



Content

Nyhedsbrev fra Basico Consulting | Årgang 8 | December 2011

Masterdataprojekt hos DONG Energy



Side 3

Interne afregningsprincipper bør fastlægges ud fra styringsbehov



Side 4

Der er millioner at tjene på god planlægning af frasalg



Side 6

How to Grow Your Next Generation of Finance Leaders



Side 8

Benchmarking af purchase-to-pay-processen



Side 10



Af Anders Olesen
aolesen@basico.dk

Leder

Basicos mål er at hjælpe økonomifolk med at få succes. Vi ønsker at bidrage til, at du når dine mål; såvel i virksomheden som personligt. Intet mindre.

Siden Basico blev stiftet for præcis 8 år siden har dette mål gennemsyret den måde, som vi tænker og arbejder på. Dette er også udtrykt i vores værdier (faglighed, ansvarlighed og engagement) og i vores fokus på udelukkende at ansætte meget erfarne konsulenter. Hvis du allerede er kunde hos Basico, så håber jeg, at du genkender dette.

Vi er hele tiden på udkig efter nye måder at efterleve vores mål. I artiklen på side 11 fortæller jeg om nye produkter og services fra Basico, som gerne skulle bidrage til, at du også når dine mål.

Basico er for nylig blevet medlem af APQC, som blandt andet giver os (og dermed vores kunder) adgang til en af verdens største benchmarkingdatabaser. Læs artiklen på side 10 og se, hvordan vi kan hjælpe dig med at benchmarke din økonomiafdeling - eller dele af den - op imod en meget stor international database.

Et andet eksempel på vores ønske om at dele viden og erfaringer er beskrevet via vores seneste case story, som denne gang er fra DONG Energy. I de seneste par år har DONG Energy med stor succes gennemført et omfattende masterdataprojekt. Læs mere i artiklen på side 3 og se, hvordan du får adgang til den fulde case story (på engelsk) om DONG Energys masterdataprojekt.

En alt for ofte overset disciplin er frasalg (divestiture). Mange virksomheder har et betydeligt værdiskabende potentiale ved at arbejde mere målrettet med frasalg. Læs mere om, hvordan økonomifunktionen kan bidrage til at skabe værdi gennem frasalg - se side 6-7.

På side 8-9 finder du artiklen "How to Grow Your Next Generation of Finance Leaders". Dette er et resultat af en ny medieaftale, som vi for nyligt har indgået med Business Finance. Aftalen indebærer, at vi bidrager med artikler m.v. til hinandens læsere.

Dette nummer af Content indeholder også en artikel om interne afregningspriser. Dette emne volder ganske mange virksomheder betydeligt hovedbrud - ofte fordi der sker en sammenblanding af to formål: Økonomistyring og skat. Læs på side 4-5 om, hvordan dette med fordel kan struktureres.

Husk at tilmelde dig vores nyhedsservice, så du bliver løbende opdateret på den seneste viden indenfor Basicos kernekompetencer: Økonomistyring, regnskab og controlling.

God læselyst!



Fra venstre: Anders Olesen og René Kirkeskov Olesen. Foto: Lars Svankjær

Masterdataprojekt hos DONG Energy

I forbindelse med en sammenlægning af flere SAP-platformer oplevede DONG Energy et tydeligt behov for at skabe nye processer og procedurer til håndtering af masterdata. Projektet, der berørte flere end 2.000 medarbejdere, blev gennemført med succes over en periode på to år.

Hos Basico Consulting følger vi udviklingen indenfor styring af masterdata i store virksomheder, og vi har flere gange skrevet om vigtigheden af god datakvalitet og effektiv Master Data Management (MDM). De erfaringer, vi får, vil vi gerne dele med vores samarbejdspartnere, fordi erfaringerne først bliver værdifulde, når vi deler og diskuterer dem med andre virksomheder. Mange store virksomheder arbejder typisk med flere platforme og forskellige MDM-systemer, hvilket medfører en stigende udfordring med dårlig datakvalitet, fx manglende konsistens på tværs af enheder og systemer.

I november 2011 mødtes Basicos direktør, Anders Olesen, med Senior Project Manager René Kirkeskov Olesen fra DONG Energy for at tale om det store forandringsprojekt, som virksomheden har gennemført med stor succes. Baggrunden for projektet var, at DONG Energy skulle dele data på tværs af forretningsområder. I den proces erfarede man, at der var inkonsistens i oprettelsen af masterdata, hvilket medførte usikkerhed om datakvaliteten blandt de ca. 2.000 medarbejdere, som arbejdede med masterdata.

