

CFO MAGAZINE

JAARGANG 18 - MAART 2014

PRICELESS IDEAS, VALUABLE RETURN



“Een geïntegreerd ERP systeem zou een reële meerwaarde betekenen voor het overzicht over onze meer dan 65.000 beplante hectare plantages.”

Johan Nelis, CFO van Sipef

interview



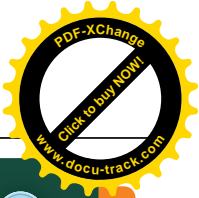
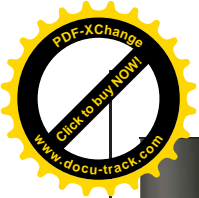
“HET BESTAANSRECHT VAN BANKEN WORDT IN VRAAG GESTELD NU ZE STEEDS MINDER KUNNEN EN MOGEN”

INTERVIEW MET TOM FRANCKEN
CFO VAN DESSO

ICT & BUSINESS TOOLS
INTERVIEW MET TANDEM FINANCE EN IT BIJ BARCO

“ONS DOEL IS HETZELFDE: HET CREËREN VAN COMPETITIEF VOORDEEL VOOR ALLE DIVISIES”





Caroline Bogaerts,
CFO van Shopinvest:

“We zijn volledig afhankelijk van het consumentengedrag. Elke dag is het opnieuw afwachten wat de verkoop zal zijn, en dat in functie van heel wat factoren.”



RONDE TAFEL } 42

inhoud

CFO MAGAZINE | JAARGANG 18

PUBLIEKE SECTOR GENT START MET 'GEMEENSCHAPPELIJK DIENSTVERLENINGSCENTRUM FINANCIËN' (GDC)

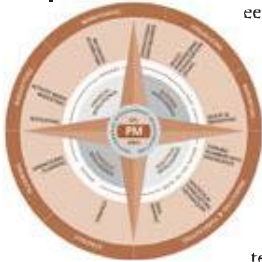
Net als steden en gemeenten moeten ook daaraan gelinkte organisaties als OCMW, Politie, musea, ... hun financiën op professionele manier beheren. Het lijkt daarbij meer dan zinvol om ervaring en advies in te winnen in de doorgaans goed bemande financiële diensten van die steden en gemeenten zelf. Gent bijt daarbij de spits af: sinds 1 januari 2014 heeft het departement financiën een shared service center op punt staan. Financiën dus, maar ook ten dienste van anderen.



} 14

PERFORMANCE MANAGEMENT
SAP, SAS, ERP, CRM, CPM, IBM, SAAS, BW, BO, CI,... Je zou er depressief van worden. Als een van de voornaamste competenties van een succesvolle organisatie zal software ongetwijfeld een kritieke succesfactor zijn. Voor een financiële afdeling is dit des te meer, daar hier gewoonweg alles draait om data en informatie. Zoals in alles komt het er ook op aan om een kat

**VENNOOTSCHAPSRECHT
KENNIS IS MACHT: DE RECHTEN VAN MINDERHEIDSAANDEELHOUDERS IN EEN NV**
De naamloze vennootschap is één van de meest gebruikte vennootschapsvormen in België, zowel voor beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde ondernemingen. De aandeelhouders van naamloze vennootschappen hebben verschillende wettelijk vastgelegde rechten door middel waarvan ze invloed kunnen uitoefenen op het vennootschapsbeleid. Door het afsluiten van aandeelhoudersovereenkomsten kunnen aandeelhouders deze rechten aanscherpen of bijkomende rechten voorzien.



een kat te noemen en te duiden waar alles op slaat. De herkenning van het probleem is immers de helft van de oplossing. Tijd dus om het containerbegrip “financiële software” te ontrafelen.

