



ACCOUNTANCY

(BIG) DATA ZONDER MANAGEMENT-ACCOUNTANT

Of hoe een wereldkampioenschap verliezen ...

Winnen met een onderneming is als uitblinken in een sport. Beide disciplines hebben meer met elkaar gemeen dan op het eerste gezicht wel lijkt. Elke sportdiscipline meet de prestaties van mensen, machines ... om de doelstellingen te bepalen, om het talent van personen te detecteren, om een strategie uit te stippelen waarmee ze de tegenstander kunnen kloppen. Doen bedrijven niet net hetzelfde? Sport als metafoor voor businessresultaten is de rode draad van dit artikel.

Auteur: Steven Peeters, Partner BDO Accountancy

SABERMETICS – THE ART OF WINNING AN UNFAIR GAME

In 2002 (en 2003) verraste het baseballteam Oakland Athletics iedereen door de play-offs te bereiken ondanks het feit dat 80% van de andere ploegen over (veel!) meer middelen beschikte. Dit topresultaat bereikte het team aan de hand van Sabermetrics (de Society of American Baseball Research Metrics) een kwalitatieve analyse waarbij veel meer data wordt geanalyseerd dan enkel de toen geldende slag- en gooieresultaten. Meer weten over die stunt? Lees dan het boek 'Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game' (ISBN 9780393066234) of bekijk de verfilming met Bratt Pit.

Anno 2018 vinden ook andere sporten de weg naar doorgedreven data-analyse om hun winstkansen te verhogen. Zo riepen de Rode Duivels op het recente WK de hulp in van SciSports*. De pers beweerde zelfs dat de overwinning tegen Brazilië

door de Rode Duivels te danken was aan deze techniek. Een andere verstonnende overwinning door gelijkaardige analytics zien we ook in de politiek. Denk maar aan de verkiezing van Donald Trump als president van de USA, grotendeels toegeschreven aan de invloed van Cambridge Analytics. Maar ondanks alle hightech loopt het soms fout ...

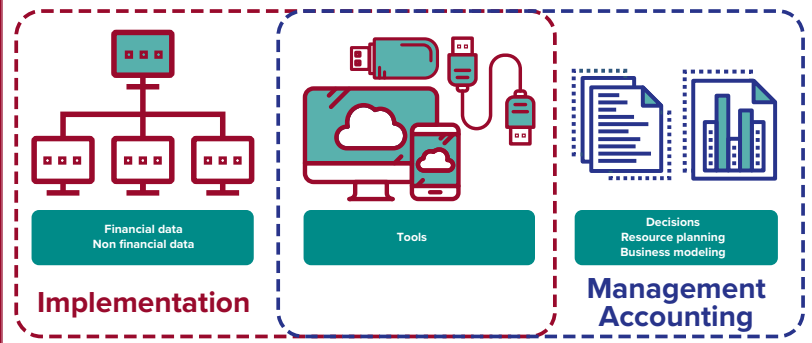
FERRARI FAALT

Op zondag 24 november 2010 won Sebastian Vettel de F1-race in Abu Dhabi. Daarmee won hij het wereldkampioenschap voor een eerste maal op naam van het Red Bull Racing Formula One Team. Nog uitzonderlijker was dat de man in topvorm en leider in het klassement, Fernando Alonso van het Ferrari-team, slechts 7^e werd. Waar zat de kink in de kabel?

Een te vroege pitstop zo blijkt na een grondige analyse na de race. Immers, het aantal pitstops en hun timing zijn de meest cruciale strategische

* Uit: De Tijd, 'Drones en data, de nieuwe spelmakers in het topvoetbal' – 08 juni 2018. SciSports is een van de snelst groeiende 'sports analytics'-bedrijven ter wereld en toonaangevend inzake data-intelligentie voor professionele voetbalorganisaties.

