



Hvorfor CFO'en skal bekymre sig om Contract Lifecycle Management



Af Thomas R. Søefeldt
tsoefeldt@basico.dk

Som bekendt har salgsaftaler direkte betydning for virksomhedens samlede omsætning og indkøbsaftaler for de samlede omkostninger. Enhver god CFO bør derfor studere begge områder meget omhyggeligt – men meget omhyggeligt er ikke nødvendigvis godt nok! Det stadig større fokus på kontrol og effektivitet har øget behovet for meget mere end blot at have styr på de samlede antal aftaler eller de samlede kontraktbeløb. Contract Lifecycle Management bør være en del af CFO'ens agenda – et værktøj til løbende opfølgning på risici og muligheder, sikring af overensstemmelse i forhold til interne og eksterne retningslinjer/politikker samt maksimering af omsætning og bundlinje.

Kontrakter er historisk blevet betragtet som rene juridiske dokumenter, som skulle regulere og beskytte virksomheden mod de værste tænkelige (og oftest teoretiske) situationer. I dag har kontrakter imidlertid udviklet sig til et instrument til styring af en stor del af relationen mellem køber og sælger. Som et eksempel indeholder salgskontrakter typisk en plan for indtægtsføring – og performance mod specifikt forhandlede "service levels" kan have en direkte indflydelse på indtjeningen, prisen for specifikke services, risici og modkrav m.v. Derfor er et stadig større antal virksomheder begyndt at fokusere på hele kontraktens livscyklus som grundlag for løbende at minimere risici, overholde interne og eksterne processer/standarder og ikke mindst; at optimere bundlinjen.

Stor forskel i opfyldelsen af centrale nøgletal

Fastlæggelse af de konkrete parametre for kontraktstyring sker normalt med udgangspunkt i en række centrale nøgletal. På figur 1 er gengivet udvalgte centrale nøgletal for kontraktstyring samt værdierne af disse baseret på en større, international undersøgelse. De adspurgte virksomheder er her opdelt i tre grupper afhængig af deres grad af modenhed inden for kontraktstyring.

Af figuren fremgår det tydeligt, at de førende virksomheder inden for kontraktstyring har væsentligt bedre nøgletal: De har en større andel af aftalerne baseret på kontrakter og en større andel af transaktioner, som er i overensstem-

Figur 1. Benchmarking af udvalgte nøgletal for kontraktstyring (kilde: Aberdeen Group, april 2007).

	Modne	Gennemsnit	Umodne
% af aftaler baseret på kontrakter	67,9	56,2	38,5
% af salgskontrakter, hvor indtægtsføring stemmer overens med aftalen	74,6	66,5	54,4
% af købskontrakter, hvor udgifter stemmer overens med aftalen	88,3	64,1	48,4
Gennemsnitligt antal dage til udarbejdelse, forhandling og indgåelse af salgskontrakt	21,1	32,6	-
Gennemsnitligt antal dage til udarbejdelse, forhandling og indgåelse af købskontrakt	15,2	30,5	-

melse med disse. Ved at forøge antallet af transaktioner, som er i overensstemmelse med købskontrakter, opnås f.eks. større besparelser på indkøb (rabatter m.v.), som ellers ville indgå i forhandlingerne ved næste indkøbsaftale. Tilsvarende på salgssiden registreres en omsætning, som er markant bedre i overensstemmelse med det aftalte – og givet de stringente regler, som er på området, er dette væsentligt for CFO'en.

Eksempel på besparelspotentiale ved effektiv kontraktstyring

En mere effektiv kontraktstyring muliggør en klar besparelse. I figur 2 er opstillet et eksempel på en samlet potentialevurdering for en virksomhed med en gennemsnitlig moden indeen for kontraktstyring ved anvendelse af tallene fra figur 1. Eksemplet indeholder både elementer på salgs- og indkøbssiden og tager udgangspunkt i de potentialer, som er angivet i figur 1, herunder reduktionen i gennemløbstider for udarbejdelse, forhandling og tildeling af kontrakter samt forbedring af både indtægter og omkostninger som følge af en strammere styring. Eksemplet inkluderer ikke alle besparelspotentiale (f.eks. såfremt kontraktstyringen er organisatorisk fragmenteret) og tager heller ikke højde for den værditilvækst, som ligger i at opnå en højere grad af compliance.

I figur 2 udgør besparelspotentialet således i størrelsesorden ca. 20 millioner kr. om året for en virksomhed

med 1 milliard kr. i omsætning – og såfremt virksomheden er umoden inden for kontraktstyring vil potentialet være endnu større.

Hvad er besparelspotentialet i din virksomhed?

For at vurdere en virksomheds konkrete besparelspotentiale inden for kontraktstyring gennemføres normalt en potentialeanalyse, hvor man vurderer virksomhedens strategi, organisering, processer og teknologianvendelse på området. En række af de nøglespørgsmål, man her skal forholde sig til, er blandt andet:

- Har virksomheden en samlet strategi for kontraktstyring på virksomhedsniveau (en såkaldt Contract Lifecycle Management eller CLM-strategi) og er denne forankret hos CFO'en?
- Har virksomheden en central kontraktstyringsfunktion til styring af virksomhedens kontrakter eller er funktionen spredt på de enkelte forretningsområder (f.eks. salg, indkøb, IT m.v.)?
- Har virksomheden fælles, automatiserede processer for udarbejdelse, forhandling, tildeling, administration og opsigelse/ophævelse/fornyelse af sine kontrakter?
- Har virksomheden et samlet elektronisk arkiv, hvor alle

Figur 2. Eksempel på besparelsespotentiale for en virksomhed med 1.000 MDKK i omsætning og med en gennemsnitlig modenhed inden for kontraktstyring.

kontrakterne er opbevaret, eller ligger kontrakterne rundt omkring i virksomheden (i forskellige databaser eller arkiver)?

- Har virksomheden et fælles kontraktstyringssystem til understøttelse af sine processer og til løbende opfølgning på compliance, herunder ledelsesrapportering på identificerede nøgletal?

På baggrund af analysen udarbejdes en konkret potentiale vurdering, og der opstilles en handlingsplan for, hvorledes man kan indføre en bedre styring af sine kontrakter og dermed opnå bedre resultater og større compliance. Basico Consulting kan bistå CFO'en med gennemførelse af sådanne undersøgelser med henblik på at vurdere potentialet i netop din virksomhed. ■

	Modne	Gennemsnit	Difference	Potentiale (MDKK)
Årlig omsætning	1.000	1.000		
Årlige omkostninger	520	520		
% af omkostninger baseret på kontrakter (68%)	354	291		
Udgifter stemmer overens med kontrakten	312	187	126	
Potentiale: Øg andel af aftaler baseret på kontrakter fra 66% til 75% samt grad af overensstemmelse fra 64% til 88% med estimeret 5% besparelse *)				6
% af salg baseret på kontrakter (68%)	680	680		
Indtjening stemmer overens med kontrakten	507	452	55	
Potentiale: Øg grad af overensstemmelse fra 66% til 74% med 5% forbedring *)				3
Gns. antal dage til udarbejdelse, forhandling og tildeling af salgskontrakt	21	33	-12	
Potentiale: Reducér gennemsnitligt antal af salgsdage med 11 dage med DKK 400.000 i reducerede omkostninger pr. dag *)				4
Gns. antal dage til udarbejdelse, forhandling og tildeling af købskontrakt	15	31	-15	
Potentiale: Reducér gennemsnitligt antal af indkøbsdage med 15 dage med DKK 400.000 i reducerede omkostninger pr. dag *)				6
Samlet potentiale				19

*) Estimerede besparelsespotentialer er hentet fra Aberdeens undersøgelse blandt mere end 200 virksomheder, og bør vurderes individuelt for den enkelte virksomhed i forbindelse med en potentialeanalyse.