Basico har udarbejdet en "case story" (på engelsk), hvor René Kirkeskov Olesen deler sine erfaringer fra projektet – fra identifikation af udfordringerne, forankring og opbakning hos ledelsen til implementering og fokus på både resultater og læring. Han fortæller: "Det var et meget stort kulturforandringsprojekt, der involverede mange medarbejdere, som fik ændret deres arbejdsdag markant. Det lykkedes os at gennemføre projektet med accept i hele organisationen."

"Case story'en" om DONG Energy indeholder væsentlige værktøjer og erfaringer inden for:

- Master Data Management
- Data Governance
- Change Management

sammen med en præsentation af de arbejdsmodeller, som blandt andet blev udviklet til projektet. I slutningen af "case story'en" giver René Kirkeskov Olesen inspirerende råd til, hvordan et sådant Change Management-projekt kan gennemføres med fokus på både "hårde" og "bløde" indsatsområder.

Hos Basico er vi meget imponerede over, hvor effektivt DONG Energy implementerede projektet og ikke mindst, at det lykkedes uden at skabe forstyrrelser i driftsorganisationen. "Case story'en" giver et godt og brugbart indblik i områder, man skal være opmærksom på i forbindelse med de specifikke udfordringer, projektteamet og de implicerede interessenter.

En af Basicos konsulenter var medlem af projekts kernehold. Efterfølgende fungerede konsulenten i driftsstarten som interimpler af det nyetablerede masterdatakontor. Derudover assisterede to af Basicos øvrige konsulenter med dataanalyser og rensning af masterdata.

DONG Energy er nået langt: Fra usikkerhed om datakvaliteten og dermed manglende brug af masterdata til velfungerende styring med et positivt forretningsresultat. Hvis du er interesseret i at modtage hele "case story'en" om DONG Energy, så send venligst en e-mail til Trine Krogh Krarup på tkrarup@basico.dk ■



Af Anders Olesen
aolesen@basico.dk

DONG Energy er en af de ledende energikoncerner i Europa med hovedkontor i Danmark. DONG Energys forretning er baseret på produktion, fremskaffelse, distribution af og handel med energi og energirelaterede produkter i Nordeuropa.

DONG Energy har en "85/15 strategi": I dag er 85 % af DONG Energys varme og kraft produceret af fossile brændstoffer, primært kul. Målet er at reducere CO₂-udslippet per produceret kWh over de kommende 30 år til 15 % af det nuværende niveau.

I 2010 var omsætningen på DKK 55 mia. (EUR 7,3 mia.) med EBITDA på DKK 14 mia. (EUR 1,9 mia.). DONG Energy har knap 6.000 ansatte.



Interne afregningsprincipper



Af Ole Brødsgaard
obroedsgaard@basico.dk

Skeln som udgangspunkt skarpt mellem interne afregningspriser og transferpriser for både at sikre effektiv økonomistyring og skatteplanlægning.

– bør fastlægges med udgangspunkt i virksomhedens økonomiske styringsbehov.

Denne artikel betoner vigtigheden heraf og anviser hvorledes dette kan gøres under hensyntagen til virksomhedens behov for skatteoptimering og overholdelse af OECDs regler for transferpriser.

Afregningspriser mellem forbundne koncernselskaber har fået større og større fokus gennem de seneste årtier. Årsagerne er flere: En stadig større internationalisering gør, at koncerner etablerer forretningsenheder rundt om i verden, hvor det er fordelagtigt i forhold til produktionsomkostninger, markedsnærhed eller skat.

Nationale skattemyndigheder har tilsvarende øget fokus på, om skattebetalingerne i deres land er korrekte og fair. Det er derfor nødvendigt at have styr på - og få dokumenteret - transferpriser for varer og serviceydelser mellem forbundne koncernselskaber; typisk efter OECDs (eller lignende) regler.

Desværre ses det ofte, at det primære fokus har været på at sikre overensstemmelse med internationale skatteregler og principper for transferpriser, og at afregningspriser mellem forbundne koncernselskaber derfor er udarbejdet af skatteafdelingen med begrænset indsigt i og fokus på konsekvenserne for den økonomiske og operationelle styring af virksomheden. For at sikre, at begge behov bliver opfyldt optimalt, er første trin at skelne skarpt mellem transferpriser (eller: de skatterelaterede behov) og interne afregningspriser (til understøttelse af en effektiv økonomistyring).

I denne artikel fokuseres på interne afregningspriser ud fra et økonomistyringsperspektiv, og der gives eksempler på nogle af de problemstillinger, der opstår, når interne afregningspriser ikke understøtter koncernens økonomistyringsbehov. I artiklen gennemgås også nogle af de forskellige principper, der kan lægges til grund for fastsættelse af interne afregningspriser og de faktorer, der primært kan influere på valg af principper. Afslutningsvis er eksempler

på overvejelser, som CFO'en bør gøre sig for at til sikre, at de valgte principper for interne afregningspriser understøtter virksomhedens økonomistyringsbehov og dermed bidrager til at der træffes korrekte beslutninger.