} 38



} 26

EDITO 3

Gooi uw data niet te grabbel

COVERINTERVIEW 5

Finance zet piketpalen voor continue innovatie
Interview met Tom Francken, CFO van Desso

ANDERS GEDACHT 12

De kost van de financiële crisis

PUBLIEKE SECTOR 14

Financiën ten dienste van de anderen. Gent start met 'gemeenschappelijk dienstverleningscentrum financiën' (GDC)

MARKTOVERZICHT ICT & BUSINESS TOOLS

Jan Devos (UGent) over de transformatie van ERP 16
“Ons doel is hetzelfde: het creëren van competitief voordeel voor alle divisies.” Duo-interview met Carl Peeters en Stefaan Kindekens, CFO en vice president it bij Barco 20

FISCALITEIT 23

OESO zet zwaar in op bestrijding 'artificiële tax planning'

VENNOOTSCHAPSRECHT 26

Kennis is macht: de rechten van minderheidsaandeelhouders in een nv

CFO SURVEY

“Potentieel voor beter gebruik van IT is enorm” 31
Resultaten 32
Sipef, verhaal van duurzame landbouw.
“CFO heeft reële inbreng in groepsstrategie” 34

PROJECT MANAGEMENT 36

Strategische impact van projecten meetbaar maken

PERFORMANCE MANAGEMENT 38

Financiële software, de bomen door het bos?
Alle dimensies nauwgezet ontrafeld

SECTORFOCUS RETAIL 42

Dagelijks omgaan met onvoorspelbaarheid





PERFORMANCE
MANAGEMENT

FINANCIËLE SOFTWARE, DE BOMEN DOOR HET BOS? ALLE DIMENSIES NAUWGEZET ONTRAFELD

SAP, SAS, ERP, CRM, CPM, IBM, SAAS, BW, BO, CI,... Je zou er depressief van worden. Als een van de voornaamste competenties van een succesvolle organisatie zal software ongetwijfeld een kritieke succesfactor zijn. Voor een financiële afdeling is dit des te meer, daar hier gewoonweg alles draait om data en informatie. Zoals in alles komt het er ook op aan om een kat een kat te noemen en te duiden waar alles op slaat. De herkenning van het probleem is immers de helft van de oplossing. Tijd dus om het containerbegrip “financiële software” te ontrafelen.

DATA ALS DOEL OF DATA ALS MIDDEL

Binnen finance zien we processen waarbij het eindresultaat data is en andere die juist data gebruiken als grondstof. Degene die data genereren noemen we transactionele processen, degene die data gebruiken noemen we beleidsondersteunende processen en worden uitgevoerd door middel van performance management software. Van oudsher werd een sequentiële benadering toegepast. Data ontstond bijvoorbeeld onder de vorm van boekingen in een boekhoudpakket en beleidsoftware probeerde inzichten te halen uit de historische transactionele data. Transactionele systemen hebben als doel om zo vlug mogelijk, zo veel mogelijk data efficiënt te genereren. Beleidssystemen zijn minder gefocust op hoeveelheden maar eerder op relevantie, minder op snelheid, meer op effectiviteit. Omwille van deze verschillende doelstellingen werden verschillende toepassingen gebouwd, veelal ook door andere softwarebedrijven. Een en ander is stilaan naar elkaar toe aan het groeien.

EFFICIËNTIE

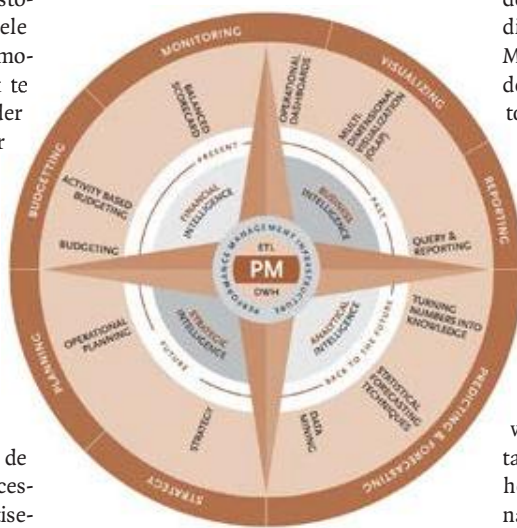
Sommige bedrijven kozen resoluut om de primaire en de secundaire bedrijfsprocessen zo optimaal mogelijk te automatiseren. Pakketten die het productieproces ondersteunen werden vrij vlug benoemd als ERP-pakketten ofte Enterprise Resource Planning. Hoofddoelstelling was om de juiste onderdelen, nodig om bijvoorbeeld een wagen te assembleren, op

het juiste moment op de juiste plaats te krijgen. De term werd geleidelijk aan ook gebruikt voor pakketten die de secundaire processen voor hun rekening namen zoals bijvoorbeeld de general ledger. Geleidelijk aan ontwikkelden de markspelers complementaire modules om zo veel mogelijk processen te automatiseren gaande van productie tot finance tot HR. Deze transactionele systemen doen reeds enkele decennia behoorlijk wat van hen verwacht wordt.

