



De Toekomst van Finance

Het belang van inzicht

**Opbouwen van competenties in
Data & Analytics om de
toegevoegde waarde van
Finance te verbeteren**



Het belang van inzicht

Opbouwen van competenties in Data & Analytics om de toegevoegde waarde van Finance te verhogen

De meeste CFO's weten dat ze het voortouw moeten nemen op het gebied van Data

& Analytics (D&A), omdat organisaties zich wenden tot Finance voor antwoorden op strategische vragen. Welke klanten, producten en kanalen zijn het meest winstgevend? Hoe kunnen we nauwkeurig voorspellingen doen voor de vraag, omzet en winstgevendheid? Op welke nieuwe markten moeten we ons richten?

Het is geen wonder dat, volgens wereldwijde KPMG-onderzoeken, 90 procent van de Finance-organisaties D&A als een hoge investeringsprioriteit ziet.¹ Daarnaast gelooft 85 procent van de CEO's dat de grootste kans voor strategische waarde, gecreëerd door de CFO, schuilt in het toepassen van financiële data om daarmee winstgevende groei te bereiken.² Ondanks de grote belangstelling voor D&A hebben de meeste organisaties echter moeite om de waarde te krijgen die ze willen en maken veel CEO's zich zorgen over de integriteit van de data en de besluiten die hieraan verbonden zijn.³

Een van de meest voorkomende struikelblokken voor Finance is de business case. Veel organisaties zien niet hoe ze zonder kostenreductie, als belangrijkste driver, hun ROI (Return On Investment) moeten optimaliseren,



waardoor ze zich niet hebben uitgerust met de juiste capaciteiten om hun strategie door middel van D&A te sturen.

Om een organisatie te laten groeien en volwassen te laten worden, is meer nodig dan alleen het toepassen van nieuwe technologie en het besparen op personeel. Finance zal, om het grootste voordeel van D&A te realiseren (de nauwkeurige, real-time informatie die winstgevende groei drijft), verder moeten kijken dan kostenbesparingen en accepteren dat de gehele ROI niet direct zichtbaar is. De organisaties die daarin slagen, zullen vertrouwen in D&A opbouwen en de voordelen hiervan ervaren.

90%

Van de Finance-afdelingen ziet D&A als een gemiddelde tot hoge investeringsprioriteit

Een nieuwe zoektocht om in de behoeften van snelle en gerichte analyses te voldoen

Te midden van de ongekennde snelheid van alle veranderingen en de groeiende druk om nauwkeurige inzichten te verkrijgen, wordt deze vertrouwenssprong de nieuwe noodzaak voor Finance. Dit betekent dat de kwaliteit van de data moet

¹ KPMG International, 1Q 2018 KPMG Global Insights Pulse Survey Webcast (april 2018): <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/shared-services-outsourcing/pdfs/archive/webcast-slides-1q18-global-insights-pulse.pdf>

² KPMG International, The view from the top (november 2015): <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/view-from-the-top.pdf>

³ KPMG LLP, 2017 U.S. CEO Outlook: Disrupt and grow: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/us/pdf/2017/06/us-ceo-outlook-survey-2017.pdf>

Intelligent forecasting

Uitdagingen waar organisaties mee te maken hebben bij het maken van nauwkeurige financiële voorspellingen richten zich op het bepalen welke data binnen de organisatie beschikbaar is en wat de meest bepalende business drivers zijn. Daarnaast zijn organisaties vaak zoekende naar de juiste en relevante externe databronnen. Organisaties hebben ook vaak niet de juiste advanced analytics-expertise in huis om interne en externe data te ontsluiten, aan elkaar te koppelen en tot waardevolle inzichten en nauwkeurige voorspellingen te komen.

Vanuit KPMG helpen wij organisaties met het tackelen van deze uitdagingen met onze Intelligent Forecasting-oplossing. Wij brengen onze jarenlange sector kennis samen met onze advanced analytics capabilities in, ontsluiten interne (klant)data en externe data en koppelen dit met een accelerator in de vorm van onze KPMG's Signals Repository (een uitgebreide database die we hebben opgebouwd met ruim 10.000 signalen) om organisaties te helpen met Intelligent Forecasting, waarbij de nauwkeurigheid van voorspellingen in bepaalde gevallen met wel 50 procent kan toenemen. Meer weten over onze oplossing en de uitkomsten? Lees verder op p. 10.

worden gewaarborgd, processen moeten worden geïntegreerd, opkomende technologieën moeten worden toegepast, nieuwe vaardigheden en talent moeten worden ontwikkeld en een op analyse gebaseerde cultuur moet worden gebouwd die de samenwerking tussen bedrijven ondersteunt.

