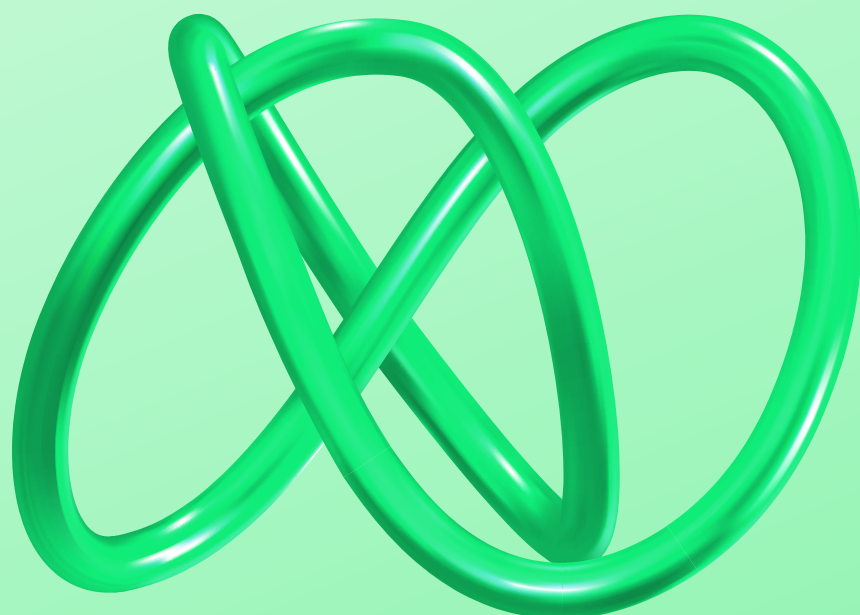


Het DNA van de CFO van de toekomst

Onderzoeksinzichten



Inhoud

- 3 Over dit onderzoek**
- 4 Huidige uitdagingen voor financiële leiders**
 - Veelvoorkomende organisatorische en operationele problemen **5**
- 6 Wat nu? Verwachtingen na de pandemie**
- 8 Transformatie: waar is er innovatie nodig?**
 - Innovatiegebieden **9**
- 11 De CFO van de toekomst**
 - Gewenste vaardigheden en achtergrond **11**
 - Verschillende visies **13**
- 14 Hoe is de functie aan het veranderen?**
 - Vaardigheden die beter kunnen **17**
 - De kijk op de huidige financiële infrastructuur **18**
 - ERP-voorkeuren **19**
 - Grootste financiële uitdagingen **20**
 - Soorten financiële of operationele initiatieven **21**
- 22 Conclusies**
- 23 Bijlage: methodologie en deelnemers**

Over dit onderzoek

+500

interviews met
professionals in
accounts receivable

De CFO of financieel directeur staat centraal in het succes van elke organisatie. Veranderingen in de functie, vooral als die veranderingen gedragen worden door bredere trends met invloed op de functie van de CFO in meerdere sectoren en bedrijfsmodellen, moeten dus tijdig herkend en begrepen worden.

Om licht te werpen op de veranderingen die de CFO-functie te wachten staan, heeft Billtrust Paradoxes, Inc. tussen 2021 en 2022 een uitgebreid kwalitatief en kwantitatief onderzoek uit laten voeren. Het doel: het vaststellen van de huidige financiële uitdagingen voor CFO's en de vaardigheden en verwachtingen waaraan de CFO van de toekomst invulling geeft.

Het werd een grootschalig onderzoek met interviews en sessies met meer dan 500 financiële professionals uit een gebalanceerde mix organisaties van alle groottes en types. Daarbij werden niet alleen huidige CFO's geïnterviewd, maar ook de toekomstige generatie die momenteel naar de functie toewerkt.

In deze whitepaper gaan we in op de onderzoeksresultaten over **de flink veranderde functie van de CFO van morgen**. Veel van deze veranderingen zijn het gevolg van de evolutie van bedrijfsstrategieën en -activiteiten in de afgelopen jaren, met ontwrichtende factoren als het coronavirus en hybride werkomgevingen.



Huidige uitdagingen voor financiële leiders

“De grootste uitdaging is **de verbroken toeleveringsketen**. Onze leveranciers hebben grote moeite hun producten te verkopen.”

TODD M.
TRANSPORTSECTOR

“Over het algemeen **zijn de loon- en leveringskosten** snel gestegen. Dat is verontrustend. We willen klanten dezelfde producten en diensten blijven bieden, maar **staan terughoudend tegenover prijsverhogingen** vanwege de concurrentie.”

SONA S.
BIOTECHNOLOGIESECTOR

De huidige zakelijke uitdagingen, waaronder de impact van het coronavirus maar ook de nieuwste technologie en tools, veroorzaken een verschuiving in de traditionele verwachtingen voor de CFO.

De CFO's gingen in op het grote aantal uitdagingen waarmee zij (en hun collega's) te maken hebben, waarbij er meer dan één aangaf dat dit de meest complexe periode in hun carrière is. Op macroniveau waren dit de vaakst genoemde zakelijke uitdagingen:

- Cashflow blijft een zorg voor financiële leiders
- Aanwervingen tijdens het werken op afstand
- Herevaluatie van huurovereenkomsten, onroerend goed, en vaste lasten
- Operationele uitdagingen, waaronder ondersteuning van werk op afstand, beveiligingsproblemen, en gegevensverzameling en -beheer uit meerdere afdelingen
- Problemen met de toeleveringsketen en materialen
- Personeelstekorten

Deelnemers lieten verder weten dat problemen met de toeleveringsketen en materialen momenteel hoge druk zetten op meerdere sectoren, waaronder de bouw, transport, en biotechnologie. Dit heeft ook een invloed op de bedrijfsresultaten.