Heel wat bedrijven beschikken zelfs nog over eigen ontwikkelde software die nog steeds het grootste deel van hun operaties uitvoeren. Het spreekt voor zich dat deze software niet zomaar vervangen zal worden. Ze is reeds jaren afgeschreven en brengt nog steeds zeer veel op voor de onderneming. Veranderen om te veranderen is hier niet de beste keuze.

EFFECTIVITEIT – PERFORMANCE MANAGEMENT

De beleidsondersteunende software onderging tevens een marktconsolidatie, die leidde tot geïntegreerd Performance Management, dat kan gezien worden als de verzameling van processen, methoden, toepassingen en technologieën die een organisatie gebruikt om haar prestaties op te volgen, te beheren en te sturen. Het huwelijk dus, tussen strategische en financiële intelligentie, Business Intelligence en analytische intelligentie. Performance management heeft als doel de besluitvaardigheid te ondersteunen en te verbeteren. Daarom streeft men naar zowel een overzicht van, als een inzicht in de bedrijfsprestaties over departementen en activiteiten heen. Voorts maakt performance management werk van een link tussen de ondernemingsstrategie en de uitvoering ervan. Zo vereenvoudigt performance management aanzienlijk het proces om de strategie van de organisatie daadwerkelijk in de praktijk om te zetten. Performance management stelt dan ook op die



FIGUUR 1. GOLDEN COMPASS DAT HET HEDEN VERBINDT MET DE TOEKOMST VIA DE DIVERSE COMPONENTEN VAN PERFORMANCE MANAGEMENT. (VAN NIEUWENHUYSE & VANHOUDT, 2008), LANNOCCAMPUS.

manier een organisatie in staat om het verleden, het heden en de toekomst beter te begrijpen én om van daaruit de ondernemingsresultaten te verbeteren. Cruciaal hierbij zijn de samenhang der dingen en de manier waarop een aantal onderdelen ervan in staat zijn andere onderdelen bij te staan in de diverse taken. Op die manier bewerkstelligt performance management een kruisbestuiving tussen verschillende disciplines en afdelingen.

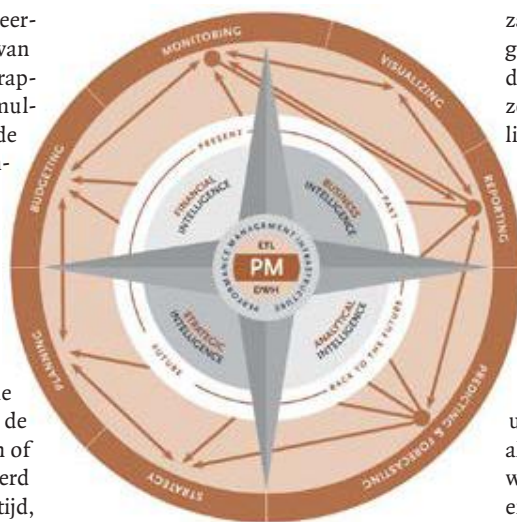
Binnen de performance management software zien we een duidelijke gradiënt doorheen de tijd. Planning & budgettering wordt gebruikt om een schatting te maken van de toekomstige realisaties. De klemtoon ligt hier op het zo transparant en eenvoudig mogelijk capteren van de targets op het juiste niveau. Dit zijn dus eerder datacollectie tools. Business Intelligence-toepassingen specialiseren zich in het goed organiseren van historische gegevens in functie van rapportering en analyse, al dan niet multidimensioneel volgens verschillende invalshoeken of dimensies. De klemtoon ligt hier voornamelijk op het visualiseren van goed georganiseerde informatie. Gegevens met betrekking tot de toekomst (budgetten) worden vervolgens geconfronteerd met realisaties (historische gegevens) en geven daardoor een duidelijk zicht op het heden. De relatie tussen de plannen en de realisaties kan onder de vorm van *actual versus budget*-rapporten of via *Balanced Scorecards* gevisualiseerd worden. Een vierde moment in de tijd, naast het verleden, het heden en de toekomst, zien we onder de vorm van statistische pakketten die op basis van het verleden de toekomst kunnen voorspellen, *back to the future* dus...

