

TRENDS IN DE financiële functie



Waar in een organisatie wordt het geld verdiend? Wat is de winstgevendheid van producten en diensten? Hoe staat de organisatie er financieel voor, en hoe gaat zich dat ontwikkelen? Kan de administratie niet efficiënter? Zomaar een aantal vragen die een CFO of financieel professional zich kan stellen. Een goed ingerichte financiële functie zou in staat moeten zijn dergelijke vragen snel te beantwoorden. De algemene trend is dat financiële functionarissen snellere en betere informatie moeten leveren en tegelijkertijd een goedkopere administratie moeten voeren. Bij dit laatste is outsourcing of offshoring het overwegen waard.

De financiële functie is wat blijven steken op een tactisch niveau

De ‘financiële functie’ informeert een organisatie over de resultaten en houdt haar daarmee indirect een spiegel voor. De gevolgen van het handelen van de mensen binnen een organisatie worden vroeg of laat gereflecteerd in de resultaten. Met deze informatie krijgen bestuurders informatie aangereikt waarmee ze aan de knoppen kunnen draaien en de organisatie tijdig kunnen bijsturen.

Taken en verantwoordelijkheden

De financiële functie kan gedefinieerd worden als ‘alle activiteiten op het gebied van financieel management, controlling en bestuurlijke informatieverzorging’. In grote bedrijven is de financiële functie vaak opgedeeld in twee rollen: de controller en de treasurer. De treasurer houdt zich voornamelijk bezig met het ophalen en managen van kapitaal. De controller houdt zich bezig met interne en externe informatievoorziening en met het voeren van de administratie. De functie van de treasurer is vaak sterk gecentraliseerd. De controllerfunctie kan daarentegen gecentraliseerd zijn, maar is bij grote bedrijven vaak (tevens) gedecentraliseerd, waarbij grote bedrijven en instellingen vaak meerdere financieel-administratieve afdelingen hebben voor verschillende bedrijfsonderdelen. De werkzaamheden binnen de financiële functie kunnen worden georganiseerd als in *figuur 1*.

Ontwikkelingen in het bedrijfsleven

De ontwikkeling van de financiële functie kan niet separaat worden beschouwd van de ontwikkelingen in het bedrijfsleven in het algemeen (*figuur 2*). Sinds de jaren twintig van de vorige eeuw hebben ondernemingen natuurlijk een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Terwijl men in de jaren twintig nog vooral arbeidsintensieve producten maakte, met nauwelijks concurrentie, heeft men tegenwoordig te maken met een productieproces dat in hoge mate geautomatiseerd is en dat overal in de wereld geproduceerd kan worden. Daarnaast is de levensduur van de meeste producten enorm afgenomen.

In de naoorlogse periode tot begin jaren zeventig stuurden bedrijven op afzet en omzet. Verkopen ging relatief gemakkelijk, de beperking zat in de productiecapaciteit. In de wat moeilijkere jaren zeventig en tachtig bleek stuurinformatie belangrijk, en vielen bedrijven om die hun zaakjes niet op orde hadden. De voorspoedige jaren negentig leidden tot de opkomst van managementconcepten en een beter gebruik van ICT.

Door de wereldwijde concurrentie zijn winstmarges van bedrijven onder druk komen te staan (*figuur 3*). Klanten zijn mondiger geworden en kunnen gemakkelijker producten en prijzen vergelijken. Ook aandeelhouders en andere financiële stakeholders hebben een toenemende invloed op de bedrijfsvoering. De focus ligt op kortetermijnwinst.