Suboptimering er bare en lille del af problemet

Suboptimering sker i alle koncerner. Enhver ansvarlig leder søger at optimere sit ansvarsområde og levere de bedste resultater efter de parametre, han/hun måles på. Når et forretningsområde måles på finansielle nøgletal såsom profit (profitcenter) eller resultat af investeret kapital (investeringscenter), skabes der automatisk fokus på interne afregningspriser. Fx vil en reduktion af de interne afregningspriser give et bedre resultat for den købende enhed og et mindre godt resultat i den sælgende enhed.

I mange koncerner bruges der derfor meget (uproduktiv) tid på at diskutere dette, specielt i forbindelse med årlige budgetprocesser, hvor næste års mål skal fastsættes og midler allokeres samt ved evaluering af præstations- og bonusberegning.

Det er derimod mere problematisk, at eksterne kundeordrer kan tabes. Et eksempel kan være ved tilbudsgivning på kundeprojekter, hvor tilbudsprisen kan blive påvirket af opsamling af interne profitter og dermed blive så høj, at selskabet ikke er konkurrencedygtigt og priser sig ud af markedet. Eller at ordrer, som ellers ville være fordelagtige ud fra en marginal betragtning (og ledig kapacitet), ikke tages på grund af manglende afkast hos en intern 'upstream'-leverandør. Derfor kan det generelt anbefales at tage udgangspunkt i at sikre en transparens i marginale omkostninger.

Forskellige priser til forskellige formål

Standardkost, marginalkost, kostplus, fuldkost, decentralt forhandlet pris eller markedspris? Lærebøgerne beskriver en lang række muligheder med forskellige fordele og ulemper.

Valg af prisprincip bør afspejle de forretningsvilkår, som en koncern opererer under, og det er CFOens ansvar at sikre, at det understøtter virksomhedens økonomistyring og beslutninger i forbindelse med prioritering af produkter, kunder, markedssegmenter, kapacitetsinvesteringer m.fl., samt Performance Management og bonus.

Faktorer, der påvirker valg af prisprincip

Virksomheder er underlagt forskellige forretningsvilkår, og disse skal der selvfølgelig tages hensyn til. En række vigtige faktorer bør analyseres nærmere:

- Er der ledig kapacitet eller fuld kapacitetsudnyttelse i virksomheden og/eller generelt i branchen?
- Kan kapacitetstilpasning foretages hurtigt eller langsomt i opadgående eller nedadgående retning?
- Hvad er størrelsen af kapacitetsomkostninger i forhold til direkte variable omkostninger?
- Er der et eksternt marked for sælgende og/eller købende forretningsenheder?
- Er der flere interne leverandører/ interne kunder?
- Er der fluktuationer i eksterne omkostningsfaktorer (råvarepriser, valuta, landespecifikke risici)?
- Er der fluktuationer i markedspriser (salgspriser)?

I tilfælde af, at en intern 'upstream'-leverandør frit kan sælge til både interne og eksterne kunder, er markedspris umiddelbart at foretrække som den interne afregningspris. Tilsvarende argument kan benyttes, hvis 'downstream'-modtageren også frit kan vælge mellem den interne leverandør og alternative eksterne leverandører. Dette gælder dog ikke ud fra en koncernsynsvinkel, når der skal optimeres for kapacitetsudnyttelse.

Er der eksempelvis fuld kapacitetsudnyttelse 'upstream' og ledig kapacitet 'downstream', bør der fokuseres på en mekanisme, der sikrer koordinering. Det kan være en intern rabatstruktur eller en kostplusmodel med et balancepunkt, hvor den tabte profit i den sælgende 'upstream'-enhed mere end modsvares af merprofit i den købende 'downstream'-enhed.

Hvis der er flere interne leverandører (fx flere komponentfabrikker) og måske flere interne købere, kan der argumenteres for, at der kan skabes et effektivt internt marked gennem decentralt forhandlede afregningspriser. Men for

koncernen er det mere effektivt at sikre en styret koordinering, hvor der altid vælges intern leverandør efter laveste marginale produktionskost (+ transportomkostninger). Marginalkost påvirker cash flow; afskrivninger gør ikke. Ses der på fuldkost, risikerer man derfor at placere produktionen der, hvor enhedsomkostningerne ikke er optimale.

En central styring kræver dog, at der er fuld transparens omkring de forskellige typer af kost, hvilket ofte er en kompleks opgave i internationale koncerner.

