde teruggeeft aan de aandeelhouder en dat brengt een glimlach op het gezicht van de belegger.’

CFO'S ZIJN LANGE
TIJD BESCHOUWD
ALS DE FINANCIËLE
'POORTWACHTERS' VAN
DE ONDERNEMING –
MAAR NU ZIJN ZE OOK
HET INTERNE GEWETEN
VOOR WAARDECREATIE

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers bij Financiën het benodigde inzicht opdoen, zorgt de toonaangevende CFO ervoor dat iedereen tijd doorbrengt in de businessunits en met klanten – ongeacht of het nu gaat om iemand die direct onder de CFO valt of een nieuwe stagiair. ‘Tien jaar geleden zouden we hebben gekeken naar de winst- en verliesrekening, de cashflow en het businessmodel,’ zegt Brad Halverson, *group president* en CFO bij Caterpillar. ‘Als je het hen nu vraagt, zullen de meeste CFO’s van onze bedrijven je vertellen dat ze veel meer tijd doorbrengen met onze klanten. Ze onderzoeken hoe het businessmodel van de klant in elkaar zit en hoe wij als onderneming waarde voor hen kunnen creëren. Daardoor kunnen ze veel beter bepalen aan welke dingen wij moeten werken om de meeste waarde toe te voegen.’ Halverson denkt dat hij in de eerste 26 jaar van zijn carrière, voordat Doug Oberhelman in 2010 bij Caterpillar aantrad als CEO, alles bij elkaar slechts een paar klanten heeft bezocht. Nu plant hij zijn werk zo dat hij iedere maand enkele klanten bezoekt en eist hij van zijn team dat ook zijn contact onderhouden met klanten.

Bij Sainsbury’s voert John Rogers een soortgelijk beleid. ‘Mensen laten rouleren en hen persoonlijk ervaring laten opdoen in alle bedrijfsonderdelen,’ zegt hij, ‘is een uitstekende manier om de mensen te krijgen met de combinatie van vaardigheden en het brede inzicht in de onderneming dat je moet hebben.’

VRAGEN VOOR EEN STRATEGISCHE CFO

- Wat betekenen ‘ja’ en ‘nee’ in uw onderneming? Maakt u zich voldoende hard voor investeringen in de waardepropositie en de meest onderscheidende capaciteiten van de onderneming?
- Hoe besteedt u uw tijd? Besteedt u voldoende aandacht aan zaken buiten het traditionele financiële aandachtsgebied – door te werken aan strategische kwesties en contact te hebben met externe stakeholders?
- Heeft u een op cijfers gebaseerde kijk op alle aspecten van de waardeketen in uw ‘tak van sport’? Op welke terreinen voelt u zich het minst op uw gemak?
- Wat zijn de doorslaggevende prestatiefactoren voor de activiteiten van uw onderneming? Hoe conse-

quent worden deze gemeten en toegepast bij de prestatieturing in alle bedrijven en functies?

- Hoe ontwikkelt u het financieel talent dat naar de onderneming als geheel kan kijken? Slaagt u erin om uw beste mensen vast te houden?
- Heeft uw bedrijf een prestatiegerichte cultuur? Wat doen u en de functie Financiën om deze cultuur te beïnvloeden?

INZETTEN OP DE DOORSLAGGEVENDE SUCCESFACTOREN

Alle CFO’s bepalen de maatstaven voor de prestatietuning – met andere woorden, zij formuleren wat het betekent om succesvol te zijn. De cijfers tonen de trends, risico’s en kansen. Die statistieken bepalen daarmee hoe de onderneming naar de wereld kijkt. Een strategisch georiënteerde CFO kan er dus voor zorgen dat iedereen zich concentreert op enkele doorslaggevende succesfactoren. Dat zijn de factoren die de essentie vormen van de waardepropositie en hoe de onderneming deze in praktijk brengt. Deze cruciale factoren behoren tot de belangrijkste instrumenten waarmee de onderneming haar strategische agenda formuleert en uitvoert.

