

DATA ANALYTICS EN ARTIFICIAL INTELLIGENCE

'Een controller wil niet alleen maar bezig zijn met Excelsheets'

De controller leunt in zijn algemeenheid nog (te) veel op Excel en maakt voor de dagelijkse werkzaamheden nog weinig gebruik van data-analyse en artificial intelligence (AI). Die conclusie trekken Niels van der Kam en Ronald Husinga, beide werkzaam in het vakgebied Data Analytics.

Bij onze klanten zien we regelmatig dat Excel door controllers wordt gezien als het primaire hulpmiddel,' stelt Husinga. 'Het is vaak ook een vacaturevereiste en het zit in de cultuur ingebakken. Het is gebruikelijk dat controllers met spreadsheetprogramma's werken. Controllers zijn vaak meer geënt op cijfers, dan op datavisualisaties. Wat meespeelt is dat ze vaak onvoldoende worden voorzien van de juiste tooling.'

Spanningsveld

Van der Kam vult aan: 'Het is een spanningsveld tussen flexibiliteit, transparantie en eenvoud. Excel is een goed programma om mee te werken en biedt alle flexibiliteit die je kunt wensen. Het is makkelijk om een nieuwe variant te maken en te laten proefdraaien in je eigen omgeving. Echter, de transparantie en de beheersbaarheid zijn laag. Een document wordt vaak door veel mensen ingevuld en aangevuld en hierdoor is het overzicht wel eens zoek. Hier valt nog veel terrein te winnen als je processen wilt optimaliseren en verbeteren.'

Moderne EPM-software

De traditionele software die tot nu toe veel gebruikt werd voor planning en budgettering ondersteunt de controller onvoldoende. Het biedt weinig tot geen mogelijkheden om prognoses te maken.

Husinga: 'Dat heeft invloed op het hele planning- en controlproces. Wil je er een gestroomlijnd proces van maken, dan heb je tooling nodig waarin je targetstelling kan doen en een begroting en prognose kunt invoeren. Enterprise Performance Management kan helpen dit proces te stroomlijnen. Het kruipt toe naar business intelligence-software, dashboards en niet te vergeten AI.'

Uniformering noodzakelijk

Volgens Husinga ontbreekt het bij veel organisaties nog aan een eenduidige werkwijze. 'Om structuur aan te brengen is het noodzakelijk dat je naar één format gaat. Hoe ga ik om met gegevens en kpi's? Als je voor elk wisselstukje op elke afdeling andere kpi's of vragen stelt, krijg je wat betreft de informatievoorziening ook een wirwar. Daar ondervindt de controller ook hinder van.' Van der Kam: 'Een uniformering van de planning- en controlcyclus is noodzakelijk. In de top van de organisatie is vaak wel helderheid over hoe die cyclus eruit ziet. Maar hoe lager je in de organisatie komt, hoe meer variatie je ziet in het proces van planning en control. Gaat een businesscontroller zitten met een club aan budgetverantwoordelijken en stemmen zij samen het budget af? Of is het de budgethouder zelf die de Excelsheet invult? Dat is een verschil van werkwijze. Lager in de organisatie, om het te chargeren, wordt er gespeeld. Er worden dingen uitgetest en er wordt geschoven met

getallen. Werken met een vast stramien heeft veel voordelen. Maar één van de nadelen is dat je met z'n allen wel in dat ene stramien moet werken. Anders creëer je dezelfde chaos die je voorheen misschien ook had.'

Vaker en betrouwbaarder voorspellen

Het gebruik van data-analyse en artificial intelligence stelt organisaties in staat om een verbeteringslag te maken, beschouwt Huisinga. 'Met data-analytics en AI bestaat de mogelijkheid om beter en nauwkeuriger te voorspellen. Het stelt je in staat om vaker en betrouwbaarder een voorspelling te doen, in plaats van nu bijvoorbeeld eens per kwartaal of een maandelijkse rolling forecast. Maar AI is natuurlijk geen toverdoos. Het is noodzakelijk dat de planning en het controlproces uniform en gestandaardiseerd zijn. Als je dat op orde hebt, kun je als organisatie op continue basis zien waar je staat. Driver based planning met een duidelijke visie op kpi's en de verbanden hiertussen is daarbij een noodzakelijke stap om AI succesvol toe te passen.'

Cultuurverandering

Volgens Van der Kam moet een organisatie een aantal stappen doorlopen om data-analyse en AI te omarmen. 'Je moet een cultuurverandering doorvoeren. Je moet er klaar voor zijn. Het is een strategische keuze om in de organisatie op een bepaalde uniforme wijze te werken. Een andere uitdaging is de datakwaliteit. Waar komt je ruwe data vandaan? Organisaties gebruiken veelal de realisatiecijfers van het huidige jaar als startpunt voor de prognoses en het budget voor de volgende periode. Het is noodzakelijk dat die data op orde is.' Om een juist beeld te schetsen van hoe de organisatie ervoor staat, is het noodzakelijk dat data uit alle silo's van de organisatie voorhanden is. Van der Kam: 'Vaak zie je nog dat er aparte systemen zijn voor personeel, financiën en productie. Je wilt uit al die bronsystemen data halen en vervolgens combineren om er iets zinnigs over te zeggen. De verschillende silo's moet je opheffen, zodat je één dataplatform krijgt.'

Intensief en foutgevoelig werk

Het is de overtuiging van Van der Kam dat de verdere ontwikkeling van data-analyse en AI van invloed gaat zijn op de controllersfunctie. 'Controllers besteden nu soms wel tachtig procent van hun tijd aan de Excelcarrousel. Op topniveau wordt dan



Niels van der Kam (l) en Ronald Huisinga: 'Controllers besteden nu soms wel tachtig procent van hun tijd aan de Excelcarrousel'

een Excelsheet gedistribueerd in de organisatie. Budgethouders en controllers zijn daarmee actief en vervolgens moet het weer geconsolideerd worden tot één budget of een totale planning. Dat is heel intensief en foutgevoelig werk. Dat hele proces kun je automatiseren met moderne EPM-software. Op het moment dat je dat gedaan hebt, kun je je focussen op de adviesfunctie die je als controller hebt.' Volgens Huisinga moet de businesscontroller een businesspartner zijn. 'Niet iemand die alleen maar bezig is met Excelsheets en de cijfers op orde krijgen. Dit vraagt wel om goede tooling ter ondersteuning. Daar is veel winst te behalen.'

Vertrouwen

Vertrouwen in de nieuwe technologie is een belangrijk aspect, besluit Van der Kam. 'Dat geldt zeker als je als controller gaat werken met AI en complexe algoritmes die jou helpen of begeleiden bij het maken van bijvoorbeeld een forecast. Dan moet er wel vertrouwen zijn en dat is lastig. Je zit ergens op het raakvlak van geavanceerde technologie en de functionele inhoud. Daar gaat het eigenlijk over. De controller is gericht op de inhoud, de bedrijfsprocessen die ondersteund worden. Hij moet kunnen vertrouwen op de technologie, die is vaak wat ondoorgrondelijk. Zeker als het AI-algoritmes worden. Daar moet vertrouwen ontstaan en dat kan alleen maar groeien in de loop van de tijd als de modellen die worden gebruikt overeenkomen met de realisatiecijfers.' <

Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met Axians.