Forskellige overvejelser og anbefalinger

Virksomhedens CFO bør overveje:

- Skeln skarpt mellem interne afregningspriser og transporterpriser for at sikre en både effektiv økonomistyring og skatteplanlægning.
- Gennemtænk principperne for interne afregningspriser i relation til Performance Management og ressourceallokering/investeringsbeslutninger.
- Skab transparens centralt omkring marginalkost gennem hele værdikæden. Et globalt ERP-system kan klare opgaven, selvom dette i praksis er kompliceret.
- Gennemgå interne afregningspriser løbende og tjek om de matcher de økonomistyringsbehov, som virksomheden har.
- Følg op på forretningsenheder på flere parametre end kun finansielle tal.
- Implementer centralt definerede og styrede principper.

Hvis du vil vide mere om, hvordan Basico kan hjælpe med at fastlægge interne afregningsprincipper skræddersyet til din virksomheds styringsbehov, er du velkommen til at kontakte Client Service Director Ole Brødsgaard på telefon 2510 2211 eller e-mail obroedsgaard@basico.dk ■

Det kan generelt anbefales at sikre transparens i marginale omkostninger.

Hvis intern profit regnes med ved tilbudsgivning, risikerer virksomheden at prise sig ud af markedet.





FOR SALE

Der er millioner at tjene på god planlægning af frasalg



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

Virksomheder, som overvejer at sælge en eller flere dele af deres forretning, bør begynde planlægningen af disintegrationen lang tid før man går i forhandlingsmode. Denne artikel indeholder eksempler på en række af de relaterede opgaver, hvor CFO'en har en central rolle.

Basico lister her otte udfordringer, som i høj grad påvirker virksomhedens evner og muligheder for at gennemføre et effektivt frasalg uden at tabe millioner af kroner i processen.

De seneste år er aktiviteterne i forbindelse med køb og salg af virksomheder igen steget efter det bratte fald, som indtraf i 2008, og samtidig er en del virksomheder begyndt at rydde op i porteføljen af selskaber, produkter og forretningsenheder. I den forbindelse er øget fokus og styrkelse af balancen to væsentlige forhold.

Disciplinen med at sælge er dog langt fra identisk med disciplinen at købe og integrere en virksomhed. Dårlig eller for sen planlægning kan tilmed koste den sælgende virksomhed millioner af kroner.

Nedenfor har vi listet en (ikke udtømmende) række eksempler på de udfordringer, som koster store summer for den sælgende virksomhed og besværliggør et frasalg:

1. Enhedens plads i virksomhedens samlede forretningsmodel

Den enhed, som skal sælges, spiller måske en rolle i hele koncernens eller virksomhedens forretningsmodel. Enten som producent af komponenter, ydelser eller produkter eller som sælger af andre enheders ydelser og produkter - eller måske "bare" som støttefunktion for andre interne enheder.

Hele denne kompleksitet skal udredes, og planer for disintegrationen skal lægges, så både den sælgende virksomhed og den enhed, der skal sælges, ikke får operationelle udfordringer.

2. Ringe indsigt i reel koststruktur og intern afregning af ydelser

På grund af den operationelle kompleksitet kan nogle virksomheder have svært ved at vurdere den reelle lønsomhed på tværs af værdikæden. Det kan være datamangler, men selv om data er til rådighed, kan de være påvirket

af en lang række beslutninger, som gør, at profitabiliteten ikke kan vurderes på markedsvilkår.

Manglende indsigt i den reelle lønsomhed vil betyde store nedslag i pris på den solgte enhed eller måske helt afholde nogle købere fra at afgive købstilbud.

3. Den frasalgte enhed kræver måske vedvarende support

Indførsel af SSC og fælles funktioner inden for en lang række områder og processer kan reducere den reelle mulighed for at skille sig af med en enhed - uden at skulle supportere den i en lang periode efter transaktionen. Hvis der ikke findes en sælger, som nemt kan tage operationen ind i eget support- og driftsmiljø, reduceres feltet af købere, hvilket alt andet lige vil reducere den pris, der kan opnås.

4. Ændret omkostningsstruktur

Salget af store enheder kan signifikant ændre på den tilbageværende omkostningsstruktur i virksomheden, hvilket betyder, at den virksomhed, som sælger enheden, skal have en plan for reduktion af omkostningerne i den resterende virksomhed.

Det betyder, at virksomheden skal arbejde med planer for besparelser samtidig med, at planen for frasalget gennemføres. To store projekter på samme tid.

5. HQ-fordelte overheadomkostninger

Et lignende problem er, at virksomheder fordeler store omkostninger fra gruppefunktioner ned til forretningsenhederne. Disse fordelinger vil altid være arbitrære, og uanset at beregningsmetoden kan dokumenteres, og de fordelte omkostninger kan isoleres i den enhed, der skal sælges, er spørgsmålet det samme: "Hvad er den rigtige pris i fremtiden for de samme ydelser?"

6. Sammenhæng mellem historiske tal og fremtidige forventninger

Samlet betyder alle udfordringer i forbindelse med omkostningsstruktur og overheadfordeling, at det kan være vanskeligt at skabe et solidt billede af forventninger til fremtiden, hvor der kan bygges bro til de historiske tal.