Om relevant te blijven moet Finance zijn rol overstijgen en een ondernemingsgerichte businesspartner worden die financiële, operationele en strategische inzichten



levert. Maar al te vaak beginnen organisaties met het beoordelen van de eisen die aan een nieuwe procestechnologie worden gesteld, en zijn vervolgens maanden of jaren bezig met het afstemmen van systemen en het perfectioneren van hun data voordat ze de oplossing ontwikkelen. Een betere, snellere aanpak is om te beginnen met het einddoel – de businessvragen die het bedrijf moeilijk kan beantwoorden – en vervolgens terug te werken om te bepalen welke data nodig zijn, waar ze kunnen worden vergaard, welke technologie nodig is om de vragen te beantwoorden en welke mensen nodig zijn om de resultaten te analyseren en de juiste actie te ondernemen. Met dit soort reverse engineering, ook wel de 'right to left'-aanpak genoemd, kunnen bedrijven relatief snel analyses maken voor een specifiek gebied van de strategische focus.

Zo is een internationale verzekeringsmaatschappij begonnen met het stellen van de volgende vragen: Waar liggen de kansen om de winstgevendende groei te verbeteren? Hoe kunnen we het volume en de waarde van nieuwe business en vernieuwingen verhogen? Hoeveel waarde komt er vanuit de digitale business en hoe kunnen we deze kanalen laten groeien?

Finance heeft de onderneming snel op één lijn gebracht met betrekking tot de KPI's (Key Performance Indicators) die moeten worden gemeten, de value-driver voor elke KPI, en de inhoud, data en hulpmiddelen die nodig zijn om belangrijke beslissingen te ondersteunen en van inzicht naar actie over te gaan.

Met behulp van dit raamwerk implementeerde het bedrijf nieuwe, op de value-drivers gebaseerde, plannings- en prognosemodellen, die snelle, tastbare resultaten opleverden en waarmee tegelijkertijd een toekomstgerichte analysecultuur werd gecreëerd.

Om relevant te blijven moet Finance zijn rol overstijgen en een ondernemingsgerichte businesspartner worden die financiële, operationele en strategische inzichten levert.

Hoewel organisaties zich terecht zorgen maken over de betrouwbaarheid van hun analyses, hoeft niet al hun data perfect te zijn om aan de slag te gaan. Toonaangevende organisaties hanteren een tweeledige benadering van hun D&A-strategie, waarbij ze aan de ene kant betrouwbaarheid op de lange termijn opbouwen en aan de andere kant direct in actie komen:

- **Langere termijn.** Finance ontwikkelt governanceprogramma's voor bedrijfsdata, met name de

gestructureerde, financiële en planningsdata die medewerkers dagelijks gebruiken. Deze programma's omvatten het opzetten van een D&A Center of Excellence (CoE) om de gegevens en inzichten die nodig zijn voor beslissingen effectief te leveren, te beheren en verder te ontwikkelen.

- **Kortere termijn.** Intussen kan Finance zijn teams – met name Financiële Planning en Analyse (FP&A) – versterken door analytische tools en dashboards op te zetten en te experimenteren met

ongestructureerde data en externe data, om zo nieuwe inzichten te creëren. Data kan vanuit verschillende externe bronnen worden gedownload, en hoewel deze data niet wordt beheerd kan Finance er toch inzichten uit genereren en overwegen hoe het betreffende hulpmiddel op andere gebieden kan worden toegepast. Na verloop van tijd kunnen deze databronnen worden opgenomen in de gereguleerde dataset.

Finance en het D&A-continuüm: Hoge bereidheid, lage volwassenheid

Beschrijvend (Wat is er gebeurd?)