De respondenten hadden ook moeite gekwalificeerde arbeiders te vinden, zelfs via uitzendbureaus. Soms kwamen de kandidaten niet eens opdagen voor hun sollicitatiegesprekken. Wat bedienden betreft is er een heviger concurrentie voor toptalent, wat leidt tot hogere looneisen en dus meer kosten. Vanwege de toegenomen populariteit van werken op afstand was het vooral moeilijk personeel te vinden voor functies op locatie (zoals een wetenschappelijke functie in labo's).

“Het is ingewikkelder dan het zou moeten zijn... Meerdere systemen communiceren niet met elkaar. Het is een uitdaging.”

**IRIS C.
MEDISCHE SECTOR**

“De bedrijfssystemen zijn ontoereikend. Processen lopen vast vanwege de afhankelijkheid van legacy tools zoals Excel-sheets die handmatig ingevuld worden op de financiële afdeling. Dat remt de productiviteit, efficiëntie en besluitvorming. Het is een echt knelpunt voor elke financiële leider.”

**TRISTAN G.
ACTIEF IN
ZAKELIJKE DIENSTVERLENING**

Veelvoorkomende organisatorische en operationele problemen

De deelnemers aan het onderzoek benadrukten de organisatorische en operationele problemen die aangepakt moeten worden zodat financiële afdelingen de bovengenoemde uitdagingen kunnen overkomen:

HET CONNECTEREN VAN ORGANISATIESYSTEMEN

De systemen in de hele organisatie moeten gekoppeld worden zodat ze met elkaar kunnen communiceren.

DE NOOD AAN REALTIME DATA

De CFO heeft toegang nodig tot actuele informatie voor eenvoudige inzage, analyse en verspreiding.

GROEIKANSEN GRIJPEN

Bedrijven willen uitbreiden, relevant blijven en op de concurrentie voorlopen qua kosten en technologie.

Wat nu? Verwachtingen na de pandemie

De coronacrisis heeft enorme problemen en uitdagingen veroorzaakt. Denk aan werk op afstand, veiligheid voor personeel en klanten, ontslagen en verlof, de noodzaak de dienstverlening te veranderen, en cashflowproblemen.

Financiële professionals kregen dringend behoefte aan data in realtime en gekoppelde systemen, in plaats van de verouderde modellen en irrelevante historische gegevens die het werk vertraagden.

De oude financiële projectiemodellen waren ontoereikend, en historische gegevens helpen niet bij het stellen van prognoses. De pandemie zette zo extra nadruk op de behoefte aan up-to-date gegevens bij financiële beslissingen.

Positieve punten:

- De meeste leiders in het onderzoek werkten bij essentiële bedrijven.
- Een aantal ontving een PPP-lening waardoor er onverwachts extra cash beschikbaar kwam.
- De meesten hadden genoeg flexibiliteit om aanpassingen te maken en zo het omzetverlies te beperken. Bedrijven moesten op grote schaal buiten de kaders leren denken en hun modellen herzien om zulke ongewone omstandigheden het hoofd boven water te kunnen houden.
- Velen moesten hun werkomgeving met kritische blik bekijken en bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering heroverwegen, om de veiligheid te waarborgen. Deze druk dwong hen ertoe zich meer open te stellen voor verandering.

Over het algemeen sloegen bedrijven zich erdoorheen, en deden het zelfs beter, door zich **wendbaar en flexibel op te stellen en prioriteiten te herevalueren**. Het merendeel vertelde dat het bedrijf een soort “reset” doormaakte als gevolg van de pandemie, en dat resulteert nu in **een groter aantal bestellingen, betere vraag en meer initiatieven**.

Natuurlijk was het economisch sentiment in bepaalde sectoren en regio's gemengd, **maar al met al bleef men positief**. Een voorbeeld van hoe financiële leiders voor ongebruikelijke aanpassingen kozen: de meeste respondenten gaven aan dat de kantoorkosten sinds begin 2020 alleen maar gedaald zijn.

“Als je geen robuuste, flexibele en up-to-date infrastructuur hebt voor je bedrijfssystemen, ben je niet wendbaar. CFO's kunnen veel lessen uit het verleden trekken. Tijdens de coronacrisis konden de bedrijven met de beste systemen (realtime inzichten, voortschrijdende prognoses) binnen één dag liquiditeitsmodellen opstellen. Moeilijke beslissingen zijn veel sneller door te voeren met goede systemen.”

TRISTAN G.
ACTIEF IN ZAKELIJKE DIENSTVERLENING

“Tijdens de pandemie zagen we dat verandering best mogelijk is. We merkten dat mensen hun taken op een andere manier benaderden. Ik denk niet dat de old-school bedrijfsleiders me zouden geloven als er geen bewijs was. [Dit] heeft me geholpen mijn idee uit te voeren [en de boekhoudfuncties te centraliseren].”

TODD M.
TRANSPORTSECTOR

Transformatie: waar is er innovatie nodig?

Hoewel maar weinig leiders voor het woord “transformatie” kozen, waren de meesten wel bezig met daadwerkelijke activiteiten op dat vlak, meestal in de vorm van projecten met meerdere stappen.