Sommige gebruikelijke financiële maatstaven, zoals marge, EBITDA en de koers van het aandeel, lenen zich niet goed voor strategische besluitvorming. Ze zijn te intern gericht of het zijn indicatoren die alleen maar achteraf laten zien hoe de onderneming het doet ten opzichte van eerder geformuleerde verwachtingen – en niet hoe er in de toekomst waarde kan worden gecreëerd. Toonaangevende CFO’s ontwikkelen branche- en bedrijfsspecifieke maatstaven: om activiteiten en gedrag beter af te stemmen op waarde voor de klant; om in de planningscyclus rekening te houden met de ontwikkeling van betere capaciteiten; en om te bevorderen dat de bedrijfsmiddelen verstandiger worden ingezet. Een kleine greep uit de mogelijkheden: OPACC (bedrijfsresultaat na aftrek van de vermogenskosten); marktaandeel als percentage van marktpotentieel; benutting van activa en personeel in verhouding tot de geboekte omzet; een score voor de waardering in de markt. Het is verder belangrijk om deze statistieken niet als een statisch gegeven te behandelen; Financiën moet ze voortdurend herzien en

verder verfijnen in reactie op veranderingen in consumptiegedrag, technologie, regelgeving en andere externe factoren. Sterker nog: de doorlopende aanpassing van de maatstaven voor het prestatieniveau, zodanig dat de onderneming zich voortdurend laat leiden door de juiste succesfactoren, is een managementvaardigheid op zich die Financiën moet hebben of ontwikkelen.

‘Het moeilijkste in een onderneming is volgens mij om te bepalen waaraan je moet werken,’ zegt Halverson van Caterpillar, waar OPACC een belangrijke maatstaf is. ‘Als je naar maatstaven kijkt die geen betrekking hebben op klanten en concurrenten, dan hanter je waarschijnlijk de verkeerde maatstaven. Als je kijkt naar de wereld buiten je onderneming, wordt het een stuk eenvoudiger om te bepalen wat je moet doen.’

Succesvolle CFO's putten uit alle beschikbare informatiebronnen om voor iedere bedrijfsactiviteit de doorslaggevende factoren voor waardecreatie te bepalen: operationele gegevens voor de hele onderneming, ontwikkelingen in de kapitaalmarkt en bergen aan financiële en niet-financiële gegevens. Zij benutten de stortvloed aan gegevens die nu beschikbaar zijn voor bedrijfsactiviteiten: markt- en bedrijfsgegevens, financiële resultaten, gegevens die zijn verzameld over de online-activiteiten van werknemers en klanten. Bij sommige ondernemingen rapporteert de IT-functie in eerste instantie aan de CFO. Bij andere ondernemingen werkt de CFO samen met de CIO om kwantitatief-analytische capaciteiten te ontwikkelen en daarmee de gegevens en operationele inzichten aan te dragen die de bedrijfsactiviteiten nodig hebben om hun prestaties te verbeteren.

‘Wat onder meer helpt,’ zegt Rewcastle van Wells Fargo, ‘is de kwaliteit en de enorme hoeveelheid informatie die we nu kunnen krijgen vergeleken met een jaar of tien à vijftien geleden. Ook bij niet financiële informatie is er een financiële bedding en vormt financiën het handvat voor de interpretatie en synthese ervan. Onze financiële teams moeten onze zakelijke partners helpen om te doorgronden welke succesfactoren voor hen bij uitstek belang-

rijk zijn. Het is vooral belangrijk om het kaf van het koren te scheiden – om de bedrijfsactiviteiten niet te begraven onder een lawine aan maatstaven, maar ervoor te zorgen dat we ons allemaal blijven concentreren op de dingen die er werkelijk toe doen en die we kunnen beïnvloeden.’

Bij complexiteit en onzekerheid is scenarioplanning op basis van de belangrijkste succesfactoren voor de bedrijfsactiviteiten een zeer nuttige techniek die Financiën kan toepassen. Voor de tak Consumentenkrediet van Wells Fargo (CLG), bijvoorbeeld, is de rente een belangrijke en zeer onvoorspelbare factor. Daarom worden er

bij CLG bedrijfsplannen ontwikkeld voor een aantal relevante scenario's. De operationele bedrijfsvoering kan daarmee in de loop van het jaar razendsnel worden aangepast aan veranderingen in volumes als gevolg van de ontwikkeling van de rentestand. Dankzij deze scenario-aanpak heeft Wells Fargo de crisis in de woningmarkt en de wereldwijde economische neergang beter kunnen doorstaan dan haar concurrenten.