Dette bliver mere komplekst, hvis der ikke har været en løbende historisk rapportering for den enhed, der sælges, men alene er udarbejdet en proformarapportering, som er skabt med det formål at sælge enheden.

7. Udskillelse af IT-applikationer og data

It udgør en helt særlig udfordring - både hvis virksomheden har et stort velfungerende ERP-system, som understøtter processer i hele virksomheden med fælles data, eller hvis virksomheden opererer med en myriade af mindre applikationer og distribuerede data.

I begge tilfælde skal det undersøges, hvordan IT-aktiver kan udskilles til køber uden at afgive viden og data, som sælger skal bruge.

8. Integration af tredjepart i værdikæden

Med en stadig stigende grad af globalisering arbejder mange virksomheder med partnere, som tager hele dele af værdikæden ud eller som understøtter virksomheden i

specifikke regioner. Måske er det bare i perioder med høj aktivitet, at tredjemand bliver brugt.

I tilfælde med frasalg udgør det et sandt puslespil at vurdere hvordan og hvornår i frasalgsprocessen, man bør flytte en service hos en tredjepart til den enhed, der skal sælges. Selv om brug af tredjeparter kan understøtte en nemmere proces, bør man ikke undervurdere behovet for analyse og planlægning af de praktiske opgaver, der er forbundet med dette.

Millioner i god planlægning

Samlet set bør virksomheder, som overvejer at sælge en eller flere dele af sin forretning, begynde planlægningen af disintegrationen lang tid, før man går i forhandlingsmode. Tiden er der - hvis man husker at komme i gang i god tid og ikke venter til dokumenterne er underskrevet, for så er det ofte for sent.

I denne proces er der en lang række opgaver, hvor økonomifunktionen spiller en central rolle.

Hvis du vil vide mere om dette emne, er du velkommen til at bestille vores White Paper om økonomifunktionens rolle ved disintegration af enheder, der skal sælges. Kontakt Trine Krogh Krarup på e-mail tkrarup@basico.dk. ■

Hvis du vil vide mere om, hvordan Basico kan hjælpe dig med at planlægge økonomifunktionens opgaver i forbindelse med disintegration af en eller flere enheder, er du velkommen til at kontakte Jacob Poulsen på telefon 3091 7040 eller e-mail jpoulsen@basico.dk

Tilmeld dig Basicos nyhedsmail

Få ny viden på økonomifronten direkte i din mailboks

Basicos nyhedsmail udkommer en-to gange om måneden og giver dig et hurtigt overblik over spændende emner. Du får idéer og inspiration til dit daglige arbejde, når vi deler vores erfaringer og viden med dig.

Som læser af Content kender du vores nyhedsbrev, hvor vi går i dybden med forskellige emner; i vores nyhedsmail har vi til gengæld mulighed for at være helt aktuelle - fx med spændende stillingsopslag. Du får også konkrete værktøjer, og hvis vi har læst en interessant bog, får du vores anmeldelse.

Vores internationale netværk kommer dig til gode. Vi har blandt andet indledt et samarbejde med APQC, der giver

os adgang til deres omfattende database, og vi er aktive deltagere i netværket Beyond Budgeting Round Table - alt sammen noget, der er til gavn for vores kunder.

Ved at tilmelde dig med et personligt login får du direkte adgang til arkivet i vores Videnscenter, hvor du kan læse artikler, White Papers og få del i vores konkrete erfaringer, som vi har beskrevet i vores erfaringskort. Vi supplerer hele tiden med nyt, relevant materiale.

Tilmeld dig vores nyhedsmail ved enten at sende en mail til Trine Krogh Krarup på tkrarup@basico.dk eller via vores hjemmeside, www.basico.dk, hvor du tilmelder dig ved at oprette et login til vores Videnscenter. ■



Tilmeld dig Basicos nye elektroniske nyhedstjeneste



How to Grow Your Next Generation of Finance Leaders

BusinessFinance
Real. Practical. For Financial Executives.

By Jeff Schwartz

This content is presented to Basico Consulting's customers in conjunction with Business Finance (a Penton Media publication).

© 2011 Penton Media, Inc.
All rights reserved.

The talent wars are back. Many companies are experiencing shortages in their leadership pipelines. A recent survey reported business leaders anticipating shortages in executive leadership in the coming year, with one of four executives anticipating severe shortages of senior and emerging leaders. This is certainly true for finance organizations, especially as the technical skill set required of finance executives continues to expand to meet the business challenges of increased globalization and financial regulation.

Developing and growing finance talent is likely to become even more critical in the coming years. A Deloitte survey of finance executives completed during the fourth quarter of last year reveals that the demand for skilled finance talent is outstripping the supply. While 43 % of the executives surveyed are actively recruiting new talent, 37 % report they can't find leaders with the skills required.