GOLDEN COMPASS (ALETHIOMETER)

Het uitwisselen van informatie over verschillende tijdshorizonten is cruciaal om te evolueren van prestatie meting naar echt prestatie management. Net als bij het kompas zullen verschillende aspecten van de besluitvorming moeten worden gecombineerd om dromen en wensen in de realiteit om te zetten. Een goeie performance management infrastructuur brengt alle relevante informatie bij elkaar op een centraal punt, standaardiseert ze en zorgt voor een uitwisseling van inzichten tussen verschillende besluitvormingsprocessen zoals budgettering, monitoring en analyse. Een goed begrip van alle onder-

delen zorgt voor een goede en evenwichtige balans.

De meest logische volgorde van uitwisseling van informatie over de gecentraliseerde infrastructuur is in wijzerzin, elke stap stuurt gegevens door naar de volgende. Met een duidelijke strategie kan men gemakkelijk de stappen bepalen die moeten gezet worden om de missie van de onderneming in verteerbare brokken op te delen. Dit resulteert in een planningsproces waarbij strategische en operationele planning, de visie vertaalt in concrete



FIGUUR 2. UITWISSELINGEN EN KRUISBESTUIVINGEN TUSSEN DE VERSCHILLENDE ONDERDELEN VAN HET GOLDEN COMPASS. (VAN NIEUWENHUYSE & VANHOUDT, 2008), LANNOOCAMPUS.

fasen van de operationele processen in de organisatie. Deze processtappen worden vervolgens omgezet in valuta gedurende de budgetteringsfase. Budgetten zullen besluitvormers vroegtijdig confronteren met fouten in hun redenering, bij voorkeur een jaar op voorhand. Het planningsproces levert doordachte doelen op die haalbaar zijn. Deze doelstellingen kunnen dan tegen de werkelijke scores worden gehouden tijdens de monitoring. Hier kan de *Balanced Scorecard* gebruikt worden voor strategische monitoring, terwijl dashboards meestal worden gebruikt voor

omwille van de verschillende doelstellingen werden verschillende toepassingen gebouwd, veelal ook door andere softwarebedrijven. Een en ander is stilaan naar elkaar toe aan het groeien.

operationele monitoring. Monitoring van de strategie moet lange termijn-trends blootleggen, monitoring van de operationele processen moet eerder *near-real-time* gebeuren om te voorkomen dat processen op drift gaan en zelfs crashen. Monitoring zal leiden tot vroegtijdige signalen over de gang van zaken. Dit kan gedaan worden door middel van visuele hulpmiddelen zoals manometers, thermometers, stoplichten. Het enige doel hier is om beleidsmakers te waarschuwen. Gedetailleerd onderzoek van de onderliggende oorzaken van de problemen wordt gedaan door middel van analyse van historische gegevens. Multidimensionale visualisatie kan helpen bij het zetten van de indicatoren in het juiste perspectief en het meer context geven aan de data, en er op die manier intelligentie uit te halen. De multidimensionale visualisatie van de historische gegevens kan worden gedaan door middel van OLAP en kan helpen om de redenen van het niet goed presteren te identificeren. Zodra deze fundamentele redenen worden ontdekt, kunnen signalen worden geïndustrialiseerd via standaard rapportage en massaal verspreid worden over de hele organisatie op het juiste detailniveau. Meer inzicht in systematische gedragingen kan dan worden gevonden door de toepassing van statistische technieken binnen *Analytical Intelligence*. De inzichten ontdekt door multidimensionale visualisatie zijn ideaal om hypothesen te formuleren die vervolgens grondiger statistisch kunnen worden getest. De uitwisseling van gegevens en inzichten dient natuurlijk niet per se sequentieel te gebeuren. *Analytical Intelligence* kan bijvoorbeeld streefcijfers automatisch genereren door middel van statistische modellen die redelijke en voorspelbare resultaten opleveren. Zo kan het plannings- en budgetteringsproces vervolgens



automatisch en veelal accurater gevoed worden, in plaats van deze cijfers te laten 'schatten' door de verkooptensen. Analytical en Business Intelligence kunnen het strategieformuleringsproces eenvoudiger maken door aan te tonen waar de organisatie momenteel goed scoort en wat ze onderscheidt van haar concurrenten. Rapportage en monitoring is ook nauw verwant. Zodra duidelijk wordt wat de oorzaken zijn van slechte prestaties, kunnen deze inzichten worden verspreid over de hele organisatie op industriële schaal op tactisch en operationeel niveau en vervolgens de juiste reacties op de werkvloer teweeg brengen.