Ook bij Caterpillar heeft Financiën een dergelijk scenarioproces ingevoerd. Daar worden de resultaten van de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten afgezet tegen de ‘winstcurven’ in de betreffende markten. Elk

bedrijf ontwikkelt plannen voor verschillende volumes – een basisscenario, een optimistisch scenario en een scenario met tegenvallende resultaten. ‘Die plannen zijn aan elkaar gekoppeld en elk bedrijf weet wat het geacht wordt te leveren wanneer de verkoopresultaten voor dit jaar en voor een periode van drie jaar hoger of lager uitvallen,’ aldus Halverson. ‘Dit zorgt voor transparantie en helpt managers om goede beslissingen te nemen, bijvoorbeeld over de vraag of ze een duur kapitaalgoed moeten inzetten.’

AANDACHT VOOR TALENT

De door ons geïnterviewde toonaangevende CFO's benadrukten allemaal hoe belangrijk het is om te werken

‘TOEN ONS
MIDDENKADER BIJ
FINANCIËN MET
VEEL AMBITIEUZERE
VERBETERINGS-
VOORSTELLEN KWAM
DAN ZELFS WIJ VOOR
REALISTISCH HADDEN
GEHOUDEN, BESEFTE
IK DAT WE HADDEN
GEDAAN WAT LEIDERS
HOREN TE DOEN’ –
RON WIRAHADIRAKSA
(PHILIPS)

aan de ontwikkeling van de medewerkers bij Financiën. Zij steken veel tijd in werving en selectie, onderhouden zich persoonlijk met teamleden op verschillende niveaus in de financiële organisatie en zorgen ervoor dat de medewerkers ervan overtuigd zijn dat de onderneming het beste met hen voor heeft. Het kaliber van het financiële personeel is namelijk cruciaal voor het succes van de onderneming.

‘Een geweldig bedrijf bouw je op met geweldige mensen,’ zegt Halverson van Caterpillar. ‘Werving en selectie zijn echter slechts het begin. Je moet de oprechte intentie hebben om mensen succesvol te laten zijn. Dat betekent dat je de verantwoordelijkheid moet nemen voor het ontwikkelingsproces. Je moet veel tijd doorbrengen met je mensen. Zij moeten elk jaar beter eindigen dan ze het begonnen. En als ze klaar zijn voor hun volgende uitdaging en die volgende positie in de onderneming, dan help je hen om die te vinden – ook al is dat ergens anders in de organisatie. Zorg er bovendien steeds voor dat je hun prestaties erkent. Daar kunnen we allemaal meer tijd aan besteden.’

De succesvolste CFO's die wij kennen, maken bij hun aantreden allereerst een genadeloze analyse van de tekortkomingen van hun eigen team. Zij bemoeien zich vaak hoogstpersoonlijk met de diverse aspecten van het personeelswerk: werving en selectie van nieuwe mensen; formele opleiding, begeleiding en persoonlijke coaching voor veelbelovende medewerkers; en de herziening van de benodigde competenties om hoger op te kunnen komen. Afgezien van het vereiste werk- en denkniveau op financieel gebied gaat het bij die competenties om strategisch denkniveau, sterk leiderschap en communicatieve vaardigheden, en operationeel inzicht. Bij de tak Consumentenkrediet van Wells Fargo (CLG), zegt Rewcastle, benadrukken de financieel managers het 'vermogen om een verhaal te vertellen vanuit een strategisch oogpunt. Het gaat er niet alleen om de verschillen uit te leggen – wat er in de afgelopen maand of het voorbije kwartaal is gebeurd. Dat is het absolute minimum wat er wordt verwacht. We kijken ook naar het vermogen om trends te interpreteren, om de leiders van de bedrijfsactiviteiten bruikbare inzichten te geven over wat deze ontwikkelingen betekenen en wat zij kunnen doen om te beïnvloeden hoe de zaken er over drie maanden of twee jaar voor staan. We hebben leiders

nodig die twee, drie, vier stappen vooruit kunnen denken, maar die ook kunnen omgaan met uiteenlopende prioriteiten en snappen hoe alle puzzelstukjes in elkaar passen.’

