

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS

10 GODE RÅD

TIL AT SKABE STØRRE VÆRDI
SOM ØKONOMIFUNKTION

Af Jan Valdbo

10 GODE RÅD TIL AT SKABE STØRRE VÆRDI SOM ØKONOMIFUNKTION

Udgivet af Erhvervsakademi Aarhus,
forsknings- og innovationsafdelingen, marts 2018

Forsknings- og innovationspublikation #8.

Vi arbejder med anvendt forskning, udvikling og innovation, der skaber værdi for uddannelser, virksomheder og samfundet.

→ *Læs mere om vores forsknings- og innovationsprojekter.*

Publikationen er udgivet som en del af forskningsprojektet "Fra minus til plus – den værdiskabende økonomifunktion".

Tekst og koncept

Jan Valdbo, lektor og projektleder,
Erhvervsakademi Aarhus, forsknings- og innovationsafdelingen.

Kontakt

java@eaaa.dk
Tlf. 7228 6286

Andre bidragsydere

Peter Schneider, adjunkt,
Erhvervsakademi Aarhus, finans og økonomi.

Redaktør

Karina Hansen,
Erhvervsakademi Aarhus, forsknings- og innovationsafdelingen.

Design og layout

Erhvervsakademi Aarhus

ISBN

9788799976775



Indhold

Ønsker I mere end debet og kredit?	4
Sådan udvikler I en mere værdiskabende økonomifunktion	6
#1 - Sæt gang i en erkendelsesproces	10
#2 - Få forventningsafstemt med de interne kunder	16
#3 - Få styr på maskinrummet	21
#4 - Få legitimeret økonomifunktionens (nye) rolle	25
#5 - Kom ud i forretningen og sæt økonomi på dagsordenen	30
#6 - Dyrk et forretningsorienteret mindset i økonomifunktionen	39
#7 - Skab indsigt og gennemsigtighed	43
#8 - Sikre en fælles retning	50
#9 - Fasthold en tillidsbaseret kultur	57
#10 - Sæt det rigtige hold	61
Hvordan kan man måle og vurdere økonomifunktionens værdiskabelse?	66
Hvad kendetegner en moderne værdiskabende økonomifunktion?	69
Forskningsprojektet "Fra minus til plus - den værdiskabende økonomifunktion"	75
Litteraturliste	82

**ØNSKER I
MERE END
DEBET OG
KREDIT?**



Jan Valdbo

Projektleder og lektor
Erhvervsakademi Aarhus
Forsknings- og innovationsafdelingen

Marts 2018

Hvordan er virkeligheden i din virksomhed – får I nok ud af jeres økonomifunktion eller trænger den til et værdieftersyn?

Er jeres virksomhed også udsat for stigende konkurrence og krav om øget effektivitet? Oplever I, at jeres forretningsmodel er under pres? Eller har I lagt jer ud i vækstsporet og er gået internationalt og måske endda etableret datterselskaber i udlandet med en stigende kompleksitet som følge?

Hvis I kan svare ja til nogle af disse spørgsmål, er det måske på tide at få lavet et værdieftersyn af jeres økonomifunktion, for at finde ud af, om økonomifunktionen stadig understøtter forretningen og de aktuelle udfordringer den står overfor. Er I som økonomifunktion lykkedes med at udvikle jer i takt med virksomheden? Er I eksempelvis i stand til at levere beslutningsunderstøttende information til organisationen og ledelsen, og får I stillet de ud-

fordrende spørgsmål ud i organisationen, der kan være med til at rykke forretningen? Eller fungerer I stadig som en passiv regnskabsfunktion, der får betalt regningerne til tiden og leverer et månedsregnskab halvvejs inde i næste måned?

Denne guide kommer med en række gode råd til, hvordan jeres økonomifunktion kan udvikle sig hen imod dét, vi kan kalde en moderne værdiskabende økonomifunktion.

Guiden er primært skrevet til ledere og medarbejdere i økonomifunktionen i mellemstore virksomheder. Den kan med fordel også bruges af ledere, som ønsker at få mere ud af deres økonomifunktion end bare debet og kredit.

Formålet med denne guide er at komme med praksisnære råd og eksempler, som forhåbentligt kan sætte nogle tanker og overvejelser i gang omkring økonomifunktionen, og hvordan den kan udvikle sig. Dette kan forhåbentligt inspirere jer i arbejdet med at skabe en værdiskabende økonomifunktion.

Baggrunden for guiden er forskningsprojektet ”Fra minus til plus – den værdiskabende økonomifunktion”, som har undersøgt, hvordan økonomifunktioner i mellemstore danske virksomheder kan skabe større værdi for deres ledelse og organisation.

Jeg håber, I vil blive inspireret til jeres videre arbejde med at få skabt en mere værdiskabende økonomifunktion. God læselyst.

**SÅDAN UDVIKLER
I EN MERE
VÆRDISKABENDE
ØKONOMIFUNKTION**

Du sidder måske som CFO, controller eller CEO i en mellemstor virksomhed og overvejer, hvordan I får mere værdi ud af jeres økonomifunktion. Som inspiration til, hvordan I kan gribe det an, har du måske deltaget på konferencer om emnet, læst nogle af de mange undersøgelser og rapporter, som forskellige konsulentbureauer har udarbejdet og har måske endda læst mere videnskabeligt orienteret litteratur om emnet

Hvis du endnu ikke har fundet svar på, hvordan I kan gribe processen an, skyldes det sikkert, at hovedparten af undersøgelser, rapporter og forskning fokuserer på, hvordan store (internationale) virksomheder har arbejdet med at udvikle deres økonomifunktioner til at blive mere værdiskabende.

Det er typisk også de store virksomheder, som er på talerstolen på de forskellige konferencer om emnet. Her fortæller de om, hvordan de skaber større værdi for deres organisation og ledelse, f.eks. gennem organisering i shared service centre, opbygning af business partner funktioner og investering i Business Intelligence-løsninger.

Som økonomifunktion i en mellemstor virksomhed, kæmper I måske kampen med at skabe større værdi for jeres organisation og ledelse med begrænsede ressourcer - målt i forhold til de store virksomheder. Og hvis I er fire til seks medarbejdere i økonomifunktionen, kan det være svært at forholde sig til, at skulle lave et shared service center eller at skulle opbygge en business partner organisation.

Vi kan sagtens blive inspireret af de store virksomheder, men der er naturligt en lang række omstændigheder, der gør, at de anvendte løsninger herfra ikke umiddelbart kan implementeres hos jer.

De 10 gode råd er baseret på casestudier i fire mellemstore produktionsvirksomheder i Danmark. Der indgår også forskning og erfaringer fra større virksomheder, som er omsat til virkeligheden i mellemstore danske virksomheder.

Guiden viser bl.a. gennem praktiske eksempler fra casevirksomhederne, at I kan skabe værdi for jeres ledelse og organisation på mange forskellige måder.

"Som økonomifunktion skal man nok ikke sætse sin pensionsopsparing på, at det i fremtiden handler om at levere et månedsregnskab og sætte tallene op i kolonner - men dér, hvor økonomifunktionen kan fremtidssikre sig selv, er jo netop, når den bliver værdiskabende - hvor de f.eks. laver intelligente faktabaserede og gode forslag og spørgsmål til ledelsen."

- CEO, casevirksomhed 2

Sådan kan I bruge de gode råd

De 10 råd er tænkt som en bruttoliste af praksisnære råd, som I kan bruge som inspiration til at sætte rejsen i gang og vise retningen.

Der er en logisk rækkefølge i de 10 råd. Det er f.eks. naturligt, at I starter med at lave en forventningsafstemning med organisationen, inden I farer ud i forretningen og vil redde hele verden.

Er der behov for nye økonomistyringsværktøjer?

I har måske en forventning om, at guiden kan give jer inspiration til, hvilke økonomistyringsværktøjer I bør udvikle og implementere i jeres virksomhed, men det er ikke guidens fokus.

Tidligere forskning og arbejdet med projektets casevirksomheder har nemlig vist, at det ikke er altafgørende, at få udviklet og implementeret en masse nye værktøjer, for at skabe større værdi for sin ledelse og organisation.

Selvfølgelig kan det være et naturligt element i jeres økonomifunktions udvikling, at styrke eksisterende og udvikle nye økonomistyringsværktøjer, men man kan komme langt i sin rejse mod at blive mere værdiskabende, uden at udvikle eller investere i og implementere nye økonomistyrings- og IT-værktøjer – men det kan som sagt være en naturlig del af rejsen og blive efterspurgt af organisationen og ledelsen



#1 Sæt gang i en erkendelsesproces

Har I behov for at udvikle jeres økonomifunktion? – start med en lille intern erkendelsesøvelse.

#2 Få forventningsafstemt med de interne kunder

Kender I jeres interne kunders behov og ønsker?

#3 Få styr på maskinrummet

Har I styr på de basale opgaver og transaktioner i økonomifunktionen?

#4 Få legitimeret økonomifunktionens (nye) rolle

Ved jeres kunder hvor gode I er, og hvad I kan tilbyde dem?

#5 Kom ud i forretningen og sæt økonomi på dagsordenen

Vil I skabe værdi for jeres forretning, er I nødt til at komme derud og få sat økonomi på dagsordenen.

#6 Dyrk et forretningsorienteret mindset i økonomifunktionen

Det er ikke nok at have en god forretningsforståelse!

#7 Skab indsigt og gennemsigtighed

Hvis I vil sætte økonomi på dagsordenen, er det afgørende, at I formår at få skabt indsigt og gennemsigtighed.

#8 Sikre en fælles retning

Løber I som ledelse og organisation i samme retning og med samme hastighed?

#9 Fasthold en tillidsbaseret kultur

Møder I jeres interne kunder med tillid eller mistillid og nidkær kontrol?

#10 Sæt det rigtige hold

Har I holdet, der kan udføre den ønskede taktik?

Hvordan kan man måle og vurdere økonomifunktionens værdiskabelse?

Det er ikke nok at have styr på debet og kredit, hvis I skal skabe værdi.

Hvad kendetegner en moderne værdiskabende økonomifunktion?

Hvilke roller skal den kunne løfte, og hvad er med til at understøtte dem?

Forskningsprojektet "Fra minus til plus"

Læs om forskningsprojektet bag guiden og projektets casevirksomheder.

#1

**SÆT GANG I EN
ERKENDELSESPROCES**

Noget af det som kan sætte gang i en udvikling af økonomifunktionen er, når f.eks. en ny CEO kommer til, virksomheden bliver overtaget af nye ejere eller kommer ud i en krise. Og hvor udviklingen ofte begrundes i, at økonomifunktionen ikke lever op til de krav og forventninger, som den nye CEO eller ejer har, eller ikke kan give de svar, som er påkrævet i en krisesituation

Udvikling starter med en erkendelse

Det gode spørgsmål er, om man kan komme frem til en erkendelse af et behov for at udvikle økonomifunktionen, uden eksempelvis nye ejere eller en ny CEO.

Udfordringen kan i den forbindelse være, at økonomifunktionen løfter de traditionelle opgaver og leverer dét, den plejer til ledelsen og organisationen. Den er måske kørt fast i rutinerne, og mange opgaver er blevet til vedligehold. Hvis dette krydres med, at ledelsen, organisationen og økonomifunktionen har arbejdet sammen i mange år, kan det være svært, at bryde ud af rutinerne og vanerne og begynde at stille andre krav og spørgsmål.

Det kan også være, at ledelsen og organisationen reelt ikke er klar over de muligheder og krav, de kan stille til en moderne værdiskabende økonomifunktion.

Det er nødvendigt at erkende, at der er et behov for udvikling. Og ved at læse denne guide, er jeres erkendelsesproces allerede startet.

Hvad er erkendelse:

Evnen til at nå en dybere indsigt – opnået gennem tænkning, undersøgelse eller erfaring.

- Den Danske Ordbog

Erkendelsen kan ske i økonomifunktionen selv, hos ledelsen eller måske bedst af alt – i samspil mellem økonomifunktionen og ledelsen. Start med at forholde jer kritisk og objektivt til, hvor økonomifunktionen er i dag. Vær også ærlig over for hinanden og jer selv.

Dan jer herefter et billede af, hvilken økonomifunktion I ønsker jer og har behov for i jeres aktuelle situation. Prøv også at tænke behovet og ønskerne ind i en større strategisk sammenhæng. Det kan godt være, at økonomifunktionen kan leve op til de behov og ønsker, I har i dag – men hvis I eksempelvis har sat vækst på den strategiske dagsorden, hvad afføder det så af behov og ønsker til den økonomiske styring, og er økonomifunktionen klar til at følge med på denne rejse?

En simpel lille erkendelsesøvelse

I denne erkendelsesfase kan I selvfølgelig hyre dyre konsulenter ind til at hjælpe jer, men I kan også prøve at starte med en simpel lille erkendelsesøvelse internt i virksomheden.

Med udgangspunkt i figur 2 får I ledergruppen, interne kunder i organisationen og økonomifunktionen til at krydse af, hvor de mener økonomifunktionen ligger i dag, og hvor de gerne ser, at økonomifunktionen er i morgen. Dette er placeret på en skala, hvor de to yderpunkter er den traditionelle passive regnskabsfunktion kontra den moderne, proaktive og værdiskabende økonomifunktion.

På den måde får I en række billeder fra de væsentligste interne interessenter og deres syn på økonomifunktionen. Dette kan I bruge til at identificere et eventuelt gap mellem økonomifunktionens aktuelle performance, og ønsker og behov fra jeres interne kunder.

Billederne kan danne udgangspunktet for en videre dialog og forventningsafstemning med ledelsen og organisationen for at få dannet fremtidsbilledet af økonomifunktionen og den udvikling, som det vil kræve (se #2 *"Få forventningsafstemt med de interne kunder"*).

Den endelige konklusion på erkendelsesøvelsen vil naturligt ske i et samspil mellem CEO og CFO og eventuelt resten af ledergruppen.

Erkendelsesprocessen kan også bruges internt i økonomifunktionen i dialogen omkring behovet for udvikling.

Hvordan ser fremtidsbilledet af økonomifunktionen ud? Det er måske svært at sætte ord på. I kan lade jer inspirere af figur 1 og beskrivelsen af den moderne værdiskabende økonomifunktion (se *"Hvad kendetegner en moderne værdiskabende økonomifunktion?"*).

Hvis I læser beskrivelsen af den moderne værdiskabende økonomifunktion, får I måske en opfattelse af, at økonomifunktionen absolut skal udvikles til at ligge meget langt ude ad den værdiskabende akse. Her er det vigtigt at forholde sig til, hvor virksomheden er, og hvilke udfordringer, den står overfor. Hvis I eksempelvis opererer i stabile omgivelser eller har en stor økonomisk forståelse og viden i organisationen, skal I måske ikke rejse hele vejen. Disse overvejelser skal naturligvis også ske under skyldig hensyntagen til økonomifunktionens ressourcer og kompetencer (se #10 *"Sæt det rigtige hold"*).

FIGUR 1: BREV TIL LEDELSEN OG ORGANISATIONEN

Kære ledelse og organisation,

Her er en række spørgsmål, som kan være med til at afdække, om der er gået for meget leverpostej og dagligdagsrutiner i leverancerne fra økonomifunktionen.

- Hvornår er I sidst blevet udfordret eller provokeret af jeres økonomifunktion på en måde, som har været med til at flytte jeres forretning, eller i det mindste bare har givet jer et mere nuanceret syn på jeres forretning?
- Hvornår har I sidst modtaget en rapport fra jeres økonomifunktion, som har udvidet jeres udsyn på virksomheden og sat nye tanker i gang?
- Hvornår har I sidst stillet et spørgsmål til økonomifunktionen, hvor I ikke har fået et tilfredsstillende svar?
- Ved I, hvor I tjener jeres penge (kunder, produkter og distributionskanaler)? Hvis ikke, kan økonomifunktionen så svare på det?

Hvis I er kommet frem til at der er gået leverpostej og dagligdagsrutiner i den – hvorfor har I så ikke taget action på det? Er det fordi, I egentligt ikke ved, hvad I kan få ud af jeres økonomifunktion, og hvad I kan stille af krav til dem – en moderne værdiskabende økonomifunktion?

Men tør I udfordre dem og stille krav til dem? Og er I klar til at give dem plads til at udvikle sig, og give dem den nødvendige opbakning ude i forretningen?

"Generelt er ledelserne ikke gode nok til at stille krav til deres økonomifunktion, og de får ikke defineret, hvad de gerne vil have fra økonomifunktionen....det kræver nogle gange nogle triggere, og at der kommer nogle andre øjne på det....For eksempel når man skifter CEO, så kommer der en ind, som har været vant til noget andet, og som siger, at det kan jeg ikke leve med det her, eller man bliver opkøbt af en kapitalfond, som stiller nogle andre krav til rapportering og hele datadisciplinen med hensyn til, hvornår man får afleveret tingene."

