



Dette kjennetegner den moderne CFO i 2023

Strategen

Rådgiveren

Premisgiveren

Innsikt fra direktører,
professorer og globale fagmiljø

 **xledger**
empowering ambition.



CFO er rådgiveren som skaper muligheter

I en bedrift er alle interne oppgaver og prosesser synonymt med kostnader. Det er kundene som skaper inntektene. Denne grove forenklingen av hva næringslivet handler om gir en nyttig pekepinn på prioriteringene fremover for den moderne CFO. Verdiskaping er det altoverskyggende. Den moderne CFO må bidra til å skape større inntekter. Derfor må tid frigjøres slik at økonomiavdelingen kan bidra til å løfte topplinjen og øke lønnsomheten. Samtidig må dette gjøres på en måte som tar innover seg behov og trender knyttet til digital endring, compliance og samfunnsansvar. Ansatte forventer en arbeidsgiver som går i front og driver frem viktige endringer. Kundene har nye krav. CFO må sikre at kontrollrutiner, samfunnsansvar og bærekraft bygges inn i kjernen av infrastruktur, prosesser, systemer og selve forretningsmodellen til bedriften.

Strategen i midten

CFO har mange ansvarsområder: Prognoser og prediktiv innsikt, budsjettering, rapportering, strategisk planlegging, risikostyring og dataanalyser. Dette er kritiske oppgaver å mestre. Utfallet gjør at økonomileder gjør seg fortjent til rollen som virksomhetens fremste strateg. Kollegene ønsker å støtte seg til fremsynte og kloke økonomidirektører for å få gode råd når muligheter skal skapes. Derfor er også CFO sentral i arbeidet med forretningsstrategien, og viktig for å håndtere spørsmålstillinger på markeds- og teknologisiden – særlig knyttet til innsikt, lovverk, investeringer og markedsanalyser.

Må være klare for alt

Næringslivet preges av usikkerhet. Stadige og hyppige endringer er en ventet norm, og de som lykkes best evner å se lengre frem. Suksessrike ledere vil defineres av hvordan de klarer å håndtere det overraskende og ukjente. I dette bildet må en trene sine evner til å ta raske valg, og gode prioriteringer. Fellesnevneren for å kunne utfylle økonomiavdelingens roller og ansvarsområder er mennesker som mestrer teknologi og data. Moderne, skybaserte økonomisystem gjør at økonomene får en dypere innsikt om «rikets tilstand» som grunnlag for strategisk selskapsutvikling. Bruk av automatiserte rapporter og analyser sikrer innsikt og prognoser som gir grunnlag for å være en strategisk retningsgiver for bedriften. En moderne CFO er en leverandør av data og innsikt, og en sparringspartner på teknologisiden.

Teknologi er ryggraden

Teknologien er nå kommet så langt at økonomer må finne sin rettmessige plass i fremtidens næringsliv. Maskiner tar over oppgaver i raskt tempo, men kan aldri erstatte menneskers evne til å tenke ut smartere svar og nye løsninger. CFO må coache ansatte til å hele tiden utvikle sine ferdigheter, i et arbeidsliv der de som ikke utvikles, vil avvikles. Livslang læring må være normen. KPMG beskriver, i faktaboksen under, egenskapene til 4. generasjons CFO: «Tar et helhetlig ansvar for strategiske prioriteringer og endringsprosesser på tvers av virksomheten. For å lykkes som 4. generasjon CFO er man helt avhengig av et sterkt eierskap til virksomhetens mål og ambisjoner og man må være pådriver for en kultur som fremmer samarbeid og synergier på tvers av virksomheten». Derfor må også CFOs ryggmargsrefleks være å alltid prioritere det som skaper de beste endringene for ansatte og kunder.

5 kjennetegn ved en vellykket CFO

Har arbeidsoppgaver som samsvarer med virksomhetens mål – Økonomisjefen må jobbe med det som skaper vekst for virksomheten.

Har innflytelse over sjefen – kun 30 prosent av CFOer endrer sjefens meninger på viktige områder. Men det er disse som lykkes best i jobben sin.

Jobber mot en strategisk plan for produktivitet, innovasjon og vekst – målet er å påvirke de områdene som er viktigst i selskapet.

Posisjonerer økonomiavdelingen for verdiskaping – Økonomiavdelingen sitter på data og verktøy som hjelper virksomheten til å yte bedre og skape større verdier.

Forstår trendene – Endrer økonomiavdelingens oppgaver i takt med den teknologi, prosesser og forretningsmodeller som til enhver tid påvirker virksomheten.