Fran Shammo heeft de financiële functie bij Verizon ingrijpend veranderd, onder meer om de talentontwikkeling opnieuw in te vullen. Het carrièrepad bij Verizon omvat nu allerlei verschillende locaties en uiteenlopende operationele opdrachten. ‘Als je nooit bij de mobiele divisie of in een regionaal kantoor hebt gezeten,’ zegt Shammo, ‘leer je nooit hoe de klant denkt. Als je uitsluitend naar de getallen kijkt, kijk je niet naar de concurrentieomgeving of de behoeften van de klant en kun je het bedrijf de verkeerde kant uit sturen.’ (Zie kader ‘Verizon: naar een nieuwe vorm van talentontwikkeling bij Financiën’.)

Iets dergelijks vinden we ook bij Sainsbury's. ‘De tijd van de traditionele financiële professional ligt al ver achter ons,’ zegt Rogers. ‘Ik denk niet dat je vandaag de dag nog een succesvolle CFO kunt zijn zonder ervaring in een van de andere directierollen. (...) Het is bovendien heel belangrijk om financiële mensen uit hun [functie] te halen en over te plaatsen naar de zakelijke kant van het bedrijf. Ik ben zelf bijvoorbeeld ruim twee jaar hoofd vastgoed geweest en was in die functie verantwoordelijk voor onze terreinen en gebouwen. Onze directeur Logistiek was eerder mijn hoofd groepsfinanciering. Onze directeuren voor Handel en Ketenbeheer zaten eerst ook bij Financiën. Die hebben we in hun nieuwe rollen gedropt, maar met de benodigde rugdekking en steun. Zij hebben daardoor echt hun vaardigheden en geloofwaardigheid ontwikkeld en zijn veel betere financiële mensen geworden.’

VERIZON: NAAR EEN NIEUWE VORM VAN TALENTONTWIKKELING BIJ FINANCIËN

Verizon lanceerde in 2011 een grootschalig veranderingsinitiatief. Doel: de geboden dienstverlening effectiever maken en de organisatie de flexibiliteit geven om sneller te kunnen reageren op plotselinge veranderingen. In het kader van deze omslag veranderde CFO Francis (Fran) Shammo van Verizon ook het beleid voor de inzet, evaluatie en ontwikkeling van de financieel

specialisten bij Verizon. ‘Vroeger,’ herinnert Shammo zich, ‘kwam je in dienst bij een telefoonmaatschappij, bleef 25 jaar in die baan bij de telefoonmaatschappij en ging met pensioen. Die vlieger gaat niet meer op in het concurrentieklimaat van tegenwoordig. We moeten echt de spanning er in houden bij Financiën: we moeten ervoor zorgen dat onze mensen iedere dag opnieuw met een goed gevoel naar hun werk komen omdat ze nieuwe dingen leren en ervaren dat ze iets bereiken met hun werk.

De nieuwe aanpak voor de ontwikkeling van financieel specialisten bij Verizon bestaat uit vijf elementen:

- *Specialisatie* – Twee nieuwe financiële kenniscentra (CoE’s) voor de onderneming als geheel vervangen de oude indeling in afzonderlijke financiële groepen voor respectievelijk mobiele en vaste telefonie en het concern. Teamleden specialiseren zich nu in de financiële processen binnen deze CoE’s.
- *Loopbaanpaden* – In nieuwe online-instrumenten wordt uitgelegd wat er wordt verwacht van medewerkers bij Financiën die hogerop willen of die willen worden overgeplaatst op hetzelfde niveau. Bijvoorbeeld of men daar een CPA-certificaat voor nodig heeft, of bewezen leiderschapsvaardigheden, of opleidingspunten. Ook zijn er expliciete loopbaantrajecten uitgestippeld en is loopbaanontwikkeling nu een vast onderdeel van het beoordelingsgesprek met iedere medewerker.
- *Roulering* – Veelbelovende medewerkers krijgen nu allerlei verschillende opdrachten en doen zo nieuwe vaardigheden op, vooral die waarmee ze hun inzicht in de bedrijfsactiviteiten verdiepen.
- *Opleiding* – In diepgaande leer- en ontwikkelingsprogramma’s wordt benadrukt hoe iedere handeling bij Verizon een weerslag heeft op de klant en hoe de financiële organisatie en haar processen en systemen werken. Ook wordt aanhoudende ‘bijscholing’ actief ondersteund – mensen worden aangemoedigd om hun vaardigheden uit te bouwen door externe opleidingen te volgen.
- *Erkenning* – De prestatiebeloning is bij Financiën uitgebreid door gedurende het hele jaar erkenning te geven aan individuele prestaties en die te vieren. Iedereen die een certificaat haalt krijgt bijvoorbeeld een persoonlijke felicitatiebrief van Shammo.

