



Content

Nyhedsbrev fra Basico Consulting | Årgang 8 | April 2011

Leder



Side 2

Vi samler på erfaringer - og vi deler dem gerne!



Side 3

Økonomistyring i IT - umuligt eller blot en uprøvet disciplin?



Side 4

Hvordan forecasts kan skabe værdi



Side 6

Værdiskabelse: CFO'ens rolle i styring af porteføljer



Side 10

Leder



Af Anders Olesen
aolesen@basico.dk

I de seneste numre af Content har vi beskæftiget os meget med budget- og planlægningsprocesser. Dels fordi de seneste års betydelige økonomiske udsving har sat berettiget spørgsmålstejn ved værdien af det traditionelle budget som styringsværktøj; dels på grund af en stigende interesse fra vores kunder.

Det er med glæde, at også Børsen på det seneste har vist interesse for dette emne. Børsen har i denne forbindelse interviewet Basico til såvel artikler som til Børsentv.dk.

Mange virksomheder har taget imod vores tilbud om at komme forbi til et uforpligtende møde om budget- og planlægningsprocessen. Dette tilbud står stadig ved magt! Send en mail til laydin@basico.dk, hvis dette har din interesse.

I flere tilfælde har dette ført til, at virksomheden efterfølgende har igangsat en proces med henblik på at indføre en mere dynamisk planlægningsproces.

I dette nummer af Content ser vi bl.a. nærmere på forecasting; et meget vigtigt element i virksomhedens planlægning og styring.

Økonomistyring i IT

- umuligt eller blot en uprøvet disciplin?

Når det gælder IT-omkostninger er det langt fra lykkedes alle økonomidirektører, regnskabsfolk og controllere at få sat den økonomiske styring på en formel eller i et koncept.

Alt imens IT-omkostninger udgør en stigende post i regnskabet, vokser frustrationen over ikke at kunne tydeliggøre anvendelsen af udgifterne og afkastet af investeringerne. At udfordringen er værd at tage op understreges af, at den gennemsnitlige Fortune 1000 virksomhed bruger USD 700 mio. årligt på IT.

I artiklen på side 4 går vi nærmere på styring af følgende vigtige elementer: porteføljer og projekter, leverandører og kontrakter, service level (SLA) samt ressourcer.

Forecasting

Forecasting (eller estimat processen) er et centralt element i virksomhedens økonomistyring. Et forecast vil ofte (men dette varierer meget!) have til formål at forsyne den

øverste ledelse med "early warnings", således at ledelsen får bedre mulighed for at agere i tide. I tillæg hertil giver et godt forecast ledelsen et opdateret overblik over de forventede økonomiske resultater og virksomhedens finansielle kapacitet.

Artiklen på side 6 indeholder en række praktiske anbefalinger og betragtninger, som vi mener, bør vurderes, når virksomheden udvikler eller optimerer sin forecasting proces.

Vi har inkluderet en case fra en global FMCG virksomhed. Det lykkedes denne virksomhed at øge kvaliteten af sine forecasts, således at servicegraden overfor kunderne blev forbedret samtidig med, at lagerbindingen blev reduceret.

Styring af projektporteføljer

Til trods for øget fokus på bedre projektledelse og øget overblik over samtlige projekters status og fremdrift, er der fortsat mange virksomheder, som med fordel kan revurdere selve processen omkring sammensætningen af deres projektporteføljer.

Læs vores bud på, hvorledes CFO'en kan tilføre værdi til denne disciplin på side 10.

Vi samler på erfaringer

- og vi deler dem gerne!

I Basico samler vi på erfaringer; vi har udelukkende ansat konsulenter med omfattende praktisk erfaring med økonomistyring, controlling og regnskab. Vi startede sidste år med at indsamle og sætte ord på vores mange erfaringer, som herefter bliver tilgængelige for vores kunder i form af Erfaringskort. Dette nummer af Content indeholder en række nye Erfaringskort – se side 3. Læs her hvordan du kan få adgang til vores mange erfaringer.

Styrkelse af Basico Consulting

Sidst men ikke mindst, så er jeg meget glad for, at det igen er lykkedes at tiltrække betydelige kapaciteter inden for økonomistyring, controlling og regnskab til Basico: Jeg tænker her på Søren Lindgaard, som er ny leder af vores kontor i Århus samt Ole Brødsgaard, som for nylig er tiltrådt som Client Service Director i København.