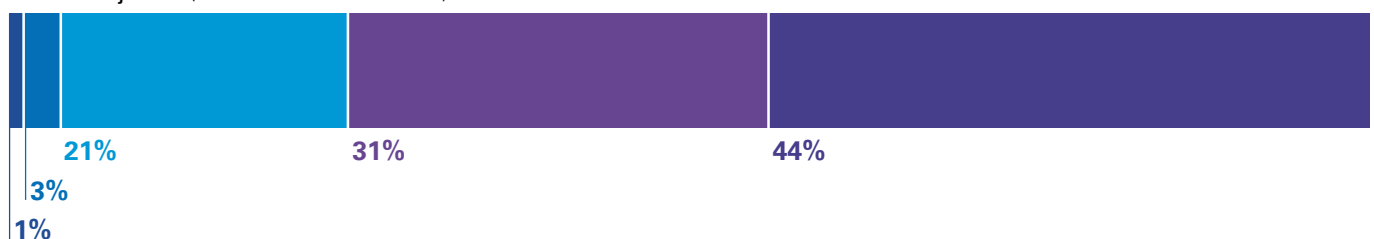
Diagnostisch (Waarom is het gebeurd?)



Voorspellend (Wat gaat er gebeuren?)



Voorschrijvend (Wat zal ik eraan doen?)



Bron: KPMG International, 1Q 2018 KPMG Global Insights Pulse Survey Webcast (april 2018)
NB: De som van percentages bedraagt mogelijk niet 100 procent vanwege afronding



Opkomende performance-indicatoren

Door de juiste KPI's voor de bedrijfsstrategie te identificeren, kan de CFO het tempo bepalen voor de manier waarop de organisatie opereert. Finance-functies beginnen op nieuwe manieren naar prestatie maatstaven te kijken:

Levensduurwaarde van de klant.

Deze maatregel, die al lange tijd in de telecommunicatiesector wordt gebruikt, wordt ook in andere bedrijfstakken steeds vaker toegepast. In plaats van zich alleen te richten op de kortetermijn-inkomsten, richten bedrijven zich steeds meer op het behoud van klanten op de lange termijn.

Winst ten opzichte van

klantervaring. Finance kan bedrijven helpen het juiste evenwicht te vinden tussen de ervaring die klanten verwachten en wat financieel zinvol is om te leveren.

Groei van digitale kanalen. Deze opkomende metriek, die vooral prominent aanwezig is in het verzekerings- en bankwezen,

weerspiegelt de ROI in digitale producten en diensten.

Een variant op de traditionele

kapitaalmetriek. Naast het rendement op de activa, het geïnvesteerde of aangewende kapitaal, nemen toonaangevende organisaties het standpunt in van een Venture Capitalist (VC). Ze denken na over hoe de toekomst eruit zou kunnen zien – wat betreft nieuwe diensten, markten en bedrijfsmodellen – en evalueren alternatieve investeringsscenario's met minder traditionele waardemaatstaven.

Zo kijken sommige elektriciteits- en nutsbedrijven naar de manier waarop het totale marktaandeel per klant kan worden vergroot om gereguleerde en niet-gereguleerde diensten te leveren, in tegenstelling tot de traditionele focus op gereguleerde inkomsten en betrouwbaarheidsindices. Hoewel beide belangrijk zijn, stimuleert het kijken naar toekomstige investeringen door de bril van een VC meer innovatieve marketing-, prijs- en investeringsstrategieën.

“We zien steeds meer organisaties die ‘financiële prognose’-modellen bouwen middels een datagestuurde aanpak waarbij externe data wordt geïntegreerd”, zegt Jark Otten, Finance Transformation Partner bij KPMG NL. Met deze interne en externe data kunnen organisaties snel een prototype van een dashboard maken om belangrijke vragen te beantwoorden, terwijl ze met behulp van machine learning patronen vinden in uiteenlopende data en voorspellende inzichten achterhalen.

Weten wat te meten en te analyseren om de bedrijfsprestaties te sturen

Op dit moment is het verzamelen van data voor veel bedrijven grotendeels een handmatig proces, maar de digitale technologieën zijn speciaal ontworpen om deze data te automatiseren en sneller meer bruikbare inzichten te leveren.

Nu de inzichten en analyses verschuiven van beschrijvend en diagnostisch naar voorspellend en voortschrijvend, moet de Finance functie niet alleen kundiger worden op technologisch gebied, maar ook meer prestatiegericht. Dat vraagt om nauwkeurige inzichten door middel van dynamische voorspellingen en planning.