WERKEN AAN DE CULTUUR

De Chief Financial Officer was altijd al invloedrijk in de cultuur van de organisatie. Iedereen is zich terdege bewust van alles wat hij of zij zegt en doet. En nog belangrijker, men weet ook waar de CFO op let. Veel CFO’s reageren hierop door uit de schijnwerpers te blijven en weinig in het openbaar te doen of te zeggen in de organisatie. De bij uitstek doeltreffende CFO gebruikt zijn of haar invloed echter om de organisatie in het algemeen sterker en flexibeler te maken, zodat die veerkrachtig kan reageren op veranderingen. Deze CFO spoort medewerkers niet alleen aan om middelen efficiënt te gebruiken, maar gaat nog een stap verder en bouwt actief aan een cultuur waarin de mensen ook zelf alleen nog maar willen investeren in de belangrijkste capaciteiten van de onderneming. Veel CFO’s zijn sterk cijfermatig en analytisch ingesteld. Het is nogal een stap voor hen om aan de cultuur in de organisatie te gaan schaven. Maar als ze eenmaal hebben geleerd hoe ze dat kunnen doen, kunnen ze er veel invloed mee hebben.

‘Wij zeggen hier vaak dat je de cijfers moet kennen,’ zegt Rewcastle van Wells Fargo. ‘Financiële kennis is altijd een kerncompetentie geweest. Maar we zijn de nadruk aan het verleggen in onze cultuur van prestatietiming. Het gaat niet meer alleen om de uitkomst – “Ik heb dit of dat voor elkaar gekregen”. Het gaat er ook om hoe je dat resultaat hebt bereikt. Heb je consensus opgebouwd? Heb je het voor elkaar gekregen door met anderen samen te werken? Deze kijk op wat belangrijk is, integreren we in de leiderschapscompetenties die we bij onze mensen willen zien, de opleidingen die we hun geven en ga zo maar door.’

Je weet dat je de cultuur hebt veranderd wanneer het gedrag in de hele organisatie verandert. Dat vraagt meestal om harde maatregelen, bijvoorbeeld nieuwe prestatieprikkels. Maar er zijn ook zachte vaardigheden voor nodig, bijvoorbeeld het vermogen om mensen op een zodanige manier aan te spreken dat ze die nieuwe criteria niet alleen naleven maar er ook vol voor gaan. De CFO en de andere hoge financiële managers moeten open discussies voeren. Over de trends in de markt en de prestaties die de onderneming levert. Over specifieke kansen en risico’s. En, inderdaad, ook over de dingen die

zijn mislukt in de bedrijfsvoering – niet om iemand de schuld te kunnen geven, maar om ervan te leren. De CFO heeft onder meer tot taak om een veilige en transparante omgeving te creëren waarin mensen hun fouten erkennen en proberen de onderste steen boven te krijgen wanneer de resultaten tegenvallen.

Om een ‘high performance’-cultuur te ontwikkelen, geven de meest effectieve CFO’s persoonlijk het goede voorbeeld van het gewenste leiderschap. Zij benutten iedere procedure voor planning en prestatiebesturing als een kans om aan te zetten tot gedrag dat past bij de expliciete strategie en verwachtingen van de onderneming. Denk aan strategievorming; het jaarlijkse budgetproces; de toewijzing van middelen; de planning van investeringen; en de periodieke prestatie-evaluaties. De businessunits zijn gewend om bij dergelijke interventies ‘nee’ te horen. Financiën zal de boodschap daarom moeten veranderen. Er moet inderdaad ‘nee’ worden gezegd tegen voorstellen voor strategisch irrelevante projecten. Maar niet zonder meer. Door middel van coaching en begeleiding moeten mensen vervolgens worden gestimuleerd om hun projecten voortaan af te stemmen op de capaciteiten waarmee de onderneming het verschil maakt in de markt.