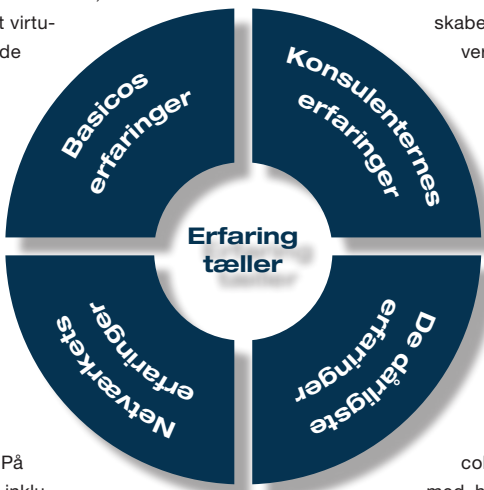
God læselyst!



Vi samler på erfaringer - og vi deler dem gerne!

Som nævnt i seneste nummer af Content, arbejder vi på at skabe et stort virtuelt netværk af erfaringer - både gode og dårlige - på baggrund af det arbejde og de projekter vores konsulenter og associates udfører inden for Basicos fokusområder; økonomistyring, controlling og regnskab - både før og under deres ansættelse i Basico.

Vores samling af erfaringer begrænser sig dog ikke udelukkende til egne erfaringer. På sigt skal erfaringskartoteket inkludere erfaringer fra vores netværk - både kunder og ikke-kunder.



Formålet med at samle på erfaringer er at skabe et "forum", hvor erfaringer bliver udvekslet og debatteret med andre virksomheder (samtlige erfaringer vil naturligvis være anonyme). Det er disse erfaringer, som giver værdi, når vi møder udfordringer på vores kunders vegne.

Send gerne en mail til laydin@basico.dk, hvis du ønsker at få tilsendt et Erfaringskort, som dækker en specifik situation. Du er også velkommen til at kontakte Jacob Poulsen på mobil: 30917040 med henblik på et erfaringsudvekslingsmøde, hvor der er mulighed for en dybere snak om et specifikt emne. ■



Af Jacob Poulsen
jpoulsen@basico.dk

Nyeste Erfaringskort

Sektor	Emne
Industri	Sammenlægning af fabrikker
Teknologi	Etablering af Shared Service Center
Teknologi	Transparens i IT-omkostninger
Finans	Regnskab 112
Service	Opsætning af ERP
Industri	Reduktion af administrative omkostninger
Råvarer & Energi	Erstatning af traditionel budgetproces
Teknologi	Øget indtjening via fusion og frasalg
Råvarer & Energi	Etablering af Master Data Office



control

Økonomistyring i IT – umuligt eller blot en uprøvet disciplin?



Af **Jacob Poulsen**
jpoulsen@basico.dk

"Det gælder ikke nødvendigvis om at spare på IT, men om at hjælpe IT med at vurdere, om der kan skabes merværdi for det samme antal kroner"

1) Ifølge DANSK IT forefindes samme data for top 1000 virksomheder i Danmark ikke.

2) ABC-modeller er rigeligt beskrevet, og denne artikel vil derfor ikke gennemgå disse. ABC på IT-området er særligt, men kan sagtens tilpasses til at skabe den fornødne indsigt og beslutningsgrundlag.

Vi har over det seneste års tid oplevet en stigende interesse fra CFO'er og CIO'er for at debattere de økonomiske styringsmetoder på IT-området.

I begyndelsen af den industrielle revolution var økonomisk styring forholdsvist nemt for langt hovedparten af virksomhederne. Der var ofte tale om små enheder, ejet og drevet af den samme person, som havde grundlagt virksomheden og kendte produktionsprocesserne, indkøbspriserne, kundernes ønsker og betalingsvillighed.

Senere voksede virksomhederne, og kompleksiteten blev større. Det førte bl.a. til behovet for bedre styring af produktionsomkostninger og indsigt i profitabilitet på kunder. Udviklingen har ført en lang række begreber og metoder med sig: Standard Costing, ABC, Lean Accounting, Process Flow Costing, etc.

I dag er det svært at forestille sig driften af store virksomheder uden anvendelse af avancerede styringsværktøjer. De var der ikke, da virksomhederne startede – de blev udviklet til at løse et problem og forfinet undervejs – og vi har med garanti ikke set den sidste styringsmodel.

Der er imidlertid et område, som det ser ud til, at økonomidirektører, regnskabsfolk og controllere fortsat ikke har fået sat den økonomiske styring på en formel eller i et koncept: IT-omkostninger.

Alt imens IT-omkostninger udgør en stigende udgiftspost, vokser frustrationen over ikke at kunne tydeliggøre anvendelsen af udgifterne og afkastet af investeringerne. At udfordringen er værd at tage op understreges af, at den gennemsnitlige årlige IT-udgift i en Fortune 1000 virksomhed udgør USD 700 mio. ifølge tal fra Corporate Executive Board¹.

