

Paradigma-shift van de financiële organisatie tijdens een business transformatie

Bijna elk bedrijf met een lange geschiedenis gaat tegenwoordig door een transformatie. Om effectief te blijven zal de financiële organisatie van dat bedrijf zijn paradigma en bijgevolg ook haar werkwijze moeten aanpassen. De rol en het doel van finance blijft dan wel onveranderd, het pad om er te geraken niet.





‘Een organisatie die een business transformatie doormaakt, mag niet de illusie wekken dat alle zaken te voorspellen zijn.’

Leen Geirnaerd,
Chief Financial Officer bij bpost



‘Diepe wortels, sterke vleugels’, zo zou je bpost kunnen omschrijven. Eén van die wortels is de stevige balanspositie. Doorheen een business transformatie zijn typisch meer investeringen nodig. Een bedrijf met veel cash wordt dan een bedrijf dat weloverwogen moet kiezen waar het zijn kapitaal inzet. Dat vergt een heel andere finance tool kit.

Kapitaalallocatie is veel meer dan de financieel technische oefening, die gemaakt wordt vanuit de financiële plannen van de business transformatie. De keuze van de assumpties die in deze oefening worden gemaakt inzake financiële discipline (gezonde balans), portfolio management van de businesses en de vergoeding voor alle stakeholders, bepalen immers de kracht en snelheid van uitvoering, alsook de equity story van het bedrijf.

De transformatie vergt eveneens een ander investeringsgovernance. Business cases dienen niet enkel beoordeeld te worden op de rendabiliteit binnen één enkele business unit, maar ook vanuit de portfolio vanuit de totale groep. Vervangingsinvesteringen in de traditionele business dienen nu afgewogen te worden tegen investeringen in de nieuwe business: voorspelbare vs. minder voorspelbare cashflow, korte vs. langere terugverdiensijd... Investeringsbeheer krijgt op die manier het meterschap over de organisatie om deze doorheen de transformatie te begeleiden.

Waar cashbeheer de aandacht vroeg, zal cash forecasting aan belang winnen. Met gezonde financiële ratio's als basisvoorwaarde en een investeringsplan voor de business transformatie is een juiste timing van belang. Ook de thesaurie afdeling dient haar

toolkit dus verder te verfijnen en het zal nauwer betrokken zijn bij business besluiten om na te gaan of investeringen via make or buy dienen te worden gedaan, gezien de impact op de timing van de cash out.

‘Wek niet de illusie dat het tempo van de business transformatie voorspelbaar is, als dat niet zo is...’, aldus de wijze woorden van een Londense bankier. Niet bepaald een motivator voor alle business controllers, die in het budgetteringsproces betrokken zijn. Budgetteren voor wat je niet weet, is dan ook een moeilijke opdracht. Waterval budgetteren is in elk geval niet geschikt voor deze nieuwe realiteit. Een gedetailleerd en lang budgetproces geeft een vals gevoel van zekerheid.

‘Zero-based thinking’ en de status quo in vraag stellen is in ieder geval een goede basisfilosofie om reeds doorheen het performance jaar toe te passen. De uitkomsten hiervan kunnen vervolgens in het budget worden opgenomen, zonder het budgetproces al te lang en theoretisch te maken.

bpost streeft naar een duidelijke en transparante communicatie aan haar aandeelhouders. De meningen onder analisten en investeerders zijn verdeeld over wat dat dan exact betekent: granulariteit versus kwalitatieve guidance. Voor een organisatie in een business transformatie, waarin een aantal zaken moeilijker te voorspellen zijn, mag je die illusie niet wekken. In transformatie getuigt het dan ook van realiteitszin van de organisatie, om transparant en duidelijk te zijn over wat je wel weet, maar eveneens transparant en duidelijk te zijn over wat je niet weet.

Uiteindelijk zijn het de mensen die het verschil maken. Het is het bpost finance team dat schakelt in paradigma en een nieuwe toolkit aanwendt. Uit geloof in de diepe wortels waar ze deel van uitmaken en uit zin om hun vleugels te spreiden!