INTEGRITEIT EN PRESENTIE

Voor de buitenwereld was de CFO altijd de financiële poortwachter van de onderneming, de hoeder van aandeelhouderswaarde. Nu is de CFO echter ook het interne geweten: degene die ervoor zorgt dat alle projecten worden afgestemd op aanhoudende waardecreatie en voorkomt dat mensen worden afgeleid van de essentie waar het om gaat. John Rogers van Sainsbury’s zegt het zo: ‘Een natuurlijke integriteit is essentieel voor de CFO. Je moet iemand hebben die enerzijds de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten ondersteunt maar anderzijds ook de juiste beslissingen neemt voor de onderneming als

geheel. Dat is een heel lastig evenwicht dat je moet zien te vinden.’

Integriteit is niet alleen maar eerlijk zijn; het vraagt om vaardige communicatie en een authentieke stijl van leidinggeven die soms wordt aangeduid met het woord ‘presentie’. Je moet een toon neerzetten van transparantie en openhartigheid. En je moet naar alle kanten toe vertrouwensrelaties opbouwen: met de CEO, met de

hoofden van de businessunits, met toezichthouders, en met de commissarissen.

De belangrijkste relaties zijn misschien wel die met de topmanagers van de andere bedrijfsfuncties. De tijd is voorbij waarin al die leiders probeerden elkaar in vergaderingen bedrijfsmiddelen af te snoepen. Tegenwoordig kun je alleen nog succesvol zijn als je samenwerkt. Met de chief information officer om data te beheren. Met het hoofd personeelszaken om aan de cultuur te werken. Met de leiders van de businessunits om te investeren in plekken waar waarde kan worden gecreëerd. Met de chief operating officer om zoveel

mogelijk waarde uit operationele investeringen te halen. En met hen allemaal gezamenlijk om multifunctionele capaciteiten op te bouwen. De CFO moet in nauwe samenwerking met al deze leiders uitwerken hoe zij Financiën kunnen gebruiken om hun effectiviteit te verbeteren en hoe zij waardevolle projecten kunnen onderscheiden van minder belangrijke initiatieven die alleen maar afleiden van de strategische topprioriteiten.

Hoe dan ook moet de harde waarheid voor het voetlicht worden gebracht, zelfs al wordt dat gedaan met fluwelen handschoenen. ‘Transparantie en waarheid zijn de basisvoorwaarden voor een succesvolle invulling van deze rol’, benadrukt Shammo van Verizon. ‘Als je het onze beleggers en de analisten die ons aandeel verkopen vraagt, zullen ze je vertellen dat “Fran zegt waar het op staat”. Dat beschouw ik als een compliment, want ik wil er niet van beschuldigd kunnen worden dat ik zaken mooier voorstel dan ze zijn en een beeld schets dat niet volledig strookt met de feiten.’

‘HET MOEILIKSTE IN
EEN ONDERNEMING
IS ... OM TE BEPALEN
WAARAAN JE MOET
WERKEN (...) ALS
JE KIJKT NAAR DE
WERELD BUITEN
JE ONDERNEMING,
WORDT HET EEN STUK
EENVOUDIGER OM
TE BEPALEN WAT JE
MOET DOEN’
– BRAD HALVERSON
(CATERPILLAR)

DE FINANCIËLE FUNCTIE BIJ PHILIPS

Toen Frans van Houten in augustus 2010 aantrad als CEO van Philips, lanceerde hij met zijn topmanagementteam een grootscheeps veranderingsprogramma voor de hele onderneming onder de naam Accelerate! Philips wilde zijn onbenut potentieel aanboren. Chief financial officer Ron Wirahadiraksa zette het initiatief in gang namens Financiën, dat er een vooraanstaande rol in zou vervullen. ‘We hebben een sterk wereldmerk – ongelooflijke innovatiecapaciteiten, unieke bedrijfsmiddelen en vooraanstaande posities in markten,’ aldus Wirahadiraksa. ‘Onze uitdaging is niet om waarde te vinden, maar om de waarde die besloten ligt in onze onderneming te realiseren en onze CAP’s [capaciteiten, activa en posities] zo productief mogelijk in te zetten. Het is belangrijk dat [Financiën] haar unieke rol vervult om die focus vorm te geven.’