**- Karl Kristian Hansen, Hansen Toft A/S
(search & selection)**

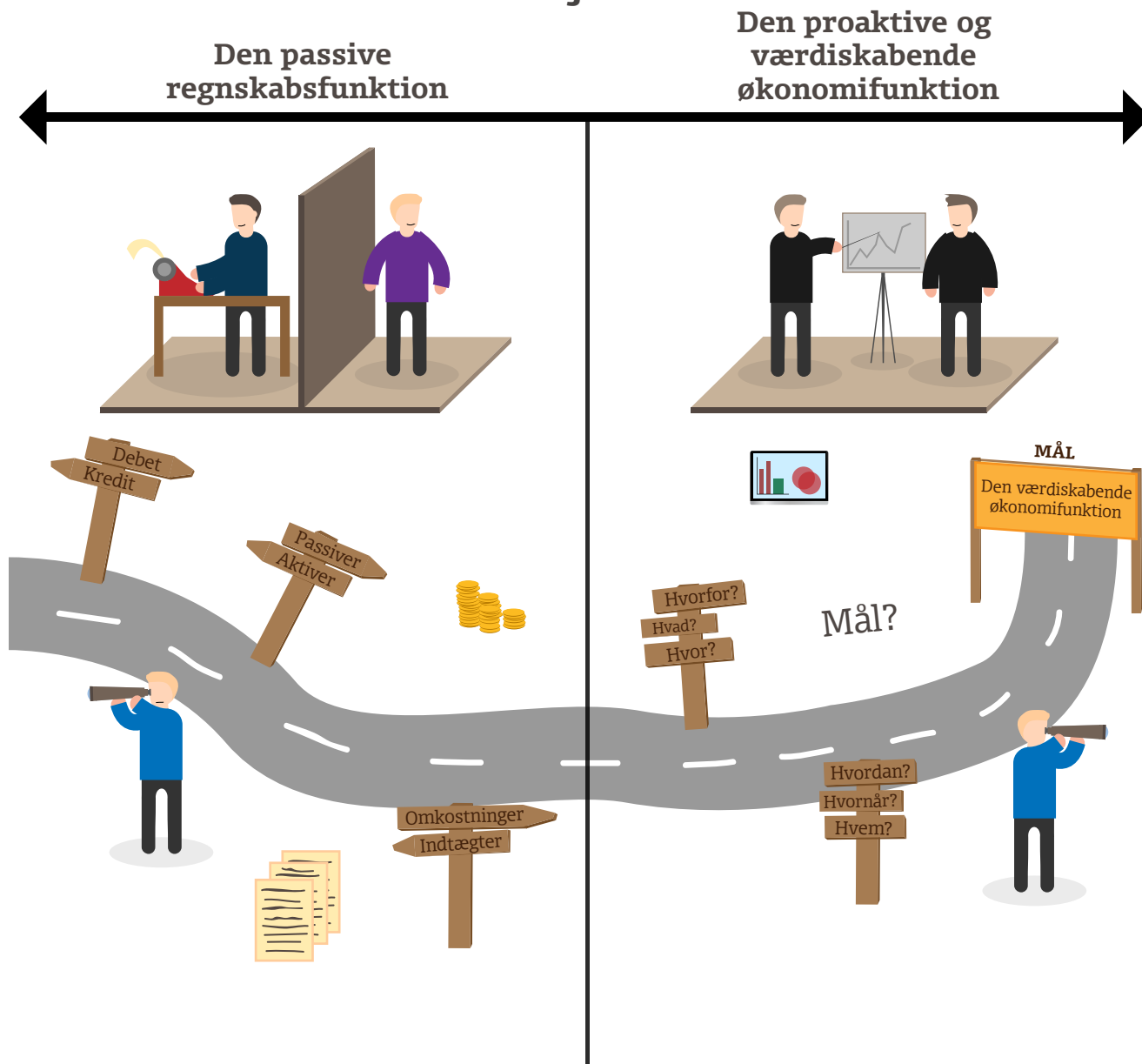
"Jeg har oplevet i flere små og mellemstore virksomheder, at man i økonomifunktionen er meget regnskabsorienteret, og når der så kommer en eller anden tosset ny ejer eller CEO, der ønsker noget helt andet, så kan det faktisk være ret generende for dem, for nu har vi gjort det her, og det plejer at virke, men nu skal vi lige pludselig også fortælle dem dét der og dét der....det kan faktisk være enormt vanskeligt for den funktion og især nogle af de mennesker, som arbejder i regnskabsfunktionen, som har det godt med rutiner."

- CEO, casevirksomhed 3

"Mange CEO'er kan have svært ved at fortælle, hvad det er, de mangler, for hvis man ikke har prøvet at have en økonomifunktion, der kan noget andet, er det jo ikke let at vide, hvad det er, man går glip af."

**- Karl Kristian Hansen, Hansen Toft A/S
(search & selection)**

FIGUR 2: VÆRDISKABELSESREJSEN



#2

**FÅ FORVENTNINGSAFSTEMT
MED DE INTERNE KUNDER**

Kender I forretningens krav og forventninger?

Mange CFO'er og medarbejdere i økonomifunktionerne vil sikkert svare ja til spørgsmålet. Når vi så spørger, om de har snakket med deres interne kunder om det, svarer de måske lidt mere uldent og vagt.

En global undersøgelse lavet af KPMG viser, at 30 % af de adspurgte CEO'er ikke mener, at deres CFO leverer varen og ikke i tilstrækkelig grad forstår de forretningsmæssige udfordringer, virksomheden står overfor.

Det er oplagt at sammenligne det med et parforhold, hvor konen tror, at hendes mand ved, hvad hun tænker og føler, og derfor har nogle forventninger til, hvad han skal gøre og ikke gøre. Problemet er bare, at hun ikke har fortalt ham om sine forventninger og ønsker og heller ikke har spurgt ham, hvad han har af forventninger og ønsker. Konsekvensen er, at hun står skuffet tilbage med nogle forventninger og ønsker, som ikke er blevet opfyldt – og lige pludselig er de vokset fra hinanden.

Inden I kaster jer ud i forskellige tiltag og aktiviteter for at blive mere værdiskabende, kan det derfor være godt at stoppe op, og kigge ledelsen og organisationen dybt i øjnene og få en snak om, hvilke behov de har for at kunne styre og udvikle deres forretning.

Hvis I har lavet erkendelsesøvelsen fra #1 og fået afstemt fremtidsbilledet i ledergruppen eller i hvert fald har præsenteret økonomifunktionens fremtidsvision for resten af ledergruppen, har I et godt udgangspunkt. Så ved I, hvor I er i dag, og hvor I gerne vil bevæge jer hen. Skal vi tage på den helt store værdiskabelsesrejse, eller skal vi kun rejse noget af vejen?

Hvad er forventningsafstemning?

Dét, at forskellige parter afklarer, hvilke forventninger de har til hinanden, forud for et forløb.

- Den Danske Ordbog

Hvis I ikke har lavet erkendelsesøvelsen eller på tilsvarende vis har dannet eller præsenteret et fælles fremtidsbillede, kan I stadig godt lave en forventningsafstemning med jeres interne kunder, men det risikerer dog at blive spredt fægtning.

Hvordan får man lavet den gode forventningsafstemning?

Start med ledergruppen. Få afdækket, hvordan I kan dække deres behov og ønsker – f.eks. ud fra resultatet af erkendelsesøvelsen. Hvordan skal sammenspillet være mellem økonomifunktionen og den pågældende leder og vedkommendes ansvarsområde?

Hvordan kan økonomifunktionen skabe størst mulig værdi for vedkommende? Skal der dedikeres en controller til ansvarsområdet? Skal der udvikles nye styringsværktøjer? Er der specielle rapporter og analyser, der skal udarbejdes?

Om I skal længere ned i organisationen og lave en forventningsafstemning afhænger meget af organisationens størrelse og om ledelseskulturen i jeres virksomhed. På lavere niveauer er der måske i højere grad behov for en dialog omkring behovet for mere specifikke rapporter og analyser.

Det er vigtigt at forholde sig til, hvor og hvordan I kan få størst værdi ud af de ressourcer, der er til rådighed i økonomifunktionen – hvad er vigtigst i lige netop jeres virksomhed? Og hvad kan for alvor rykke noget på bundlinjen? I eksempel 1 har økonomifunktionen eksempelvis valgt at dedikere en controller til deres Supply Chain-funktion, fordi det, med deres forretningsmodel, er vigtigt at være knivskarp på denne del af forretningen og har så mindre fokus på andre områder i virksomheden.

Hvad outputtet skal være af forventningsafstemningen vil i høj grad afhænge af kulturen i virksomheden og den enkelte CFO. Hvis CFO'en er meget struktureret, kan det, være fint at udarbejde en roadmap for udviklingen med milepæle for de enkelte udviklingstrin. Det kan også være formuleret i overskrifter. Det vigtigste er at få ord

på behovene og blive enige om, hvad der skal til, for at få dækket disse behov og få igangsat den ønskede udvikling i økonomifunktionen.

Husk at sikre en løbende forventningsafstemning

Det er også vigtigt løbende at følge op på de interne kunder. Opfylder I stadig deres behov og forventninger? Forretningen vil naturligt udvikle sig over tid - forretningsmodeller justeres, nye ledere kommer til, nye produktionsprincipper implementeres osv. – og dermed vil forretningens styringsbehov og de behov, den har for ydelser fra økonomifunktionen, også ændre sig.

Eksemplets magt som et alternativ

Det kan være vanskeligt, at få sat dialogen i gang. Her kan eksemplets magt være en god måde at få rejsen sat i gang på. Her skal I som økonomifunktion vise organisationen, hvad I rent faktisk er i stand til at levere. Den vej rundt får organisationen øjnene op for, hvad I kan bidrage med og levere af værdi. Det kan f.eks. være en analyse til jeres logistikchef, der viser noget om, hvilke varer, der ikke har været omsætning på det sidste år – eller en analyse til salgsafdelingen om, hvilke kunder de reelt tjener penge på. Efterfølgende kan I tage en dialog med dem omkring analysen og det billede, som den viser - hvad kan de bruge den til, og hvilke initiativer skal der eventuelt iværksættes på baggrund af analysen.

Hvis I vælger denne indgang, vil det stadig være anbefalelsesværdigt, at I – når de har fået øjnene op for den værdi, som I kan skabe for dem - får lavet en reel forventningsafstemning om økonomifunktionen fremadrettet, og hvordan den kan og skal understøtte forretningen.

Økonomifunktionens ændrede rolle kan give modstand rundt i organisationen. Der kan derfor være behov for CEO'ens opbakning gennem direkte kommunikation til den resterende ledelse og organisation. Det skal synliggøres, at det er en prioriteret udvikling, og at det forventes, at organisationen spiller med på og understøtter denne udvikling.

FIGUR 3: KRAV OG FORVENTNINGER FRA DE INTERNE KUNDER

Typiske krav og forventninger fra ledelsen og organisationen til økonomifunktionen:

- Har styr på maskinrummet
 - *Data er i orden*
 - *Løfter de traditionelle opgaver i en regn skabsfunktion*
 - *Transaktionsfabrikken kører*
- Kunde- og serviceorienteret
- Besidder en høj faglighed og analytisk evne
- Har en stor forretningsforståelse
- Holistisk tænkende/helhedsorienteret
 - *Har fokus på hele værdikæden*
- Udfordrer og understøtter ledelsen og forretningen
 - *Går i dialog med og tager aktiv del i forretningen*
 - *Forretningsmæssig sparringspartner*
 - *Sikrer valide og gode beslutningsgrundlag/forslag*
- Skaber gennemsigtighed og sætter økonomi på dagsordenen
 - *Skaber forretningsmæssigt indblik*
- Tænker i forbedringer og er forandringsparate

"Jeg tror, vi gør det rimelig godt – hvis man kigger på det ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv, tror jeg, vi opfylder 85 % af det, vi skal.... og hvis vores direktør så nogle områder, hvor der manglede noget, så ville han da også sige det - men vi har ikke nogen klar plan for økonomifunktionens udvikling."

- CFO, casevirksomhed 2

"Jeg kan godt fornemme nogle af de gnister, det slår, når vi faktisk begynder at stille nogle af de lidt mere kritiske spørgsmål, der ikke har været stillet før, at det behøver I ikke at blande jer i.... jo, det gør vi faktisk, for vi vil gerne lige forstå det lidt bedre."

- CEO, casevirksomhed 3

"Min plan er først at vise det, ved at gøre det, og så skabe efterspørgslen ud fra det – så i stedet for at trække det ned over hovedet på folk, så rent faktisk begynde at gøre det og så skabe efterspørgslen ved det."

- CFO, casevirksomhed 3

#3

**FÅ STYR PÅ
MASKINRUMMET**

For at I kan skabe værdi for jeres ledelse og organisation, skal I have styr på de basale og traditionelle opgaver i økonomifunktionen. Det vil sige, at I har styr på debet og kredit, har styr på alle transaktionerne i virksomheden, kan opstille et fejlfrit månedsregnskab og generelt har styr på økonomien og dataene i virksomheden. I har styr på de opgaver fra "financial controlling-rollen" i figur 5. De udgør maskinrummet i økonomifunktionen og er udgangspunktet for at kunne løfte de mere værdiskabende roller og lave god økonomistyring.

Det er derfor vigtigt at sikre, at maskinrummet er velsmurt og kører effektivt. Hvis der ikke er styr på maskinrummet, mister ledelsen og organisationen hurtigt tilliden til økonomifunktionen, fordi der i værste fald træffes forkerte beslutninger pga. et mangelfuldt eller fejlbehæftet datagrundlag.

Så, inden I går i gang med at planlægge den store værdirejse for økonomifunktionen, skal I måske lige stoppe op og få syretestet, om I nu også har helt styr på maskinrummet. Skal det fintunes og justeres, inden I rejser videre?

Har I styr på maskinrummet?

Hvad vil det sige at have styr på maskinrummet – hvis I kan vinge disse punkter af, har I rimeligt godt styr på det.

- Ledelsen og organisationen har tillid til tallene
- Kontoplanen er tilpasset til det ønskede styringsbehov
- Veldokumenterede, standardiserede og automatiserede processer
- Klar ansvarsfordeling omkring månedsluk
- Stor datadisciplin i organisationen som sikrer, at stamdata er i orden
- Et sundt kontrolmiljø med passende interne kontroller og retningslinjer (politikker og regler) implementeret
- Et velfungerede og understøttende IT-system

Et effektivt maskinrum kan også være nøglen til, at få frigjort tid og ressourcer til at løfte de mere værdiskabende aktiviteter. Og eventuelt få skabt et økonomisk råderum til, at få andre kompetencer ind i økonomifunktionen.

Har I en god datadisciplin?

Selv om I som økonomifunktion selv kan gøre meget for at sikre et godt og validt datagrundlag, er I også meget afhængige af at have organisationen som medspiller, da den datadisciplin som hersker i organisationen, er afgørende for, hvor gode og valide ens data er.

Det er derfor vigtigt, at I løbende over for organisationen, italesætter vigtigheden af at bruge jeres ERP-system og få lagt tingene rigtigt ind i systemet første gang for at sikre, at stamdata er i orden.

Tidligere forskning og erfaringer fra casevirksomhederne viser, at et velintegreret ERP-system har en positiv effekt på financial og business controlling-rollerne - se figur 5. Det danner også grundlaget for, at I kan skabe den indsigt og gennemsigtighed, som beskrives i #7 *"Skab indsigt og gennemsigtighed"*.

Derudover er høj kvalitet i stamdataene en væsentlig forudsætning for mange af de automatiseringer, der finder sted i maskinrummet. En af casevirksomhederne har f.eks. haft udfordringer med at få implementeret en digital løsning med deres transportleverandører, da stamdataene på området var af dårlig kvalitet.

Eksempel 3 er et godt eksempel på en virksomhed, som igennem et velintegreret ERP-system og en høj datakvalitet, har fået bygget et velfungerende Business Intelligence-system oven på deres ERP-system. Derigennem har de skabt den nævnte indsigt og gennemsigtighed og opbygget en økonomisk forståelse og bevidsthed hos ledelsen og organisationen.



"Vi har transaktionsfabrikken – maskinrummet – der er det min opgave at sikre, at det er rigtigt – det bliver aldrig 100 % rigtigt, men i hvert fald 99 % rigtigt – for man kan ligge nok så mange lag ovenpå, men hvis ikke du ikke har styr på dine grundtransaktioner, så er der ingen kvalitet i det øverste, så bliver det bare noget flopværk."

- CFO, casevirksomhed 1

"Hele virksomheden og ledelsen baserer deres beslutninger på de data, vi har, men de er ligeså meget valide, som vi har datadisciplin. – du kan ikke få bedre data end den disciplin, du har med at lægge data ind i systemet."

- Intern kunde, casevirksomhed 1

"Den værdiskabende økonomifunktion er en funktion som sikrer, at data er i orden, maskinen den kører, men også at man understøtter forretningen – de to ting går i samklang."

- CEO, casevirksomhed 1

"Jeg måler kvaliteten af det der kommer fra økonomifunktionen på, at der ikke er mange vilkårsdiskussioner – der diskuteres ikke, om tallene er rigtige, men hvad der skal gøres."