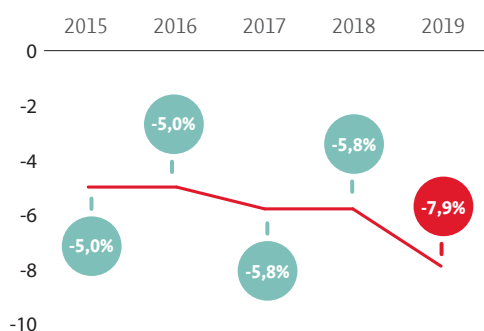
Leen Geirnaerd,
CFO van bpost sinds mei 2019

Studeerde Toegepaste
Economische Wetenschap-
pen aan de Universiteit
Antwerpen

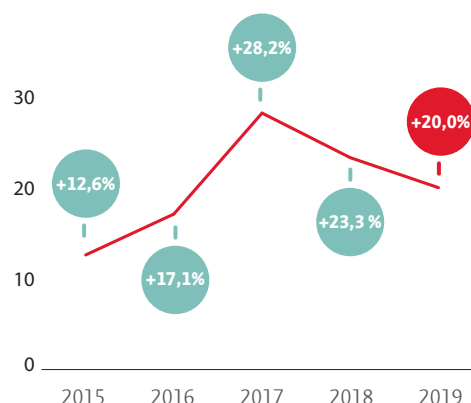
2019 Financiële kerncijfers



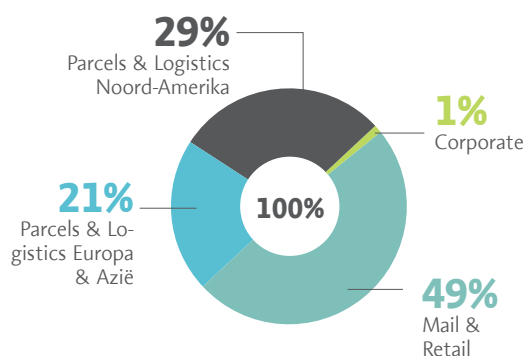
Evolutie volume Domestic Mail



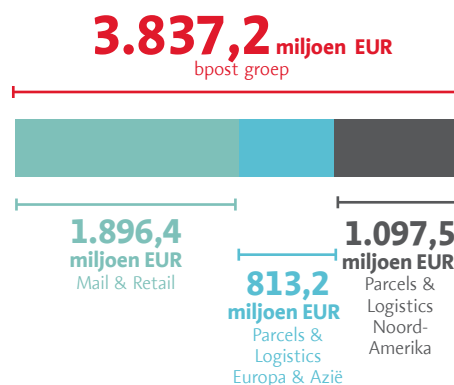
Evolutie volume Domestic Parcels



Externe bedrijfsopbrengsten per Business Unit

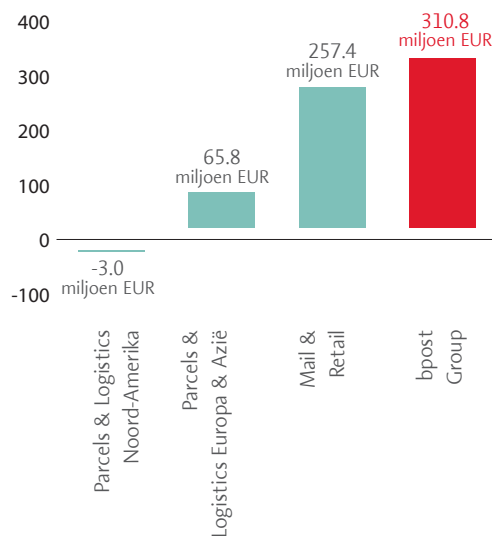


Aangepaste bedrijfsopbrengsten 2019

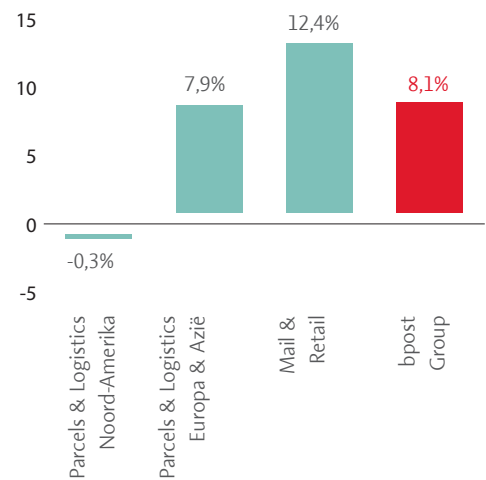




Aangepast bedrijfsresultaat (EBIT) 2019



Aangepaste EBIT marge 2019



Evolutie van de prijs van het aandeel 2019