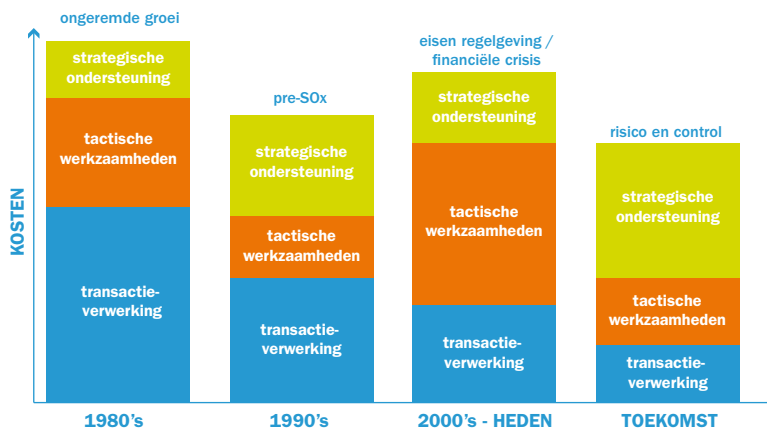
Cfo / financiële functie	
Controlling & administratie	Treasury
strategisch <ul style="list-style-type: none">- klankbord voor de CEO- inzicht verschaffen in groeimogelijkheden- ontwikkelen business cases- evaluatie waardepotentieel	kapitaalverstrekking <ul style="list-style-type: none">- financiering- investor relations
tactisch <ul style="list-style-type: none">- budgettering & rapportage- vaststellen controle-instrumenten- ontwikkeling prestatie-indicatoren- risicomangement	liquiditeitsmanagement <ul style="list-style-type: none">- bankafspraken- krediet en incasso- investeringen
operationeel <ul style="list-style-type: none">- transactieverwerking- up-to-date houden van (ERP-)systemen- consistentie van data waarborgen	risicomangement <ul style="list-style-type: none">- verzekering

Figuur 1. Verdeling financiële functie naar controlling & administratie en treasury

Ontwikkeling financiële functie

	1920	1940	1960	1980	2000	2010
Concurrentie	lokaal			wereldwijd		
Producten/diensten	arbeidsintensief			geautomatiseerd		
Succesfactoren	product - prijs			prijs-kwaliteit flexibiliteit		
Ontwikkeling financiële functie	traditioneel - boekhouder			business partner		
Sourcing financiële functie	in-house		shared services		outsourcing/offshoring	

Figuur 2. Ontwikkelingen in het bedrijfsleven



Figuur 4. Evolutie van de financiële functie 1980-heden

Van duurzaam aandeelhouderschap lijkt minder sprake. Binnen deze veranderende omgeving is ook de financiële functie constant aan nieuwe ontwikkelingen onderhevig. Een efficiënte en slagvaardige financiële functie is immers van grote waarde voor een onderneming. Er is een vraag naar enerzijds effectieve stuurinformatie en anderzijds doelmatige verwerking van grote hoeveelheden data.

Ontwikkeling van de financiële functie

Zowel in de wetenschap als in het bedrijfsleven is men het erover eens dat de financiële functie zich steeds meer

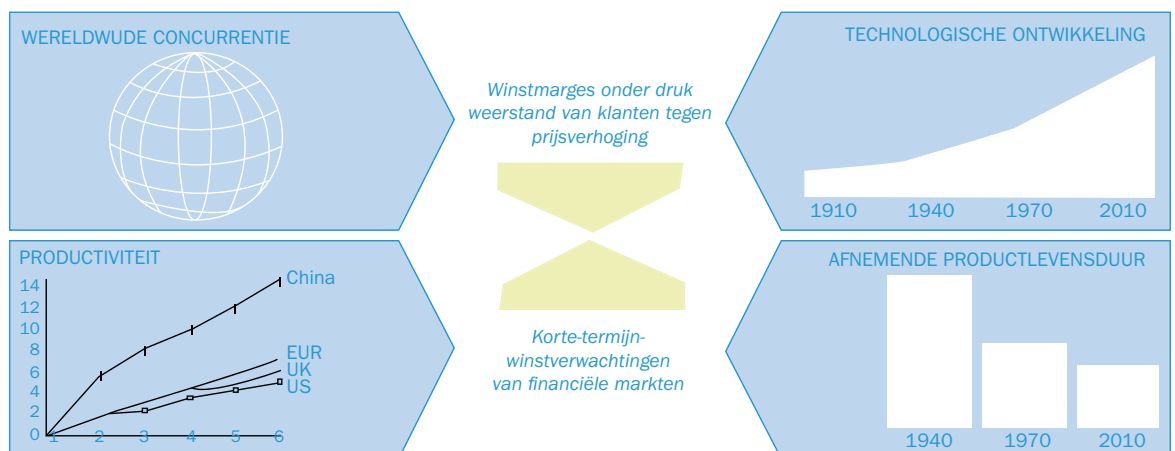
zou moeten richten op waardecreatie naast waardebescherming. Dit houdt in dat er een verschuiving moet plaatsvinden van aandacht voor transactieverwerking en verslaggeving naar een focus op strategiebepaling en beslissingsondersteuning. *Figuur 4* en varianten erop worden dan ook vaak als illustratie gebruikt voor de ontwikkeling van de financiële functie. In de figuur is te zien dat de financiële functie in de jaren negentig evolueerde van een nadruk op transactieverwerking (compliance en accounting) naar een grotere gerichtheid op strategische aspecten.