- CEO, casevirksomhed 4

#4

**FÅ LEGITIMERET
ØKONOMIFUNKTIONENS
(NYE) ROLLE**

Nu kan det være, at I har været igennem en erkendelsesproces og fået forventningsafstemt med ledelsen og organisationen, omkring jeres fremtidige rolle – og er blevet enige om, at I som økonomifunktion skal være mere værdiskabende – men hermed er lykken ikke helt gjort.

I en undersøgelse af FSN The Modern Finance Forum (2017), angiver cirka 1/3 af undersøgelsens CFO'er, at de kæmper med at markere sig og sætte et fodaftryk i deres ledergruppe. 2/3 angiver desuden, at de oplever, at forretningen involverer økonomifunktionen for sent og ofte på bagkant i forbindelse med kritiske kommercielle beslutninger. Dette sker bl.a. på grund af manglende tillid mellem økonomifunktionen og resten af organisationen.

Som økonomifunktion kan I ikke forvente, at I fra den ene dag til den anden kan indtage en ny og mere værdiskabende rolle. I skal gøre jer fortjent til den! I skal legitimere jeres nye rolle, vise jeres evner og kompetencer. Dette vil ideelt set betyde, at organisationen begynder at efterspørge flere værdiskabende ydelser fra jer.

Selv om det kan stride mod en økonomifunktions natur, er det vigtigt, at I fortæller bredt om succeshistorier og resultater, som I skaber i samspillet med forretningen. Alternativt, eller sideløbende med jeres egen salgsindsats, kan I – som virksomheden i eksempel 1 - lade resultaterne tale for sig selv og dermed få forretningen til at sprede de gode historier og resultater, som I har skabt. Fordelen ved denne tilgang er, at et

udsagn fra en glad kunde står stærkere og virker mere troværdigt, end hvis det er økonomifunktionen selv, der fortæller det positive budskab.

Jo mere indadvendt og regnskabsorienteret økonomifunktionen historisk har været, jo sværere kan det blive at få legitimeret den nye rolle. For hvis økonomifunktionen altid har ageret som en regnskabs- eller bogholderifunktion, kan det være svært at komme ud i organisationen og blive opfattet som en værdiskabende økonomifunktion i relation til forretningen. Det kan og vil derfor ofte kræve nye kompetencer og/eller profiler (*se #10 "Sæt det rigtige hold"*).

Brug rollen som data- og systemejer som løftestang

Hvis økonomifunktionen både er data- og systemejer kan det have givet økonomifunktionen en status i organisationen, som en funktion, der leverer høj kvalitet i sit arbejde, og som man kan have tillid til. Dermed kan det være en naturlig platform ud mod organisationen og ledelsen, som kan bruges som løftestang eller døråbner til at skabe en mere udadvendt og værdiskabende rolle for økonomifunktionen.

I princippet burde dét, at have styr på maskinrummet, også kunne være en løftestang. Men ud fra erfaringerne fra casevirksomhederne, er det mere en hygiejnefaktor. Organisation og ledelse har en naturlig forventning om, at der er styr på maskinrummet. Ellers vil de naturligt sætte spørgsmålstegn ved, om økonomifunktionen har

kompetencerne til, at kunne løfte den mere værdiskabende rolle.

Organisationen som medspiller

Der er også en række andre faktorer, som I som økonomifunktion skal være bevidste om, når I skal lykkes i jeres nye rolle.

Hvordan er kulturen i virksomheden, og hvilke normer og værdier hersker i organisationen? Er der modstand mod forandringer – en modstand, som også kan være til stede internt i økonomifunktionen? Afhængigt af svarene på disse spørgsmål, kan der være en større eller mindre kollektiv mental ramme, der skal nedbrydes, for at I kan lykkes i jeres nye rolle.

Hvis ønsket om en mere værdiskabende økonomifunktion er sat på dagsordenen af CFO'en og/eller CEO'en, kan der eksempelvis være forretningsansvarlige, som har paraderne oppe, når I som økonomifunktion kommer ud i forretningen. Det kan godt være, at de umiddelbart er positive og efterspørger en mere proaktiv og involverende økonomifunktion, men er det også sådan det forholder sig, hvis I for eksempel kommer med nye forslag til optimeringer eller finder besparelspotentiale i et givent forretningsområde? Her kan der let opstå en divergerende opfattelse af, hvad der skal ligge i økonomifunktionens nye rolle – hvor tæt skal I som økonomifunktion være på forretningen?

Jo mere modstand, jo vigtigere bliver det at få

skabt nogle små og hurtige resultater og få udbredt dem til organisationen. Det er også vigtigt at vise organisationen, at I ikke kommer ud i forretningen for at kontrollere dem og slå dem oveni hovedet, men for at understøtte og hjælpe dem med at udvikle forretningen og skabe bedre resultater.

Personlige kompetencer kan være afgørende

En god forventningsafstemning og ledelsens opbakning kan hjælpe til at håndtere disse udfordringer. Det er dog lige så vigtigt, at medarbejderne i økonomifunktionen - udover at have de faglige kompetencer på plads - også besidder de nødvendige personlige kompetencer til at kunne begå sig ude i organisationen (*se #10 "Sæt det rigtige hold"*).

Det indebærer blandt andet at være i stand til at balancere mellem rollen som vagthund og rollen som sparringspartner eller konsulent. En balancegang, som især er vigtig i små og mellemstore virksomheder, hvor den samme person ofte varetager begge roller. Det er også i disse virksomheder, hvor vagthunde-elementet kan være nedtonet i forhold til større virksomheder, da der i de små og mellemstore virksomheder, ofte er en mere tillidsbaseret kultur.

Hvis der går for meget vagthund i den, og I kun peger på hullerne i osten, uden at byde ind med løsningsmuligheder, bliver I sendt uden for døren, når der skal snakkes forretning.

Dermed bliver I ikke den understøttende sparingspartner for forretningen, som I ønsker at være.

Hvordan skaber I de gode resultater?

Hvis I som økonomifunktion gerne vil ud og involvere jer mere i forretningen og udfordre den, skal I begynde at vise forretningen, at I er i stand til det – ellers vil den hurtigt miste interessen og køre økonomifunktionen ud på sidesporet igen.

De næste tre råd (#5-7) kommer med bud på, hvordan I rent praktisk kan skabe de resultater, der skal være med til at legitimere jeres (nye) rolle.



"Der er kommet en større proaktiv efterspørgsel efter mine analyser, efter jeg er begyndt at lave analyser på eget initiativ – det er tydeligt, at de har fået øjnene op for, at vi kan lave det her nu – at vi kan supportere dem på den her måde nu."

- Controller, casevirksomhed 2

"Jeg diskuterer ikke mine budgetter med en controller – jeg diskuterer mine budgetter med min chef. Virksomheden er etableret i 1939 – så vi ved godt, hvordan vi skal drive vores forretning – der har vi ikke brug for en controller til at fortælle, hvad der er OK, og hvad der ikke er OK, og hvad vi har brug for, og hvad vi ikke har brug for."

- Intern kunde, casevirksomhed 1

"Hvis økonomifunktionen skal være forretningsunderstøttende, skal de kunne noget mere på personsiden for at få bragt det i spil....for salgsdirektøren har ikke lyst til at tage dem med og bringe dem i spil, hvis han hele tiden føler, at de trækker bukserne ned på ham – så det er vigtigt, at man har de interpersonelle færdigheder, der gør, at man er en samarbejdspartner, man har lyst til at dele sine udfordringer med, fordi at man kan stole på, at vedkommende ikke bruger det mod én, næste gang man sidder sammen – man er nødt til at være sikker på, at man har den tillid til hinanden i det her samarbejde – man er nødt til at være likeable."

**- Karl Kristian Hansen, Hansen Toft A/S
(search & selection)**

#5

**KOM UD I FORRETNINGEN
OG SÆT ØKONOMI PÅ
DAGSORDENEN**

Noget af det, der oftest efterspørges af både ledelsen og organisationen er, at de gerne vil have en økonomifunktion, som udfordrer dem – det vil sige en økonomifunktion, som kommer ud i forretningen og stiller de frække spørgsmål eller kommer med analyser, der kan være med til at sætte tanker i gang hos de forretningsansvarlige og rykke forretningen.

Så hvis I har fået styr på maskinrummet, er det på tide at komme ud i forretningen og skabe værdi for den – ikke noget med at sidde og gemme sig væk på 2. sal længst væk fra forretningen – men ud i forretningen og sæt økonomi på dagsordenen.

Ud i forretningen – hvordan?

At komme ud i forretningen, kan for nogle medarbejdere være en udfordring, der kræver overvindelse. Mange medarbejdere i økonomifunktionen – heriblandt controllerne – har det ofte bedst med at være i deres vante komfortzone, hvor der er trygt og rart, hvor de kan sidde og nørde med deres Excel-ark og sikre, at tallene stemmer.

En måde at løse denne udfordring på, kan være, at "skubbe" controllerne ud i forretningen, ved at få skabt tid og rum til det og "tvinge" dem til at bruge denne tid på ikke-transaktionsopgaver. Den frigjorte tid skal i stedet bruges ude i og med forretningen, eller på at lave analyser på forretningen, som de så kan gå ud og bruge aktivt i forretningen.

Netop tiden er det, som oftest høres som undskyldning for, at økonomifunktion ikke kommer ud i forretningen. At dagligdagens rutineopgaver og mange deadlines stjæler tiden. Men, som beskrevet i #3 "*Få styr på maskinrummet*" ligger nøglen til at få mere tid, gemt i at få standardiseret og automatiseret maskinrummet.

Men igen er det vigtigt, at være realistisk omkring de ressourcer og den tid, som er til rådighed i jeres økonomifunktion og huske på, at I ikke kan redde hele verdenen, men må fokusere på, hvor jeres ressourcer kan give størst værdi ude i forretningen.

Som økonomifunktion skal I passe på med, ikke kun at få betjent jeres CEO, men også sikre, at der skabes tilfredshed og værdi hos resten af organisationen og ledelsen - det er jo dem, der skal sikre, at strategien implementeres, og resultaterne skabes - og den bedste måde, I kan være med til at sikre det på, er at komme ud i forretningen og understøtte og udfordre den.

Sæt økonomi på dagsordenen

Men ét er at komme ud i forretningen – noget andet er, at få succes og lykkes med at skabe værdi for organisationen og ledelsen – er det ikke svært?

Det gode svar på det spørgsmål er, at det ikke behøver at være så svært – start i det små, og lad det vokse sig videre derfra – selvfølgelig i overensstemmelse med den forventningsafstemning, som måske er lavet mellem økonomifunktionen og forretningen.

Men bare dét, at I begynder at komme ud i forretningen, er nysgerrige og begynder at stille nogle simple spørgsmål, kan være med til at sætte økonomi på dagsordenen og kan gøre en forskel. Lav eksempelvis en kort analyse og drøft den med den forretningsansvarlige. Hvad viser analysen? Giver den anledning til handling? Skal der laves supplerende analyser? så er I i gang, og har fået forretningen i tale og kan arbejde videre herfra.

Et eksempel herpå er controlleren i eksempel 1, som netop ved at lave korte analyser på lageret, er kommet i tæt dialog med forretningen og har været med til at få nedbragt lagerets størrelse betydeligt.

Eller business controlleren i eksempel 2, som gennem analyser, aktiv samspil og dialog med forretningen, har været med til at få saneret varesortimentet og nedbragt lagerværdien med 20 %.

Ved at bringe fakta med til bordet, kan I som økonomifunktion altså være med til at sætte dagsordenen i virksomheden og være med til at sætte rammerne for, hvad der fokuseres på i organisationen og hos ledelsen – men det kræver, at I forstår jeres forretning og formår at få

kombineret økonomi og forretning (se #6 ”Dyrk et forretningsorienteret mindset i økonomifunktionen”).

Der er en tendens til, at når der kommer tal og fakta på bordet, begynder man at fokusere på det – begynder måske at undre sig, begynder at stille spørgsmål til den måde, man gør tingene på, og begynder måske at efterspørge flere fakta og analyser, der kan belyse det fra andre vinkler eller underbygge det. Hvorfor har vi så mange døde varer på lager, og hvad kan vi gøre for at nedbringe dette? Hvorfor har vi produkter og kunder, som vi ikke tjener penge på, og hvad skal og kan vi gøre ved det?

Som økonomifunktion har I den store fordel, at I ikke er begrænset af siloer. I kan være den objektive part, der kan se på tværs af hele værdikæden og forretningen, og på den måde tilføre stor værdi til beslutningsprocessen.

Ved at komme ud i forretningen, giver I liv til jeres analyser, rapporter og data, så de ikke bare bliver en del af en passiv rapportpakke. For I kan lave nok så mange fine og gode analyser og rapporter, og have nok så mange data på lager, men hvis I ikke formår at få dem kommunikeret og skubbet ud til forretningen, får de ingen liv – for det er forretningen, der skal tage action på baggrund af dem – det er forretning, der skal give dem liv.

Skab en økonomisk bevidsthed og forståelse

I skal bidrage til, at der opbygges en større økonomisk forståelse og bevidsthed i organisationen. Den skal få en større forståelse for, hvordan adfærd og handlinger påvirker økonomien, og der skal skabes en bevidsthed omkring dette i det daglige arbejde, og når der skal træffes beslutninger af både operationel som af mere strategisk karakter.

Virksomhederne i eksempel 1-4 er gode eksempler på dette. Her er det gennem analyser og dialog, lykkedes at få skabt en større økonomisk bevidsthed og forståelse i organisationen – lige fra toppen og ned igennem organisationen – hvilket har resulteret i en mere faktabaseret beslutningsproces.

Ledelsen er også en vigtig medspiller. Den kan være med til at skubbe på organisationens interesse i at øge dens økonomiske forståelse og bevidsthed. Ledelsen kan, i dens dialog med organisationen og medarbejderne, sætte fokus på den økonomiske effekt af de forretningsmæssige tiltag som diskuteres. Eksempelvis som i eksempel 4, hvor direktøren for R&D forlanger, at der på alle større beslutninger i hans organisation, skal foreligge en business case.

En større økonomisk forståelse og bevidsthed kan også fremme en naturlig efterspørgsel efter økonomifunktionens ydelser og kompetencer,

efterhånden som forståelsen og bevidstheden højnes. Den vej rundt kan det også være med til at legitimere økonomifunktionens (nye) rolle (se #4 "Få legitimeret økonomifunktionens (nye) rolle").

Hvem skal varetage den udadvendte rolle?

Nu er det jo ikke hele økonomifunktionen, der skal til at fare ud i forretningen og udfordre den og snakke forretning – der vil stadig være brug for medarbejdere i maskinrummet, de vil selvfølgelig også interagere med forretningen, men på den transaktionsbaserede del.

Men hvem, der skal varetage rollen med at komme ud i forretningen, afhænger i høj grad af økonomifunktionens størrelse. Jo mindre en økonomifunktion, jo mere vil CFO'en løfte rollen, mens det i andre og lidt større økonomifunktioner i højere grad vil være en business controller, der løfter opgaven på den driftsmæssige del (business controlling), sekundært eller suppleret af CFO'en. Den strategiske del – eller business partnering – varetages i de fleste mellemstore virksomheder af CFO'en – her giver det ikke mening at begynde at snakke om at opbygge en business partner-funktion – her vil det være CFO'en, der sidder med ved bordet, når der snakkes strategi og strategiske overvejelser eller muligheder, eventuelt understøttet af analyser, der er udarbejdet af business controlleren.

Hvor aktive og hvor involveret økonomifunktionen skal være ud mod forretningen, vil variere fra virksomhed til virksomhed, og vil med fordel kunne afklares i forventningsafstemningsfasen. Men det kan også være noget, der udvikler sig over tid, efterhånden som økonomifunktionen får legitimeret sin nye rolle og begynder at vise forretningen, at den skaber værdi.

Men første step er at komme op af stolen, væk fra skrivebordet og ud og være en aktiv del af forretningen.



"Jeg kunne godt tænke mig, at økonomifunktionen i højere grad udfordrede mig – det her med at provokere lidt mere – jeg kan godt lide at få et los bag i, fordi så kommer der en god snak."

- CEO, casevirksomhed 2

"Som controller skal man altså ud i forretningen, man skal undre sig, man skal stille spørgsmål, og man skal stå og kigge på hylderne og sige, hvorfor ligger der i grunden så meget på den her hylde kære logistikchef, der må det hele ikke kun blive regneark og ERP-systemer."

- CEO, casevirksomhed 3

"Jeg kunne godt tænke mig, at økonomifunktionen ikke bare sidder og tænker – hvordan kan jeg kontrollere de her tal – men i stedet tænker – nu har jeg lavet den her analyse og fået en masse spændende tal, hvem kunne faktisk være interesseret i at se de her tal? Hvordan kan jeg hjælpe den person til at forstå de tal, for som jeg læser tallene, har vi en udfordring her? Kan personen se det, jeg ser, og har personen samme forståelse for udfordringen som mig?"

- Intern kunde, casevirksomhed 1

"Hvis jeg spørger mine medarbejdere om deres syn på økonomifunktionen, tror jeg, at de vil sige, at de mangler forretningsforståelse, at de er lidt for firkantede, og de bevæger sig kun inden for deres bokse – vi har behov for, at de kommer noget mere ud i marken og ikke kun sidder bag tastaturet."

- Intern kunde, casevirksomhed 4

EKSEMPEL 1: UD I FORRETNINGEN OG SKAB VÆRDI

I en mellemstor produktionsvirksomhed med cirka 100 ansatte er det lykkedes økonomifunktionen og dens fire medarbejdere at øge værdiskabelsen ved at dedikere en controller-ressource til deres Supply Chain-område i cirka 25 % af controllerens tid. I tæt samspil med Supply Chain-direktøren og hans ledergruppe, har controlleren været med til at sikre markant synlige resultater og gøre en afgørende forskel.

Baggrunden for at dedikere en controller-ressource

Baggrunden for at dedikere en controller-ressource til Supply Chain-området var, at der kom en ny CEO ind i virksomheden, som selv havde en controller baggrund og som var meget nøgletalsfokuseret. Supply Chain-direktøren havde selv tidligere forgæves prøvet at få noget KPI-styring op at stå, men den nye CEO fik åbnet hans øjne op for, hvordan han med fordel kunne bruge en controller i dette arbejde. Det blev derfor aftalt med virksomhedens CFO, at han kunne trække på en ressource i økonomifunktionen til at få udarbejdet et KPI-værktøj. Og siden har samarbejdet udviklet sig til andre områder.

Indsats og aktiviteter

Den væsentligste aktivitet, controlleren har i sammenspillet med Supply Chain, er KPI-området, hvor controlleren fremskaffer datagrundlaget, laver den løbende KPI-rapportering, medvirker til at udvikle nye KPI'er, indgår i dialogen med at forstå KPI'erne og deltager på ledergruppemøderne i Supply Chain ved gennemgang af KPI'erne. Derudover laver han løbende ad-hoc-analyser af Supply Chain-området, både på bestilling, men også på eget initiativ, typisk ud fra ting, som controlleren har fundet i forbindelse med månedsafslutningen eller ved KPI-rapporteringen.

Controlleren er også tovholder på et kvartalsvist møde med deltagelse af repræsentanter fra produktion, indkøb og udvikling, hvor de med udgangspunkt i controllerens analyser af standard cost-regnskabet drøfter, om de giver anledning til at iværksætte initiativer som eksempelvis design- eller leverandørændringer. Her er det efterfølgende controllerens ansvar at få fulgt op på de aftalte initiativer.

Resultater, der er skabt

Det mest synlige resultat af controllerens arbejde er, at det er lykkedes at opnå betydelige effektiviseringer og besparelser på Supply Chain-området, blandt andet gennem en nedbringelse af lagrene, som er blevet reduceret med cirka 1/3 i løbet af det seneste år. Derudover er den økonomiske forståelse og bevidsthed hos såvel Supply Chain-direktøren som i hans ledergruppe, øget betydeligt som en konsekvens af controllerens arbejde. Controllerens indsats og resultater har også været med til at legitimere hans og økonomifunktionens rolle, så Supply Chain-området nu efterspørger flere ydelser og analyser fra controlleren og økonomifunktionen.

Det er værd at bemærke, at de skitserede resultater reelt er skabt uden at udvikle nye økonomistyringsværktøjer - udover KPI-værktøjet - og uden brug af et forkromet BI-system. De er skabt ud fra udtræk fra ERP-systemet og analyser i Excel. Det manglende BI-system er dog ved at sætte begrænsninger for værdiskabelsen, da controlleren har fået en mere supporterende og vedligeholder-rolle, på grund af manglende BI-værktøjer. Det skyldes, at mange af de ad-hoc-analyser, som controlleren laver, bliver til faste analyser eller rapporter, som skal vedligeholdes og driftes, og derfor stjæler tid fra optimeringsrollen.

Dét, som har muliggjort, at virksomheden har kunnet dedikere en ressource (deltid) til Supply Chain-området har været den standardisering og automatisering, som er sket i maskinrummet. En standardisering og automatisering, som blandt andet er drevet af skærpede rapporteringsdeadlines fra koncernens side, og som har nødvendiggjort, at den i højere grad fik standardiseret og automatiseret processerne i maskinrummet.

Oplevet værdi

Der er generel enighed i virksomheden om, at dét, at dedikere en controller-ressource til Supply Chain-området, for alvor har været med til at rykke økonomifunktionen og øge dens værdiskabelse, hvilket bedst kan illustreres med nedenstående citater fra ledende medarbejdere i virksomheden:

- *"Dér, hvor vi virkelig har flyttet noget, er ved at sætte en mand tæt på Supply Chain – hjælpe dem med deres KPI'er, og hjælpe dem med at se lagertallene på en anden måde – hvad flytter sig, hvad flytter sig ikke" - CFO*
- *"Der er et meget godt, tæt og stærkt samarbejde mellem controlleren og Supply Chain, og som har gjort, at de er meget datadrevet, og at mange beslutninger bliver truffet udelukkende på baggrund af data – og hvis vores Supply Chain-mekanisme ikke er fintunet, tjener vi ingen penge, så det giver faktisk mening – men der er vi også langt fremme" - CEO*
- *"Controlleren er meget vigtig for mig – uden den funktion, vil jeg have det svært" – Supply Chain-direktør*

EKSEMPEL 2: VÆRDISKABELSE GENNEM AKTIV SORTIMENTSSTYRING

I en mellemstor produktionsvirksomhed har økonomifunktionen været tovholder på et sortimentsstyringsprojekt, der havde til formål at øge indtjeningen og nedbringe varelageret samtidigt med, at leveringssikkerheden blev fastholdt.

Baggrunden

Virksomheden er en gammel familieejet virksomhed, hvor der har været tradition for, at når en sælger kom og sagde, at en vare skulle med ind i sortimentet, fordi der var en kunde til det, så blev det sådan. Dette er sket, uden at der blev vurderet på, om varen passede ind i sortimentet, eller om der var god økonomi i det.

Da ledergruppen satte profitabel vækst på den strategiske dagsorden, kom der også øget fokus på at øge indtjeningen og nedbringe arbejdskapitalen. Den nedsatte derfor en projektgruppe med tre-fire repræsentanter fra ledelsen og virksomhedens business controller, som også blev tovholder på projektet.

Indsats og aktiviteter

På baggrund af datagrundlaget, udarbejdet af business controlleren, og ud fra en række fastlagte parametre, lavede projektgruppen en dobbelt ABC-kategorisering af varesortimentet og begyndte at forholde sig til den nye kategorisering. Spørgsmålet var, hvad kunne de med den nye viden om deres varesortiment gøre smartere og bedre og dermed øge indtjeningen og nedbringe varelageret.

Den nye kategorisering blev også implementeret i virksomhedens ERP-system, så sælgere, indkøbere og planlæggere kunne bruge det i deres daglige arbejde. I forbindelse med implementeringen var business controlleren med ude i organisationen og forklare overfor eksempelvis indkøberne, hvordan de skulle bruge den nye kategorisering i forbindelse med forhandlinger med leverandørerne.

Projektet er nu gået over i en driftsfase, hvor ABC-gruppen mødes hvert kvartal og udfordrer hinanden på, hvad de skal fokusere på lige nu, og om der er noget, de kan gøre smartere i relation til sammensætning af sortimentet og lagerstyringen.

Resultater, der er skabt

Den nye ABC-kategoriseringen gav mange overraskelser og viste eksempelvis, at der var mange varer, som var lagervarer, men som der ikke var en god nok indtjening på, og som det derfor ikke var lønsomt at have i det faste varesortiment.

Konkret har projektet betydet, at omsætningshastigheden på varelageret er steget fra 6,8 til 8, og lagerværdien er reduceret med 20 % samtidig med, at leveringssikkerheden er fastholdt på 98 %.

#6

**DYRK ET FORRETNINGS-
ORIENTERET MINDSET I
ØKONOMIFUNKTIONEN**

En stor forretningsforståelse hos CFO'en og controllerne bliver ofte fremhævet som en af de væsentligste faktorer, når økonomifunktionen skal skabe værdi for organisationen og ledelsen. Men det kan i sig selv være en stor udfordring.

En KPMG-undersøgelse viser, at 30 % af en række adspurgte CEO'er ikke følte, at deres CFO i tilstrækkelig grad forstod de forretningsmæssige udfordringer, de stod over for. Det underbygges af FSN's undersøgelse (2017), hvor 42 % af de adspurgte CFO'er angiver, at der i deres funktionsområde ikke var en tilstrækkelig forretningsforståelse.

Hvad er forretningsforståelse:

Have en forståelse for strategien og de udfordringer, som virksomheden står over for og have en forståelse for virksomhedens operationelle og kommercielle processer – forstå virksomhedens værdikæde og forretningsmodel – og helt basalt kunne svare på, hvor og hvordan tjener vi penge i denne virksomhed.

Hvordan skabes et forretningsorienteret mindset?

I forskningsprojektets casevirksomheder var der hos CFO'erne og controllerne generelt en god forretningsforståelse. Når vi ser på den oplevede forretningsforståelse, er de imidlertid klart udfordret. Og med den oplevede forretningsforståelse menes, at de, selv om de har en god

forretningsforståelse, ikke er forretningsorienterede i deres mindset, mest udtalt hos controllerne. Det vil sige, at de ikke gør aktivt brug af deres forretningsforståelse og ikke i tilstrækkelig grad formår at få koblet forretning og økonomi sammen. De falder ofte tilbage til den klassiske tal-tankegang og på at forklare de økonomiske konsekvenser af en given handling. De tænker meget i processer og tal, og ikke på, hvordan det relaterer sig til forretningen. Dermed bliver de ikke den understøttende sparringspartner for forretningen, der kan se bag tallene og ud over Excel og systemerne.

Et eksempel er en produktionschef, som foreslår at flytte produktionen af et givent produkt til virksomhedens fabrik i Kina. Controlleren går straks i løsningsmode og vurderer, hvordan det kan håndteres systemmæssigt i stedet for at udfordre produktionschefen på, om det er en god og velovervejet beslutning.

Et andet eksempel er virksomheden, som måler kvaliteten af virksomhedens produkter ud fra en måling på kvaliteten af råvarer og komponenter, der kommer ind i virksomheden, men uden at måle på kvaliteten af slutproduktet, som jo er det afgørende for kunden. I dette eksempel leverer controlleren data til det anvendte KPI uden at forholde sig kritisk til selve KPI'et.

Et forretningsorienteret mindset er ikke noget, der bare kommer over natten, men er noget, der løbende skal dyrkes og opbygges. Det kan være i form af efteruddannelse, men også ved at

arbejde tæt sammen med forretningen og den vej rundt opbygge en erfaring og dybere indsigt og forståelse af forretningen. Alternativt, at der tilføres nye medarbejdere med et forretningsorienteret mindset, (se #10 "Sæt det rigtige hold").

Et tættere samarbejde med forretningen kræver, at den er villig til at bruge tid på, at der opbygges og udvikles et forretningsorienteret mindset i økonomifunktionen. Så en selvstændig anbefaling til forretningen kunne være: "invester tid og viden i din økonomifunktion og dens medarbejdere" – det kommer positivt tilbage i form af en mere kvalificeret sparring fra økonomifunktionen.



"En god controller har selvfølgelig har styr på sine tal – men ligeså vigtigt forstår, hvad det vil sige at drive en forretning – så når man har lært dem alt det her med tal, så synes jeg, at man skulle sende dem på et kursus, hvor de kan få en større forståelse for, hvad det vil sige at drive en forretning."

- CFO, casevirksomhed 1

"En god controller skal være analytisk med en eller anden grad af forretningsforståelse – men det kommer mange gange med erfaringen – jo flere ting, man kommer ud i og får snakket om, jo større forståelse får man for forretningen og de udfordringer, den står med."

- Intern kunde, casevirksomhed 2

"Det væsentligste er forretningsforståelse – for mig er det næsten en selvfølge, at de kan deres værktøjer, for at sidde i den funktion – men der, hvor jeg ser, de skaber værdi, og jeg får mere ud af det, er når de har forståelse for den business, vi laver her i virksomheden."

- Intern kunde, casevirksomhed 1

#7

**SKAB INDSIGT OG
GENNEMSIGTIGHED**

I skal kunne give jeres organisation og ledelse et faktabaseret beslutningsgrundlag. De skal have adgang til nødvendig og relevant information, så de har den indsigt og viden, som de skal bruge for at kunne styre og udvikle deres forretning.

Samtidig skal I sikre, at de forstår, hvordan de kan bruge denne viden og information. Det kan I blandt andet gøre ved at komme ud i forretningen og tage dialogen og udfordre dem med udgangspunkt i denne information (se #5 *"Kom ud i forretningen og sæt økonomi på dagsordenen"*).

Sæt dagsordenen og skab rammerne

I kan som økonomifunktion ikke længere nøjes med at levere et månedsregnskab halvvejs inde i næste måned. I de fleste virksomheder skal der stadig leveres et månedsregnskab, men nu som en del af en samlet månedsrapport, som ud over regnskabet, indeholder data og informationer, der kan være med til at give en større indsigt og forståelse for udviklingen i regnskabet. Og som sætter fokus på strategisk vigtige områder, som eksempelvis udviklingen i arbejdskapitalen, resultatet brudt ned på specifikke fokusområder, udviklingen i leveringssikkerheden eller hvad der ligger i pipeline af ordrer.

Men selv om I er lykkedes med at levere månedsregnskabet eller månedsrapporten hurtigere, er det jo stadig, langt hen ad vejen, historiskrivning. For at skabe den nødvendige indsigt og gen-

nemsigtighed er det derfor også nødvendigt, at give organisationen og ledelsen styringsrelevant information i løbet af måneden f.eks. omkring ordreindgang, leveringstider eller udviklingen i lagerbeholdningen.

Det kræver målrettet og klar kommunikation. I skal præsentere jeres rapporter, analyser og nøgletal på en simpel og letforståelig måde. Publikum er ikke-økonomer, som skal kunne absorbere jeres viden og tage action på baggrund af det. Så pas på med at lave komplicerede grafer og nøgletal. De skal nemt kunne forklares – ellers mister de deres værdi og bliver i værste fald ikke brugt eller brugt forkert.

Pas også på med at drukne forretningen i information. Hav i stedet fokus på at sikre, at de får noget styringsrelevant rapportering og nogle skarpe analyser – eller som udtrykt af en af case-virksomhedernes CEO *"Det skal være small and nimble"*.

For at sikre, at organisationen og ledelsen får den information, som de har brug for, i relation til at kunne styre deres forretning, er dialog omkring dens behov nødvendig. Det anbefales igen at lave en forventningsafstemning, med udgangspunkt i den fælles retning og de strategiske prioriteringer (se #8 *"Sikre en fælles retning"*), sådan at rapporteringen fokuserer på det "rigtige".

Information sætter dagsordenen og skaber rammerne for beslutninger og læring

Tidligere forskning har vist, at det enkelte individ vil fokusere på den information og de data, som det har let adgang til og kan se – informationsindholdet vil dermed sætte dagsordenen, som har indflydelse på de enkelte individers fokus.

Derudover vil den måde, som informationen præsenteres på, have en effekt på, hvordan det enkelte individ evaluerer, træffer beslutninger og lærer.

Organisatorisk læring

Den information, rapporter og analyser som I udarbejder og stiller til rådighed for organisationen og ledelsen, skal gerne munde ud i en organisatorisk læring – organisationen har fået en større indsigt og er blevet klogere – hvilket kan give anledning til handling.

I forbindelse med organisatorisk læring taler man om *exploitation læring* – hvor fokus er på at forbedre eksisterende aktiviteter og procedurer – og *exploration læring* – hvor fokus er på nye tiltag og procedurer og på at tænke-ud-af-boksen.

En stor del af jeres rapportering og analyser vil sikkert have fokus på den daglige drift og på at få eksekveret på strategien - altså exploitation

læring. Dette kan eksempelvis være månedsrapporten eller analyser af lageret som i eksempel 1.

Men for at udvikle og rykke forretningen er der også behov for analyser og rapporter, der kan være med til at udfordre forretningen og sætte tankerne i gang – hvilken action eller justering giver denne analyse eller rapport anledning til – altså exploration læring. Dette kan eksempelvis være arbejdet med forskellige scenarier i eksempel 4.

Et andet eksempel fra en af casevirksomhederne handlede om en ny CFO, som tog på rundrejse til virksomhedens salgsselskaber. Med i kufferten havde CFO'en forskellige billeder på indtjeningen per produkt i deres land over tid. Det var en øjenåbner for mange af dem at se tallene præsenteret på en ny måde og få indsigt i, at der faktisk var produkter med negativ indtjening og andre med lav indtjening. Så disse billeder gav anledning til en god dialog og overvejelser om ændringer i salgsstrategien.

Organisatorisk læring:

- **Exploitation læring:**
 - Forbedre eksisterende organisatoriske aktiviteter og procedurer – ”Doing things better”.
- **Exploitation læring:**
 - Søge efter og eksperimentere med nye typer af organisatoriske aktiviteter og procedurer – ”Doing better things”.

Som økonomifunktion skal I passe på med, at jeres ad-hoc-analyser ikke bliver en del af standardrapporteringen, så det dræner jer for tid. I skal i stedet sikre, at I til stadighed har tid til at udarbejde ad-hoc-analyser, der kan udfordre forretningen og give den indsigt og skabe grobund for dialog.

Brugen af Business Intelligence-systemer

Et af værktøjerne til at få information og data ud og leve i organisationen og hos ledelsen, er at implementere og aktivt bruge Business Intelligence (BI)-værktøjer (*se eksempel 3*).

At stille et BI-værktøj til rådighed for organisationen og ledelsen, hvor de selv kan trække de nødvendige rapporter og data (self-service) - og uddanne dem i brugen heraf - vil kunne danne grobund for en større økonomisk forståelse og

bevidsthed. En forståelse og bevidsthed, som kan fremme en efterspørgsel efter andre rapporter eller ydelser fra økonomifunktionen.

En veludviklet self-service BI-plattform vil også kunne frigøre tid i økonomifunktionen til mere værdiskabende aktiviteter som f.eks. at lave analyser, der kan udfordre forretningen. Ligesom det kan gøre virksomheden mere datadrevet, så flere beslutninger bliver truffet på baggrund af fakta frem for mavefølelser.

BI-systemet kan også være med til at få skubbet information længere ud i organisationen. Det kan eksempelvis være ved at vise udviklingen i udvalgte KPI'er på infoskærme rundt om i virksomheden - og hvis et KPI går i rødt, kan det være, der lige pludselig er en, der kommer og spørger ind til, hvad det betyder og interesserer sig for, hvordan vedkommende kan være med til at få det til at gå i grønt.

Hvis I har - eller har planer om at implementere - et BI-system, skal I passe på ikke at falde i den passive fælde. Der kan komme en kultur og holdning i økonomifunktionen, at forretningen og de forretningsansvarlige selv kan trække de nødvendige data og rapporter, og jeres rolle som økonomifunktion dermed bliver som dataleverandør. For det er stadig vigtigt at have fokus på, at få givet liv til rapporterne og analyserne, ved at komme ud i forretningen og udfordre og understøtte den.

For at sikre det rigtige beslutningsgrundlag og den nødvendige organisatoriske læring kan finde sted, skal I sikre, at der også er rapporter, der er målrettet i forhold til de enkelte brugere og deres behov. Og ikke kun tilbyde jeres organisation en self-service BI-plattform med en række standard-rapporter.

Uanset om I har et velfungerende BI-værktøj, eller bruger Excel som rapporterings- og analyseværktøj, er det vigtigt at få skabt en forretningsmæssig indsigt og en gennemsigtighed, der kan give de forretningsansvarlige svar på de spørgsmål, som er afgørende for, at de kan styre og udvikle forretningen. Hvis I er i tvivl om I lever op til dette, kan I overveje, hvad jeres organisation og ledelse vil svare på spørgsmålene i figur 1.



"For mig har data værdi, hvis de giver mig anledning til handling, hvad skal jeg handle på, hvordan skal min adfærd være anderledes i morgen end i dag, fordi jeg har set en analyse eller et tal. Hvis jeg bare slår op i en standardrapport og tænker, det ser fint ud, uden at det påvirker min måde at tænke eller agere på, så vil jeg sige, at det er værdiløst, og så vil jeg hellere være fri for at se det, for det ligger altså og fylder lidt i hovedet alligevel."

- Intern kunde, casevirksomhed 1

"Når jeg skal præsentere noget til forretningen, forsøger jeg at begrænse det datagrundlag, de skal vurdere, ved at prøve at lave nogle grafer eller nogle simple pivot-tabeller, der ligesom præciserer – det er det her, I skal kigge på, i stedet for at præsentere dem for et hav af data – og så kan vi altid uddybe det derfra, hvis det vækker appetit. Så sikrer jeg mig også, at de ved, hvad de skal gøre herfra for at få bolden til at rulle videre."

- Business controller, casevirksomhed 2

"Jeg har aldrig fundet interessen i at sidde der inde og rode og lave filtre, så jeg har simpelthen behov for, at de informationer jeg har brug for, for at kunne drive forretningen, præsenteres på en lettilgængelig måde"

- CEO, casevirksomhed 3

EKSEMPEL 3: VÆRDISKABELSE GENNEM BRUG AF BUSINESS INTELLIGENCE-SYSTEMER

Gennem et meget veludviklet og velintegreret Business Intelligence-system (BI), er det lykkedes økonomifunktionen i en mellemstor produktionsvirksomhed at skabe en stor økonomisk forståelse og bevidsthed rundt i hele organisationen og en meget faktabaseret beslutningsproces.

Baggrunden

Virksomheden implementerede deres BI-system for cirka 10 år siden, og i dag indeholder BI-systemet alt styringsrelevant information på laveste niveau i organisationen. Medarbejderne rundt i organisationen kan selv trække de nødvendige styringsrelevante informationer og rapporter i BI-systemet.

Indsats og aktiviteter

Økonomifunktionen har arbejdet og arbejder til stadighed på to niveauer med deres BI-system:

- Uddannelse af organisationen
 - Alle nye medarbejdere får en generel introduktion til BI-systemet af økonomifunktionen.
 - Økonomifunktionen er efter behov med ude til afdelingsmøder for at fortælle, hvad de kan trække i systemet, og hvad de kan bruge denne information til.
- Udvikling og tilpasning af data og rapporter
 - Løbende dialog med brugerne i forhold til deres ønsker og behov for nye rapporter.
 - Deltagelse på afdelings- og tavlemøder rundt i organisationen, hvor nye behov opfanges.
 - I dialog med forretningen - tilpasning af rapporter og data i forbindelse med ændrede styringsbehov, eksempelvis i forbindelse med ny organisering i salget.

Resultater, der er skabt

Økonomifunktionens arbejde med løbende at uddanne organisationen, tilpasse og udvikle BI-systemet har gjort, at BI-systemet i dag anvendes bredt i hele organisationen, lige fra CEO'en over indkøberne til sælgerne. De eksterne sælgere bruger det eksempelvis som deres hovedværktøj, når de skal se, hvad kunderne har købt, hvordan går det med deres budgetter, produktmix og den slags ting.

Den brede tilgang til data og information har også betydet, at der er en stor økonomisk bevidsthed og forståelse rundt i organisationen. En forståelse og bevidsthed, som understøttes af, at data fra BI-systemet bruges til at vise forskellige KPI'er på de informations-skærme, som hænger rundt i hele virksomheden.

Den brede og nemme tilgang til data har også gjort, at virksomheden har en stor gennemsigthed omkring de finansielle data og hurtigt kan trække data til diverse analyser. Og samlet set har det resulteret i, at der i dag er en faktabaseret beslutningsproces i virksomheden.

#8

SIKRE EN FÆLLES RETNING

Mange virksomheder og ledergrupper bruger mange ressourcer og tid på at formulere store og flotte visioner og strategier. Og de er sikkert også rigtig gode og dygtige til det. Men som flere undersøgelser har vist gennem årene, er udfordringen for mange virksomheder, at få implementeret og eksekveret på strategien – det gælder såvel store som små virksomheder.

Udfordringen i den forbindelse kan være, at selv om man har udarbejdet en fin og god strategi, er man som ledergruppe ikke afstemt omkring de strategiske udfordringer og prioriteringer, og er ikke afstemt omkring hvor man vil hen med virksomheden på længere sigt.

Man har ikke et fælles ejerskab for strategien og et fælles billede af, hvor virksomheden skal hen og er ikke helt afstemt omkring de strategiske til- og fravalg – eller har måske ikke fået foretaget dem. Ledergruppen formår derfor ikke at få skubbet strategien ud i organisationen og risikerer, at der går for meget silotænkning i den, og at for mange beslutninger i for høj grad træffes, uden at have helheden og virksomhedens strategiske prioriteringer for øje.

Hvordan kan CFO'en understøtte dette?

Er det en opgave, som økonomifunktionen - her personificeret ved CFO'en - skal tage på sig? Eller ligger denne opgave mere naturligt en andet sted i organisationen? Dette er helt klart en opgave, hvor CFO'en for alvor kan være med til at skabe værdi og udnytte det helhedsblik, som han eller

hun har på virksomheden. Det kan f.eks. være evnen til at se på tværs af værdikæden

Et godt eksempel på dette, er CFO'en i eksempel 4, som, ved at arbejde med forskellige scenarier, har fået bestyrelsen og ledergruppen til at tænke mere langsigtet og fokusere mere på værdiskabelsen i virksomheden. Det har betydet, at bestyrelsen og ledergruppen nu har et fælles billede af, hvor virksomheden skal bevæge sig hen frem mod 2020, og hvor store risici de ønsker at tage – de har fået en fælles ledetråd, som ledergruppen kan bruge i de strategiske prioriteringer, som løbende skal tages i virksomheden. Efterfølgende har CFO'en, i sammenspil med den øvrige ledergruppe, været med til at opstille konkrete mål for det valgte scenarie.

En anden casevirksomhed har implementeret en stage-gate-model og nedsat en produktkomite, hvor CFO'en sidder sammen med resten af ledergruppen. De er blevet meget skarpere på, hvad de vil og måske især, hvad de ikke vil prioritere. Hvor det tidligere var mere afgørende, hvem der havde det bedste forhold til udviklingschefen, er det i dag afgørende, at der kan bygges en god business case på det – en business case som CFO'en er tovholder på. Ud over en hurtigere og mere lønsom produktudvikling, har man også sikret sig, at den samlede ledergruppe har købt ind på de udviklingsprojekter, som sættes i gang og er afstemt omkring de strategiske prioriteringer, der foretages i virksomheden.

Få det ud i organisationen og ned på gulvet

CFO'en i eksempel 4 har været med til at kridte banen op og sikre, at ledergruppen er afstemt i forhold til retning og mål for virksomheden. Herefter er det op til de enkelte ledergruppemedlemmer at fylde rammerne ud. Det kan ske ved, at de enkelte ledergruppemedlemmer også får lavet en afstemning inden for eget ansvarsområde og sikrer, at målene, og de initiativer som sættes i gang inden for eget område, hænger sammen med de overordnede mål og det fælles billede.

Dermed sikres, at strategien kommer ud at leve ved medarbejderne, og at de ved, hvilken adfærd de skal ligge for dagen, for at virksomheden kan komme i mål med strategien. For i sidste ende, er det jo medarbejderne, der skal sikre, at der eksekveres på strategien, men det kræver, at de kender retningen og målene og motiveres til at udvise en adfærd, der kan sikre, at strategien implementeres.

Er I afstemt i jeres ledergruppe?

Hvis du sidder som CFO i en mellemstor virksomhed og er i tvivl om, hvorvidt I er helt afstemt i jeres ledergruppe omkring retning og mål og de strategiske prioriteringer, kan du på jeres næste ledergruppemøde prøve at lave en syretest.

Øvelsen er forholdsvis simpel og hvert enkelt medlem skal blot svare på tre spørgsmål:

1. Hvad er de to-tre vigtigste strategiske udfordringer, I som virksomhed står over for lige nu?
2. Hvad er de væsentligste drivere i jeres virksomhed? (*Hvad er det, der for alvor kan rykke noget i jeres virksomhed (på bundlinjen)?*)
3. Hvor ser du, at virksomheden er henne om tre-fem år?

Hvis jeres svar divergerer, er der fare for, at I ikke kører i samme retning og med samme hastighed og ikke fokuserer på det, der for alvor kan rykke jer som virksomhed nu og på den lange bane.

Outputtet af øvelsen bliver måske en erkendelse af, at I ikke er så afstemt, som I troede. Der er måske behov for at igangsætte en proces i jeres ledergruppe omkring ovennævnte spørgsmål. Du kan som CFO gå ind og være tovholder på opgaven for at bidrage med din indsigt i virksomheden.

Øvelsen kan med fordel laves, inden I fastlægger økonomifunktionens fremtidige rolle. En rolle som er afhængig af, hvor den organisation og ledelse, som I skal understøtte, ønsker at bevæge sig hen (som nævnt i #1 "*Sæt gang i en erkendelsesproces*").

Betydning for den økonomiske styring og økonomifunktionen

At ledergruppen er afstemt omkring retning og mål, og at det også er afstemt ned i organisationen, har stor betydning for økonomifunktionen og den økonomiske styring i virksomheden. Økonomifunktionen skal jo, gennem den økonomiske styring, være med til at understøtte og sikre, at de beslutninger og handlinger, som tages i virksomheden, er i overensstemmelse med den retning og de mål, som ledergruppen har udstukket (se definitionen på økonomistyring i "*Hvordan kan man måle og vurdere økonomifunktionens værdiskabelse?*").

En sidegevinst ved at ledergruppen er afstemt omkring en fælles retning og også har fået det afstemt ned i organisationen, er, at økonomifunktionen ikke nødvendigvis behøver at lave en så tæt opfølgning og kontrol med organisationen, som ellers. I kan så i stedet bruge de begrænsede ressourcer på, at skabe værdi for og være med til, at udvikle forretningen. Det kræver selvfølgelig, at der er tillid til, at det enkelte ledergruppe-medlem sikrer, at der bliver afstemt ned i deres eget ansvarsområde. og at det også efterleves i dagligdagen og i de beslutninger, der træffes (se #9 "*Fasthold en tillidsbaseret kultur*").

Læg ikke organisationen i en strategisk spændetrøje

Som økonomifunktion skal I ikke give organisationen en strategisk spændetrøje på ved at have et for stærkt fokus på, at den lagte strategi implementeres til punkt og prikke. I skal selvfølgelig være med til at sikre, at virksomheden bevæger sig i den ønskede retning. Samtidig skal I også understøtte og udfordre forretningen i at udnytte og justere til i forhold til de muligheder og trusler, som viser sig i markedet.

Her kan den nævnte scenarietankegang være en måde, som økonomifunktionen kan skabe værdi for organisationen med. Da den hurtigt, og på en for organisationen velkendt måde, kan vise de økonomiske konsekvenser af eventuelle nye initiativer og handlinger.

"Vi har nedsat en produktkomité, hvor hele ledergruppen sidder, og hvor vi arbejder ud fra stage-gate-modellen – det har gjort, at vi blevet meget skarpere på, hvad vil vi, hvad vil vi ikke – og så være committet til det – og her er CFO'ens input lige så vigtige som salgsdirektørens, det er vores samlede input, der er vigtige. Og så sikrer jeg mig også, at de projekter vi rent faktisk dribler videre med køber ledelsen ind til."

- CEO, casevirksomhed 2

"Jeg tror, at man tit fokuserer på nogle drivere i virksomheden, som i virkeligheden ikke er fuldt værdiskabende i forhold til værdien af virksomheden."

- CFO, casevirksomhed 1

EKSEMPEL 4: VÆRDISKABELSE Gennem SCENARIEPLANLÆGNING

I en mellemstor familieejet produktionsvirksomhed valgte den nytiltrådte CFO at udfordre ejerne og bestyrelsen omkring den langsigtede udvikling af virksomheden, og hvordan virksomheden kunne måle værdiskabelsen i virksomheden og vurdere virksomhedens performance. Derigennem var CFO'en med til at skubbe på virksomhedens udvikling og sikre, at alle havde et fælles billede og sprog omkring udviklingen af virksomheden.

Baggrunden

I forbindelse med at virksomhedens tidligere CFO søgte nye udfordringer, valgte bestyrelsen og CEO'en at opkvalificere CFO-posten med en tungere profil, som fik til opgave at udvikle en mere værdiskabende økonomifunktion. Virksomheden var inden for de seneste år gået fra at være ejer-ledet til at have fået en ny ekstern CEO ind.

Den nye CFO valgte at fokusere på tre spor:

1. Få styr på maskinrummet.
2. Løfte rapporteringen og gøre den mere styringsrelevant.
3. Dialog med ejerne og bestyrelsen og understøtte, at der bliver skabt en større værdi i virksomheden.

Det vil sige, at CFO'en reelt prøvede at sætte ind på alle tre roller, som er beskrevet i figur 5.

Indsats og aktiviteter

Den måde, som den nye CFO greb det tredje spor an på, var at opstille tre steps, som bestyrelsen og ledergruppen skulle igennem:

1. Skabe alignment i ledelsen og bestyrelsen omkring værdiskabelse.
2. Opstille konkrete scenarier og udvælge det ønskede scenarie.
3. Holde nye beslutninger og muligheder op mod de krav, som er stillet op i det valgte scenarie.

Step 1:

På det første bestyrelsesmøde, som den nye CFO deltog i, præsenterede han bestyrelsen for denne model:



Modellen tager afsæt i en kapitalfondstankegang. Hvad er virksomheden værd i dag, hvis den skulle sælges (entry value)? Hvilken værdiskabelse kan der skabes i virksomheden frem mod et fremtidigt fastsat tidspunkt (value creation)? Og hvad vil værdien af virksomheden være ved salg på dét tidspunkt (exit value)? Og hvor værdiskabelsen reelt skal holdes op mod, hvad man alternativt ville kunne have fået forrentet sine penge til.