Not only is it difficult for finance organizations to find and assimilate qualified talent, it's difficult to develop and retain qualified talent.

Additionally, the usual complications of organizational assimilation apply. By some estimates, new hires lose a third of their potential value in their first year due to their lack of familiarity with the culture and relationships within the new company. Not only is it difficult for finance organizations to find and assimilate qualified talent, it's difficult to develop and retain qualified talent.

Developing leaders internally offers important advantages over recruiting. A major benefit is risk reduction: rather than be dependent on what's available, organizations can focus on their own ability to attract, develop, and keep financial professionals with the skills they require at each level. Another important benefit is cost savings: the average cost to replace an employee is one and a half times average salary; recruiting costs average \$1,415 for every

\$10,000 of compensation; and retaining and developing existing employees can save a company between three and ten times the cost of replacing employees. Companies with strategies for developing and keeping finance leaders within their organization have a distinct advantage over those that don't. Here, in broad strokes, are the three important steps to developing a program for growing finance leaders.

Anticipate What You Need: The Familiar and the New

The first step in developing and growing finance leaders is to identify the direction in which the overall organization is moving. Is the five-year plan to stay the strategic course or change direction?

Understanding the organization's direction can enable the organization to identify and develop the type of finance talent it may require. Is the focus on new products and innovation? Emerging markets? Cost effectiveness? All of the above? Different business strategies and priorities will require different profiles and types of finance specialists, managers and leaders.

Today's CFO is expected to play four diverse and challenging roles. The two "familiar" roles are steward, to protect and preserve the assets of the organization by minimizing risk and making sure the books are correct, and operator, to run a finance operation that's efficient and effective. Given the rapidly changing business environment, however, it's become increasingly important for the CFO also to be a strategist to help shape the organization's overall

strategy and direction, as well as a catalyst that stimulates the mindset and behaviors throughout the organization to achieve strategic and financial objectives.

In brief, align your finance leadership requirements with your evolving business direction. And, bear in mind that these "familiar" and "new" roles make a CFO's job—and the job of finance leaders generally—more complex than ever.

Assess What You Have

Understanding what talent the finance organization has—and needs—involves assessment, which requires a competency model. A finance competency model assesses for the range of functional, behavioral, and managerial competencies at each level. Functional competencies of finance professionals, from entry to officer and above, include financial analysis, controls, budgeting and planning, systems, and accounting. Behavioral and managerial competencies begin with problem solving, a drive for results, the ability to learn on the fly and deal with ambiguity, and a customer focus.

Further, with each successive level come new requirements, including the perspective and the skills necessary to manage projects, teams, and divisions; the ability to motivate and delegate to others and manage conflict; and the senior executive capability to provide strategic and organizational insight. A finance competency model sets the standards for identifying and growing finance leaders. Its creation entails obtaining input from the business and finance environment and strategy; identifying finance competency leading practices obtained from interviews with finance business collaborators and finance leadership; and finding the competencies that are most effective for your business and finance team.

What's important here is that the finance organization own and play a major role in this effort, in collaboration with HR, to make reasonably certain that the model is specific to the qualities required of the company's finance professionals and leaders.

Develop What You Need: Leadership Development in Action

A finance leader competency model is a framework for the combination of finance and managerial skills, and experiences your professionals and leaders need at each level. The next step is reviewing both the performance and potential of your finance managers and emerging leaders on a regular basis. These performance and potential reviews, which should be led by the CFO and his/her most senior team, are an important tool in finance departments that excel at growing leaders.

A second ingredient is combining job rotations (within finance and business units), critical projects, mentoring, and formal training. This is often referred to as the

70/20/10 model for growing leaders (70 % on the job, involved in assignments, participating in projects; 20 % mentoring and networking; and 10% formal training).

... it's become increasingly important for the CFO also to be a strategist to help shape the organization's overall strategy and direction, as well as a catalyst that stimulates the mindset and behaviors throughout the organization to achieve strategic and financial objectives.

Additionally, as business grows increasingly complex and global, companies are developing finance leaders through management rotational development programs; formal and informal mentoring/coaching programs; international assignments and exchange programs; stretch assignments to develop functional and behavioral competencies; and leadership programs and membership in professional associations. Career development is very important to keeping future leaders.

Top companies recognize the role of their finance leaders in both preserving their current status and achieving their desired outcomes. To increase the likelihood of their company's ability to meet the challenges of an increasingly complex and global business environment, smart finance executive teams are including growing finance leaders among their top priorities. Providing opportunities for growth and advancement are an important strategy for retaining high quality talent and cultivating tomorrow's leaders. ■

Basico kan hjælpe dig med at udarbejde en plan for udviklingen af din økonomifunktion. Læs mere på side 11.