Financiën is betrokken geweest bij allerlei verbeteringsinitiatieven bij Philips. Accelerate! zorgde ervoor dat Wirahadiraksa en het topteam voor Financiën bij Philips deze initiatieven samenbracht in een uitgebreide inspanning direct gekoppeld aan de strategische doelstellingen van de onderneming. De ambitie is breed en gericht op het financieel-operationele model, de processen, de systemen en gegevens, het personeel en de culturele agenda. Een van de vele resultaten is een sterkere focus op fundamentele waardecreatie, duidelijk afgestemd op een vaste set van maatstaven voor heel Philips.

‘We zijn bij waardecreatie veel verder gaan kijken dan louter financiën,’ aldus Wirahadiraksa. ‘In de hele onderneming kijken we in elk evaluatieoverleg met de bedrijven naar het rendement op het geïnvesteerd vermogen (ROIC). Als we niet bevredigend kunnen uitleggen hoe iets aanzienlijke fundamentele waarde toevoegt, doen we het niet doen. Punt.’ Met deze haar scherpe focus kan Philips veel flexibeler en met grotere vastberadenheid keuzen maken. Daartoe behoort ook de aankondiging in september 2014 dat de onderneming zou worden gesplitst in twee meer gespecialiseerde activiteiten: medische apparatuur respectievelijk verlichting. Het doel daarvan is om sneller waarde te kunnen gaan creëren.

Een van de onderscheidende kenmerken van de ver-

andering bij Financiën is het belang dat wordt gehecht aan leiderschap, mensen en de culturele agenda. De financiële professionals bij Philips worden gecoacht om zichzelf te zien als rentmeesters van de prestatiecultuur, zowel in hun persoonlijke gedrag als in hun rol van financiële hoeder. Dit initiatief is ondersteund met programma’s voor talent- en leiderschapsontwikkeling bij Financiën. Wirahadiraksa was daar persoonlijk nauw bij betrokken; hij maakte er uiterst zichtbaar tijd voor vrij in zijn eigen agenda. De resultaten zijn bemoedigend. ‘Een van de dagen in mijn baan waarop ik het meest trots ben,’ zegt hij, ‘was toen ons middenkader bij Financiën veel ambitieuzere verbeteringsvoorstellen deed dan zelfs wij voor realistisch hadden gehouden. Zij namen ons bij de hand in plaats van andersom. Toen wist ik dat we hadden gedaan wat leiders horen te doen.’

Wirahadiraksa werkt nu aan een volgend pakket van veranderingsinitiatieven voor Financiën, waaronder prestatiesturing volgens het ‘lean’-concept en efficiëntere processen van begin tot eind. ‘Als je je concentreert op het creëren van waarde,’ zegt hij, ‘moet je jezelf voortdurend opnieuw uitvinden en jezelf blijven uitdagen. Onze transformatie is niet voltooid.’

EEN STRATEGISCHE CFO WORDEN

Als u al Chief Financial Officer bent, of een hooggeplaatste manager bij Financiën, dan kunt u die functie om te beginnen een meer strategisch gehalte gaan geven in uw primaire rol als scheidsrechter bij de besluitvorming over de investeringen van de onderneming. Natuurlijk: als u ‘nee’ zegt, luistert men. Beseft men echter wel dat u stelling neemt in het belang van de onderscheidende waarde die uw onderneming op de lange termijn moet kunnen bieden?

Zo niet, verander dan allereerst de manier waarop u ‘nee’ zegt. Maak in uw argumentatie een duidelijk onderscheid, gebaseerd op de strategie van de onderneming, tussen projecten en werkwijzen waarmee wel respectievelijk niet waarde wordt gecreëerd. Ziet iedereen dit verschil net zoals u? Zo niet, hoe kunt het dan verduidelijken?

Eén mogelijkheid is om een reeks gesprekken te gaan voeren over de toerekening van strategische kosten, en

daarbij iedere investering van een bedrijfsonderdeel of van de Groep als geheel onder de loop te nemen. Wij noemen dit zelf wel eens 'Fit for Growth'-exercities.' Sommige kosten zullen nauw verbonden zijn met onderscheidende capaciteiten; die moeten worden gekoesterd en verhoogd. Andere kosten zijn simpelweg nodig om actief te kunnen zijn in een bepaalde branche of om als bedrijf te kunnen blijven draaien. Met die kosten kan de onderneming zich niet onderscheiden in de markt, en dus zijn efficiëntie en kostenreductie hierbij het parool. Tot slot zijn er de volstrekt nodeloos gemaakte kosten; die zijn kapitaalverspilling en leiden managers af van waar het om moet gaan. Die kosten moeten worden geïsoleerd en gekort. Of de betreffende bedrijfsonderdelen moeten worden verkocht aan een andere partij, waar ze beter passen bij de strategie.