Step 2:

Bestyrelsen og den øvrige ledergruppe var med på tankegangen, og det blev startskuddet til, at der blev opstillet tre scenarier med hver sin risikoprofil (dækkende perioden 2015-2020): business as usual, styrket international profil eller aggressiv vækststrategi. CFO'en fik i samspil med den øvrige ledergruppe kvantificeret de enkelte scenarier og lavede en risikovurdering og værdiansættelse af virksomheden ud fra de enkelte scenarier. Herudfra valgte ejerne og bestyrelsen at gå videre med scenariet omkring en styrket international profil.

Step 3:

Det valgte scenarie er efterfølgende blevet nedbrudt til budgetterne, som der løbende bliver fulgt op på i ledergruppen. Ligesom der løbende følges op på business cases, som er udarbejdet i overensstemmelse med de krav til forretningen af kapitalen og risikoprofilen, som er opstillet i det valgte scenarie.

Resultater, der er skabt

CFO'ens meget stærke kapitalfondstankegang og fokus på værdiskabelse, og dét arbejde, han i den forbindelse har gjort med ledergruppen, bestyrelsen og ejerne, har helt klart skabt en alignment og et fælles billede af, hvor man vil hen med virksomheden. Det har også sikret, at ledergruppen og bestyrelsen nu har en fælles referenceramme og en fælles forståelse af, hvordan man for eksempel skal vurdere nye forretningsmuligheder, ligesom de enkelte ledergruppemedlemmer også sikrer, at denne alignment gennemsyrrer arbejdet og tankegangen i deres ansvarsområder, og man den vej

rundt får en sammenhængende økonomistyringsmodel. Et eksempel på dette er købet af en udenlandsk virksomhed, som blev vurderet op imod det valgte scenarie og afkastkravene her. Et andet eksempel er R&D-direktøren, som i sin organisation har indført, at der ved alle større beslutninger skal foreligge en business case, som skal leve op til de krav til forretning af kapitalen, som er skitseret i det valgte scenarie.

Til at understøtte ovennævnte arbejde, har ledergruppen, med afsæt i strategien og det valgte scenarie, arbejdet med at få opstillet KPI'er - et arbejde, som CFO'en også har været aktivt involveret i.

Oplevet værdi

Den oplevede værdi kan bedst illustreres med et citat af virksomhedens CEO:

"Dét, at vi nu har et hovedscenarie, som vi arbejder ud fra, har tvunget os til at tænke langsigtet – hele tiden at sige, at dét, vi gør nu, hvordan passer det med den langsigtede vej, som vi egentligt har sagt, vi gerne vil gå – der er det, vores CFO og økonomifunktionen der understøtter, at vi bruger den her mere scenarietankegang. Det vil sige, at vi har et hovedscenarie, vi arbejder ud fra, og hvordan med de konkrete aktiviteter vi laver, hvordan passer de så ind i den vej, vi har valgt. Det vil sige, at vi har fået en ledetråd – som er med til, når jeg eksempelvis får nogle skøre idéer, at man holder det på den rette vej og sikrer, at der er økonomisk ræson i det her, hænger tingene sammen osv."

#9

**FASTHOLD EN
TILLIDSBASERET
KULTUR**

En af de væsentlige styrker som er set i projektets casevirksomheder (mellemstore virksomheder) er, at de qua deres størrelse og mindre organisation og kompleksitet, ikke har opbygget en masse rigide kontrolsystemer til at styre virksomheden, ligesom der heller ikke er meget politisk spil i disse organisationer.

I stedet kan de i langt højere grad, end i større virksomheder, styre virksomheden baseret på tillid. Det vil sige, at der hersker en tillidsbaseret kultur. Organisationsstrukturen er forholdsvis flad, og suboptimering og silotænkning opleves ikke i væsentlig grad.

Den tillidsbaserede kultur betyder også, at økonomifunktionen ikke behøver at lave en lige så tæt opfølgning og kontrol, som større virksomheder gør. Det skyldes, at de mindre virksomheder i højere grad arbejder hen imod samme mål. Der følges op på ledergruppeniveau, og intensiteten i opfølgningen ned i organisationen, behøver ikke at være så stor. Virksomheden har tillid til, at det enkelte ledergruppemedlem sikrer den nødvendige opfølgning i eget ansvarsområde, ud fra den retning og målsætning, som er afstemt i ledergruppen (se #8 *"Sikre en fælles retning"*). Der er derfor ikke behov for at sende rockerholdet – i form af økonomifunktionen – ud i organisationen.

Den lavere intensitet i opfølgningen har også en positiv ressourceeffekt i økonomifunktionen og kan være med til at forklare, hvorfor økono-

mifunktionerne i de mellemstore virksomheder kan klare sig med begrænsede ressourcer, målt i forhold til større virksomheder, og stadig skabe værdi for deres organisation og ledelse.

Kunsten er at fastholde den tillidsbaserede kultur, når virksomheden begynder at vækste. Her har I som økonomifunktion en væsentlig opgave i ikke at begynde at opbygge en masse struktur og kontrolværktøjer, for at håndtere den stigende kompleksitet i virksomheden. I bør i stedet forsøge at fastholde den tillidsbaserede kultur for at sikre, at rammerne – til stadighed - er sat og banen kridtet op.

Krav til de interpersonelle kompetencer

I skal som økonomifunktion også have denne kultur i baghovedet, når I arbejder med og ude i forretningen. I skal sikre jer, at der ikke går for meget vagthund eller skolemester i den, men at der i højere grad er fokus på at udfordre, understøtte og udvikle forretningen, end at gennemføre en nidkær kontrol af den.

I skal som økonomifunktion selvfølgelig stadig sikre, at lovgivningen overholdes, at regnskabet udarbejdes efter gældende regler, og at organisationen holder sig inden for de interne retningslinjer og følger den strategiske retning. Men jo bedre I har været til at sikre rammerne og få banen kridtet op, jo mere kan denne rolle nedtones og i

højere grad baseres på tillid. I stedet for kan I bruge tiden på at skabe reel værdi for organisationen og ledelsen.

De interpersonelle kompetencer hos de medarbejdere, som arbejder med og ude i forretningen, er afgørende for, at den tillidsbaserede kultur kan fastholdes eller opbygges. Det skal være medarbejdere, som formår at opbygge et positivt og tillidsfuldt samarbejde med forretningen (se #10 "Sæt det rigtige hold").

Hvordan kan I opbygge en tillidsbaseret kultur?

Men hvad kan I gøre, hvis I ikke har en tillidsbaseret kultur i jeres virksomhed? Hvordan kan I fremme en sådan kultur, og hvordan kan I få skabt en større tillid mellem økonomifunktionen og organisationen?

Der findes nok ikke en universal eller quick-fix løsning på denne udfordring. Start med at kigge indad i økonomifunktionen – møder I jeres organisation med mistillid og nidkær kontrol, og ser organisationen jer som den meget firkantede regnskabsfunktion, der går mest op i at regler og procedurer overholdes?

Hvis I kan svare bekræftende på dette, skal der en holdnings- eller kulturændring til internt i økonomifunktionen, hvis I skal lykkes med at få skabt en større tillid mellem økonomifunktionen og organisationen.

I kan søge hjælp i nogle af de andre råd i denne guide. Dermed sikrer I, at I har det rigtige hold med de rette interpersonelle kompetencer (#10), ved at komme ud i forretningen og vise, at I kan mere og andet end at kontrollere og være regelrytter, men rent faktisk kan og vil være med til at udvikle og understøtte deres forretning (#5) og husk at få legitimeret den nye rolle (#4). Få skabt rammerne og kridtet banen op (#8), så I i højere grad kan have tillid til organisationen og nedtone vagthunde-rollen. Dermed vil organisationen også begynde at sande, at de kan have tillid til jer som økonomifunktion.

"Hvis økonomifunktionen ønsker at komme ud i forretningen, skal de godt nok have læst biblen godt, inden de kommer ud, men jeg vil gerne udfordres, men ikke hvis det er skolemester-metoden, så kan det være lige meget. Men hvis det er med formål om en relevant diskussion, så er jeg helt åben over for det, men det stiller store krav til personen og retorikken i det, for det kan ret hurtigt blive opfattet forkert, når økonomifunktionen begynder at komme ud i forretningen – det skal være objektivt og kræver, at man er tæt på forretningen, for at kunne forstå og hjælpe den."

- Intern kunde, casevirksomhed 3

"Økonomifunktionen er mere sparringspartner end vagthund."

- Intern kunde, casevirksomhed 2

"Hvis tingene er målsat, og folk kender rammerne, er der ingen grund til at gå ud og slå dem i hovederne, hvis de leverer det, vi forventer."

- CFO, casevirksomhed 1

"Jeg ser ikke økonomifunktionen som et kontrolorgan, men som en samspiller, da vi forsøger at have en flad organisationsstruktur, hvor vi giver vores medarbejdere ansvar og frihed til at løse deres opgaver og projekter inden for de aftalte rammer, og så er der ikke behov for den tætte opfølgning."

- Intern kunde, casevirksomhed 1

#10

SÆT DET RIGTIGE HOLD

Som det er blevet påpeget flere gange i denne guide, er det vigtigt, at der også er fokus på de kompetencer og ressourcer, der er til stede i økonomifunktionen, hvis I overvejer at begive jer ud på den store værdiskabelsesrejse.

Økonomifunktionen kan sammenlignes med et fodboldhold, hvor man ikke bare kan spille med 11 angribere (business partnere), men hvor der også er nogle, der skal forsvare målet (sikre, at maskinrummet fungerer), ligesom det også er vigtigt, at der er nogle, der kan være med til at "fodre" angriberne, sætte tempoet og holde spillet kørende (business controlling). Men alle har deres rolle på holdet og er vigtige for at vinde kampen.

Men som økonomifunktion og ledelse er det vigtigt, at være sig bevidst om, hvilken taktik I ønsker at økonomifunktionen skal og kan spille efter. Skal det være en meget defensiv taktik (sikre, at maskinrummet er i orden) eller skal der i højere grad vælges en offensiv taktik, hvor økonomifunktionen bliver mere udfordrende i sit spil (business partnering) - valget er jeres - men det er vigtigt at overveje, om I har det rigtige hold til at udføre den valgte taktik - og i den forbindelse kan I overveje nogle af følgende aspekter:

- Hvilke ressourcer og kompetencer er aktuelt tilstede i jeres økonomifunktion - det vil sige, hvilken taktik er realistisk med den nuværende bemanning?

- Er der behov for udskiftninger, forstærkninger eller et kompetenceløft i økonomifunktionen, hvis I ønsker at ændre taktik?
- Skal der investeres i hjælpeværktøjer (Investering i IT) eller videreuddannelse for at kunne ændre taktik?
- Har I fået skabt en stærk defensiv base i jeres økonomifunktion (maskinrummet), så I kan begynde at spille mere offensivt? Har I de rette defensive kompetencer til rådighed?

Når I vurderer jeres aktuelle hold i økonomifunktionen, er det vigtigt at være ærlig og realistisk. Det kan ikke hjælpe at iværksætte en offensiv taktik, hvis I ikke har ressourcerne og kompetencerne til det - og ikke vil forstærke og/eller skifte ud på holdet. Det kan godt være, der er en vilje og lyst til at spille offensivt i økonomifunktionen - men hvis evnerne ikke er der, er det dømt til at gå galt. Så få sat det rigtige hold, hvis I vil lykkes med at skabe en moderne værdiskabende økonomifunktion.

En ny taktik og en eventuel udskiftning på holdet kan give uro og usikkerhed blandt medarbejderne i økonomifunktionen. Det er I nødt til at forholde jer til, i forhold til hvor hurtigt I kan og skal gå frem med den nye taktik.

Har I de nødvendige kompetencer?

Prøv at se på de andre gode råd i forhold til at få sat det rigtige hold - især hvis I ønsker at spille efter en mere offensiv taktik; især #5, #6, #7, #8 og #9. I skal sikre jer, at I har kompetencerne og ressourcerne til at komme ud i forretningen og være i stand til at indgå i en dialog med og udfordre forretningen - også på den forretningsmæssige del. I skal vurdere, om I har medarbejdere med gode kommunikative evner og de rette interpersonelle kompetencer til at kunne begå sig ude i forretningen og være en troværdig og tillidsfuld medspiller.

I figur 4 er listet nogle af de kompetencekrav, som man kan stille til de medarbejdere, som skal udfylde de værdiskabende roller i økonomifunktionen - business controller og CFO. Det er ikke en udtømmende liste, men udtryk for de mest afgørende kompetencer, som projektets casevirksomheder og eksperter har budt ind med.

I en mellemstor virksomhed vil såvel CFO'en som business controlleren ofte optræde i en hybridrolle. CFO'en skal eksempelvis både tage del i business partnering og business controller-rollen (se figur 5). Størrelsen af økonomifunktionen vil være afgørende for vægten mellem de enkelte roller og dermed også for vigtigheden af de enkelte kompetencer, da nogle af kompetencerne er vigtigere i business partner-rollen end i business controller-rollen og omvendt. Det vil eksempelvis være vigtigt, at CFO'en har et højt strategisk abstraktionsniveau i forhold til at udfylde business

partner-rollen, mens stærke IT-kompetencer er vigtigere i business controller-rollen.

Kræver det flere ressourcer?

En bekymring, som I sikkert kan møde hos jeres ledelse, når I begynder at snakke om at skabe en mere værdiskabende økonomifunktion, kan selvfølgelig være, om I har de nødvendige kompetencer, men også om I har de nødvendige ressourcer, eller om det f.eks. er nødvendigt at ansætte flere medarbejdere i økonomifunktionen.

Det kan der selvfølgelig ikke svares entydigt på, men som guiden her viser, kan I som økonomifunktion komme godt afsted med nogle forholdsvis simple ændringer i adfærd og handlinger og med de nuværende ressourcer.

Det kan selvfølgelig vise sig, at I som økonomifunktion for alvor får legitimeret jeres nye rolle og vist jeres værdi, og at efterspørgslen efter jeres ydelser derfor stiger. I det tilfælde kan der blive behov for ekstra ressourcer. Den tid, den glæde.

Hvis behovet for ekstra ressourcer kan begrundes i, at I løfter flere og mere værdiskabende roller, viser ny forskning fra Aalborg Universitet, at der kan være god mening i at mande op i økonomifunktionen - også ud fra en økonomisk betragtning. Ifølge undersøgelsen, kan der nemlig påvises en positiv sammenhæng mellem antallet af roller, som økonomifunktionen løfter, og virksomhedens økonomiske resultater.

FIGUR 4: KOMPETENCEKRAV

Typiske kompetencekrav til medarbejdere, der skal løfte de værdiskabende roller (business controlling/business partnering):

- Besidde en høj faglighed
- Analytisk stærk
- Stærk på IT
- Stor forretningsforståelse og mindset
 - Evnen til at se bag tallene, se sammen hænge og kæde økonomi og forretning sammen
- Helhedsorienteret
 - Evnen til at se på tværs af hele værdikæden
- Kunde-/serviceorienteret (i forhold til interne kunder)
- Nysgerrig
- Stærke kommunikative evner
- Gode interpersonelle og sociale kompetencer
 - Evner at begå sig ude i forretningen
 - Gode samarbejdsevner
 - Udadvendt
- Gennemslagskraft
 - Evner at sætte økonomi på dagsordenen
 - Evner at tage dialogen med og udfordre forretningen
- Højt strategisk abstraktionsniveau

"Dét, jeg søger ved en ny controller er en, der er udadvendt og som kan komme ud i forretningen, er nysgerrig og har den rette personlighed i forhold til at ville ud i forretningen og kan stille de rigtige spørgsmål og forstå forretningen og så en, der vil indgå godt i teamet, en, som er behagelig at tale med, og som vil kunne begå sig vores team, men som også kan begå sig ude i forretningen."

- CFO, casevirksomhed 3

"I modsætning til de store virksomheder har vi jo ikke et helt batteri af controllere, der sidder med hver deres spidskompetence – vi har kun én controller, og derfor har vedkommende mange hatte på og skal både kunne tænke lidt strategisk og forretningsmæssigt, men indimellem skal man altså også bare have ærmerne smøget op og have lavet noget lidt mere jordnært."

- CEO, casevirksomhed 3

"Vi har jo en lille økonomifunktion, så man skal selvfølgelig have styr på de klassiske discipliner og have en god finansiel forståelse – men dét at være sparringspartner, og at man evner at forstå forretningen og sammenhængene, det synes jeg bliver mere og mere vigtigt – men dét med den dybe nørdethed, uden en forståelse for sammenhængene, det kan jeg ikke bruge til noget."

- CEO, casevirksomhed 2

"Hvis vi skal rykke os yderligere skal vi have flere standardiserede værktøjer, men også flere kompetencer og ressourcer, end vi har i dag – så der skal vi have nogle andre profiler ind."

- CFO, casevirksomhed 4

"Det er en forudsætning og en selvfølge, at den faglige værktøjskasse er i orden - basistingene er i orden – men det er de personlige kompetencer, der afgør, om man formår at bringe det i spil og få succes."

**- Karl Kristian Hansen, Hansen Toft A/S
(search & selection)**

HVORDAN KAN MAN MÅLE OG VURDERE ØKONOMIFUNKTIONENS VÆRDISKABELSE?