Benchmarking af purchase-to-pay-processen



Af Nicolai Kühl
nkuhl@basico.dk

Mange giver udtryk for, at virksomhedens samlede IT-omkostninger er svære at måle og vurdere. Omkostningen til IT stiger år for år, men uden benchmark er det svært at vide, om det er for dyrt, eller om det blot er mange penge.

Vi sender dig gerne APQCs dybdegående rapport om optimering af purchase-to-pay-processen på tværs af organisationen, hvis du er interesseret i at vide mere om emnet. Rapporten, der er på 50 sider og indeholder analyser og cases, tilbydes eksklusivt til Basico Contents læsere. Kontakt Trine Krogh Krarup på tkrarup@basico.dk

Basico samarbejder med APQC, der er anerkendt for at have verdens største benchmarkingdatabase og flere end 8.500 best practice-analyser og -rapporter. Samarbejdet giver Basicos kunder mulighed for at benchmarke flere end 1.200 målepunkter og 100.000 performance metrics.

Målt på omkostning per omsætningskrone er purchase-to-pay-processen, også kaldet AP-processen, den dyreste proces målt op mod accounts receivable (AR) og order-to-invoice (OTI). Det viser en undersøgelse foretaget af American Productivity & Quality Center (APQC), og det svarer godt til de erfaringer, vi møder i danske virksomheder, som har benchmarket deres processer. Der er dog også mange, som ikke har foretaget en benchmark af deres processer, og for dem kan det være svært at vide, hvad deres processer i det hele taget koster, og om de er dyre eller billige målt op mod hinanden og mod best practice.

En nylig best practice-analyse fra APQC viser, at de bedste virksomheder indenfor AP-processen

- kan processe flere end dobbelt så mange købstransaktioner per FTE end de dårligste
- godkender 100 % af deres indkøbsfakturaer elektronisk
- har en klart defineret indkøbsstrategi.

Blandt driverne for best practice performance nævner APQC blandt andet integrerede og automatiserede systemer samt centralisering af masterdata for kreditorer. (Se også artikel side 3).

Når vi hos Basico taler med økonomiansvarlige, er det vores oplevelse, at der er fokus på AP-processen og de omkostninger, der er fundet med denne proces. Men det er ikke det eneste område, vi møder interesse for at benchmarke. Mange giver også udtryk for, at virksomhedens samlede IT-omkostninger er svære at måle og vurdere. Omkostningen til IT stiger år for år, men uden benchmark er det svært at vide, om det er for dyrt, eller om det blot er mange penge.

Med afsæt i APQCs omfattende benchmarkingdatabase, hjælper vi vores kunder med at vurdere deres processer – enten op mod best practice baseret på en global database eller i nogle tilfælde som en skræddersyet løsning op mod udvalgte selskaber lokalt eller globalt.

Som udgangspunkt kan benchmarkinganalyser være meget interessante, men også meget omfangsrige. I mange tilfælde er det nødvendigt at gå grundigt til værks og foretage en omfattende analyse, mens det i andre tilfælde kan være nyttigt at lave en mindre omfangsrig analyse, som blot pin-pointer nogle referencer på udvalgte områder.

• Open Standards Benchmarking

er således vores mest omfattende analyseværktøj, hvor vi har mulighed for at levere en solid rapport med peer group-referencer på regions-, industri- og omsætningsfordeling.

• Rapid Performance Assessment

er muligheden for at få lavet en mindre omfattende analyse, der alene baseres på high-level KPI'er, og hvor afrapporteringen er mere summarisk, men stadig med peer group-referencer.

Hvis du er interesseret i at benchmarke din virksomheds processer op mod APQCs omfattende database, så kontakt din sædvanlige Client Service Director hos Basico og hør mere om, hvordan vi kan hjælpe dig. Du er også velkommen til at kontakte Trine Krogh Krarup på tkrarup@basico.dk ■

Nyt om Basico

Basicos mål er at hjælpe økonomifolk med at få succes. For at bidrage til dette har vi besluttet at tilbyde vores kunder flere services: Rekruttering og uddannelse er nu en del af det, vi kan hjælpe vores kunder med.

Vores mål og værdier

Basicos mål er at hjælpe økonomifolk med at få succes, og vi ønsker at medvirke til, at du når dine faglige mål; såvel i virksomheden som personligt. Intet mindre.

Siden Basico blev stiftet for præcis 8 år siden har dette mål gennemsyret den måde, som vi tænker og arbejder på. For at kunne nå vores mål har vi fra start haft fokus på at ansætte meget erfarne økonomifolk med høj faglighed, ansvarlighed og engagement, men vores samlede ydelser og måden hvorpå vi leverer, har lige så stor betydning – både for vores kunder og for vores medarbejdere.