Deze projecten zullen een grote invloed uitoefenen op de organisatie en daarmee op de functie van de CFO:

- Een groot aantal deelnemers in het onderzoek gaf aan dat ze moeite hadden het beste platform en functionaliteitenpakket voor de omvang van hun bedrijf te selecteren.
- Het algemene doel was om workflows en processen te vinden waarbij er met automatisering tijd en kosten bespaard konden worden op taken met weinig meerwaarde (bijvoorbeeld in de boekhouding en financiële rapportage).
- Op een hoger bedrijfsniveau ging het ook om complexere doelen, zoals het herontwerpen van databases of het integreren van losstaande systemen en functies.



Innovatiegebieden

De meest dringende behoefte was om inzicht te scheppen in de bedrijfsgegevens **en zo inzicht en analyse makkelijker te maken**. Zowel recent benoemde als toekomstige CFO's geloven dat beter inzicht in de bedrijfsgegevens (wat betreft klanten, producten, en interne activiteiten) de innovatie van het bedrijf ten goede komt.

Automatisering, data-analyse en bedrijfsbrede integratie van systemen werden genoemd als vereisten voor effectieve en concurrerende bedrijfsvoering in de toekomst.



Automatisering

De respondenten vonden geautomatiseerde processen (waaronder betalingen en rapportages) **zeer belangrijk** voor de toekomst. Allerlei processen kunnen geautomatiseerd worden zodat het personeel tijd vrijhoudt voor andere taken, maar het is belangrijk om een balans te vinden waarbij mensen nog steeds waardering krijgen als de belangrijkste kracht van de organisatie.

“Automatiseer alles, op een redelijke manier. De besparingen kan je herinvesteren in je bedrijf!”

MIKE B.

LEVENS MIDDELEN- EN DRANKENSECTOR



Data-analyse

Data-analyse is van onschatbare waarde. Als je snel toegang hebt tot gegevens, de juiste statistieken kunt bekijken, slimme modellen kunt opstellen, en handmatige processen kunt stroomlijnen of wegnemen, wordt de organisatie zoveel efficiënter.

De respondenten vonden het belangrijk dat alle boekhoud- en financiële systemen, zoals ERP-systemen en SaaS-applicaties, met elkaar kunnen communiceren. Vanuit het perspectief van de CFO zijn alle systemen met elkaar verbonden, omdat alle aspecten van het bedrijf uiteindelijk invloed hebben op de financiën. Over het algemeen stelt betere gegevensanalyse een organisatie in staat slimmere financiële beslissingen te nemen.

“Het is cruciaal gegevens te kunnen verzamelen **en zo de juiste informatie tijdig bij de juiste mensen te krijgen** en zo eerder dan de concurrentie beslissingen te kunnen nemen.”

TODD M.
TRANSPORTSECTOR



Systemen integreren en upgraden

Organisaties moeten hun systemen blijven upgraden, en ook snel nieuwe software kunnen implementeren. Daarbij is het vitaal dat de nieuwe software goed aansluit op bestaande systemen.

Ook als er geen actieve implementatie plaatsvindt, blijven vele bedrijfsleiders nieuwe mogelijkheden onderzoeken en overwegen. Anderen houden nu al rekening met veranderingen die op korte termijn (1-3 jaar) dienen doorgevoerd te worden. De meeste innovaties hebben betrekking op geavanceerdere gegevensverwerking, snellere rapportage, makkelijkere begroting, en betere betalingsprocessen.

“Ik zou er blij mee zijn als onze vaste klanten in de toekomst een interface en account krijgen om de rekening te betalen, net als met een creditcardbetaling. En dat we zo’n systeem gebruiken om **opdrachten te plaatsen en ervoor te betalen.**”

STEPHEN A.
ELEKTRICITEITSECTOR

De CFO van de toekomst

Gezien de operationele en technologische veranderingen die de deelnemers verwachten of aan het integreren zijn, is het geen verrassing dat de CFO-functie binnen veel organisaties nu al belangrijke veranderingen doormaakt.

“De CFO-functie heeft (nu) **betere vaardigheden en tools nodig op gebied van realtime data en analyse...**

We hebben natuurlijk een BI-team, maar alles wat niet-standaard of ingewikkeld is, moeten we aan een analist voorleggen. In de toekomst wordt deze [capaciteit] een vereiste voor de functie van CFO..”

MICHAEL B.
ACTIEF IN DE GEZONDHEIDSZORG

“Boekhouding en financiële competentie is een **must. Forecasting is een must.** Zolang je het weet te begrijpen, is er geen specifieke programmakennis nodig.”

SONA S.
BIOTECHNOLOGIESECTOR

Gewenste vaardigheden en achtergrond

Met een “horizontale mindset” denken

Toekomstige CFO's kunnen horizontaal leidinggeven door nauw samen te werken met andere bedrijfseenheden, ook als dat traditioneel niet binnen het functieprofiel van een CFO past. “De functie verandert”, dat werd bij het onderzoek veel gezegd, met nadruk op het kunnen en willen samenwerken, en de technische integratie met andere functionele groepen.

Het merendeel van de respondenten (91%) is van mening dat succesvolle teams vanuit meerdere bedrijfsonderdelen moeten samenwerken en ideeën kunnen delen. Binnen de veranderende CFO-functie moeten er met name bedrijfsoverkoepelend problemen opgelost worden. Centraal bij de horizontale mindset is het aannemen van de leidersrol, waarbij een CFO met betere data-analyse en inzichten invulling geeft aan zakelijke en financiële doelstellingen.