Når vi snakker om den værdiskabende økonomifunktion, er det gode spørgsmål selvfølgelig, hvad værdiskabelse reelt er - hvordan kan vi definere det, og hvordan kan vi måle og vurdere den værdi, som økonomifunktionen skaber?

Hvis vi antager, at de fleste virksomheder er sat i verden for at tjene penge og generere et afkast til deres ejere, må det ultimative mål for økonomifunktionens værdiskabelse være, at den er med til at skabe et øget økonomisk afkast.

Historisk set har økonomifunktioner set opgaven med at have styr på debet og kredit og få udarbejdet månedsregnskabet, som deres kald. Har de så ikke skabt værdi til virksomheden? - ikke direkte, men de har måske levet op til organisationens og ledelsens krav og forventninger. For hvis ledelsen kun har stillet krav om, at økonomifunktionen skal levere på debet og kredit, vil såvel økonomifunktionen som ledelsen jo sikkert opfatte det som om, at økonomifunktionen har skabt den ønskede værdi.

Derigennem har virksomheden sikret sig, at de lovgivningsmæssige krav til virksomhedens regnskabsførelse opfyldes. Og forhåbentligt også fået skabt et validt datagrundlag, som er fundamentet for en mere værdiskabende økonomifunktion - men den reelle værdiskabelse er forholdsvis lav, for virksomheden er reelt ikke blevet rigere.

Betyder det så, at økonomifunktionen alene er en omkostningspost i regnskabet, hvor fokus derfor bør være på, at få effektiviseret og automatiseret de transaktionstunge aktiviteter og processer og

få nedbragt antallet af medarbejdere i økonomifunktionen?

Det vil selvfølgelig have en direkte effekt på bundlinjen, og bør også stå højt på økonomifunktionens dagsorden, men hvis der ønskes en værdiskabende økonomifunktion, og ikke kun en omkostningseffektiv funktion, bør der være et bredere fokus, når økonomifunktionens værdiskabelse skal måles og vurderes.

Men hvor kommer den reelle værdiskabelse så fra?

For at finde frem til den reelle værdiskabelse i økonomifunktionen, er et godt udgangspunkt at fokusere på, hvad formålet med økonomistyring reelt er:

Økonomistyring er de ledelsesprocesser og indsatser, som man i en virksomhed sætter i værk, for at påvirke og udvikle medarbejdernes beslutninger og handlinger, med henblik på at forbedre udnyttelsen af virksomhedens knappe ressourcer, målt i forhold til opfyldelsen af virksomhedens mål

Økonomistyringen, som jo er økonomifunktionens ansvarsområde, skal altså sikre, at strategien implementeres. Det skal blandt andet ske ved at påvirke og udvikle medarbejdernes beslutninger og adfærd og sikre en effektiv kapacitetsudnyttelse. Og hvis det lykkes - og strategien har været den rigtige i forhold til at skabe et større afkast

på lang sigt – har økonomifunktionen, alt andet lige, været med til at skabe værdi for sin organisation og ledelse.

Men ét er at være med til at sikre, at der eksekveres på strategien. Noget andet er at være med til at udvikle og påvirke den rigtige strategi. Her kan økonomifunktionen også spille en værdiskabende rolle ved at bringe dens økonomiske og forretningsmæssige indsigt med til bords. Hvis økonomifunktionen formår at spille en rolle i den sammenhæng, må det være den ultimative værdiskabelse.

Hvordan skal værdiskabelsen måles?

For at kunne vurdere og måle økonomifunktionens værdiskabelse, må der altså, ud over debet- og kredit-opgaven, også fokuseres på, hvilke roller økonomifunktionen spiller i forbindelse med både strategiimplementeringen og strateg udviklingen.

Værdien af at økonomifunktionen løfter disse roller, kan man ultimativt måle på størrelsen af afkastet, eksempelvis via afkastningsgraden, eller ved at måle på den reelle værdiskabelse, som casevirksomheden i eksempel 4. Alternativt kan det måles på en mere indirekte måde, ved eksempelvis at spørge ind til organisationens og ledelsens syn på økonomifunktionens rolle i denne sammenhæng.

Hvordan økonomifunktionen så skal løfte disse roller, for at skabe den ønskede værdi, kan du få inspiration til ved at læse guidens 10 gode råd.



**HVAD KENDETEGNER
EN MODERNE
VÆRDISKABENDE
ØKONOMIFUNKTION?**

Hvad kendetegner den moderne værdiskabende økonomifunktion i en mellemstor virksomhed, og hvordan adskiller den sig fra økonomifunktionen i større virksomheder?

Der er ikke et entydigt svar. Hver enkelt økonomifunktion og den kontekst, som den agerer i, er unik. Derfor skal den enkelte økonomifunktion også skabe sin egen unikke bundling af roller og opgaver, for at kunne levere og skabe værdi i forhold til organisationens og ledelsens krav og forventninger.

Ud fra projektets casestudie, ekspertinterview og litteraturstudie, er der her et bud på, hvilke roller en moderne værdiskabende økonomifunktion i en mellemstor virksomhed bør løfte, og hvilken værdi den herigennem kan tilbyde sin organisation og ledelse.

Den unikke eller ideelle værdiskabende økonomifunktion i en mellemstor virksomhed er ikke fundet i projektets casevirksomheder. Hver enkelt økonomifunktion har haft sine egne styrkeområder. Der er derfor i projektet fundet mange gode elementer og tiltag, som har dannet basis for de #10 gode råd. Disse kan samlet set give et bud på, hvad en moderne værdiskabende økonomifunktion i en mellemstor virksomhed bør kunne tilbyde sin organisation og ledelse.

Økonomifunktionens roller og opgaver

Økonomifunktionen i en mellemstor virksomhed har i de fleste tilfælde begrænsede ressourcer til

rådighed. Typisk vil økonomifunktionen have fire-seks medarbejdere og vil udover CFO'en, bestå af en-to controllere og to-tre økonomiassistenter.

Som det fremgår af figur 5, er der tre overordnede roller, som en moderne værdiskabende økonomifunktionen bør løfte. Der kan være en række kontekstafhængige faktorer som afgør, hvor vægten ligger på de enkelte roller. Dette kan eksempelvis være størrelsen og kompleksiteten i virksomheden, graden af internationalisering, lovgivning eller dynamikken i markedet.

Financial controlling:

Financial controlling-rolle udgør maskinrummet i økonomifunktionen og er afgørende for værdiskabelsen. Der skal være 100 % styr på de basale opgaver – regningerne skal betales til tiden, regnskabet skal være retvisende, data skal være af høj kvalitet – og processerne og opgaverne i maskinrummet skal være så standardiserede og automatiserede som muligt. Så kan tiden i stedet bruges på de mere værdiskabende roller.

Business controlling:

Ved at løfte business controlling-rolle, understøtter økonomifunktionen forretningen i at få eksekveret på strategien. Det sker blandt andet ved en løbende dialog og sparring med forretningen om fastsættelse af mål og mål opfyldelse og igangsættelse af initiativer og optimeringstiltag, til opnåelse af målene. Økonomifunktionen er med til at sikre faktabaserede beslutninger ved at

skabe gennemsigtighed og stille de rigtige informationer, analyser og data til rådighed for forretningen.

Business partnering:

Ved business partnering-rolle er økonomifunktionen – personificeret ved CFO'en - aktiv deltager i strategiprocesen på lige fod med resten af ledelsen. Udfordrer og sparrer med ledelsen og forretningsansvarlige omkring nye forretnings- og vækstmuligheder og eventuelle justeringer eller ændringer af strategien eller forretningsmodellen. Og udarbejder what-if-scenarier og business cases og foretager strategisk risikostyring.

Understøttende elementer

Hvis økonomifunktionen skal lykkes med at løfte de tre roller og derigennem skabe den ønskede værdi for organisationen og ledelsen, er der tre understøttende elementer, som skal være på plads.

Teknologi:

Teknologi og den teknologiske udvikling er en væsentlig faktor i en moderne værdiskabende økonomifunktion og skal både være med til at sikre en høj datakvalitet, og at de transaktions-tunge opgaver og processer i maskinrummet kan automatiseres. Det skal dog også være med til at skabe indsigt og gennemsigtighed i den økonomiske styring, eksempelvis igennem Business

Intelligence værktøjer.

Kompetencer og ressourcer:

Det kræver det rigtige hold for at kunne løfte alle tre roller. Der skal være de rette kompetencer til at løfte de enkelte roller og de nødvendige ressourcer til det.

Tillidsbaseret kultur:

Hvis økonomifunktionen i en mellemstor virksomhed, med dens begrænsede ressourcer, skal lykkes med at løfte de værdiskabende roller, er det afgørende, at der er en tillidsbaseret kultur i virksomheden. Dermed kan økonomifunktionen nedtone vagthunde-rolle og bruge mere tid på at være konsulent og sparringspartner for organisationen og ledelsen.

Komplementerende roller

De tre roller komplementerer i høj grad hinanden. Når økonomifunktionen løfter alle tre roller, er det også med til at give værdi og større kvalitet i udførelsen af den enkelte rolle. Dét, at afdelingen har været med til at udvikle strategien vil også gøre det nemmere at eksekvere strategien. Ligeledes vil en større forretningsindsigt, som opnås igennem de mere værdiskabende roller, kunne give en højere kvalitet i rapporteringsopgaven, som ligger i financial controlling-rolle.

Hvilken værdi skabes?

Men hvilken værdi tilfører en moderne værdiskabende økonomifunktion så til virksomheden? Ultimativt er den med til at skabe et øget økonomisk afkast, hvor den er med til at få udarbejdet den rigtige strategi og de rigtige forretningsmodeller. Den er også med til at sikre, at der eksekveres på strategien, men også at der sker en løbende justering og tilpasning i forhold til de muligheder og trusler, der opstår i markedet.

Det sker ved at være ude og tage aktivt del i forretningen, udfordre og være i dialog med den og derigennem skabe en større økonomisk forståelse og bevidsthed i organisationen og hos ledelsen. Hvilket i sidste ende gerne skulle ende ud i bedre og mere fakta-baserede beslutninger.

Det sker også ved at sikre en gennemsigtighed i den økonomiske styring, så der er fuldt indblik i de væsentligste drivere, fokus på hele værdikæden, og hvor og hvordan der tjenes penge i virksomheden.

Hvordan ser det ud i forhold til de store?

Hvordan adskiller en moderne værdiskabende økonomifunktion i en mellemstor virksomhed sig fra økonomifunktionerne i de større virksomheder?

Rollerne vil være de samme, men den vægt, der ligges på de enkelte roller vil være anderledes grundet antallet af medarbejdere. I en mellemstor

virksomhed kan det eksempelvis være svært at høste stordriftsfordelene i maskinrummet – der skal være en form for basisbemanding for at løfte rollen - hvorfor der forholdsmæssigt vil blive brugt flere ressourcer i maskinrummet. Ligeledes vil såvel CFO'en som controllerne være hybride – CFO'en vil eksempelvis løfte rollen som business partner, men som oftest også løfte en del af business controller-rollen.

I en mellemstor virksomhed med fire-seks medarbejdere i økonomifunktionen giver det heller ikke mening, at begynde at snakke om at opbygge en business partner-funktion – her er CFO'en business partner, og det er CFO'en, som deltager i strategiarbejdet og udfordrer den øverste ledelse. Shared service centres er heller ikke på dagsordenen, med mindre virksomheden er del af en større koncern.

Økonomifunktionerne i de mellemstore virksomheder er, qua deres mere begrænsede ressourcer, også nødt til at få opbygget en tillidsbaseret kultur, så vagthunde-rollen kan begrænses, og der i stedet kan bruges tid og ressourcer på de mere værdiskabende roller.

En anden væsentlig forskel på de mellemstore og de store virksomheders økonomifunktioner er også, at der ikke anvendes så mange og så avancerede økonomistyringsværktøjer og BI-systemer i de mellemstore virksomheder.

"I den moderne værdiskabende økonomifunktion hører alt det, der også hører til i den umoderne, gamle økonomifunktion. Det vil sige, at der er styr på det transaktionsmæssige – den del skal bare være der. Men der skal også være et mind-set, hvor man tænker forbedringer og er forandringsparate. Og så skal man skabe gennemsigtighed i forretningen, det er der økonomifunktionen virkelig kan være med til at udvikle forretningen."

- CEO, casevirksomhed 3

"Der, hvor jeg ser, der er nogle økonomifunktioner, der gør en forskel – er hvor de løfter sig ud over bogholderifunktionen og den bagudrettede rapportering og evner at fokusere fremadrettet og tage udgangspunkt i de strategiske mål, vi har, og nedbryder de mål i nogle ting, vi skal måle på og sætter dagsorden for det og ikke kun fokuserer på økonomiske værdier."

- Carsten Slot, bredana Axcite A/S

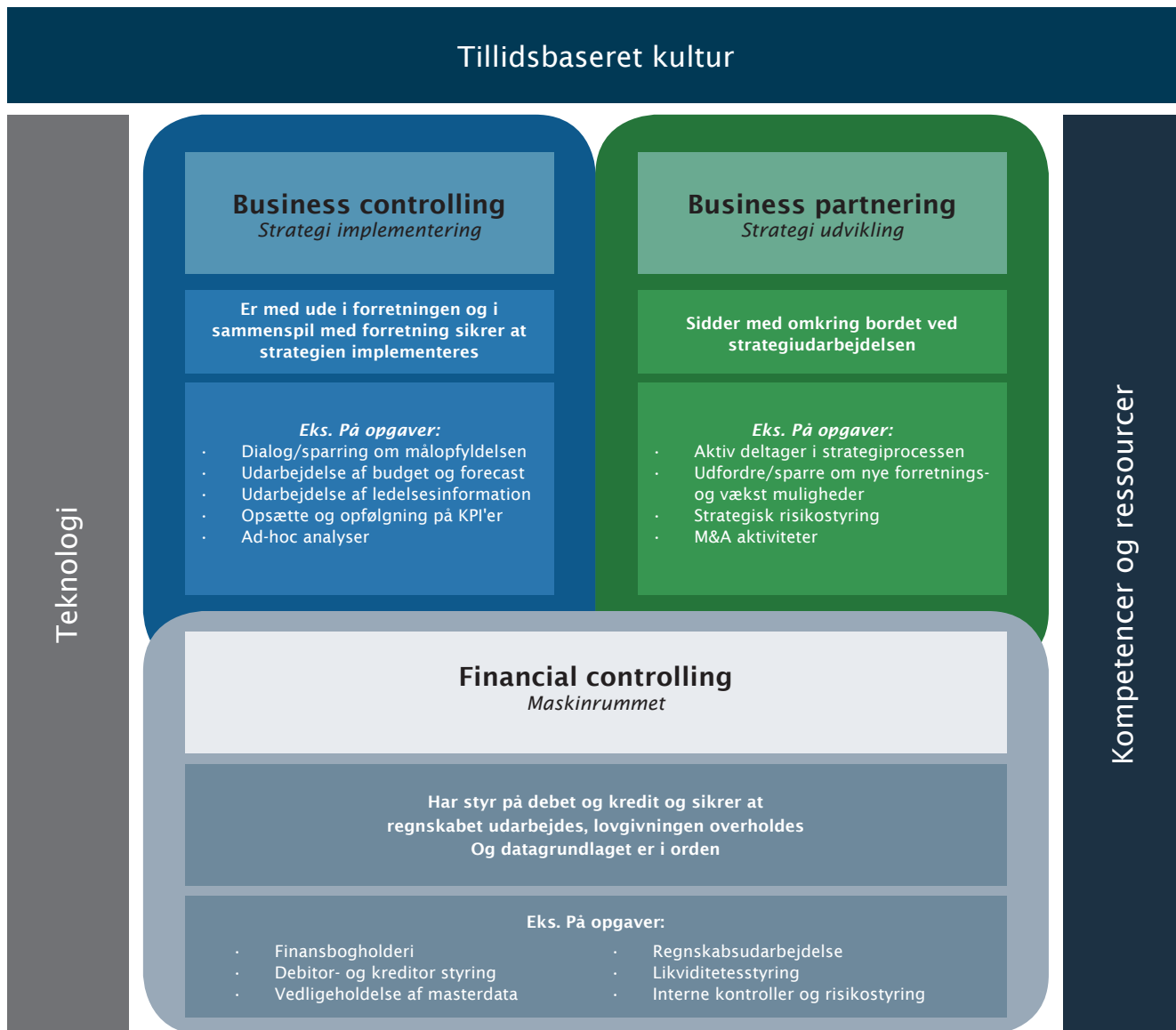
"Jeg ser økonomifunktionens og min CFO's rolle som værende forretningsudviklings støttepædagog til mig, mere end det er, at vi afleverer månedsregnskaberne til tiden, det mener jeg er noget, der skal køre i baggrunden, for det er slet ikke der, hvor den store værdiskabelse kommer. Det er meget mere med at rådgive, vise forskellige vej til at nå derhen – selvfølgelig med et finansielt afsæt, men ligeså meget med en forretningsmæssig forståelse – så det rykker frem, og det andet rykker mere i baggrunden."