Door het gebruik van een gecentraliseerde en goed gestructureerd smeltkroes van gegevens en informatie kan de uitwisseling van inzichten en intelligentie, van verschillende tijdshorizonten, worden geoptimaliseerd en geïnstitutionaliseerd. Dit maakt data tot een cruciaal werkmiddel dat gemeenschappelijk erfgoed is, in plaats van departementaal eigendom en opgeslagen in geïsoleerde silo's. Dat is waar performance management ten slotte om draait.

MOSSEL NOCH VIS – MASTER DATA MANAGEMENT ALS STIEFKIND

Tussen de twee werelden in zitten nog data die veelal niet weten welke kant kiezen, de master data. De meest uitgesproken deelverzameling tussen het transactionele en het beleidsmatige omvat de dimensies waarmee gerapporteerd en geanalyseerd wordt, zoals gegevens van klanten, producten en afdelingen, die cruciale input vormen voor zowel de transactionele systemen als de beleidsondersteunende. Voor analyses zijn deze master data de ideale invalshoeken. Jammer genoeg worden fouten nogal eens rechtgezet op het einde van de ketting en niet aan de bron. Master data is nog steeds iets waarvan elke partij het liefst zou hebben dat de ander hiervoor zou zorgen. Weinig afdelingen zijn echt geïnteresseerd om centen te stoppen in propere master data waar ze zelf niet

direct voordeel uit halen. Om deze cruciale bouwstenen goed op orde te krijgen, dient de nodige sériex er aan te worden toegekend en worden ze best op een centrale uniforme manier gestuurd, beheerd en gefinancierd. Naast het transactionele en het analytische zien we MDM dan ook stilaan als derde pijler, vorm krijgen. Maar er is nog werk aan de winkel.

TOENADERING

Meer en meer zullen beide werelden naar elkaar beginnen toegroeien. Een volledige integratie van beide zou kunnen werken, maar kan ook mogelijks perverse effecten hebben en is geen doel op zich. Technologie is immers een middel, geen doel. Beide aanpakken hebben verschillende, vaak conflicterende, doelstellingen. Transactionele systemen bevatten alle mogelijke detail, veelal te veel detail voor een aantal te nemen beslissingen. Beleidssystemen daarentegen hebben een enorm brede waaier aan geaggregeerde sturingsinstrumenten. Aan beide voorwaarden voldoen zou bijzonder performante systemen vergen die vaak onverantwoord duur zouden zijn. Een intelligente keuze van waar we wat doen en opslaan, in welke mate van detail, blijft tot nader order toch wel aan te bevelen, rekening houdende met de strategie van het bedrijf en de huidige infrastructuur.

We verwachten een aantal pogingen om bruggen te slaan tussen beide werelden. Het meest haalbare zal te zien zijn onder de vorm van *analytics as a service*, waar transacties slimmer gemaakt worden door real-time inzichten op te halen uit de analytische omgeving en die vervolgens te gebruiken om tot intelligentere en rendabeler verrichtingen te komen. Vanuit de analytische systemen verwachten we een reikende hand naar de andere kant om de transactionele datakwaliteit te verbeteren en het kwaad aan de bron te bestrijden. Snellere hardware kan dan wel reeds worden ingeschakeld voor specifieke taken. Alles op een hoop gooien kan echter nooit

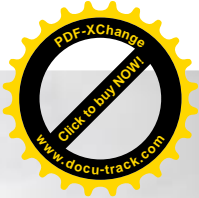
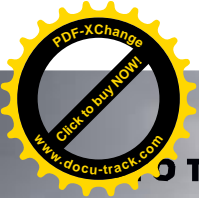
Customisatie zal steeds onderdeel uitmaken van implementaties, ongeacht of de software nu allemaal van dezelfde leverancier afkomstig is of niet.

een doel op zich zijn en is voorlopig, zelfs met speciale hard- en software zoals appliances, zelfs nog geen garantie voor succes.

HOE BEGINNEN WE DAAR NU AAN?