Onderdeel van deze inspanningen is het identificeren van de juiste te meten KPI's, gebaseerd op de interne en externe drijvende krachten achter groei, winstgevendheid en duurzaamheid. Een ander onderdeel is de integratie van de planningsprocessen van het bedrijf. CEO's vinden dat het afstemmen van de planning op de bedrijfsstrategie een van de topprioriteiten van een CFO is.⁴ Daarom zal de CFO van de toekomst commercieel scherpzinnig moeten zijn en niet alleen verstand moeten hebben van waardebehoud,

*KPMG International, The view from the top (november 2019): <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/view-from-the-top.pdf>

maar ook van productstrategie, marketingstrategie, klanten, kanalen, talent en andere onderdelen van het bedrijf – en tegelijkertijd de belangrijkste key performance drivers in al deze onderdelen moeten weten te identificeren. Met EPM-hulpmiddelen (Enterprise Performance Management) zullen CFO's data uit deze gebieden integreren om de bedrijfsstrategie en de prestaties te koppelen.

Hoe worden de strategische initiatieven van een bedrijf weerspiegeld in financiële, personeels- en kapitaalplannen? Welke metrics zullen organisaties ter verantwoording roepen? EPM kan CFO's helpen om de strategie in het hele bedrijf te sturen, een operationeel ritme te creëren en het personeel in de juiste richting te motiveren. Bovendien is bij bedrijven met volwassen EPM-mogelijkheden aangetoond dat ze aanzienlijk beter presteren dan andere. In een recent KPMG-onderzoek rapporteerde 40 procent van de 'volwassen EPM-

bedrijven' meer dan 10 procent omzetgroei, terwijl slechts 17 procent van de 'minder volwassen EPM-bedrijven' hetzelfde kon zeggen.⁵ CFO's hebben ook iteratieve, op scenario's gebaseerde planningsmodellen nodig – waarin zowel interne als externe gegevens zijn opgenomen – om de nauwkeurigheid van de voorspellingen te verbeteren, te anticiperen op veranderingen en te handelen om de prestaties te verbeteren. Zo kunnen boorbedrijven hun inkomsten op de vlottende activa voorspellen door de productie te monitoren, de olieprijs van vandaag vast te stellen en de toekomstige prijs in te schatten. Maar hoe kunnen bedrijven het rendement voorspellen van de gaten die ze nog moeten boren, zodat ze hun investeringen kunnen plannen? Bij dit soort planning moet in de analyse rekening worden gehouden met meerdere interne en externe

factoren, waaronder kansberekeningen, prijzen, beschikbare kasstroom en ontdekkingen van concurrenten met betrekking tot gerichte boorlocaties. Dit soort factoren zijn volatiel en kunnen elke dag veranderen. Daarom heeft Finance behoefte aan flexibele analyses die zowel optimistische als pessimistische scenario's opleveren, zodat het bedrijf zijn planning voortdurend kan actualiseren.

Finance dient zich niet langer alleen te richten op het verwerken van financiële transacties en het maken van terugkijkende rapportages. "Finance dient de rol van businesspartner te vervullen en zo een cruciale rol te hebben bij de belangrijkste strategische beslissingen", aldus Jark Otten. "Om concurrentievoordeel te creëren en veranderingen in de markt te kunnen bijbenen, zal Finance de focus moeten leggen op een dynamische, voorspellende planning met agile analyses."



⁵ KPMG LLP, *Enterprise Performance Management Survey 2018* <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/epm-survey-2018-flash-report.pdf>



Nieuwe technologieën zullen real-time data uit meerdere systemen halen en direct publiceren op gebruiksvriendelijke dashboards die beschikbaar zijn voor het bedrijf voor samenwerking, analyse, en betere besluitvorming.

Opkomende technologieën toepassen om te automatiseren en handelen met nieuwe inzichten

In de toekomst zal data voor deze voorspellende en voortschrijvende analyses – samen met de beschrijvende en diagnostische metingen die worden gebruikt voor financiële overzichten en de operationele rapportage – volledig worden geautomatiseerd, iets wat sneller inzichten oplevert. Nieuwe technologieën zijn in staat real-time data uit meerdere systemen te halen en direct te publiceren naar

dashboards.

In alle sectoren zijn toonaangevende Finance functies hiermee al aan de slag gegaan. Door bijvoorbeeld real-time slijtagegegevens te verzamelen en te analyseren, kunnen sommige industriële fabrikanten de uitvalpercentages van componenten bepalen en schema's ontwikkelen voor reparatie en onderhoud. Dit soort oplossingen voor voorspellend en corrigerend onderhoud helpt hen de kosten te verlagen, betere serviceovereenkomsten op te stellen, de kapitaalplanning te verbeteren en de levensduur en efficiëntie van de activa te verbeteren.

Een ander voorbeeld: sommige retailers gebruiken computervisie en productsensoren om real-time inzicht te verkrijgen in het gedrag van de consument, zoals looproutes in winkels en hoe consumenten reageren op promoties in de winkel. Met deze inzichten kunnen bedrijven de nauwkeurigheid van vraag- en verkoopvoorspellingen verbeteren, strategische prijs- en kortingsmodellen ontwikkelen, de financiering op de juiste wijze aan bepaalde producten en markten toewijzen en de effectiviteit van promotie-uitgaven beter bijhouden.

Ondertussen gebruiken andere retailers gezichtsherkenning om opt-in loyaliteitsprogramma's te intensiveren, zodat wanneer consumenten een winkel bezoeken, verkoopmedewerkers hun productvoorkeuren kunnen zien en aanbevelingen kunnen doen. Sommige bedrijven zijn begonnen met het gebruik van machine learning om meerdere datastromen te correleren, nieuwe inzichten te ontdekken en nauwkeurigere voorspellingen te ontwikkelen.

Zo dachten de Finance teams van één retailer dat ze de drivers van de vergelijkbare winkeldomzet begrepen, maar toen ze verschillende databronnen combineerden en een correlatiealgoritme toepasten, ontdekten ze dat de belangrijkste factor die de vergelijkbare winkeldomzet beïnvloedt de nabijheid van nieuwe winkels van de concurrent is. Op basis van dit nieuwe inzicht voegt het bedrijf nu een nieuw soort concurrentiegegevens toe aan zijn prognosemodellen. Met name hightechbedrijven hebben het voortouw genomen om met opkomende technologieën nieuwe inzichten aan te boren. Door bijvoorbeeld machine learning toe te passen op historische data, verbeterde Microsoft de

nauwkeurigheid van zijn verkoopprognoses en de voorspelling van financiële resultaten. Op basis van de nieuwe inzichten heeft het bedrijf zijn verkoopteam bijgestuurd en zijn aanpak van productie, voorraad en distributie aangepast. Maar belangrijker nog is dat Microsoft machine learning, voorspellende analyses en natuurlijke taalverwerking voorafgaand aan het sluiten van de periode heeft toegepast om de financiële resultaten te evalueren, waardoor sneller inzichten worden verkregen.

Wie heeft de verantwoordelijkheid voor de datastrategie?

Aangezien Finance de datagestuurde inzichten aanlevert, is het logisch dat CFO's een cruciale rol spelen in de datastrategie.

Volgens Harvard Business Review Analytic Services "is de financiële functie het middelpunt van de ondernemingsactiviteit, waarbij de bedrijfsstrategie wordt gekoppeld aan de activiteiten en de financiële resultaten".⁶ Dienovereenkomstig nemen de meeste CFO's tegenwoordig in ieder geval deel aan de datastrategie en nemen sommige zelfs een meer invloedrijke rol op zich door KPI-dashboards en andere bedrijfstechologie te ontwerpen. In de toekomst heeft Finance echter de mogelijkheid om de datastrategie te leiden en tegelijkertijd samen te werken met andere bedrijfsfuncties om robuuste analyses te implementeren. Naast de verantwoordelijkheid voor en de organisatie van alle financiële data kan Finance de verantwoordelijkheid



In welke fase bevindt u zich?

Gebruik de volgende vragen om de voortgang van uw Finance met betrekking tot D&A te meten:

- In hoeverre zijn uw beschrijvende en diagnostische analyses geautomatiseerd?
- Welke use cases zouden de meeste waarde toevoegen voor het toepassen van voorspellende en normatieve analyses?
- Hoe is de bedrijfsstrategie verbonden met de financiële en operationele planning?
- Wie heeft nu de verantwoordelijkheid voor data en analyses in de organisatie?
- Wat is de rol van Finance in databeheer en -governance buiten het traditionele beheer?
- Ziet u het als uw rol in Finance om het bedrijf uit te dagen betere beslissingen te nemen?
- Beschikt u over de vaardigheden en mogelijkheden om gebruik te maken van analytische informatie?

nemen voor de kwaliteit en het beheer van andere data, aangezien deze van invloed zijn op de prestaties van de onderneming, met inbegrip van de vraag welke data wordt gebruikt, hoe de betrouwbaarheid ervan kan worden gewaarborgd en hoe data kan worden gestructureerd om de belangrijkste vragen van het bedrijf te beantwoorden. Volgens Harvard Business Review Analytic Services hebben Finance teams "hun data- en informatiebeheer uitgebreid van alleen financiële data naar de bedrijfsdata die uiteindelijk in de financiële metriek worden opgenomen". Maar maakt u zich geen zorgen: De CFO hoeft niet de eigenaar te zijn van alle data van het bedrijf, deze blijven onderdeel van de afdeling informatietechnologie, andere functies en individuele business units. Finance moet de integriteit, snelheid en relevantie van data die een directe invloed hebben op de prestaties van de onderneming en de KPI's, met inbegrip van markt-, klant- en operationele factoren, beheren en verbeteren. Een manier om van deze strategie het speerpunt te maken, is het opzetten van een

intern CoE voor bedrijfsanalyse, en Finance is uniek gepositioneerd om dit te ontwikkelen. In alle bedrijfstakken zien we nu al dergelijke CoE's verschijnen. Ze verzamelen, integreren en beheren interne en externe data, en zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van prestatierapporten en analysetechnologieën. Belangrijk is dat het CoE ook een broodnodig carrièrepad voor datawetenschappers zal bieden. Vandaag de dag worden deze professionals meestal ingehuurd door verschillende businessgroepen om een bepaalde uitdaging aan te gaan.

Vervolgens blijven ze in een silo, wat hun waarde voor het bedrijf minimaliseert. Een CoE dat zijn beslissingen op Finance baseert, kan daarentegen een organisatie voor datawetenschappers creëren, die Finance naar behoefte kan inzetten in het kader van partnerschappen. Aangezien Finance een leidende rol speelt in inzichten en analyses, zal de

CFO nauw moeten blijven samenwerken met de CIO, die een waardevolle partner zal zijn voor technologieselectie, beveiliging en data-integratie.



* Harvard Business Review Analytic Services, sponsored by KPMG LLP, *Advanced analytics and the CFO* (november 2017): <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/advanced-analytics-cfo.pdf>

We zien dat in sommige bedrijven de CIO tegenwoordig aan de CFO rapporteert, wat niet alleen het strategische belang van de samenwerking aantoont, maar ook van het leiderschap van de CFO in de datastrategie.

In actie komen

In reactie op de noodzakelijke inzichten worstelen veel organisaties nog steeds met de basisprincipes. Ze verdedigen voor zichzelf het gebruik van

verouderde systemen die stammen uit tientallen jaren van bedrijfsovernames, vereenvoudigen hun bedrijfsmodel en richten zich op dienstverlening met lage kosten. Maar inzicht en analyse gaan over het doen van nieuwe dingen, niet over het doen van dezelfde dingen tegen lagere kosten. Dus ook al blijft kostenverlaging belangrijk, de organisaties die in de toekomst nieuwe waarde creëren, zullen zich ook richten op innovatie om strategisch voordeel te behalen.

Bent u één van hen?

Om echt prestatiegericht te zijn, zullen de toonaangevende Finance functies de hoeksteen moeten vormen van de bedrijfsstrategie, Finance en analyse. In plaats van alleen de prestaties te rapporteren, zullen ze begrijpen waar de onderneming naartoe gaat, welke vragen ze moeten stellen en hoe ze die aan de hand van D&A moeten beantwoorden.

Intelligent forecasting: het verhogen van nauwkeurigheid en efficiency van voorspellingen

Klantuitdagingen



Een internationale leider in consumptiegoederen moest de financiële performance (verkoop, kosten, marge, inkomsten, enz.) nauwkeuriger voorspellen, tot achttien maanden vooruit. De organisatie had van oudsher een bedrijfsbrede bottom-upbenadering, waarbij prognoses werden gemaakt voor elk merk en vervolgens werden doorgevoerd naar het hoogste niveau. Deze aanpak was tijdrovend en leverde daarnaast relatief onnauwkeurige resultaten op.