“De nood aan experts die zowel financiële als niet-financiële data juist kunnen interpreteren, groeit.”



beslissingen die een F1-raceteam neemt. Het was de doorgewinterde racestrategie bij Ferrari, Chris Dyer, die de noodlottige beslissing nam op basis van de data van de 'marktstandigheden' en alle mogelijke sensoren op de auto. Die bewuste dag stuurden maar liefst zo'n 300 sensoren alle data door naar 30 ingenieurs en IT-specialisten. Via complexe simulaties werd de uitkomst van de race bepaald, rekening houdend met alle sensordata, de waarschijnlijke strategie van de andere teams, de biofysische data van de racer, enz. De uitkomst van die verschillende simulaties wordt vervolgens vertaald in strategische keuzes, zoals de pitstops. Op 24 november draaide dat echter uit op een fiasco voor Ferrari dat het wereldkampioenschap uit handen gaf.

DISTRIBUTED COGNITION

Voor de buitenwereld was de beslissing van de vroege pitstop onbegrijpelijk. Alle media en F1-experten legden de schuld bij Chris Dyer. Hij nam de foute beslissing tot een pitstop in de 15^e ronde. De universiteit van London heeft dit verder onderzocht en trok de volgende conclusies:

- Dyer kreeg slechts twee opties doorgestuurd: ofwel onmiddellijk een pitstop inlassen of pas vijf rondes later. Gelet op de bedrijfscultuur bij Ferrari waar fouten niet onbestraft blijven, kon Dyer deze opties niet overrulen.
- De bepalende factor in de beslissing was de zgn. 'distributed cognition', de kennis die over de hele beslissingsketen zit verdeeld. Omdat de kennis verspreid zit bij verschillende personen had de persoon die de finale

beslissing moest nemen onvoldoende kennis om dat gegrond te doen. Bovendien beslisten de verschillende entiteiten enkel voor hun eigen deelgebied waardoor het totaalbeeld van de race werd vertekend.

“Management-accounting verhelpt 'distributed cognition' en zorgt voor prestaties op topniveau.”

Besluit? De opdeling van de 'expertenkennis' leidde tot de cruciale, voor de buitenwereld onbegrijpelijke fout.

MANAGEMENT-ACCOUNTING

Terug naar de bedrijfswereld sensu stricto. Management-accounting is het proces waarbij managers en werknemers relevante financiële en niet-financiële informatie krijgen om (1) beslissingen te nemen, (2) middelen (machines, personeel, ...) toe te wijzen en (3) prestaties te monitoren, te evalueren en te vergoeden. Voorbeelden van de output van management-accounting zijn de kostprijs van een product, klantentevredenheid, loyaliteit, geleverde kwaliteit, innovatiegraad, werknemersmotivatie, ... Vergeleken met Ferrari: het hele rapporteringsproces tot aan Chris Dyer.

Vandaag implementeren bedrijven digitale rapporteringsprocessen op basis van uiteenlopende (big) data. Voor de implementatie van die toepassingen schakelen ze vaak experts in met voldoende kennis van de IT-wereld, business en statistiek.

De implementatie beperkt zich echter tot het leveren van een 'tool'.

Om achteraf de data juist te lezen en hierover te adviseren, hebt u nood aan experts die zowel

financiële als niet-financiële data juist kunnen interpreteren. Dat zijn de management-accountants.

We merken dat vandaag de vraag sterk groeit naar experts die behalve de boekhoudcijfers ook alle andere niet-financiële (big) data juist kunnen interpreteren. Anders gezegd, de management-accountant 2.0 is de persoon die zowel uw boekhouding, als uw data- en procesmining-tools en -rapporten juist vertaalt naar een gediversifieerde interactieve rapportering op om het even welke device (smartphone, pc, tablet, ...). 'Slimme' bedrijven investeren vandaag in management-accounting om competitief te blijven in de race! Zij zijn immers de aangewezen personen om de 'distributed cognition' te vermijden. ■

VRAGEN OVER MANAGEMENT ACCOUNTING?

Of u zoekt een ervaren management accountant? Aarzel niet om contact op te nemen met de specialisten van ons 'Accounting & Reporting' -team: accountancy@bdo.be