Indsigt og forståelse før styring

Debatten kan hurtigt blive afsporet, når IT- og økonomiansvarlige taler om værdien kontra omkostningerne ved IT. Et af problemerne for økonomifolk er den tekniske indsigt i IT-området. Der er naturligvis stor variation på denne

indsigt, men i top 1000 virksomheder er IT-landskabet så komplekst, at det er svært for en økonom at følge med. Det er dog ikke anderledes end på en lang række andre områder, hvor økonomien er fagligt set på "udebane" og alligevel får etableret fornuftige rammer for en økonomisk styring.

Helt grundlæggende skal økonomiafdelingen have den fornødne indsigt og forståelse for området. Det betyder ikke, at man skal være IT-kyndig – ligesom man heller ikke skal være produktions- eller marketingkyndig for at forstå disse områder.

Det første delmål må være at etablere en meningsfuld afrapportering på udgifterne inden for IT-området. Der er en lang række forskellige dimensioner, som giver forskellig indsigt, og som kan danne base for styring af IT-udgifterne. Økonomiafdelingen skal i samarbejde med IT sikre, at de samlede omkostninger registreres og afrapporteres efter de samme klassiske discipliner som på andre omkostningsområder.

I den forbindelse vil den større IT-funktion; i) med mange "kunder og servicere" eller; ii) hvor der er store indirekte omkostninger, have god gavn af også at arbejde med ABC-modeller.²

En af de typiske udfordringer i dialogen om IT-omkostninger er, at IT-afdelingen forventer, at økonomi forstår den tekniske verden og visa versa. Her kan økonomiafdelingen hjælpe med at undgå en række frustrationer ved at afdekke forskellige forhold omkring omkostningerne tidligt i processen – de kan være tydelige for en økonom, men ikke nødvendigvis for en IT-medarbejder:

- Realiserede omkostninger for en given periode vs. budget for næste periode.
- Faktiske priser vs. opdaterede priser på samme ydelser/hardware/software.

- Hvilken afgrænsning anvendes på organisation (alle IT-udgifter eller kun IT-afdelingen).
- Datakilder (eksterne personer/dokumenter eller interne personer/dokumenter).
- Målbarhed (hvad skal der til, hvordan gør man, hvor sikker er målingen, svinger den over tid, hvad får målingen til at svinge?).
- Estimerer baseret på hvilke forudsætninger (volumen, medarbejdere, priser, etc.).

Påvirkninger af IT-udgifter – en simpel fremgangsmåde med stor effekt

Økonomisk styring opnås naturligvis ikke alene ved indsigt i de udgifter, som afrapporteres. Den regnskabsmæssige afrapportering kan være kimen til god styring, men der skal ofte mere til.

En simpel fremgangsmåde for den økonomiansvarlige – som ønsker at gå dybere og involvere sig mere end blot at observere tal – kan være at se på 4 særskilte områder:

1. Styring af porteføljer og projekter
2. Styring af leverandører og kontrakter
3. Styring af service level
4. Ressourcestyring

Ad 1 - Styring af porteføljer og projekter

IT-funktionen i en top 1000 virksomhed har et utal af planlagte og igangværende projekter. På det tidspunkt hvor projektet godkendes, disponeres en lang række udgifter, som samlet set har stor betydning for omkostningerne. Den økonomiansvarlige kan med fordel spørge sig selv og de IT-ansvarlige:

- Hvordan vælger vi projekter, som gennemføres? Hvem har bestilt? Hvem er kunden?
- Er vi sikre på scope, før vi går i gang med en opgave?
- Har vi den fornødne indsigt i omkostningerne, når vi går i gang? Hvad kan gå galt?
- Kender vi værdien af projektet? Hvordan har vi opgjort den?
- Kan vi udskyde investeringen? Hvis nej – hvorfor ikke, eller hvorfor så først nu?
- Hvordan forfalder udgifterne? Hvordan skal de omkostningsføres? Hvad er finansieringen?
- Er vores projekteksekvering god nok? Hvordan følger vi op undervejs? Hvad er nedlukningskriteriet, etc.?
- Er behovet reelt, eller er det "bare" fagligt interessant for IT-afdelingen?

Det kan være svært at gennemskue alle de tekniske argumenter for at gennemføre et projekt – men i bund og grund er det nødvendigt for at sikre, at virksomhedens samlede investering i IT forvaltes bedst muligt.