Grote boekhoudschandalen en met name de invoering van nieuwe regelgeving (zoals SOx en Tabaksblat) die hierop in de eerste jaren van het millennium volgde, hebben echter een abrupt einde gemaakt aan deze ontwikkelingen. De financiële functie heeft de prioriteiten moeten verleggen naar sterke internal controls en transparante financiële verslagen om het vertrouwen van investeerders te herwinnen.

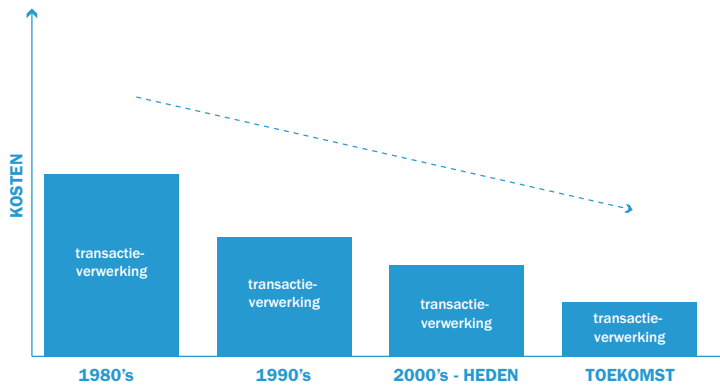
Na de effecten van de invoering van regelgeving ligt de focus vervolgens op het zo efficiënt mogelijk inrichten van de financiële functie. Naast het 'beschermen van de activa' is de aandacht midden jaren 2000 daarnaast even gericht geweest op het creëren van waarde. De financiële crisis maakte aan dit laatste echter abrupt een einde – nog voordat de eerste ontwikkelingen goed en wel in gang waren gezet. Hierdoor is de financiële functie wat blijven steken op een tactisch niveau, terwijl zij uiteindelijk de strategische ondersteuning van het management beoogt. Door de (door de overheid verplichte) nadruk op financial controls bestaat het gevaar van afleiding van andere taken, waarvan men juist in een eerder stadium had laten zien dat die meer waarde toevoegen.

Shared service centers, outsourcing en offshoring

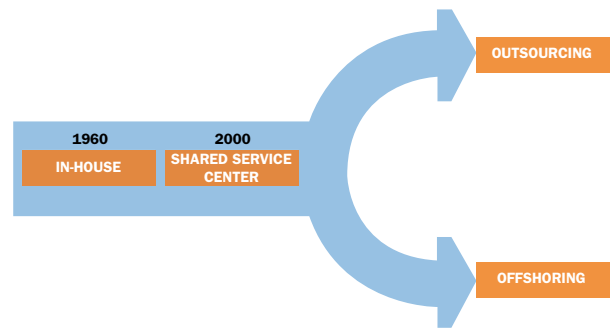
De groei van organisaties heeft geleid tot meer complexiteit in de financiële functie. Dit leidde op het gebied van transactieverwerking tot het in toenemende mate onderbrengen van ondersteunende en transactieverwerkende



Figuur 3. Druk op marges en korte-termijnwinstverwachtingen



Figuur 5. Lagere kosten transactieverwerking door ICT, outsourcing en offshoring



Figuur 6. Ontwikkeling in de sourcing van de financiële functie

activiteiten in shared service centers (ssc's). Bij het inrichten van een ssc kan voor verschillende opties worden gekozen. Terwijl in het eerste decennium van de eeuw de trend nog was om een ssc in eigen huis te houden, worden vandaag de dag steeds meer ssc's buiten de eigen organisatie geplaatst. Daarbij kan men opteren voor een externe partner om de activiteiten van het ssc bij onder te brengen; in dat geval is er sprake van outsourcing. Men kan deze activiteiten echter ook in een an-

der land laten uitvoeren, bijvoorbeeld vanwege de lagere lonen of het hogere kennisniveau aldaar. In dat geval spreekt men van offshoring. In een traditionele setting zijn ondersteunende activiteiten (staf) vaak een ondergeschoven kindje en moeten ze bedelen om aandacht van het management. In een ssc zijn dit kernactiviteiten. Hierdoor kan de financiële functie transformeren van backoffice of staf tot een echte dienstverlener. En ook nog tegen lagere kosten.



advertentie