Nye ydelser fra Basico

Basicos ydelser har hidtil bestået af at stille erfarne økonomikonsulenter til rådighed for vores kunders økonomiprojekter – som projektdeltagere eller projektledere. Andre gange er der tale om en total-leverance, hvor vi i fællesskab med vores kunde både definerer og løser projekterne. Herudover løser vores konsulenter interimopgaver fra regnskabschefniveau til CFO. Disse grundlæggende ydelser fortsætter vi selvfølgelig med.

Rekruttering af økonomifolk

Vores rekrutteringsafdeling har igennem nogen tid assisteret enkelte af vores kunder med rekruttering af fastansatte økonomimedarbejdere. Denne løsning har været rigtig, når vores kunder har haft behov for en langsigtet løsning i form af en fastansat medarbejder. Når vi løser disse opgaver, hjælper vi både vores kunder med deres ressourcebehov, men vi hjælper også økonomifolk til nye karrieremuligheder – vi forsøger herved at hjælpe begge parter med at nå deres mål. Vi oplever, at det har været en stor succes for alle parter, og da det bidrager til vores mål, er det naturligt, at vi nu tager skridtet fuldtud og tilbyder denne service til alle vores kunder.

I de seneste otte år har vores rekrutteringsafdeling alene beskæftiget sig med at finde dygtige økonomikonsulenter til Basicos kundeprojekter. Med vores erfaring, indsigt og netværk har vi de bedste forudsætninger for løsning af sådanne opgaver.

Rekruttering vil indgå som en integreret del af vores samlede ydelser. For vores eksisterende kunder betyder det, at den pågældende Client Service Director vil være involveret i ansættelsesprocessen. Hvis du i forvejen er kunde hos Basico og er interesseret i at høre mere om rekruttering af fastansatte økonomimedarbejdere, så kontakt din sædvanlige Client Service Director.

Hvis du ikke er kunde endnu, så kan du enten kontakte Recruitment Director Hans Thalund direkte (på hthalund@basico.dk eller telefon 2510 2212) eller en af de øvrige i Basicos ledelse (se www.basico.dk).

Uddannelse af økonomimedarbejdere

Vi har iagttaget et andet ønske hos vores kunder, som vi nu gør noget ved: Træning og uddannelse af økonomimedarbejdere. For en af vores kunder har vi eksempelvis netop tilpasset et CIMA-akkrediteret uddannelsesforløb til et kundespecifikt program til uddannelse af koncernens business controllers. Ved at tilbyde denne ydelse hjælper vi ikke blot vores umiddelbare kunde med at nå sine mål, men også en stor gruppe business controllers.

Hvis dette har din interesse, så kontakt din sædvanlige Client Service Director hos Basico eller Ressource Koordinator Trine Krogh Krarup på tkrarup@basico.dk.

Rådgivning og sparring

Vi har altid tilbudt vores kunder rådgivning og sparring. Denne rådgivning er ofte centreret om at hjælpe økonomiledelsen med at udarbejde eller vurdere en plan for økonomifunktionens udvikling – vi kalder det for et "CFO Roadmap".

Med de nye tiltag kan Basico i endnu højere grad bidrage til at gennemføre de planer, som har med ressourcer og kompetencer at gøre – og dermed hjælpe dig med at nå dine mål.

Vil du høre mere om, hvordan Basico kan hjælpe dig og din økonomiafdeling videre, så kontakt Anders Olesen på aolesen@basico.dk eller telefon 2510 2200. ■



Af Anders Olesen
aolesen@basico.dk

Basico tilbyder rekruttering

Basico hjælper dig med at tiltrække og rekruttere de bedst kvalificerede økonomimedarbejdere til din virksomhed. Vores fokus er på medarbejdere fra regnskabschefniveau til CFO og omfatter fx også økonomichefer og controllers.

Basico tilbyder kurser og uddannelse

Basico træner og uddanner dine økonomimedarbejdere. Du skræddersyet et program, der passer til netop din virksomheds behov. De typiske programmer er for grupper af medarbejdere; fx til en afdeling i et bogholderi (eksempelvis debitor- eller kreditorafdelingen) eller til en gruppe af controllers, fx finansiel, business, it eller projektcontrollers.



Ansv. redaktør: Anders Olesen

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

Søren Frichs Vej 42B
8230 Åbyhøj

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



Basico er et dansk konsulentfirma med speciale i økonomistyring, regnskab og controlling. Kernen i Basico er vores konsulents store erfaring med drift og ledelse af økonomifunktioner i både Danmark og udlandet.

Vi har kontorer i København og Århus. Herfra er vores kompetente korps af konsulenter parate til at hjælpe dig. Står din virksomhed i en situation, der kalder på uddannelse, rådgivning, erfaringsudveksling, projektløsning eller rekruttering i økonomifunktionerne, så læs mere på basico.dk eller ring 702 703 71.