Ad 2 – Styring af leverandører og kontrakter

Et andet oplagt område, hvor økonomifunktionen kan påvirke omkostningerne uden at have den dybe tekniske forståelse, er på leverandør- og kontraktensiden af IT. Naturligvis vil der være tekniske begreber og forhold, som ikke er nemme at gennemskue, men en lang række spørgsmål kan sætte fokus på processer, som kan forbedre afkastet af investeringen:

- Hvordan er vores evne til at forhandle med nye og gamle leverandører?
- Gør vi brug af indkøbs- og forhandlingskompetencer?
- Har vi flere leverandører til at give bud?
- Er vi konkrete i, hvad vi ønsker at opnå? Lader vi leverandørerne komme med alternative forslag, som måske ikke er sammenlignelige, men øger vores afkast?
- Er vores operationelle indkøb effektivt? Udnytter vi rabat aftaler? Kan vi samle mere og spare mere! - eller omvendt?
- Har vi et godt overblik over alle de indgåede IT-kontrakter og indholdet af dem? Følger vi skarpt op på krav til leverandører, som vi har forhandlet os frem til? Har vi indbyggede garantier – forsikringer eller andre forhold – som gør, at vi kan sænke vores udgifter andre steder?
- Hvordan godkender vi fakturaer? Er vi sikre på, at vi har den rigtige pris i henhold til kontrakt? Er varen og servicen modtaget og i god kvalitet? Er der andre forhold i kontrakten, som vi skal huske?
- Hvordan er prismodellerne i de enkelte kontrakter, og hvad giver det af incitament? Årsrabatter vs. løbende rabat? Licens vedrørende løbende leje? Timepriser vedrørende gratis service, etc.?
- Har vi outsourcingaftaler, hvor vi er kommet i "lommen på leverandøren" og nu må betale for hver eneste lille ændring? Hvordan ændrer vi styrkeforholdet.

Der er andre og lignende punkter, som ligger i grænselandet mellem IT, indkøb, økonomi og i nogle tilfælde jura. Det er op til CFO'en og den ansvarlige for controlling af IT-afdelingen at sikre, at ovenstående er afdækket, så virksomheden får maksimalt ud af udgifterne til tredjemand. ■

Læs videre: Hvis du er interesseret i at læse den fulde artikel, som også indeholder punkterne "styring af service level" samt "ressourcestyring", så send en mail til laydin@basico.dk

Hvordan forecasts kan skabe værdi



Af **Henrik Dahlgaard**
hdahlgaard@basico.dk



og **Nicolai Worziger**
nworziger@basico.dk

Forecasting er et centralt element i virksomhedens planlægningsproces. Et godt forecast forsyner ledelsen med "early warnings", således at den kan agere herpå i tide. Et godt forecast giver et upolitisk og opdateret overblik over de forventede økonomiske resultater og virksomhedens finansielle kapacitet. Denne artikel indeholder en række praktiske anbefalinger til forbedring af forecasting processen.

Vi har tidligere sat fokus på planlægningsprocessen; både her i Content og med vores budgetundersøgelse¹ i 2010: "Trends inden for budget- og planlægningsprocessen".

Helt overordnet (og lidt forenklet) har et budget typisk nedstående formål, som er relevante for alle virksomheder:

- **Målstyring**; for at sikre at alle i virksomheden stræber efter samme overordnede strategiske/langsigtede mål (hvor vil vi gerne hen?)
- **Forecast / estimat**; for at skabe overblik over virksomhedens økonomiske resultater og finansielle kapacitet (hvor er vi på vej hen?)
- **Allokering af ressourcer**; således at alle dele af virksomheden ved, hvad de har at gøre godt med (af omkostninger, investeringer, antal medarbejdere, etc.) til indfrielse af deres planer i budgetåret.

Denne artikel har fokus på forecast/estimat elementet.

Vores førnævnte undersøgelse bekræfter flere af de svagheder, som er forbundet med den traditionelle planlægningsproces:

- De fleste virksomheder bruger endnu mere tid på at udarbejde budgetter end for 5 år siden.
- I tillæg hertil anvendes betydelige ressourcer på budgetopfølgning, på detaljerede afvigelsesforklaringer samt på at udarbejde reviderede forecasts med en proces, der til tider ligner budgetprocessen i tid og omfang;

med henblik på at nå det oprindelige budgetmål, som måske/måske ikke er relevant længere.

- De fleste virksomheder svarede, at budgettets levetid er meget begrænset, og at værdien sjældent står mål med indsatsen.
- Budgettet og de efterfølgende forecasts har ofte alene fokus på budgetåret; med risiko for kortsigtede beslutninger og begrænset økonomisk overblik over perioden efter årets udløb.

Vi vil sidst i artiklen komme med anbefalinger til forbedring af forecast processen med henblik på bl.a. at undgå nogle af disse problemer.