Onze oplossing

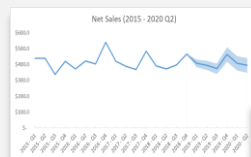


KPMG was in staat om een nieuw perspectief te geven aan het proces van financiële prognoses door een datagestuurde aanpak te gebruiken, waarbij een suite van geïntegreerde modellen werd gebouwd en relaties met externe signalen werden benut. KPMG ontwikkelde twee verschillende modelleringsbenaderingen: ten eerste een top-downbenadering om de bedrijfsbrede financiële gegevens voor elke grote divisie te voorspellen. Ten tweede een bottom-upbenadering om één specifiek merk binnen het bedrijf te voorspellen. Deze bottom-upbenadering zal worden gebruikt als raamwerk om over alle merken binnen het bedrijf te schalen. De top-downmodelleringsbenadering combineerde drie verschillende modelleringstypen om toekomstige W&V-verklaringen te voorspellen. KPMG heeft honderden typen en combinaties van modellen geëvalueerd voordat de uiteindelijke suite van modellen werd geselecteerd. De aanpak omvatte een stap voor gegevenstransformatie om rekening te houden met de impact van bedrijfsacquisities en desinvesteringen, tijdreeksmodellerings en regressieanalyse. De bottom-upbenadering combineerde ook drie verschillende modelleringstypen om toekomstige W&V-verklaringen te voorspellen. Naast de geavanceerde technieken die werden gebruikt, voegde KPMG de analyse verder toe door de resultaten te informeren met externe signalen die beschikbaar waren in de KPMG Signals Repository. Dit stelde de organisatie in staat om de belangrijkste relaties tussen financiële instellingen en industrie / klimaat / economische gegevens te identificeren.

De uitkomsten



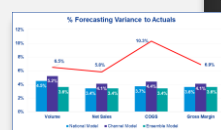
De nieuwe aanpak ontwikkeld en geleverd door KPMG biedt drie belangrijke voordelen ten opzichte van de huidige status van de klant. Ten eerste is de nauwkeurigheid van alle voorspellingen met meer dan 30 procent verbeterd. Om dit te meten, werd een rigoureuze basisinspanning uitgevoerd om de nauwkeurigheid van de huidige status van de klant te kwantificeren. Ten tweede werd de tijd die nodig was om toekomstige prognoses te genereren drastisch verminderd, wat honderden manuren per jaar bespaarde. Ten slotte bieden de resultaten inzicht in specifieke factoren voor bedrijfsinkomsten en -winsten.



Financial Projections



Signal Analysis



Model Performance

¹ Harvard Business Review Analytic Services, sponsored by KPMG LLP, *Advanced analytics and the CFO* (november 2017): <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/advanced-analytics-cfo.pdf>

Hoekan KPMG helpen?

De Finance and Business Services-praktijk van KPMG ondersteunt CFO's in hun toenemende takenpakket en verantwoordelijkheden. Samen met onze People & Change-praktijk, die klanten helpt bij het identificeren en het aanpakken van HR- en organisatorische elementen om werken in het digitale tijdperk in goede banen te leiden, kunnen wij uw organisatie helpen zich voor te bereiden op de toekomst van Finance, Procurement, HR en IT. Onze aanpak, methodieken en tools hebben zich door de jaren heen in diverse sectoren bewezen en zijn consistent van aantoonbare strategische waarde gebleken voor de financiële functie. Het wereldwijde netwerk van KPMG helpt klanten om hun financiële functie af te stemmen op de strategieën en behoeften van hun bedrijf om zo ook op lange termijn toegevoegde waarde te realiseren en te behouden.

Over KPMG

© 2020 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Wij zijn in 154 landen actief en wereldwijd zijn er bij onze member firms 200.000 professionals werkzaam.

Contactpersonen

Jark Otten

Partner Integrated Finance Transformation

T: +31 (0)20 656 4453
M: +31 (0)6 1090 1936
E: otten.jark@kpmg.nl

Arri Dirkse

Senior Manager Enterprise Performance Management

T: +31 (0)20 656 8089
M: +31 (0)6 4647 4021
E: dirkse.arri@kpmg.nl

Marita de Weerd

Senior Consultant Integrated Finance Transformation

T: +31 (0)53 483 2526
M: +31 (0)6 3063 7324
E: deweerd.marita@kpmg.nl