Ook de prestatie maatstaven verdienen aandacht. Zet de benodigde stappen in de Financiële organisatie om de paar maatstaven die er werkelijk toe doen te verduidelijken en te vereenvoudigen. Gebruik klantgerichte prestatie-indicatoren, bijvoorbeeld het aantal terugkerende klanten, de kosten van garanties op producten, en metingen van klanttevredenheid – dit alles steeds in verhouding tot enkele financiële graadmeters. Dan wordt duidelijk hoe goed de strategie van de onderneming uitpakt. Stimuleer het gebruik van deze statistieken in de dagelijkse besluitvorming bij de verschillende bedrijfsonderdelen.

Herzie ook uw IT-infrastructuur, maar doe dit niet in isolement. IT en gegevensanalyse wordt soms verweten dat ze niet de gewenste resultaten opleveren. Financiën onderscheidt zich echter niet met gegevens, maar met de inzichten en capaciteiten die aan deze gegevens worden ontleend. Geef twee mensen dezelfde ruwe informatie: de één signaleert de patronen, afwijkingen en doorslaggevende inzichten – de ander niet. Met het juiste team en een strategische oriëntatie zult u bouwen aan (en zich sterk maken voor) het IT-systeem dat u nodig heeft.

Formuleer een strategie en een visie voor Financiën. Laat zien hoe u denkt het prestatieniveau van Financiën te kunnen verbeteren, en hoe Financiën kan bijdragen aan het prestatieniveau van de onderneming. Beschrijf daarbij ook hoe Financiën er volgens u uiteindelijk moet gaan uitzien: het operationele model, de mensen, de systemen, de prestatie maatstaven en de data. Zet kwantitatieve analyse in ten behoeve van de besluitvorming en

om groeikansen te signaleren.

Als u de CFO bent, dan is het nu tijd voor veranderingen in uw werk. Shammo van Verizon zegt: 'Je bent niet alleen die bleke boekhouder die aanschuift om nee te verkopen. Je werkt samen om een ander en beter antwoord te vinden voor de klant en voor de onderneming.' Kortom, de CFO moet een constructief 'nee' brengen dat eigenlijk helemaal geen 'nee' is, maar eerder een superieure vorm van 'ja' doordat het de besluitvorming toespitst op de strategie.

Noten

1. 'Fit for Growth' is een geregistreerd handelsmerk van PwC Strategy & Inc in de Verenigde Staten.

Literatuur

Caglar, D., J. Pandrangi & J. Plansky (2012). Is Your Company Fit for Growth? *Strategy+business*, zomernummer. (Schets van conceptueel raamwerk en proces voor het onderscheiden van strategische investeringen en andere lasten.)

Fit for Growth Index profiler. strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/fitforgrowth/ffg-index/ffg-index-profiler . (Hulpmiddel om in te schatten in hoeverre de onderneming haar strategische waarde kan opvoeren ten opzichte van directe concurrenten, en wat een strategischer kostenbeleid uiteindelijk kan opleveren.)

Strategy-business.com/finance . (Aanvullende literatuur over dit onderwerp.)

Zorn, D.M. (2004). 'Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm. *American Sociological Review*, juni. (Een sociaal wetenschapper aan Princeton beschrijft hoe de rol van chief financial officer zich door de jaren heeft ontwikkeld en hoe deze functie ontstond als gevolg van de veranderingen in de regelgeving en de economie in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw.)

Over de auteurs

D. Caglar (deniz.caglar@strategyand.pwc.com), M. Mani (matt.mani@strategyand.pwc.com) en J. Peters (josh.peters@strategyand.pwc.com) zijn partners bij Strategy& in de VS. Aan dit artikel is meegewerkt door T.A. Owen.

'The Redefined No of the CFO', by Deniz Caglar, Matt Mani, and Josh Peters, reprinted with permission from the Spring 2015 issue of *strategy+business* magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2015 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.