Budgettering og forecasting

Forecasting er som nævnt et væsentligt element i den årlige budget- og planlægningsproces. Der er et helt naturligt behov for at udtrykke ledelsens forventninger til de økonomiske resultater mv. for det kommende år. Undervejs i budgetåret er der ligeledes et behov for at følge op på, hvordan virksomheden klarer sig (i forhold til tidligere, i forhold til planer/budget, i forhold til konkurrenter osv.) og hvordan virksomhedens performance forventes at afspejle sig i de fremtidige økonomiske nøgletal, pengestrømme m.v.

Budgettet er typisk en etårig "kontrakt" med et løfte om at levere et givent økonomisk resultat, og forecasts (eller estimater) anvendes ofte til at "styre" virksomheden i retning af dette mål. Dette gøres f.eks. ved detaljerede afvigelsesforklaringer og i nogle tilfælde ved at "regne baglæns";

1) Rapporten kan rekvireres gratis ved at sende en mail til laydin@basico.dk

dvs. at forecast for den resterende del af året sættes lig med forskellen mellem budget og ÅTD resultatet.

Forecastet bliver således ofte brugt til at "holde fast i budgettet". Det er imidlertid vores erfaring, at der kan skabes mere værdi ved en anderledes og separat forecasting proces – f.eks. ved at betragte budgettering og forecasting som to forskellige discipliner med hver deres proces (se modellen nedenfor).

Formålet med forecasting

Det eneste sikre ved et forecast (og et budget) er, at virkeligheden bliver anderledes end forventet. Hvad er så formålet med et forecast?

Det er vores erfaring, at der kan skabes betydelig værdi ved en forecasting proces, som er løsrevet fra den årlige budgetproces.

Et godt forecast ...

- fortæller noget om hvor virksomheden (mest sandsynligt) er på vej hen (hvilket ikke er det samme som hvor man ønsker at havne),
- er baseret på de seneste planer og opdaterede informationer om markedet, konkurrenterne, valuta, etc.,
- forsyner ledelsen med "early warnings"; både gode og dårlige nyheder,
- har en tidshorizont som er tilstrækkelig lang til at ledelsen kan nå at agere på ny information,
- tager ikke hensyn til budgettet eller andre mål, og
- giver et upolitisk og opdateret overblik over de forventede økonomiske resultater og virksomhedens finansielle kapacitet,

Den største værdi opnås, når der er et miljø, hvor forecastet bliver accepteret, som "det er". Dette vil ændre dialogen; væk fra at diskutere "rigtigheden" af forecastet, og om det er ambitiøst nok osv., til i stedet at drøfte konsekvenserne af (den nye information i) forecastet med henblik på at tage rettidig "action" herpå.

Praktiske anbefalinger til forbedring af forecasting processen

Start med at definere formålet med forecasting i din virksomhed: Hvorfor laver vi forecasts? Hvad vil vi opnå med dem?

Når dette er afklaret, kan næste fase sættes i gang, hvor virksomheden designer eller ændrer på forecasting processen. Der vil være betydelige forskelle fra virksomhed til virksomhed; netop fordi processen skal være tilpasset formål, øvrige processer, branche, aktiviteter, sæsonudsving osv.

Vi anbefaler, at virksomheden - som minimum - gør sig følgende overvejelser:

- Forecastet kan i nogle tilfælde med fordel baseres på allerede eksisterende processer; f.eks. en S&OP (Sales & Operations Planning) proces, som løbende forsyner ledelsen med information om forventet salg, produktion, indkøb, mv.
- Tidshorizont: Et rullende forecast for at kunne "navigere på den anden side af finansåret"; samt en tilstrækkelig lang horisont, så ledelsen har tid nok til at agere på ny information.
- Forskellige tidshorisonter for de enkelte variabler. Hvilke variabler er der behov for at opdatere dagligt, ugentligt, månedligt, kvartalsvis og årligt? Der er ofte ikke værdi i at lave forecast på alle parametre, hver gang der skal leveres et forecast.

Budget	Forecast
En "kontrakt" med en aftale om at levere et resultat (ofte fastsat efter forhandling).	Et "ikke-politisk" bud på, hvor virksomheden er på vej hen.
Et fast mål for hvor virksomheden ønsker at være ved slutningen af året.	En serie af estimater på, hvor virksomheden vil være i fremtiden – typisk med en rullende tidshorizont.
Et værktøj for den årlige ressourceallokering.	En base for en dynamisk ressourceallokering.
Et værktøj til vurdering af god/dårlig performance og bonusmål.	Et værktøj til at tage beslutninger på baggrund af.

Fortsættes ►

- En enkel proces med fokus på de få afgørende "value drivers". Dataregistreringen skal supportere processen.
- Hvordan bliver et forecast mest præcist? Ofte lykkes dette bedst ved at fokusere på et aggregeret niveau frem for at gå ned i en masse detaljer.
- Valg af forecasting model: skal input baseres på frem-skrivning af historiske tal; skal der (andre) matematiske modeller til, eller skal det baseres på mere subjektive vurderinger? Eller måske en kombination heraf...
- Hvem skal være involveret og hvordan? Her er vores erfaring; få relevante personer med enkelt input.
- Forecasting nøjagtighed; hvordan skal dette måles med henblik på løbende forbedring?

Case story:

Værdiskabelse gennem forbedret business forecasting

Situation

Virksomheden, en global aktør af "Fast Moving Consumer Goods", oplever en u hensigtsmæssig spredning af salget i kvartalerne samt store afvigelser i forhold til de prognoser, der bliver tilkendegivet til aktiemarkedet.

I Norden omsætter virksomheden for ca. DKK 5 mia., der er for nyligt gennemført en væsentlig strukturel ændring i form af sammenlægning af 13 selvstændige selskaber i 4 lande. Resultatmæssigt lider virksomheden under et for højt lagerniveau, en servicegrad der ligger under middel samt et betydeligt over-forecast (for optimistisk). Virksomheden slås desuden med et højt niveau af "brandslukning", både internt og over for kunder. Grundet sammenlægningen har flere organisationsændringer fundet sted løbende. Rapporteringsmæssigt har der været store unøjagtigheder mellem volumen-forecast og værdi-forecast.

Udfordring

Ledelsen i Norden er opmærksom på de planlægningsmæssige problemstillinger, virksomheden har, og nedsætter en projektgruppe, der får til opgave at finde en løsning, hvor følgende udfordringer berøres:

- Der skal skabes større synlighed for, hvor forretningen er på vej hen. På baggrund af dette skal der tages beslutninger på et kvalificeret grundlag, der virker hver dag, og hvor der er tillid til rapportering og beslutninger.
- Der skal etableres én "business planning model" på tværs af Norden og på tværs af samtlige forretningsområder.
- Det skal vurderes, hvordan planlægningsbehovet er for

Norden for så vidt angår anvendelse af forecast, hyppighed, proces, mv.

- Der skal fokuseres på yderligere værdiskabelse over for kunder gennem etablering af bedre kundeudviklingsplaner og eksekvering af disse.
- Overforecast og kapitalbinding i lager skal reduceres, samtidig med at servicegraden til kunder skal øges.

Løsning

Der blev nedsat en projektgruppe med støtte fra erfarne konsulenter. Indledningsvist gennemførte projektgruppen interviews på tværs af funktioner og geografier for at afklare "AS-IS" situationen. På baggrund af dette etablerede projektgruppen et overblik over de eksisterende problemstillinger i organisationen, men også "best practice". Følgende "design principles" blev præsenteret for ledelsen og udgjorde grundlaget for den efterfølgende implementering (ikke fuldstændig liste):

- Volumen driver det finansielle forecast.
- Planlægningshorisonten er 18 måneder.
- "Gaps" skal være synlige ("gaps are good"). Et forecast er ikke et target.
- Risici og forudsætninger skal være synlige, dokumenterede og delte.
- Diskussioner af forecast/business planning skal være faktuelle og dokumenterede. Forbedringer måles ved KPI-styring.

- Hvordan gøres forecasting processen effektiv?
- Risikostyring og scenarier; hvordan skal dette håndteres?
- Hertil kommer change management; jo større forandring, jo større er udfordringen for såvel topledelsen, andre forretningsansvarlige samt økonomifunktionen, som skal supportere processen.

Hos Basico har vi en række erfaringer med forecasting processer; lige fra design til implementering og forankring af ændringer. Vi deler gerne vores erfaringer på et uforpligtende møde med dig.

Hvis dette har din interesse så kontakt Henrik Dahlgaard på hdahlgaard@basico.dk / mobil 2510 2216 eller Nicolai Worziger på nworziger@basico.dk / mobil 2510 2234. ■

- Business forecast processen ejes af CEO - CEO er ansvarlig for output.
- Business forecast processen drives af "operationen". Ansvarlige operationelle ledere har ansvar for input.

Projektgruppen indledte efterfølgende implementeringen med en 2 dages workshop, der fik bemyndigelse til at skabe én ny business planning model. Her bidrog salgs-, marketing-, økonomi- og supplychainedirektøren samt andre stakeholders til kritisk at evaluere eksisterende processer, samt at komme med oplæg til redesign af den nye business forecast proces.

Efterfølgende var der en periode, hvor der i designfasen blev udarbejdet processer, systemer/værktøjer, nye KPI'er og forretningsgangsbeskrivelser for samtlige involverede – efterfulgt af træning/change management samt en løbende monitorering af processens modenhed og kvalitet.

Værdi

Der blev skabt en løbende synlighed over virksomhedens forventede volumen og værdieresultater på henholdsvis 3-6 måneders og 6-18 måneders sigt. Synligheden blev bygget på kvalificerede antagelser og fakta, hvilket har bevirket, at virksomheden (direktionen såvel som operationen) har væsentlig større indsigt i de forretningsmæssige udfordringer og muligheder, der foreligger.

Evnen til at kunne projektere mere præcise forecast er blevet væsentligt forbedret, hvilket har haft en direkte effekt på lageret, der er blevet reduceret, samtidig med at servicegraden desuden er blevet forbedret.

Internt i organisationen kunne operationen i væsentlig højere grad anvende tid på forretningsudvikling frem for problemløsninger. Diskussioner om afvigelser i forhold til targets og tidligere forventninger er blevet afløst af upolitiske diskussioner om forretningsudvikling, issue management

og aftaler om eksekvering. Der er desuden forankret en væsentlig bedre forståelse af markedsforhold, hvilket har styrket planlægningsindsatsen over tid. Evnen til at kunne planlægge på både kort- og langsiget er blevet styrket, idet virksomheden i højere grad oplevede, at "branded" ikke blev "forstyrret" af operationelle problemer.

Ledelsen opnåede en væsentlig bedre rapportering og indsigt i planlægningen fremadrettet. Dette bevirkede, at de store kvartalsmæssige asymmetriske udsving blev minimeret, hvorfor planlægning og rapportering til koncernen dels blev mere præcis, men også i bedre balance med markedsforholdene.

Erfaringer

- Forankring og ejerskab hos CEO er kritisk.
- Processen er simpel, men detaljerne er afgørende og kan være svære at forstå.
- Keep it simple.
- Ændringer i processen kræver forandringsvillighed, den ændres kun gennem vedholdenhed, overindlæring, faciliteringsressourcer og disciplin.
- Først når det finansielle forecast bygges ud fra volumen-forecastet, begynder det rigtigt at virke.
- Det er en stor udfordring at træne alle stakeholders, herunder sikre den nødvendige disciplin i et meget dynamisk miljø.
- Løbende monitorering af processens modenhed og kvalitet er med til at sikre læring og løbende udvikling.
- Ændring af processen er direkte medvirkende til at flytte virksomhedens dialog og fokus fra afvigelser og politik til forretningsudviklende områder.



Værdiskabelse: CFO'ens rolle i styring af projektporteføljer



Af Jacob Poulsen
jpoulsen@basico.dk

Den værdiskabende økonomifunktion

I vores løbende dialoger med økonomidirektører, -chefer og CFO'er oplever vi en vedvarende interesse for, hvordan økonomifunktionen bedre kan bidrage til virksomhedens værdiskabelse.

I hvert nummer af Content fokuserer vi på afgrænsede områder, som kan give inspiration til en øget værdiskabelse gennem aktiv involvering fra økonomifunktionen.

Projektledelse og projektkontorer

Der er ingen tvivl om, at virksomheder i almindelighed og store virksomheder i særdeleshed over de seneste 10 år, har øget fokus på at forbedre projektstyring. Særligt har det store antal af IT-projekter givet anledning til overvejelser om, hvorledes projekter kan afvikles effektivt, succesfuldt og ensartet. Det har ført til en vækst i antallet af certificerede projektledere, som kan øge kvaliteten i de enkelte projekter.

I de seneste år er de fleste store virksomheder kommet langt med projektledelse, og mange har nu en central funktion, som har ansvaret for, eller en rolle i, virksomhedens projekter. Sådant en funktion kan have flere forskellige navne, fx projektkontor, PMO eller lignende (se eksempler på opgaver på næste side).

I dag er der i de fleste virksomheder også en politik eller proces for, hvorledes nye projekter i organisationen godkendes og sættes i gang. Men ofte mangler en tilsvarende struktureret proces, når ledelsen sætter projekter i gang. Ledelsens ret til at lede og beslutte kan i nogle virksomheder føre til, at der sættes langt flere projekter i gang, end der er ressourcer til, fordi den etablerede proces for godkendelse ikke følges.

Portefølje frem for enkelte projekter

Hovedfokus i projektledelsen af det enkelte projekt har 4 typiske målsætninger:

- Projektets indhold og afgrænsning (Scope)
- Investering i projektet (Cost)
- Projektets længde og deadline (Time)
- Leverancens form og kvalitet (Quality)

Projektlederne måles formelt eller uformelt af deres chefer og resten af organisationen på deres evne til at opnå disse mål. Men er det altid godt nok for virksomheden? Eller vil for mange samtidige projekter spænde ben for

nogle af projekterne? Er de 4 målsætninger (per projekt) nok til at sikre, at virksomheden opnår sine strategiske og finansielle mål – især hvis mange af projekterne; I) løbende bliver forsinket, II) går over deadline, eller III) ikke leverer de lovede resultater?