Verder blijven vooral boekhoudkundige en financiële vaardigheden een vereiste. Ook hechten de respondenten veel belang aan people skills: een CFO moet goed kunnen communiceren en bedrijfskwesties voor verschillende afdelingen relevant kunnen maken. Toegankelijkheid en herkenbaarheid werden benadrukt; de CFO mag niet langer afstandelijk zijn.

Een veelgenoemde nieuwe vaardigheid is storytelling, waarbij data met een verhaal of analogie uitgelegd wordt, zodat de beslissing of strategie ook duidelijk wordt voor collega's die niet financieel onderlegd zijn.

“We zitten altijd in de cijfers, dus een goede CFO moet in staat zijn om gegevens te analyseren (zonder erdoor verlamd te raken) en te doorgronden. Door de bomen het bos weer zien.”

MIKE B.
LEVENS MIDDELEN
EN DRANKENSECTOR

Het belang van inzicht in data

Bijna over de hele linie vinden deelnemers dat er kennis van informatica en programmeren nodig is bij de CFO-functie, maar niet noodzakelijkerwijs op universitair niveau.

Ook moet de CFO wegwijs zijn in data-analyse en vertrouwen hebben in geïntegreerde platforms als een manier om te innoveren:

- **92%** van de respondenten vond dat financiële leiders grote kennis moeten hebben van nieuwe financiële en fiscale structuren, kredietinstrumenten, en regelgeving.
- **89%** was het ermee eens dat succesvolle financiële leiders moeten begrijpen hoe data binnen het bedrijf gedeeld en gebruikt wordt.

Ten slotte moet een CFO het vermogen en de wens hebben om het totaalplaatje van het bedrijf te zien, en niet alleen de financiële kant.



Verschillende visies

De CFO van morgen heeft vertrouwen in de strategische waarde van data en technologie en wil een voorloper van innovatie zijn. Deze meningen staan in groot contrast met de visie van de huidige CFO's en andere bestuurders.

	BESTUURDERS (43% van de deelnemers: 34% CEO's, 9% andere)	HUIDIGE CFO (27% van de deelnemers)	TOEKOMSTIGE CFO (30% van de deelnemers)
Modernisering van de infrastructuur is...	Automatisering van de cashallocatie	Automatisering van het debiteurenbeheer	Digitale facturering en betaalstromen
Initiatieven: Tijdlijn en doelen	<ul style="list-style-type: none"> — <6 maanden — Cashflowanalyse en -beheer 	<ul style="list-style-type: none"> — <6 maanden — Treasury-beheer — Cashflowanalyse en -beheer 	<ul style="list-style-type: none"> — 6-24 maanden — Klanttevredenheid — Financiële prognose
Belangrijkste vaardigheden voor succes	<ul style="list-style-type: none"> — Bedrijfsoverkoepelend problemen oplossen — Bouwen aan een team — Strategie ontwikkelen/voorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> — Risico's beheren — Begrotingen opmaken — Met investeerders communiceren 	<ul style="list-style-type: none"> — Strategie ontwikkelen/voorstellen — Samenwerken — Voortrekkersrol in AI/ML
Woord voor woord: Welke vaardigheden heeft de succesvolle CFO van morgen nodig?	"CFO's vertellen hun CEO wat er in de toekomst gaat gebeuren, en hij of zij moet betrouwbaar en verantwoordelijk zijn."	"De belangrijkste financiële vaardigheden voor de CFO van de toekomst zijn financiële vooruitzichten, vertrouwen, en risicoperspectief..."	"Het vermogen om veranderingen in de hele organisatie te vinden en aan te sturen... een wens om evolutie te zien die waarde schept voor aandeelhouders en een premium aanbod voor klanten handhaaft."

Hoe is de functie aan het veranderen?

De deelnemers hechtten minder belang aan een MBA-opleiding, dat traditioneel de opstap naar de CFO-functie was. In plaats daarvan noemden ze een mix van ervaringen en achtergronden als ideale voorbereiding op de functie, met nadruk op kennis van computerwetenschappen en “data literacy”.

De MBA werd beschouwd als “gewaardeerd maar geen vereiste”, wat volgens sommigen een flinke verandering was ten opzichte van hun eigen carrièrepad.

Ervaring met financiën of boekhouding, met een computerwetenschappelijke en analytische achtergrond, kwam als ideale combinatie naar voren. Formeel onderwijs werd gezien als “minder belangrijk dan ervaring met verschillende [boekhoud- en financiële] systemen” en andere kwaliteiten zoals invulling geven aan de doelstellingen van het bedrijf.

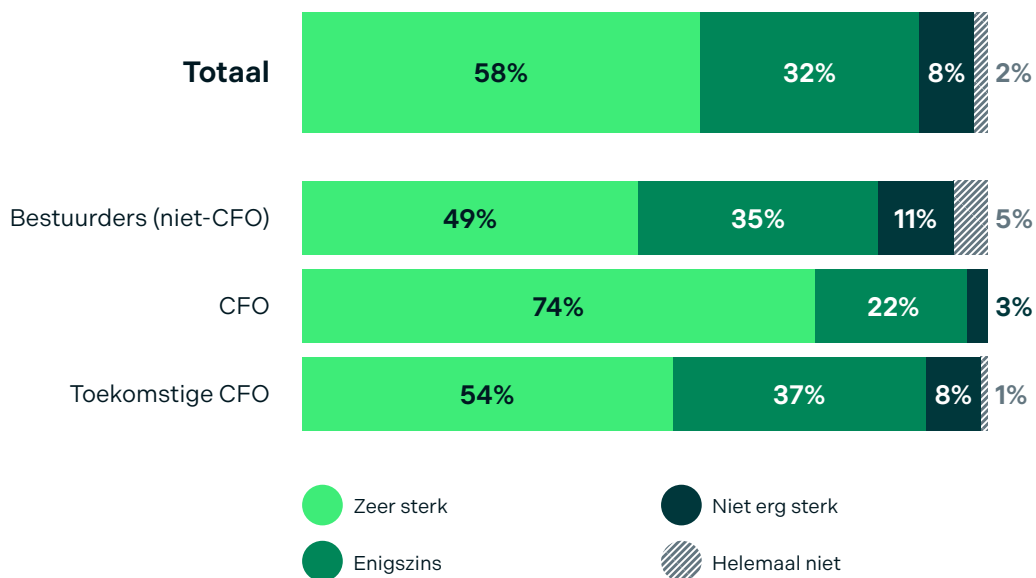
Ten slotte verwachten deelnemers dat de CFO het succes – en de missie of visie – van het bedrijf belangrijk vindt.

“Een goede CFO kan het best problemen oplossen door centraal in de organisatie te staan, maar **ook het totaaloverzicht te bewaren**. Je kan uitdagende situaties verwachten. Het is ook belangrijk **dat je je collega’s waardeert**. Een CFO is maar zo goed als de mensen waar je mee samenwerkt.”

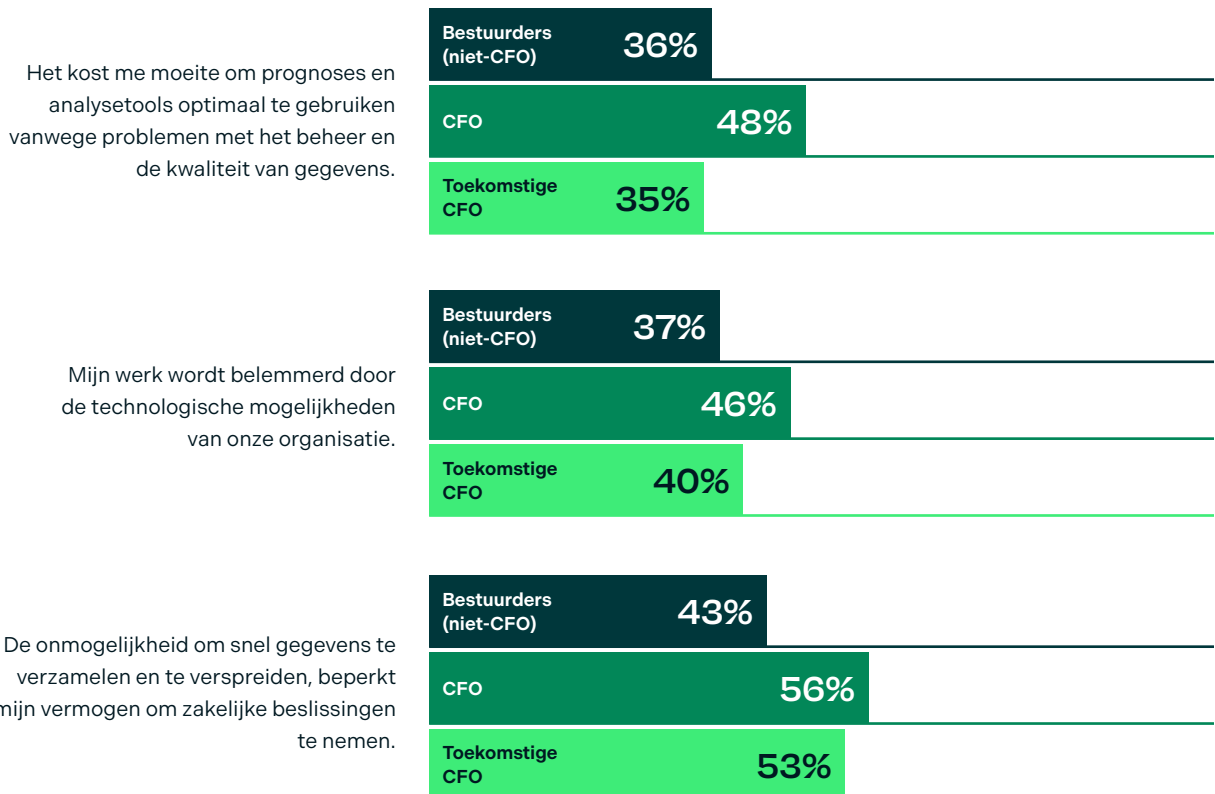
STEPHEN A.
ELEKTRICITEITSSECTOR

- **Onder de huidige CFO's** is finance/boekhouding het meest voorkomende vakgebied, en slechts circa 20% van de respondenten zegt ergens anders voor opgeleid te zijn. 64% van de huidige CFO's heeft een diploma in financiën.
- De opleidingsachtergrond per studierichting onder de **toekomstige CFO's** is diverser. De aspirant-CFO's richten zich minder op financiën dan de huidige CFO's. Wat bachelor betreft, heeft slechts 30% van de aspiranten een diploma in financiën (versus 64% van de huidige CFO's). Dit zijn de financiële opleidingen van deelnemers per groep:

Financiële opleidingen per functie



Toekomstige CFO's verschillen ook van huidige CFO's in hoeverre ze thuis zijn in data- en analysetools:



Vergeleken met de huidige CFO's leggen toekomstige CFO's **meer nadruk op data/analytische vaardigheden en samenwerkingsvaardigheden**. De huidige groep legt duidelijk minder focus op die vaardigheden dan andere bestuurders:

Focus op vaardigheden per functie

	BESTUURDERS (NIET-CFO)	CFO	TOEKOMSTIGE CFO	TOTAAL
Financiële/boekhoudkundige vaardigheden	74%	67%	75%	74%
Leiderschap/managementvaardigheden	80%	75%	72%	74%
Samenwerkings- en communicatievaardigheden	73%	61%	67%	68%
Data/kwantitatieve of analytische vaardigheden	61%	54%	70%	62%
Technische vaardigheden	62%	52%	57%	58%
Creatieve vaardigheden	62%	48%	39%	51%

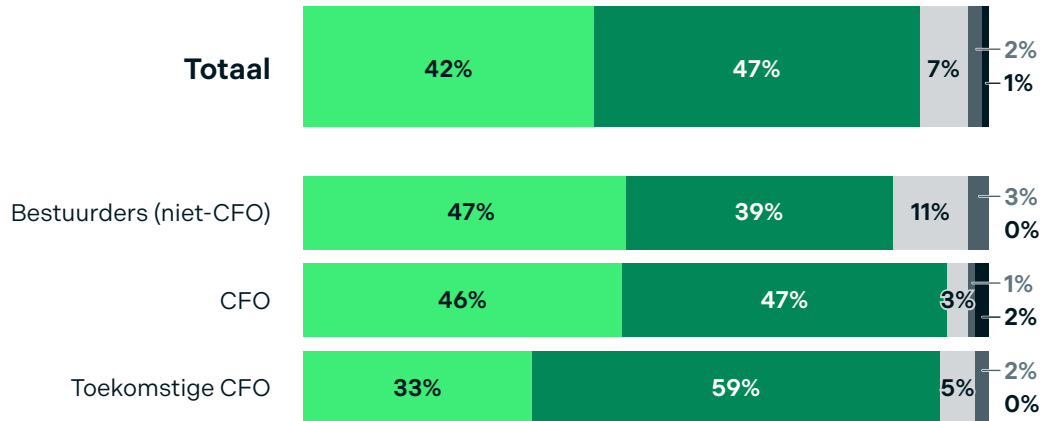
Vaardigheden die beter kunnen

De huidige CFO's richten zich op het verbeteren van data- en analysevaardigheden, terwijl opkomende CFO's investeren in management- en leiderschapsvaardigheden.

	CFO	TOEKOMSTIGE CFO	TOTAAL
Leiderschap/managementvaardigheden	52%	54%	53%
Data/kwantitatieve of analytische vaardigheden	60%	44%	51%
Financiële/boekhoudkundige vaardigheden	51%	46%	48%
Creatieve vaardigheden	50%	45%	48%
Technische vaardigheden	44%	44%	44%
Samenwerkings- en communicatievaardigheden	42%	46%	44%
Andere	1%	0%	0%

De kijk op de huidige financiële infrastructuur

46% van de huidige CFO's geeft aan dat hun infrastructuur "zeer" gemoderniseerd is, wat betekent dat de meeste processen en systemen geautomatiseerd, geïntegreerd en digitaal zijn. **De toekomstige en aspirant-CFO's hebben echter een minder positieve kijk op de huidige infrastructuur van hun bedrijf:** slechts 33% beoordeelt dat als "zeer" modern.



- **Zeer gemoderniseerd**
(de meeste processen en systemen zijn geautomatiseerd, geïntegreerd en digitaal)
- **Enigszins gemoderniseerd**
(sommige processen en systemen zijn geautomatiseerd, geïntegreerd en digitaal)
- **Neutraal**
- **Verouderd**
(slechts enkele processen en systemen zijn geautomatiseerd, geïntegreerd en digitaal)
- **Zeer verouderd**
(de meeste processen en systemen zijn niet geautomatiseerd, geïntegreerd en digitaal)

ERP-voorkeuren

De huidige CFO's geven duidelijk de voorkeur aan investeringen in Oracle/SAP, wat erop wijst dat ze bij grote bedrijven werken, terwijl andere bestuurders liever producten van QuickBooks gebruiken. Toekomstige CFO's geven bovengemiddeld de voorkeur aan producten van Microsoft Dynamics.

	BESTUURDERS (NIET-CFO)	CFO	TOEKOMSTIGE CFO	TOTAAL
Quickbooks	59%	36%	46%	49%
Oracle	37%	50%	38%	41%
SAP	29%	52%	41%	39%
Intuit (niet-QuickBooks)	27%	18%	26%	25%
Microsoft Dynamics	20%	22%	33%	24%
Sage	11%	21%	13%	15%
Eclipse	10%	9%	9%	9%
Infor SXe	5%	9%	8%	6%
DMSi (DMSi)	6%	6%	5%	6%
Prophet21	5%	4%	8%	5%
Andere	2%	1%	4%	2%

Grootste financiële uitdagingen

De huidige CFO's waren bovengemiddeld bezorgd over problemen met toegang tot gegevens, terwijl opkomende CFO's problemen met teamleden en werken op afstand als voornaamste uitdagingen noemden. Wellicht komt dat doordat ze momenteel op teamniveau werken.

	BESTUURDERS (NIET-CFO)	CFO	TOEKOMSTIGE CFO	TOTAAL
Voorraad- en leveringsproblemen	46%	50%	49%	48%
Elimineren van overbodige/handmatige taken in bedrijfsprocessen	36%	44%	44%	41%
Personeel aannemen en behouden	33%	41%	49%	40%
Cashflow	45%	37%	34%	40%
Werkkapitaal	44%	35%	30%	38%
Toegang tot en zichtbaarheid van belangrijke data en meetgegevens	35%	44%	35%	37%
Logistiek mbt werk op afstand	30%	27%	35%	30%
Liquiditeit	30%	22%	22%	25%
Andere	2%	0%	1%	1%

Soorten financiële of operationele initiatieven

De huidige CFO's vinden risico- en treasurybeheer het belangrijkste, terwijl toekomstige CFO's zich richten op doelstellingen met externe factoren, zoals klanttevredenheidsprojecten, het stimuleren van inzicht in data, en het opstellen van toekomstgerichte plannen en prognoses.

- Terwijl de huidige CFO's de voorkeur geven aan een sterk op financiën gericht carrièrepad, voorzien de toekomstige CFO's een loopbaan met meer gemengdere ervaring binnen bedrijfsvoering, IT, en strategie.
- Verder geloven de huidige CFO's dat toekomstige CFO's vaak uit externe bedrijven aangenomen worden, terwijl toekomstige CFO's veel vaker geloven dat CFO's uit eigen organisatie moeten komen.

	BESTUURDERS (NIET-CFO)	CFO	TOEKOMSTIGE CFO	TOTAAL
Verbeterde klanttevredenheid	42%	33%	47%	41%
Financiële rapportage/prognoses	32%	42%	49%	40%
Efficiëntie/kostenverlaging binnen de workflow	38%	42%	38%	39%
Cashflowanalyse en -beheer	40%	36%	41%	39%
Betere gebruikersbeveiliging	31%	35%	40%	35%
Betere inzichten voor producten en kansen genereren	31%	32%	38%	33%
Beheer van kredietrisico's	26%	37%	33%	31%
Betere samenwerking met gebruikers	31%	26%	32%	30%
Accounts receivable systemen	26%	32%	27%	28%
Treasury-beheer	28%	36%	18%	27%
Crediteurensystemen	25%	25%	28%	26%
Verbeteren van toegang tot (financiële) data	13%	8%	9%	11%
Andere	0%	0%	3%	1%

Conclusies

De functie van de CFO **maakt duidelijk op meerdere vlakken grote ontwikkelingen door** en groeit zo mee met de omstandigheden die het bedrijf beïnvloeden. Het onderzoek toont aan hoe het “traditionele” beeld van de CFO verschuift naar een nieuwe definitie met meer vat op data, technologie en interdisciplinaire samenwerking. Deze evolutie gaat hand in hand met de komst van nieuwe technologieën en benaderingen die het toekomstige succes ondersteunen.

Er bestaan belangrijke verschillen in de achtergrond en focus van huidige CFO's en de volgende generatie financiële leiders, maar er zijn ook veel overeenkomsten. Zo hechten zowel huidige als aspirant-CFO's grote waarde aan initiatieven voor het realiseren van digitale transformatie.

De meeste financiële professionals in het onderzoek zijn zich maar al te goed bewust van de druk op hun bedrijf om datagestuurde analyse en geoptimaliseerde processen en systemen te integreren – een van de belangrijkste ontwikkelingen in de functie van de CFO.

Samenvattend is dit, naar hun mening, de CFO van de toekomst:

- Heeft een “horizontale mindset” en kan zo goed met andere bedrijfsonderdelen samenwerken.
- Legt grotere nadruk op het verzamelen en analyseren van data en de verspreiding van data binnen het bedrijf.
- Is goed thuis in nieuwe technologieën en bedrijfsmodellen.
- Richt zich meer op externe doelen zoals klanttevredenheid, toekomstplanning en data-analyse.
- Heeft een meer diverse achtergrond, en is dus minder afhankelijk van een traditionele opleiding zoals een MBA.
- Maakt slimme investeringen die het bedrijf op de lange termijn voordeel opleveren (bijv. nieuwe softwareplatforms).

De CFO van morgen ondersteunt initiatieven voor digitale transformatie, wat bijdraagt aan:

- Makkelijker toegang tot, en updates voor, data en rapportage
- De mogelijkheid om overal data te lezen en te interpreteren
- Betere gegevensintegratie dankzij financiële en operationele maatstaven om succes makkelijker te bepalen

Bijlage: methodologie en deelnemers

De beoogde deelnemers van het onderzoek waren huidige CFO's of aangrenzende functies, zoals CEO's en andere bestuurders, en financiële professionals die streven naar een CFO-functie als (een) volgende stap in hun carrière. De leeftijd van de deelnemers lag voornamelijk tussen de 35 en de 49, en de gemiddelde beroepservaring was 14 jaar.

In het vierde kwartaal van 2021 zijn er interviews van 45 tot 60 minuten gehouden en enquêtes van 10 tot 12 minuten afgenomen. De enquête vond plaats onder 539 professionals uit een mix van organisaties van alle groottes en types, die zowel B2C als B2B diensten verlenen. De 12 interviewees en 539 enquêtedeelnemers wonen in de Verenigde Staten. De in het onderzoek opgenomen sectoren zijn o.a. bouwbevoorrading, zware apparatuur, transport, industriële en medische bevoorrading, professionele diensten (o.a. juridisch en personeel), elektriciteit, sanitair/HVAC, levensmiddelen en dranken, en de detailhandel.