- CEO, casevirksomhed 2

"Jeg ser den, som vi skal være meget mere proaktive, vi skal sidde med i cockpittet, når vi skal retnings sætte virksomheden, vi skal være med omkring strategien, vi skal være med omkring nogle beslutningsprocesser, hvor vi kan sætte spørgsmål omkring, hvad et givent initiativ giver os på bundlinjen."

- CFO, casevirksomhed 3

FIGUR 5: DEN MODERNE VÆRDISKABENDE ØKONOMIFUNKTION



**FORSKNINGSPROJEKTET
"FRA MINUS TIL PLUS –
DEN VÆRDISKABENDE
ØKONOMIFUNKTION"**

Baggrunden for de 10 gode råd i denne guide er forskningsprojektet ”*Fra minus til plus – den værdiskabende økonomifunktion*”, som er gennemført på Erhvervsakademi Aarhus i 2016-2017. Projektet udspringer fra en antagelse om, at økonomifunktionen i mange af Erhvervsakademi Aarhus’ afdelingsvirksomheder stadig hænger fast i rollen, som den passive regnskabsfunktion eller ikke er kommet særligt langt i transformationen. Disse virksomheder er typisk små og mellemstore virksomheder. En antagelse som blandt andet bygger på dialog med og vejledning af studerende fra disse virksomheder.

En antagelse, som også er blevet bekræftet i forbindelse med søgen efter casevirksomheder til projektet. Her har der tegnet sig et billede af, at der stadig i rigtig mange økonomifunktioner sidder en regnskabschef/bogholder og to-tre økonomiassistenter med primært fokus på regnskabsdelen og transaktionsopgaverne. Altså at sikre, at tingene stemmer, og der udarbejdes et månedsregnskab.

Formålet med forskningsprojektet har derfor været at undersøge, hvordan udvalgte casevirksomheder arbejder med at skabe værdi for deres organisation og ledelse og hvilken læring, der kan udledes af den udvikling, de har været igennem.

Med baggrund i den nævnte antagelse har projektets overordnede forskningsspørgsmål været:

Hvordan kan økonomifunktionerne i mellemstore danske virksomheder skabe større værdi for deres organisation og ledelse?

Metode

Der er gennemført et multiple casestudie med deltagelse af fire mellemstore danske produktionsvirksomheder. Udvælgelsen af casevirksomhederne er sket ud fra en informations-orienteret udvælgelse. Det vil sige, at casevirksomhederne, er blevet vurderet som værende blandt eller på vej til at blive blandt de bedste i deres branche, ud fra en række foruddefinerede faktorer.

De foruddefinerede faktorer er blevet fastlagt ud fra tidligere forskning, som har identificeret en række kontekstafhængige variable, der kan være med til at trigge udviklingen i økonomifunktionen. De er desuden underbygget med ekspertinterviews.

I hver af casevirksomhederne har der været gennemført fire-fem semistrukturerede interviews af en længde på mellem 45-90 minutter med repræsentanter fra såvel økonomifunktionen som fra organisationen og ledelsen.

For at styrke validiteten i de enkelte casestudier og skabe en større forståelse af casevirksomhedernes aktuelle økonomistyringsmodel, er der efter hver interview-runde, gennemført en observationsdag i økonomifunktionen med det formål at se økonomistyringen i praksis. Hvordan fungerer processerne, og hvordan bruges de forskellige økonomistyringsværktøjer og -metoder?

Ud over casevirksomhederne er der også gennemført en række interviews med eksperter inden for området, som alle har en berøringsflade med økonomifunktion og ledelsen i de mellemstore virksomheder. Der har også været tilknyttet en række studerende til projektet, som løbende har indrapporteret observationer i forbindelse med deres praktikophold i en økonomifunktion.

Projektets teoretiske fundament

Forud for casestudiet er der gennemført et litteraturstudie af både akademisk og praktiker-litteratur. Dette udgør projektets teoretiske fundament. Litteraturstudiet har primært haft fokus på fire områder, som er vurderet mest relevante for projektets problemstilling:

- Hvilke roller løfter økonomifunktionen?
- Udviklingen i økonomifunktionens roller
- Hvad kan igangsætte en udvikling af økonomifunktionen?
- Effekten af brugen af IT- og Business Intelligence-systemer

Der vil her blive givet et kort indblik i resultaterne fra litteraturstudiet. Hvis du ønsker et dybere indblik i tidligere forskning og undersøgelser på området, henvises til litteraturlisten.

Lektor Thomas Borup Kristensen fra Aalborg Universitet har været inspirationspartner på projektet. Hans og Ph.d. studerende Henrik Nielsens arbejde med at indplacere den allerede eksisterende forskning på området i ledelsesframeworket "The competing values framework" og dens fire roller, har blandt andet været brugt som grundlag og inspiration til udarbejdelsen af spørgesammenhængen i casestudiet. Formålet har været at sikre en bredere tilgang til økonomifunktionens roller, end tidligere forskning typisk har anvendt.

Et kort indblik i litteraturstudiet

Der har i mange år, både i den akademiske verden og blandt praktikere, været fokus på og debat om, hvordan økonomifunktionen kan og skal udvikle sig, fra at være en passiv regnskabsfunktion til at blive en mere proaktiv og værdiskabende økonomifunktion. Faktisk kan man allerede tilbage i 1950'erne se de første akademiske artikler, der beskriver et behov for, at økonomifunktionerne får et mere holistisk syn på de roller og opgaver, som de skal og kan løfte for organisationen og ledelsen.

Igennem årene er der lavet mange såvel kvantitative som kvalitative undersøgelser på området.

De enkelte undersøgelser har anvendt forskellige betegnelser og beskrivelser for de forskellige roller, som økonomifunktionen kan varetage. Eksempler på dette er: bean-counter, number cruncher, score keeper, corporate policeman, strategy analyst, business controller, management accountant, hybrid accountant og business partner. Sammenfattende for beskrivelsen af de forskellige roller er, at de ofte er beskrevet ud fra de to yderpunkter – bean-counter og business partner-rolle. Det vil sige fra den meget traditionelle opfattelse af økonomifunktionens rolle som en regnskabsfunktion som er indadvendt, meget tal- og transaktionsfokuseret og bagudskuende til den mere udadvendte, forretningsorienterede økonomifunktion, som er aktivt involveret i forretningen og beslutningsprocessen, og fungerer som sparringspartner for ledelsen og organisationen.

Det er ikke kun den akademiske litteratur, der anvender forskelligartede betegnelser for rollerne. Også i praktiker-litteraturen er der stor forskel i betegnelsen af de forskellige roller. Ethvert konsulenthus, med respekt for sig selv, har eksempelvis opstillet deres egen model, der viser de forskellige roller og opgaver, som de mener, at økonomifunktionen kan og bør løfte.

Selvom der igennem mange år har været debat om behovet for, at økonomifunktionerne udvikler sig, pågår der stadig en debat om, hvordan økonomifunktionerne skal og kan udvikle sig. En nødvendig udvikling for økonomifunktionen

for at den, kan leve op til de stigende krav og forventninger, den bliver mødt med fra organisationen og ledelsen. Der er dog en generel enighed blandt såvel forskere som praktikere på området, at økonomifunktionerne over de senere år er begyndt at skabe en større værdi for deres forretning. En værdiskabelse, som er skabt, ved en udvidelse af roller, snarere end en transformation af roller. Og hvor det også er påvist, at de forskellige roller kan komplementere hinanden.

Forskningen er i høj grad sket med udgangspunkt i et teorigrundlag baseret på enten den institutionelle teori eller Contingency-teorierne (kontekstafhængig), og hvor teorigrundlaget er brugt til at forstå, forklare og fokusere på, hvad der driver ændringen i økonomifunktionerne.

Hvis den institutionelle teori bruges til at forklare ændringerne, ser man på ændringerne ud fra et institutionelt perspektiv. Dermed ser man på ændringerne i den organisatoriske, sociale og institutionelle kontekst, som de finder sted i. Fokus er blandt andet på forandringsagenters rolle, og de kulturelle interventioner man kan sætte i værk. En ny CFO som eksempelvis kommer ind og stiller spørgsmålstejn ved, og udfordrer det bestående, og fremhæver vigtigheden af, at økonomifunktionen er i stand til at legitimere og sælge sin nye rolle over for organisationen.

Hvis Contingency-teorierne bruges til at forklare ændringerne, er fokus på, at ændringerne i høj grad er kontekstafhængige. Men der tegner sig

alligevel et billede af, at nogle af de væsentligste ændringsdrivere er:

- Ydre drivere: lovgivning og regulering, omgivende miljø, mega-trends og regnskabskandaler.
- Indre drivere: kultur, teknologi, ledelsen, økonomifunktionen selv (personlighedstyper, kompetencer, nøglemedarbejder, anerkendelse), globalisering, virksomhedens størrelse, organisationsændring og øget kompleksitet.

En af de vigtigste kontekstafhængige variable, er brugen af teknologi. Hvis den bruges rigtigt, kan den blandt andet være med til at frigive nogle ressourcer fra de transaktionstunge opgaver i økonomifunktionen, som i stedet kan bruges på mere forretningsunderstøttende aktiviteter.

I den akademiske litteratur fremhæves det dog også, at faren ved økonomifunktionens stigende brug af og udviklingen i teknologien, kan være, at ledelsen ser det som en mulighed for at reducere ressourcerne i økonomifunktionen, i stedet for at flytte dem til mere værdiskabende aktiviteter. Ligesom den teknologiske udvikling kan medføre, at økonomifunktionens rolle, som data- og systemejer og den selvfølgelige leverandør af data og informationer, er i fare.

Forskellige casestudier har også vist, at rejsen mod en mere forretningsunderstøttende økonomifunktion, ikke bare er et spørgsmål om at udvikle og implementere en række nye økonomi-

styrings- og IT-værktøjer. Det inkluderer også, at man forholder sig til sin kontekst og inkluderer en række kulturelle og institutionelle interventioner.



Casevirksomhed 1 (CV1):

CV1 er en familieejet produktionsvirksomhed, som ud over Danmark, har to udenlandske produktionssteder og tre udenlandske salgsselskaber. CV1 er blandt de førende spillere i deres branche og har iværksat en vækststrategi, hvor den ønsker en styrket international profil.

Efter mange år som ejer-ledet, blev der for et par år siden ansat en udefrakommende CEO. Kort tid efter sin tiltrædelse valgte han, at opkvalificere CFO-posten med en tungere profil, som fik til opgave at udvikle CFO-rollen og økonomifunktionen.

Ud over CFO'en, består økonomifunktionen af fire medarbejdere – to controllere (financial og business) og to økonomiassistenter.

Casevirksomhed 2 (CV2):

CV2 er en del af en stor udenlandsk koncern og opererer globalt. CV2 har i dag outsourcet en stor del af sin produktion, men den producerer selv de kritiske dele af sine produkter og laver også samling af produkterne.

Efter at koncernen har holdt igen med investeringer, har den nu set vækstmulighederne i CV2's forretningsområde, og derfor valgte den for to år siden at ansætte en ny CEO, som fik til opgave, at udvikle og eksekvere på en vækststrategi.

Virksomhedens CFO har været i virksomheden i mange år og fungerer som business partner til CEO'en, men refererer til en CFO på koncernniveau. Økonomifunktionen består, udover CFO'en, af en business controller og to økonomiassistenter. Derudover bliver hele kreditorfunktionen/-behandlingen varetaget af et koncern-shared service center.

Casevirksomhed 3 (CV3):

CV3 er en mellemstor produktionsvirksomhed, som er en del af en stor udenlandsk koncern. Produktionen foregår i Danmark, men 95 % af produktionen eksporteres. CV3 har desuden seks udenlandske salgsselskaber. I den niche i branchen, som CV3 har valgt at satse på, er den blandt verdens førende producenter.

Som en konsekvens af en forholdsvis ny CEO og stigende krav fra koncernens side i relation til den økonomiske styring og rapportering, valgte virksomheden for et år siden, at få en nye CFO ind for at udvikle økonomifunktionen og økonomistyringen.

Økonomifunktionen består udover CFO'en af fem medarbejdere – en business controller, en regnskabschef og tre økonomiassistenter.

Casevirksomhed 4 (CV4):

CV4 er en mellemstor produktionsvirksomhed, som er del af en stor udenlandsk koncern. CV4 er et rent produktionsselskab. Det vil sige, at salgsansvaret er placeret hos koncernen og opgaven i CV4 er derfor at lave en så effektiv produktion som muligt.

Virksomheden har en matrixorganisation, som betyder, at de fleste i ledergruppen har to referencer (koncern og CEO i CV4). Undtaget er dog CFO'en, som kun refererer til en CFO i koncernen og ellers fungerer som business partner for den danske del af organisationen.

Økonomifunktionen består af CFO'en, en business controller og fire økonomiassistenter.

Litteraturliste

Adamsen, K. M., 2000/2001, Krav til fremtidens økonomifunktion og dens controller, Økonomistyring & Informatik, 16:2, s. 151-172

Armitage, H.M., Webb, A. & Glynn, J., 2016, The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises: A field study of Canadian and Australian practice, AP, 15:1, s. 31-69

Berg, T., 2015, Controlleren – En rolle i endring?, Praktisk økonomi & finans, 31:2, s. 170-181

Burns, J. & Baldvinsdottir, G., 2005, An institutional perspective of accountants' new roles – the interplay of contradictions and praxis, European accounting review, 14:4, s. 725-757

Byrne, S. & Pierce, B., 2007, Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accounts, European accounting review, 16:3, s. 469-498

Chang, H., Ittner, C. D. & Paz, M. T., 2014, The multiple roles of finance organization: Determinants, Effectiveness, and the moderating influence of information system integration, Journal of Management Accounting Research

Deloitte, 2008, Mastering finance in business

Deloitte, 2016, The Deloitte Finance benchmark – Finding the formula for success

Deloitte, 2017, Digitaliseringen af finansfunktionen

De Loo, I., Verstegen, B. & Swagerman, Dirk, 2011, Understanding the roles of management accounts, European business review, 23:3, s. 287-313

Elbashir, M. Z., Collier, P. A. & Sutton, S. G., 2011, The role of organizational absorptive capacity in strategic use of business intelligence to support integrated management control systems, The Accounting Review, 86:1, s. 155-184

FSN, 2016, The future of the finance function, The Modern Finance Forum

FSN, 2017, The future of the finance function – Survey 2017, The Modern Finance Forum

Goretzki, L., Strauss, E. & Weber, J., 2013, An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role, Management Accounting Research, 24, s. 41-63

ICAEW Finance and Management Faculty, 2011, The finance function – a framework for analysis

Järvenpää, M., 2007, Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed, European Accounting Review, 16:1, s. 99-142

KPMG, 2011, Transforming Finance

KPMG, 2015, The view from the top

Lee, M. T. & Widener, S. K., 2016, The performance effects of using business intelligence systems for exploitation and exploration learning, Journal of Information Systems, 30:3, s. 1-31

López, O. L. & Hiebl, M. R., 2015, Management accounting in small and medium-sized enterprises: Current knowledge and avenues for further research, Journal of management accounting research

Madsen, C. T. & Sønderkær, J., 2012, Vil du være Finance Master? Så er opskriften her, Børsen Ledelse

Malmi, T. & Brown, D. A., 2008, Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions, Management accounting research, 19, s. 287-300

Mouritsen, J., 1996, Five aspects of accounting departments work, *Management accounting research*, 7, s. 283-303

Mouritsen, J., 1998, Økonomifunktionens rolle og strategi, I Mouritsen, Jan ed., *Håndbog i økonomistyring*, 1998, Revifora, kapitel 15

Nandan, Ruvendra, 2010, *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8:1, s. 65-77

Nielsen, H. & Kristensen, T. B., 2016, Økonomifunktionens roller: Ved vi hvad vi taler om, I Bukh, P. N. & Kristensen, T. B. ed., *Produktion og Styring – perspektiver på økonomistyringen*, 2016, Jurist- og Økonomiforbundets forlag, kapitel 5

Nielsen, H. & Kristensen, T. B., 2016, *The Roles of Finance Organizations*, Department of Business and Management, Aalborg University

Nielsen, H. & Kristensen, T. B., 2017, Paper 4: The complementarity between finance function roles, behavioral differentiation and the effects on performance, Department of Business and Management, Aalborg University

Parades, L., 2004, Forsat stor værdiskabelsespotentialer for danske økonomifunktioner, *Økonomistyring og informatik*, Årbog 2004, s. 251-276

Prasad, A. & Green, P., 2015, Organizational competencies and dynamic accounting system capability: Impact on AIS processes and firm performance, *Journal of Information Systems*, 29:3, s. 123-149

PwC, 2015, *Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence*

PwC, 2017, *Stepping up: How finance functions are transforming to drive business results*

Simons, R., 1995, Control in an age of empowerment, *Harvard Business Review*

Toon, I., 2012, The developing role of the financial controller: evidence from the UK, *Journal of applied accounting research* 13:1, s. 71-88

Zoni, L. & Merchant, K. A., 2007, Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations, *Journal of accounting & organizational change*, 3:1, s. 29-43