Til trods for øget fokus på bedre projektledelse og øget overblik over samtlige projekters status og fremdrift, er der fortsat virksomheder, som med fordel kan revurdere selve processen omkring sammensætningen af deres projektporteføljer.

Uden en sådan proces kan igangsætning og opfølgning på virksomhedens projekter i et vist omfang sammenlignes med, at der foretages finansielle investeringer i værdipapirer ved kun at se på den enkelte investering og uden at skelne til det samlede afkastkrav i porteføljen, den overordnede målsætning, risikospredning eller den samlede investeringskapacitet.

CFO'ens rolle

Af samme årsag, som analogien mellem finansielle porteføljer og projektporteføljer, er det vores erfaring, at CFO'er med fordel kan spille en væsentlig rolle i styringen af virksomhedernes projektporteføljer.

For en god ordens skyld, er det vigtigt at fastslå, at der ikke nødvendigvis skal være et projektkontor for at kunne gennemføre porteføljestyring, og at CFO'en ikke nødvendigvis skal have ansvaret for et evt. projektkontor. CFO'en skal derimod tage ansvar for, at der er en værdiskabende proces for:

- Udvælgelse og sammensætning af den mest optimale portefølje, som skaber værdi for virksomheden.
- Løbende overvågning af projektporteføljens sammensætning og performance.
- Governance for beslutninger, som ændrer på porteføljen.

Værdi

Hvert år bruger danske virksomheder milliarder på projekter. I nogle virksomheder er hovedparten af omkostningerne relateret til gennemførelse af projekterne.

For at øge profitabiliteten og værdiskabelsen på såvel kort som lang sigt, bør CFO'en sikre, at ressourcerne investeres efter en fastlagt proces og med en transparens, så virksomheden kender investeringens størrelse og forventede afkast.

CFO'en sidder med et stort ansvar for den samlede forvaltning af virksomhedens finansielle ressourcer og dermed også for, hvorledes ressourcerne anvendes. Ved at strømline hele processen omkring projektinvesteringer set fra portefølje perspektiv, kan CFO'en bidrage til en øget fokus på prioritering af midler og dermed øge sandsynligheden for, at der skabes mest værdi.

Konkrete handlinger og opgaver for CFO'en

Helt konkret kan CFO'en gøre følgende i bestræbelserne på at øge værdien af den samlede portefølje:

1. Få resten af ledelsen til at forstå projektporteføljer og deres rolle i porteføljestyring
2. Gruppér projekter i typer og evt. i porteføljer
3. Diskutér allokering af kapital og ressourcer til hver portefølje eller type
4. Beslutningskriterier for udvælgelse af konkrete projekter
5. Porteføljernes sammensætning og alternative porteføljer
6. Politikker og governance omkring porteføljestyring
7. Fasemodel for frigivelse af ressourcer og kapital
8. KPI for nedlukning af projekter og opfølgning på leveret benefits
9. Funktionsadskillelse ved afrapportering ■

Læs videre: Hvis du ønsker den fulde artikel inkl. en detaljeret gennemgang af anbefalingerne for ovenstående punkter (1-9), så send venligst en mail herom til laydin@basico.dk.

"Det er ikke nok, at leverancen af enkelte projekter og overblikket er optimalt, hvis projektporteføljen samlet set ikke er den mest værdiskabende for virksomheden."

Projektkontorets opgaver varierer meget fra virksomhed til virksomhed, men inkluderer ofte flere af nedenstående opgaver:

- Udarbejdelse og vedligeholdelse af virksomhedens metoder og værktøjer for projektledelse
- Log over samtlige projekter med nøgleinformationer
- Indsamling af statusrapporter fra de enkelte projekter
- Coach eller rådgiver for projektleder i forretningen, som har brug for hjælp
- Uddannelse af projektledere i metode og proces
- Projektlederansvar for (alle) projekter
- Kvalitetsreview af projektdokumentation
- Ressourcestyring på tværs af projekter
- Koordinering på tværs af projekter
- Indkaldelse, afholdelse og opfølgning på stagegate-møder på projekter



Ansv. redaktør: Anders Olesen
Koordinator: Leyla Aydin

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

Frichsparken
Søren Frichs Vej 42B
8230 Åbyhøj

Tlf 702 703 71
info@basico.dk
www.basico.dk



Basico Consulting fokuserer på CFO'ens ansvarsområder. Vi løser projekt- og ressourceterede opgaver i økonomifunktionen. Vores kernekompetencer er økonomistyring, controlling og regnskab. Vores kunder oplever erfarne økonomikonsulenter, der tager ansvar og viser engagement.