Een paar vuistregels kunnen ons behoeden voor overmoed en frustraties. Mirakels bestaan niet, software suites zijn immers zelf veelal samengesprokelde functionaliteiten van verschillende origine en niet noodzakelijk naadloos geïntegreerd en mogelijks al evenmin perfect compatibel met de strategie van de onderneming. Customisatie zal steeds onderdeel uitmaken van implementaties, ongeacht of de software nu allemaal van dezelfde leverancier afkomstig is of niet. Hoe duidelijker de strategisch gealigneerde behoeften, hoe eenvoudiger de oplossingen en hoe groter de kans op succes. Voor elke soort behoefte bestaat een aangepaste oplossing, de kunst bestaat erin te weten wanneer men best specifieke software gebruikt ofwel eerder generieke. Deze keuze zal steeds bepaald moeten worden in functie van de echte noden. Een portie gezonde scepsis en vooral veel gezond verstand is nog altijd prima receptuur. Een goed onderscheid van wat de zakelijke gebruiker nu echt wil, zal daarbij steeds een cruciale start zijn. Gebrek aan dit basisinzicht leidt immers vaak tot een blindelings geloof in wat de softwarebedrijven beweren. Gevaarlijk dus... ■

Master data is nog steeds iets waarvan elke partij het liefst zou hebben dat de ander hiervoor zou zorgen.



THEMADAG: PERFORMANCE MANAGEMENT / FINANCIAL SOFTWARE



CFO MAGAZINE
PRICELESS IDEAS, VALUABLE RETURN



DRIES VAN NIEUWENHUYSE – Dagvoorzitter themadag:
“In finance vervult software meer en meer de rol van kritieke succesfactor. CFO’s gaan dan ook in toenemende mate strategische keuzes (moeten) maken rond de bestuurlijke informatievoorziening, hetgeen vroeger amper gebeurde. Deze themadag zal helderheid scheppen in de veelheid aan financiële software, gaande van de transactionele

software die nodig is voor de creatie en het beheer van de operationele data tot en met de beleidsondersteunende software voor het aanwenden van data op bestuurlijk niveau. Doelstelling is de juiste bagage mee te geven om als financial professional voldoende gewapend te zijn om de eigen behoeften scherper te stellen ten aanzien van IT als leverancier en daarbij niet te verdrinken in talloze acroniemen. De vele praktijkgetuigenissen illustreren hoe er aan te beginnen en hoe de verdere evolutie er uit kan zien. Zo krijgen we in mensentaal op maat gesneden inzichten in wat financiële software voor onze organisatie kan betekenen.”

ONDERMEER OP HET PROGRAMMA

- “FINANCIËLE SOFTWARE ONTRAFELD” door **Dries Van Nieuwenhuysse**
- PRAKTIJKGETUIGENIS door **Robrecht Coucke – BEKAERT**: het rapporteren van KPI's
- PRAKTIJKGETUIGENIS door **Wim Geypen – MELEXIS**: lessons learned bij de data-analyse en data-integratie die hun performance management grondiger maakte.
- PRAKTIJKGETUIGENIS door **Joëlle Perez (ENG) – PEPSICO**: budgeting & planning in PepsiCo
- PRAKTIJKGETUIGENIS door **Koenraad Rogiers – H. ESSERS**: lessons learned bij installatie van hun data warehouse
- PRAKTIJKGETUIGENIS door **Stefan Kennis – TELENET**: customer loyalty omgezet in een financiële waarde voor business cases.
- PRAKTIJKGETUIGENIS door **Francis Martin – SWIFT (ENG)**: features and functionalities can support processes at different stages
- “DRIE CRUCIALE STRATEGIEVRAGEN VOOR DE CFO” door **Jeroen De Flander**
- CLIENT CASE – **ANAPLAN BELGIE** – MARK DEPREZ
- CLIENT CASE – **Clear2Pay** – Nick Verbeke



FINANCIAL MEDIA
KNOWLEDGE PARTNER FOR CFOS AND FINANCE PROFESSIONALS
T 09 375 68 00 F 09 375 68 10 E OFFICE@FM.BE WWW.FM.BE

24 april 2014 - vanaf 12.00u
Salons De Montil
Moortelstraat 8, Affligem

inschrijven
via www.cfomagazine.be > events > themadag

extra ochtendsessie
Voorafgaand aan de CFO Themadag, kunnen deelnemers in de ochtend het lanceringsevent van Anaplan Belgium bijwonen. Inschrijven is gratis.

meer weten?
Aurelie Hoornaert
m: aurelie.hoornaert@fm.be
t: 09 375 68 00

POWERED BY:

