

BEYOND BUDGETING

– et opgør med traditionel budgettering og styring

Basico Danmarks administrerende direktør Anders Olesen arbejdede fra 1994 til 2001 sammen med Bjarte Bogsnes, der netop har udgivet bogen "Implementing Beyond Budgeting - Unlocking the Performance Potential." Bogen henter erfaringer fra deres fælles tid i virksomheden Borealis, der var én af pionererne inden for moderne økonomistyring i praksis.

Budgetprocessen nærmer sig. Mange økonomiansvarlige kan se frem til hårdt arbejde – og måske også spildt arbejde. Mange spørger med rette, om der findes andre måder at håndtere virksomhedens økonomiske målsætninger på. Ifølge Vice President, Performance Management Development i StatoilHydro i Norge, Bjarte Bogsnes, er svaret et rungende ja.

Han har netop udgivet bogen "Implementing Beyond Budgeting - Unlocking the Performance Potential" og mener, at tiden er inde til et opgør med traditionel budgettering og forældede kontrolsystemer. Et opgør, som skal rive virksomhedens budgetvaner ned og opbygge nye metoder til økonomistyring. Opgøret tager udgangspunkt i et fundamentalt spørgsmål: Hvad bruger vi budgettet til?

Spørgsmålet begyndte Bjarte at besvare tilbage i 1994, da han sammen med Basico Danmarks administrerende direktør Anders Olesen var ansat i koncernen Borealis. Borealis opstod i 1994 som en fusion mellem petrokemi virksomheden i finske Neste og norske Statoil. Trods virksomhedens finske og norske udgangspunkt blev hovedkontoret placeret i Danmark. Det betød en ny start for en ny international koncern med en ny vision: One Company - new, different and better.

Visionen var også begyndelsen til Bjartes rejse mod nye metoder og redskaber til økonomistyring og ledelse. Det var kimen til det budgetopgør, som Bjarte levende og nærværende beskriver i sin nye bog. Og det var muligheden for både Anders og Bjarte at gøre de første erfaringer med det, som senere bidrog til principperne bag "Beyond Budgeting." Både Anders og Bjarte husker tiden i Borealis som dynamisk og inspirerende. Anders siger:

"Der var meget højt til loftet. Det var interessant at være med til at arbejde så dynamisk med budgetprocessen og økonomistyringen. Det var en stor international virksomhed, men der var alligevel entreprenørånd og en stor vilje til forandring."

Budgetspørgsmålet i Borealis blev aktuelt, fordi virksomheden, grundet fusionen det første år, producerede to budgetter – et for

Fortsættes side 2 ►



LEDER

Tid til planlægning og optimering i økonomifunktionen

SIDE 3



CFO'ENS FØRSTE 100 DAGE

Hvordan tackler en CFO de første 100 dage i et nyt job?

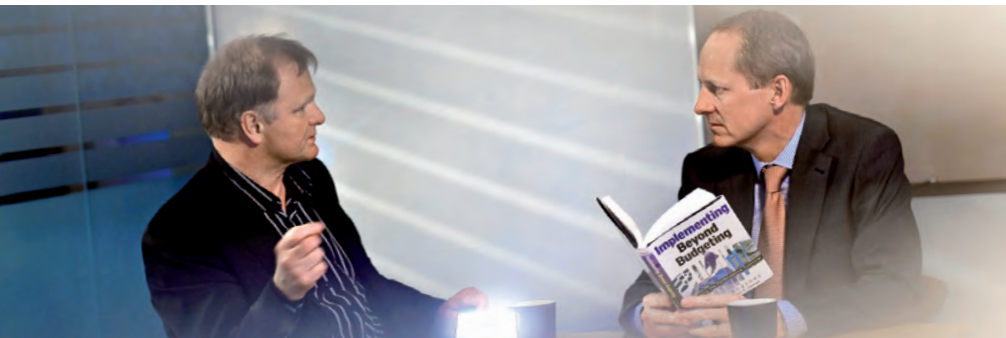
SIDE 4



BK MEDICAL

Et samarbejde om SOX compliance og sparring om jobskifte

SIDE 6



► Fortsat fra forsiden

Bjarte Bogsnes og Anders Olesen

1994 og umiddelbart efter et for 1995. Det viste sig, at budgetprocessen var besværlig, krævede mange ressourcer og involverede tunge godkendelsesprocesser. Det viste sig også, at budgettet hvilede på en række usikre markedsafhængige faktorer. Som bekendt ændrer markeder sig væsentligt oftere end én gang om året. Præmisserne for budgettet var således uholdbare, og det mistede hurtigt status som et troværdigt ledelsesværktøj.

Borealis, petrokemisk koncern, er en af verdens største producenter af plast-råvarer. Den opstod i 1994, da det finske Neste og det norske Statoil lagde deres petrokemiske aktiviteter sammen. Borealis omsatte i 2008 for 6,7 mia. euro. Virksomheden har 6000 ansatte i mere end 120 lande. I dag er hovedkontoret placeret i Wien.

Tilbage i Borealis i 1994 viste det sig, at Bjarte og Anders ikke var helt alene om budgetopgøret. Rundt omkring i verden var der andre, som søgte nye økonomistyringsmetoder. Robert S. Kaplan (der i øvrigt har skrevet forord til Bjartes bog) og David P. Norton havde skrevet den første artikel om Balanced Scorecard, og den svenske bilproducent Volvo proklamerede, at de ville droppe budgettet. Det viste sig også at svenske Handelsbanken faktisk havde opereret uden budgetter siden 1970.

Men begrebet "Beyond Budgeting" var endnu ikke født, og det var først i 1998, at Jeremy Hope og Robin Fraser publicerede de første artikler og formede tankerne til Beyond Budgeting Round Table.

"Det tog os ikke længe at forstå, at vi skulle gøre noget andet. Borealis' kerneværdi; "One Company - new, different and better" gennemsyrede virksomheden, så vi fik direktionens opbakning til at droppe budgettet. Med vores udfordringer og uheldige

erfaringer i relation til budgetprocessen, var det nødvendigt, at vi skulle finde på noget nyt, andet og bedre", fortæller Bjarte.

Anders husker, at spørgsmålet om budgettets berettigelse i Borealis blev rejst i et "magisk øjeblik", hvor det stod klart, at noget nyt skulle til, og ledelsens krav om noget bedre var udtalt:

"Det faldt på et tidspunkt, hvor vi netop havde været igennem den anden budgetrunde, og det undrede også mig, hvor uhensigtsmæssigt budgettet var skruet sammen. Der var en stor grad af kompleksitet. Måltal for bl.a. produkter, business units, markeder og produktionssteder skulle passe sammen med en stor detaljeringsgrad. Det medførte en enorm arbejdsindsats, som ikke bidrog til andet end en falsk følelse af kontrol. For inden budgetåret 1995 startede, var markedsbetingelserne ændret så meget, at budgettet var så godt som værdiløst allerede 1. januar. Det var meget frustrerende, men samtidigt en super eye-opener. I virksomhedens ånd gik vi i gang med at finde ud af, hvad vi kunne erstatte budgettet med."

Jagten på alternativer til budgettet førte i Borealis til en systematisk gennemgang af alle elementer i budgettet. Hensigten var at finde de mest egnede planlægningsmodeller til at styre efter. Budgettet stod for sit endelige fald, og Bjartes vision for økonomifunktionen var at forbedre økonomistyringen ved at decentralisere flest mulige beslutninger og forenkle relaterede processer.

"Beyond Budgeting Round Table" (BBRT) blev etableret i 1997 af Jeremy Hope og Robin Fraser. I netværket indgår en række amerikanske, engelske, tyske og skandinaviske virksomheder, som har gjort op med den traditionelle brug af budgettet som styringsværktøj.

Et af de svage led i budgettet er den statiske tidshorisont på tolv måneder, som alle forudsigelser skal passe ind i. Verden er i konstant forandring, og tolv måneder svarer næppe til nogen virksomheds reelle måde at anskue verden på. Derfor indførte Bjarte og Anders rullende prognoser, der skulle sikre, at Borealis kontinuerligt orienterede sig fem kvartaler frem i tiden.

Fem kvartaler svarede til den rytme, som Borealis på tidspunktet fandt relevant, og de rullende prognoser fungerede som en løbende opdatering af den forventede udvikling for virksomheden. Både omkostninger og nye investeringer blev lagt ind i de rullende prognoser, uden at dette betød en forhåndsgodkendelse. Godkendelse af større investeringer blev fx gjort løbende og kalender-uafhængige. Den skarpe adskillelse af prognose (hvad man tror vil ske) fra mål og ressourceallokering (hvad man ønsker skal ske) var en central del af den nye model.

Bjarte Bogsnes har arbejdet både med økonomistyring og HR. I Borealis var han ansvarlig for koncern controlling, hvor han effektiviserede økonomistyringen ved at finde erstatninger for budgettet. Siden har han arbejdet målrettet med principperne bag Beyond Budgeting og er i dag ansvarlig for Performance Management Development i StatoilHydro. Han er desuden "Chairman" for Beyond Budgeting Round Table i Europa.

I praksis betød det, at Bjarte og Anders stillede krav til virksomhedens ledende medarbejdere om løbende at foretage forretningsmæssige vurderinger af de økonomiske mål. Prognoserne drejede Borealis' finansielle planlægning i en mere dynamisk retning. Anders forklarer:

"Vi indførte rullende prognoser med løbende fem kvartaler for at erstatte den statiske fremtidsudsigt, som et traditionelt budget lægger op til. Prognoserne, som var meget simple sammenlignet med traditionelle budgetter, blev en langt nemmere og kontinuerlig proces, der ikke dræned virksomheden for ressourcer en gang om året."

Det viste sig, at Balanced Scorecard modellen var særdeles velegnet til et andet vigtigt budgetformål. Nemlig at etablere og følge op på mål, samt at skabe gennemsigtighed og vise sammenhæng i målsætninger på tværs af organisationen. Bjarte og Anders fandt inspiration i førnævnte artikel skrevet

Fortsættes ►

TID TIL PLANLÆGNING OG OPTIMERING I ØKONOMIFUNKTIONEN



Efter 6-12 måneders fokus på finanskrisen og dertilhørende projekter centreret omkring likviditet, besparelser, opfølgning på budgetter og udarbejdelse af nye estimater mv., er tiden efterhånden kommet til, at økonomifunktionen skal kigge fremad og planlægge resten af årets aktiviteter.

Hvor vækstperioden før finanskrisen trak økonomifunktionens ressourcer i retningen af at understøtte opkøb og integration, vækst i aktiviteten (flere bilag mv.), nye aktiviteter (datafangst mv.), har finanskrisen ført til fokus på omkostningsbesparelser – ofte på den meget korte bane og uden særlig omtanke for de langsigtede konsekvenser. I mange tilfælde har der været en række umiddelbare besparelser at hente ved at lukke projekter og skære i antallet af ressourcer med den konsekvens, at en række opgaver ikke længere bliver løst – eller løses uhensigtsmæssigt. På kort sigt kan økonomifunktionen godt fungere til trods for, at der mangler ressourcer og, at visse opgaver løses for sent og for dårligt, men på

lidt længere sigt er det ikke en holdbar situation for hverken økonomifunktionen eller måske primært for resten af virksomheden.

PLAN FOR MÅL OG VÆRDIER

Derfor handler det nu om at tegne en plan for, hvordan økonomifunktionen skal komme gennem resten af 2009, og hvordan den optimale økonomifunktion skal se ud, når vi nærmer os slutningen af året? Hvordan kan økonomifunktionen bedst bidrage med værdi til virksomhedens tilpassede strategi, og hvad betyder dette for opgaver, ressourcer, systemer mv.? I udgangspunktet er der brug for at vurdere hvilke aktiviteter, der enten bidrager til at fastholde værdi eller tilføre værdi for resten af virksomheden. De øvrige aktiviteter bør i videst muligt omfang nedprioriteres eller helt skæres bort. Hernæst er der brug for at kortlægge hvilke forretningsmål og -opgaver, økonomifunktionen ikke understøtter i dag, men som fremadrettet skal understøttes for, at økonomifunktionen kan være værdiskabende. Med dette udgangspunkt bør det være muligt at tegne konturerne af de fremadrettede kompetencebehov, systemer mv.

RESSOURCERNES ROLLER OG BEHOV

Blandt de tilbageværende ressourcer i økonomifunktionen er der brug for at kende til de fremtidige planer og kunne se egen rolle både i forhold til opgaver og organisation. Mange økonomimedarbejdere har

kæmpet hårdt det sidste lange stykke tid, og de sidste 6-12 måneder har efterladt mange desillusioneret og overbebyrdede med opgaver – men ikke nødvendigvis med de rigtige opgaver. Det er derfor vigtigt at kommunikere omkring planen, samt at få arbejdet konkret med hver enkel medarbejders nuværende rolle og opgaver set i forhold til de fremadrettede opgaver og kompetencebehov. På den måde kan der genskabes nye fælles mål og den rette ånd omkring opnåelsen heraf. Dette kræver dog, at både målene og forventningerne til hver enkel medarbejders indsats er realistiske, og at du som leder er klar til at investere på den korte bane for at opnå forbedringerne på lidt længere sigt.

Hvis ikke de ekstra opgaver og projekter støttes af ekstra ressourcer, men forsøges klaret gennem fortsat hårdt (over)arbejde, kan resultatet meget vel føre til større stress med risiko for tab af nøglepersoner, yderligere desillusion, kvalitetsforringelser mv. – Og så bliver det helt sikkert ikke muligt at nå de nye mål for 2009.

Held og lykke med planlægningen og god sommer!

Nicolai Kühn
nkuhl@basico.dk

af Kaplan og Norton publiceret i Harvard Business Review. Det var i øvrigt før Kaplans og Nortons tanker blev formet mere konkret i deres anerkendte bog fra 1996 "The Balanced Scorecard." Det understreger det visionære miljø, som Bjarte og Anders var en del af.

Balanced Scorecard giver et mere nuanceret billede af, hvilke "targets", der fører mod den overordnede strategiske målsætning, og samtidig inddrager modellen flere perspektiver. Det betyder, at virksomheden ikke bare fokuserer på de finansielle tal, men også på andre perspektiver som kunder, medarbejdere og processer, og på hvordan

virksomheden opnår resultater inden for disse områder, for at indfri sine finansielle og strategiske mål.

"Vi så, at Balanced Scorecard kunne bruges til at opstille overordnede målsætninger og give de ansvarlige et godt værktøj til at styre efter. I Borealis var vi meget tidligt ude med Balanced Scorecard og havde arbejdet en del med det. Det var et velegnet værktøj til målstyring og håndtering af processen."

Et sidste centralt punkt, som Bjarte nævner, er måling af virksomhedens performance. For Bjarte er det ikke meningsfyldt at fastsætte målsætninger baseret på absolutte

tal i omgivelser, som er usikre og turbulente. Budgettet er altså ikke hensigtsmæssigt til performancemåling, fordi det reelt ikke inddrager eksterne faktorer. Bjarte hævder, at ekstern information skal inddrages, og virksomhedens resultater skal ses i lyset af dem.

Med det formål udviklede Bjarte og Anders i Borealis bl.a. "Relative ROCE" (Return on Capital Employed). Resultater i Borealis blev målt i forhold til evnen til at øge ROCE set i lyset af markedsniveaet, og ikke som et resultat af markedsniveaet. Sandfærdig performance skal, ifølge Bjarte, måles og defineres uafhængigt af markedssving. Det var op til den enkelte forretningsenhed

Fortsættes side 7 ►

CFO'ENS FØRSTE 100 DAGE

Hvordan tackler en CFO de første 100 dage i et nyt job, hvor alt er nyt, og hvor en finansiell krise, der skaber store forandringer i hverdagen, er en ekstra dimension - som også skal håndteres?

CFO'ens ansvarsområde har gennem de senere år antaget en stadig mere kompleks rolle, hvor fokus er skabelse af værdi til virksomheden via en mere forretningsorienteret tilgang. Stigende forventninger fra aktionærer, større fokus på kontrol med virksomhedernes generelle adfærd, overholdelse af love og regulativer, en større forretningsmæssig rolle og ikke mindst den finansielle krise, har for CFO'en betydet yderligere involvering og meget større ansvar for virksomhedens styring og drift. I de første 100 dage står CFO'en derfor over for mange store udfordringer - måske endda i en for CFO'en helt ny industri.

UDFORDRINGERNE ER MANGE FOR EN NYSTARTET CFO

Hvilke områder en nystartet CFO skal have fokus på varierer givetvis fra virksomhed til virksomhed. Hvis CFO'en overtager en økonomifunktion, hvor kvaliteten halter, afdelingen er i opløsning, og hvor der ikke rapporteres korrekt og til tiden, etc., er der ikke andet valg end at gennemføre en række kortsigtede forbedringer, som giver det fornødne overblik. - En opgave som kræver CFO'ens opmærksomhed og begrænsede ressourcer. I en anden virksomhed kan opgaven være af mere strategisk karakter, som kræver CFO'ens tilstedeværelse og engagement i ledelsesgruppen. Opgaverne kan således have både strategisk og operationel karakter - men begge opgaver kræver opmærksomhed.

Dette kompliceres yderligere af en tredje dimension; nemlig den finansielle krise. Hvor fokus førhen har været på vækst og indtjening - er fokus nu rettet mod likviditet, anden sammensætning af kapitalstrukturen, aktivernes værdisætning, trimning af drift, i nogle tilfælde restrukturering, etc. Måske er dette ikke gældende for alle industrier, men i hvert fald for en række B2C industrier.

Da CFO'en i den nye position ønsker hurtigst muligt at etablere sit fundament i virksomheden, er det vigtigt for CFO'en at finde den balance i opgaverne, der giver mest mulig værdi for virksomheden, og samtidig positionere sig selv som nøglespiller. Det

er således vigtigt for CFO'en, at opgaverne og tilgangen til forståelse af virksomheden bliver struktureret og prioriteret optimalt.

FORVENTNINGERNE ER TÅRNHØJE

Det forventes af CEO'en og øvrige interessenter, at CFO'en meget hurtigt får den forretningsmæssige forståelse og bliver en aktiv part i ledelsesgruppen, således at CFO'en kan bidrage til virksomhedens performance og udfordre fastlagte strategier og etablerede rutiner og metoder. Samtidig forventes det også, at økonomifunktionen har kompetencerne for at levere ydelser af rette kvalitet til aftalt tid.

HVILKE HOVEDOMRÅDER SKAL CFO'EN GENNEMGÅ?

Det er Basicos opfattelse, at tiden skal prioriteres inden for de første kritiske 100 dage, således at CFO'en får skabt et solidt fundament. Det er i CFO'ens egen og ikke mindst virksomhedens interesse, at CFO'en bliver operationel og forstår virksomhedens DNA hurtigst muligt. Forskellige kilder kan medvirke til at sikre, at denne forståelse bliver tilvejebragt.

• Hvad er det for nogle value drivers, der driver virksomheden?

En forståelse af virksomhedens value drivers er nødvendig for at få indsigt i, hvordan virksomheden tjener penge; de konkurrencemæssige fordele, kost- og prisstruktur, kundesegmenter, etc. I opgaven med gennemgang af virksomhedens value drivers, bør CFO'en også overveje muligheder for at forbedre value drivers, dvs. kilder til mervækst, operationelle forbedringer og ændringer i forretningsmodellen - og som konsekvens heraf de forretningsmæssige implikationer - særligt med fokus på de drivers, som CFO'en med fordel kan påvirke.

• Hvordan ser omverdenen virksomheden?

En anden måde at forstå virksomheden på er at se virksomheden ud fra en investors synspunkt; hvordan kapitalmarkedet f.eks. vil værdiansætte betydningen af en forøgelse af omsætningen contra en mindre indtjening, - eller hvordan kapitalmarkedet vil reagere på outsourcing af produktionen, etc.?

• Hvad er økonomifunktionens rolle i relation til andre funktioner?

Forståelse af andre funktioners opgaver og hverdag er et vigtigt element i denne proces. En konstruktiv dialog vil afdække

andre funktioners udfordringer og problemstillinger, og dermed give CFO'en et mere nuanceret billede af hele virksomheden - og ikke mindst medvirke til at opbygge relationer. Her er også mulighed for at drøfte økonomifunktionens rolle, herunder dens evne til at levere den forventede service. Disse high-level input-output analyser, hjælper CFO'en med at forstå, hvad der skal leveres fremadrettet til de øvrige funktioner i virksomheden - og ikke mindst, hvad der skal leveres til økonomifunktionen.

• Understøtter virksomhedens kultur strategien?

Virksomhedens DNA består af mange elementer heriblandt kultur. Hvad er det for en kultur, der hersker i virksomheden? Gennem kommunikation med virksomhedens kunder og leverandører, vil der blive skabt en forståelse af, hvordan virksomheden agerer i forskellige situationer. Er der skabt en kultur, som lever op til virksomhedens strategi omkring ansvar, engagement, kvalitet, etc.?

I relation til den finansielle krise, vil ovenstående temaer principielt være de samme. Det vil stadigvæk være nødvendigt for en ny CFO at sætte sig ind i ovenstående temaer - men prioriteringen kan evt. være anderledes. Måske er virksomheden så trængt, at kapitalfremskaffelse er den allerhøjeste prioritet eller en omkostningsreduktion i forventning til et lavere aktivitetsniveau, eller måske skal virksomhedens strategi redefineres ved ændrede markedsvilkår.

CFO'ens opgaver er mange og særdeles komplekse de første 100 dage. Alle med høj prioritet og forventningen om at blive løst på en effektiv og værdiskabende måde.

HVILKE UDFORDRINGER STÅR CFO'EN OVER FOR?

Økonomifunktionen er kernen i CFO'ens virkeområde. Troværdighed er det altoverskyggende nøgleord for en CFOs succes og en velfungerende økonomifunktion. Det er Basicos erfaring, at mange nye CFO'er oplever, at utilstrækkelige IT-systemer, mange manuelle processer, mangel på kompetente økonomifolk og en ringe organisering af økonomifunktionen og dens opgaver kan være en hindring for CFO'ens eksekvering. Dette kompliceres yderligere, hvis CFO'en ikke er skarp på sin egen vision for økonomifunktionen og ikke har sat sig ind i økonomifunktionens nuværende DNA.

Fortsættes ►

Derfor er det af afgørende betydning, at der, baseret på ovenstående problemstillinger, bliver skabt en vision (TO-BE) for økonomifunktionen. Den første opgave er at få analyseret økonomifunktionens nuværende "tilstand" (AS-IS) og derigennem at få kortlagt f.eks. hvilke processer, kompetencer og systemer, der mangler, for at visionen kan blive gennemført. For eksempel vil det højst tænkeligt ikke være muligt, at få en vision opfyldt omkring reduktion af rapporteringstiden fra 10 til 3 dage, uden at foretage de nødvendige organisatoriske og systemmæssige ændringer. Efterfølgende udarbejdes en plan for økonomifunktionens transformation - hvor eksekvering af planen bliver afgørende for, at det lykkes med at opnå visionen.

Afhængig af økonomifunktionens "tilstand", vil der forestå et arbejde, som kræver CFO'ens opmærksomhed og tid. "Hvis det ikke virker internt, virker det slet ikke eksternt."

Det er også Basicos erfaring, at mange ikke ser denne opgave omkring økonomifunktionens transformation som deres første prioritet, men som en opgave, der kan blive løst hen ad vejen og mere drevet af tilfældighed eller spot-fokus, end af en overordnet og prioriteret plan. Fokus bør indledningsvist koncentreres om forståelse af virksomhedens strategi, kultur, value drivers, forretningsmodel og organisationen som helhed - hvilket er vigtigt for at forstå økonomifunktionens tilstand og potentiale. Herefter bør CFO'en udarbejde sit "roadmap" for de kommende års fokus og udvikling.

HVAD ER DILEMMAET DE FØRSTE 100 DAGE?

Prioritering af opgaver skal afhænge af virksomhedens generelle tilstand. Hvis virksomheden er under pres, som f.eks. er afledt af den finansielle krise, kræver det ledelsesgruppens samlede kompetencer for at kunne udarbejde de nødvendige planer for turnaround, etc. Her kræves det, at CFO'en har kortlagt virksomhedens DNA og samtidig fremkommer med troværdige økonomiske analyser og rapporter - altså et 100% fokus fra CFO'ens side.

Hvis økonomifunktionen samtidig hverken har den rette struktur til at understøtte de nuværende økonomiprocesser og rapporteringskrav, og heller ikke har kortlagt fremadrettet, hvordan økonomifunktionen kan supportere virksomhedens strategi, er det her problemerne opstår for CFO'en. Det kan blive en stor udfordring for CFO'en at kæmpe på flere fronter.

FRAMEWORK FOR TRANSFORMATION AF ØKONOMIFUNKTIONEN

1. UDARBEJD EN VISION OG FASTLÆG ØKONOMIFUNKTIONENS ROLLE

2. KORTLÆG NUVÆRENDE STRUKTUR

- Hvad synes vores kunder om os?
- Understøtter vi forretningen godt nok?
- Benchmarking - hvad gør vores konkurrenter?
- Hvilke roller har vores medarbejdere?
- Hvad laver medarbejderne egentlig?
- Hvad synes vi selv?
- Etc.

FORBEDRINGS- POTENTIALE

3. BESLUT FREMTIDIG STRUKTUR

- Hvordan understøtter vi bedst forretningen?
- Hvilke services skal vi levere til kunderne?
- Hvilke medarbejderprofiler har vi brug for?
- Hvilken teknologiunderstøttelse har vi brug for?
- Hvordan skal vi organisere os?
- Hvordan skal vi designe vores processer?
- Etc.

4. LAV EN FORANDRINGS-PLAN

- Hvordan skal vi prioritere?
- Hvilke hurtige gevinster kan vi levere?
- Hvordan hjælper vi medarbejderne gennem forandringen?
- Etc.

5. LAV HANDLINGSPLANER OG EKSEKVER I HENHOLD TIL DISSE

Baseret på vores erfaring, vil der være overvejende sandsynlighed for, at CFO'en ikke ved egen og økonomifunktionens hjælp kan løse disse opgaver samtidigt!

Som nævnt tidligere, bliver billedet yderligere kompliceret af de udfordringer, som er skabt af den finansielle krise. CFO'ens kompetencer og erfaring er måske erhvervet i en tid, hvor fokus har været på forøget vækst, indtjening og marginoptimering - hvor klassiske økonomidiscipliner, som fokus på balanceposterne, herunder en realistisk vurdering af aktiverne, optimering af cashflow, arbejdskapital og en større grad af fokus på operationelle problemstillinger er absolut nødvendige ved en turnaround.

Der er ikke nogle nemme løsninger på dette dilemma. I teorien skal alle opgaver løses inden for 100 dage. I praksis er dette formentligt ikke muligt.

HVORDAN KAN MANGEL PÅ TID OG RESSOURCER LØSES?

CFO'en og økonomifunktionen kan bruge flere timer på opgaverne, som på sigt vil dræne CFO'en og økonomifunktionen for ressourcer - med stor risiko for tab af kerneressourcer. På den lange bane, kan flere ressourcer tilføres afdelingen - men det tager tid, før der er skabt momentum. Mulighederne er mange, men ikke alle lige gode.

Når en CFO starter i et nyt job, er der en enestående mulighed for at gennemgå økonomifunktionens opgaver og potentialet for forandringer. CFO'en er ikke præget af historik og gældende praksis, men ser på økonomifunktionen med andre øjne.

BASICOS CFO ROADMAP

Med udgangspunkt i Basicos CFO Roadmap og omfattende egen erfaring som CFO, hjælper vi CFO'en med at få udarbejdet den rigtige rejseplan hen mod den vision, der er lagt for økonomifunktionen.

CFO Roadmap, illustreret i ovenstående model, er et framework, som har til formål at understøtte processerne ved transformation af økonomifunktionen. Et framework, som med udgangspunkt i virksomhedens strategi og de øjeblikkelige markedsbetingelser, kortlægger den nuværende struktur i økonomifunktionen, afdækker forbedringspotentialet, definerer og beslutter fremtidig struktur og implementering af denne.

I samarbejde med økonomifunktionen og med baggrund i Basicos CFO Roadmap hjælper vi med at skabe struktur og overblik over øjeblikkelige "ildebrande" såvel som udviklingsopgaven - således at der kan prioriteres med begge dele for øje, dvs. både det kortsigtede nødvendige og det langsigtede forventede. Herefter vil det være muligt at "tegne" den nye vej frem.

Basico har erfaringen til praktisk at få eksekveret et forandringsprojekt i samarbejde med økonomifunktionen, og samtidig skabe den nødvendige videnoverførsel til økonomifunktionen efterfølgende.



Peter F. Abraham
pabraham@basico.dk

BK MEDICAL: ET SAMARBEJDE OM SOX COMPLIANCE OG SPARRING OM JOBSKIFTE



Torben Nielsen og Lars Frost

Den danske producent af diagnostisk ultralydsudstyr – BK Medical – er ejet af det amerikanske børsnoterede selskab Analogic Corporation og skal dermed som en betydende enhed leve op til Sarbanes-Oxley regelsættet om finansiell rapportering.

Reglerne for BK Medicals interne rapportering blev skærpet, da Sarbanes-Oxley regelsættet blev implementeret i koncernen mellem 2005 og frem til 2007. For BK Medical betød det blandt andet, at antallet af arbejdsdage på den månedlige rapportering til moderselskabet skulle reduceres kraftigt for at imødekomme kravet om rettidig rapportering, og en række processer og kontrol heraf skulle dokumenteres bedre. Set i bakspejlet var ændringen forholdsvis enkel at gennemføre. Gule post-it notes, sund fornuft, dialog og et par friske øjne på de interne processer var alt, der skulle til. I dag er den månedlige rapportering reduceret til 5-6 arbejdsdage og er altid right on time, og processer samt kontroller er dokumenteret og anvendes integreret i det daglige arbejde.

RIGHT ON TIME – SÅDAN UNDGÅR VI VENTETID

CFO Lars Frost kontaktede Basico i erkendelse af, at de interne ressourcer ikke rakte til at gennemføre en opstramning af de interne arbejdsprocesser. – Vi indgik et projektsamarbejde, der i første omgang indebar en procesanalyse udført af en Basico konsulent og en intern ressource, fortæller Lars, daværende regnskabschef, der var en central person i hele projektfasen på grund af sin dybe indsigt i de interne processer.

Basico konsulent Peter Olsson tilførte projektet "de friske øjne" og sikrede, at alle arbejdsprocesser blev afdækket. Metoden var enkel – alle medarbejdere, der var involveret i månedsrapporteringen, blev interviewet om, "hvad gør vi i dag", og "hvordan kan vi gøre det mere enkelt". Det stod hurtigt klart, at den største tidsrøver var ventetid og uhensigtsmæssige procedurer.

BK Medical skal leve op til regelsættet i Sarbanes-Oxley loven (SOX) fra 2002, som er USAs lovgivningsmæssige svar på en række skandaler inden for corporate governance og finansiell rapportering. SOX lovens overordnede formål er at genskabe investorenes tillid til den eksterne rapportering.

33% MERE TID TIL ANDRE OPGAVER

Efter en analysefase på 6 uger, blev alle medarbejdere i finansfunktionen inviteret til en workshop, hvor en liste med alle opgaver, 3 store plancher og en stak post-it blokke var udgangspunktet. Alle arbejdsprocesser kom på plancherne, blev flyttet rundt, lagt sammen eller fjernet helt. Resultatet blev samlet på én planche og betød en reduktion fra 9 til 6 arbejdsdage.

De nye arbejdsprocesser trådte i kraft ved den følgende månedsrapportering og har fungeret optimalt lige siden. Ændringerne er blevet godt modtaget hos Analogic Corporation, hvor der især blev lagt mærke til forbedring af første kvartalsrapportering efter implementering af de nye processer.

Med sin baggrund i revision og efterfølgende roller som økonomichef, var Peter Olsson den helt rigtige person til opgaven. Lars fremhæver blandt andet, at Peters erfaring og facon gjorde, at hele projektgruppen talte samme sprog. – Peter kunne sætte sig på niveau med alle medarbejdere og alle typer opgaver, hvilket fik analysefasen til at forløbe helt gnidningsfrit. Metoden for hele projektet har sikret en opbakning fra de berørte medarbejdere og en forankring i hele organisationen, siger Lars.

FRA REGNSKABSCHEF TIL CFO

I perioden hvor Basico Consulting kørte SOX compliance samarbejdet med BK Medical, blev CFO-stillingen hos BK Medical ledig grundet interne omstændigheder i virksomheden, og Lars kom i spil som kandidat til stillingen. I forbindelse med det interne jobskifte fra regnskabschef til CFO, som fandt sted i efteråret 2008, anvendte Lars Basico som sparringspartner. – Jeg gjorde mig en række overvejelser, inden jeg traf beslutningen, om at tage springet fra regnskabschef til CFO. Basico bistod mig i afklaringsprocessen og var også behjælpelig med at afdække den interne organisations styrker og svagheder med en profil som min ved roret, fortæller Lars.

Client Service Director Torben Nielsen agerede som sparringspartner for Lars. Torben har selv erfaring som CFO og kender til både muligheder, begrænsninger og udfordringer i jobbet. – Når jeg rådgiver kommende CFO'er, lægger jeg blandt andet vægt på, at de skal gøre op med sig selv,

Fortsættes ►



Lars Frost ved procesplanen for rapportering: – Planchen hænger på væggen her i finansfunktionen og minder os om, at SOX compliance også kan være ret enkelt.

hvordan de vil fordele deres tid og ressourcer på overordnet forretningsudvikling og dagligt talknuseri. Skal det være 80 % forretningsudvikling og 20 % fokus på de aktuelle tal eller vice versa?

Lars valgte at lægge sig på en 50/50 fordeling. Dels fordi han gerne ville løfte sig et skridt højere op og tage større del i forretningsudviklingen. Og dels fordi hans mangeårige erfaring som driftøkonom, giver ham en tung ballast i forhold til at kunne gennemskue og optimere de finansielle processer.

Torben fremhæver en anden vigtig overvejelse for en kommende CFO: Vil du være "flaskehals" eller "oplukker" – kontrol eller tillid?

Lars supplerer: I praksis betyder de indledende overvejelser samt afklaringsprocessen, at jeg i dagligdagen i højere grad uddelegerer opgaver og indgår som supervisor for teamet. Dermed kan jeg have mere fokus på at skabe stabilitet omkring finansielle situationen i forhold til vores amerikanske moderselskab Analogic Corporation.

Sparringsforløbet var bl.a. medvirkende til, at Lars redefinerede rollebeskrivelsen for jobbet som CFO hos BK Medical og nu kan agere forholdsvis frit i forhold til den øvrige ledelse og de interne funktioner i virksomheden. Lars refererer blandt andet direkte til den amerikanske koncerndirektion. Samtidig er rollefordelingen i den interne finansfunktion trukket tydeligere op og endog gjort mere smidig. – En af fordelene ved det nye setup er, at vi alle arbejder med de ting, der interesserer os – selvstændigt og i team – og vi har desuden indført en større grad af både medindflydelse og medansvar, slutter Lars.

► Fortsat fra side 3

at beslutte, hvordan de ville forbedre deres ROCE, mens det relative ROCE mål blev besluttet på hovedkontoret.

Dermed kunne også virksomhedens faste omkostninger håndteres mere decentralt af den relevante forretningsenhed. Den ansvarlige leder skulle styre efter et overordnet relativt ROCE mål, men hovedkontoret skulle ikke blande sig i, hvordan omkostninger blev prioriteret, eller på hvilke måder målsætninger blev indfriet.

Hovedkontorets opgave var at skabe gennemsigtighed i informationer, definere en klar og tydelig målsætning samt vise tillid til, at forretningsenhederne selv kunne indfri de strategiske mål.

"Relative ROCE was a tangible and effective way of saying good-bye to micromanagement. The business units were however quite suspicious in the beginning. Do we really have this freedom and authority? And no budget constraints?", skriver Bjarte i sin bog.

"Relative ROCE" viser på bedste vis tankegangen i Beyond Budgeting og eksemplificerer Bjartes pointe. Det viser, at det er muligt både at decentralisere beslutningskompetencer og dermed gøre op med kontrol og "mikromanagement", og samtidig centralisere kriterierne for målingen, så resultaterne er sammenlignelige.

Både Balanced Scorecard, rullende prognoser og "Relative ROCE" er udtryk for værktøjer, der kan understøtte principperne i Beyond Budgeting. Det er moderne økonomistyringsværktøjer, der gør op med "mikromanagement", fordi de understøtter decentraliseringen af beslutninger til den enkelte forretningsenhed. De er gennemsigtige, fordi de viser, hvilke sammenhænge målsætninger indgår i, og de er dynamiske, fordi de ikke er bundet til et statisk budget baseret på historiske tal.

I Borealis betød de nye metoder, at virksomheden fik bedre sammenhæng mellem den overordnede strategi og de udførende handlinger. Det skabte både gennemsigtighed mellem virksomhedens værdier og ledelsesprincipper og en forretningsorienteret udførelse af styring og kontrol. Det medførte højere kvalitet af finansielle prognoser og styringsprocesserne blev mere effektive med en markant bedre anvendelse af økonomifunktionens ressourcer. Økonomifunktionen forandrede sig til en stærk business partner frem for blot at være en kontrollerende enhed.

Bjarte og Anders er enige om, at mange af tankerne i Beyond Budgeting allerede findes i mange virksomheder. Men for at tage hele rejsen, giver Bjarte disse tre overordnede råd: Erkend problemets omfang, vis mod og vær tålmodig.

Den finansielle krise har med al tydelighed vist, at virksomheder har brug for mere dynamiske værktøjer end det traditionelle årlige budget.

I 2005 gennemførte Basico analysen; "Trends inden for budget- og planlægningsprocessen", der bl.a. dokumenterede, at budgetprocessen i mange virksomheder, på trods af det omfattende tids- og ressourcforbrug, kun delvist leverer det ønskede udbytte. For at følge udviklingen gennemfører vi til efteråret igen en budgetanalyse blandt top 1000 virksomheder i Danmark.

Basico ser budget- og planlægningsprocessen som en oplagt mulighed for, at økonomiafdelingen kan tilføre værdi til virksomheden, som ikke er begrænset til det traditionelle årlige budget, men kan omfatte en innovativ og eftertænksom anvendelse af de mange discipliner, som indgår i området Business Performance Management. I denne forbindelse mener vi, at mange virksomheder med fordel kan lade sig inspirere af Beyond Budgeting principperne.

Ønsker du en dialog om mulighederne for at forbedre din virksomheds budget- og planlægningsprocesser, er du meget velkommen til at kontakte Peter F. Abraham på tlf. 25 10 22 14.



Implementing Beyond Budgeting
– Unlocking the Performance Potential
Sideantal: 216

Forlag: John Wiley & Sons Inc

Udgivet: 03-12-2008

Forfatter: Bjarte Bogsnes



B A S I C O C O N T E N T R E D A K T I O N E N

Nicolai Kühl, ansv. redaktør
Leyla Aydin, koordinator

Basico Consulting A/S
Store Kongensgade 59D
1264 København K

Kannikehuset
Kannikegade 14
8000 Århus C

Tlf 702 703 71 / Fax 702 703 72
content@basico.dk
www.basico.dk



Basico Consulting fokuserer på CFO'ens ansvarsområder. Vi løser projekt- og ressourcenede opgaver i økonomifunktionen. Vores kernekompetencer er økonomistyring, controlling og regnskab.

Vores kunder oplever erfarne økonomikonsulenter, der tager ansvar og viser engagement.