Het onderzoek is uitgevoerd onder professionals uit de volgende soorten bedrijven en functies:

Grootte van de organisatie

1 tot 4	11%	
5 tot 49	14%	44% MKB
50 tot 124	9%	
125 tot 249	9%	
250 tot 499	16%	44% Zakelijk
500 tot 2.000	28%	
Meer dan 2.000	12%	12% Grote onderneming

Jaarlijkse omzet

\$ 1-24 miljoen	32%
\$ 25-49 miljoen	10%
\$ 50-99 miljoen	8%
\$ 100-249 miljoen	10%
\$ 240-499 miljoen	9%
\$ 500-649 miljoen	10%
\$ 650 miljoen-1,49 miljard	11%
\$ 1,5-5 miljard	8%
Meer dan \$ 5 miljard	2%

We bieden een mix van producten en diensten

Onze klanten zijn een gelijke mix van B2B en B2C	48%
We bieden onze producten/diensten voornamelijk aan andere bedrijven (B2B)	26%
We bieden onze producten/diensten voornamelijk aan consumenten (B2C)	24%
We werken samen met andere bedrijven om onze producten/diensten aan consumenten te bieden	3%

Huidig beleid werkplek

We gebruiken een hybride model (on-site & off-site)	57%
We staan 100% permanent thuiswerken toe	20%
We hebben 100% permanent werk ter plaatse nodig	20%
We werken standaard off-site, maar overwegen dat in het nieuwe jaar te veranderen	3%

Type werk

Zelfstandige	16%
Fulltime in loondienst	84%

Individuele zakelijke beslissingsbevoegdheid

De hele organisatie	73%
Meerdere afdelingen/divisies	20%
Afdeling/divisie	5%
Team binnen afdeling/divisie	1%

Individuele verantwoordelijkheid voor de financiële/ boekhoudkundige activiteiten van het bedrijf

Alle financiële activiteiten	59%
Rapportage & jaarrekening	28%
Financieel beheer	27%
Accounts receivable en inkomsten bijhouden	24%
Loonlijst	21%
Crediteurenbeheer	19%
Kredietmanagement en debiteurenbeheer	19%
Treasury	12%
Andere	1%

Tijd in huidige functie

Minder dan 1 jaar	1%
1-3 jaar	14%
4-5 jaar	20%
6-10 jaar	40%
11-15 jaar	13%
16+ jaar	12%

Functie

CEO	34%	43% Bestuurder
Andersoortige bestuurder	9%	
CFO	27%	27% Huidige CFO
Directeur Financiën /Financieel Directeur	13%	30% Aspirant-CFO
SVP of VP Financiën	9%	
Controller/Controleur, Penningmeester, Financieel Secretaris	4%	100% beschouwt de functie van CFO als uiteindelijk professioneel doel
Andere	4%	

Sector

Professionele dienstverlening (o.a. juridisch en personeel)	11%	
Bouwbevoorrading	6%	
Industriële bevoorrading	5%	
Zware apparatuur	4%	
Medische bevoorrading	3%	54% Primaire sector
Levensmiddelen en dranken	3%	
Consumptiegoederen	3%	
Transport	2%	
Elektriciteit	2%	
Sanitair/HVAC	2%	
Bankwezen/financiën	15%	
Informatietechnologie	13%	
Onderwijs	4%	
Zakelijke dienstverlening/ consulting/boekhouding	4%	
Technologie (hardware/software)	3%	
Groothandel	3%	46% Secundaire sector
Architectuur/techniek	2%	
Marketing/Reclame	2%	
Verzekeringen	1%	
Energie & nutsbedrijven	1%	
Telecommunicatie	1%	
Juridisch	1%	
Overheid	1%	



Meer informatie

Ga naar billtrust.com of [neem contact op met ons verkoopteam.](#)

OVER PARADOXES, INC.

Paradoxes, Inc. is een in 2007 opgericht strategisch marketingbedrijf dat informatie verzamelt en analyseert om organisaties te helpen slimmere beslissingen te maken voor de verkoop, marketing en producten. Het bedrijf stelt klanten in staat te profiteren van kansen, uitdagingen te overwinnen, en risico's te beperken.

OVER BILLTRUST

Billtrust is een toonaangevende leverancier van cloudgebaseerde software en geïntegreerde oplossingen voor betaalprocessen die B2B-commerce vereenvoudigen en automatiseren. Accounts receivable is defect en afhankelijk van conventionele, verouderde en inefficiënte processen die veel handmatige handelingen vereisen en grotendeels op papierwerk zijn gebaseerd. Billtrust bevindt zich in de voorhoede van de digitale transformatie van AR en levert bedrijfskritische oplossingen voor kredietbeslissingen en -bewaking, online bestellen, levering van facturen, registratie van betalingen en overschrijvingen, facturering, cashallocatie en debiteurenbeheer.



HOOFDKANTOOR

1009 Lenox Drive, Suite 101
Lawrenceville, New Jersey 08648
Verenigde Staten

HAMILTON

11 South Gold Drive, Suite D
Hamilton, New Jersey 08619
Verenigde Staten

SACRAMENTO

2400 Port Street
West Sacramento, California 95691
Verenigde Staten

GENT

Moutstraat 64 bus 501
9000 Gent
België

AMSTERDAM

H.J.E. Wenckebachweg 200-III
Amsterdam, AS 1096
Nederland

KRAKAU

ul. prof. Michała Życzkowskiego 19
3 piętro
Kraków 31-864
Polen