Kilde: Gartner_ What Makes a Great CFO

CFOens rolle når verdier skal skapes

KPMG gjennomførte i 2022 dybdeintervjuer med økonomidirektører i 30 av landets største og mest kjente virksomheter og kom frem til disse kjennetegnene på den moderne CFO:

- CEOs viktigste støttespiller
- Prioriterer oppgaver knyttet til lønnsomhet gjennom god styring og kontroll
- Er en premissgiver i virksomhetens strategiarbeid
- Har en nøkkelrolle innen kapitalallokering og ved investeringsbeslutninger
- Tar en aktiv rolle i å drive gjennom endringsprosesser på tvers av virksomheten
- Ser på ESG som en driver for verdiskaping
- Organiserer økonomiavdelingen med fokus på verdiskaping gjennom business controlling
- Er aktiv i å øke egen kompetanse på forretningsutvikling, analyse og teknologi
- Ser på digitalisering som et verktøy, og ikke som et mål i seg selv
- Jobber helhetlig med compliance på tvers av virksomheten

Kilde: CFO-områdetets rolle i virksomhetens verdiskaping - KPMG Norge (home.kpmg)



Hvordan lykkes best mulig de første 100 dagene som ny CFO

Til deg som ønsker en god start i din nye jobb deler CFO Øyvind Hauge sine egne erfaringer.

Øyvind Hauge er utdannet revisor og har lang erfaring som økonomidirektør. I dag er han CFO i HRP, en av landets største leverandører av konsulenttjenester innen bygg og anlegg og sikkerhetsrådgivning. I november 2022 rundet Hauge sine første hundre dager i rollen som CFO hos HRP. Her er hans seks tips til deg som ønsker en god start i ny jobb.

1. Synliggjør effekter

Hans første råd til økonomiledere i ny jobb, dreier seg om å synliggjøre effekter.

– Disse første månedene har jeg jobbet mye med å tolke og formidle budskapene fra regnskap, slik at vi kan gjennomføre de riktige handlingene. Å bidra til at organisasjonen ser og forstår hvilke effekter handlingene som gjøres har på virksomhetens tall, er en vesentlig del av jobben som CFO, sier Hauge.

2. Sikre at innsikt når frem

Som økonomiavdeling ønsker Hauge og kollegaene å være en proaktiv bidragsyter til virksomheten som helhet.

– Et annet viktig element i mitt arbeid, og som dermed blir mitt andre råd, er å sørge for at riktig innsikt flyter videre til virksomhetens øvrige ledere, sier Hauge, og fortsetter:

– Ikke minst er det viktig å formidle hva lederne kan gjøre med innsikten. Som CFO kan og bør jeg bistå med innsikt som bidrar til at kollegaene mine kan forvalte arbeidet vårt slik at vi får best mulig økonomisk resultat.

3. Sørg for gode og velfungerende integrasjoner

Et mål det jobbes mot i HRP, er mer sømløs overføring av informasjon mellom de mange og ulike systemene virksomheten opererer med.

– Vi ønsker enda bedre informasjonsflyt for å til enhver tid ha et overordnet og samlet bilde av hvor vi er og hvor vi skal, sier Hauge.

Med gode systemintegrasjoner blir også terskelen lavere for å oppsøke gjeldende system – helst i entall – for å få tilgang til ønsket innsikt.

– Ved å samle systemene så godt det lar seg gjøre, blir brukeren mer engasjert, og tar gjerne også mer eierskap til tallene. God dataflyt gir bedre informasjonsgrunnlag til å ta bedre økonomiske beslutninger, som i neste runde også kan skape bedre økonomiske resultater, sier han.

4. Skap verdi gjennom riktig ansvarsfordeling

I arbeidet med å hente tilbake oppgaver som tidligere har vært satt ut til eksterne aktører, trengte Hauge og kollegaene å legge deler av puslespillet på nytt.

– Her ble det viktig å være tydelig på hvem som har ansvar for hva. Selv om noen er særlig gode i Excel, betyr ikke det at disse personene skal bruke all sin tid på regnskap.

Å endre på ansvarsområder og justere på oppgaver, dreier seg ifølge Hauge om verdiskapning.

– I mitt tilfelle har det vært nødvendig med noen slike endringer. Det handler om å utnytte kompetansen organisasjonen har til rådighet, og derigjennom skape mest mulig verdi.



”Ved å samle systemene så godt det lar seg gjøre, blir brukeren mer engasjert, og tar gjerne også mer eierskap til tallene.”

5. Del opp elefanten

Hauges råd nummer fem, handler om gradvis og stegvis endring.

– Å prøve å gjennomføre store og tunge endringsprosesser i ett jafs, bærer sjelden med seg gode resultater. Jeg tror på å involvere de ansatte i de ulike delprosessene fra starten av, og sørge for å få dem med på laget. Å lytte til hva både ansatte og kunder har å si, handler også om forventningsavklaring.

Som organisasjon, er det i alles interesse å oppnå felles mål.

– Da kan ikke CFO, eller andre ledere for den saks skyld, iverksette store endringer uten å ha folkene med seg. Endring kan ta tid, men tiden er som regel verdt det.

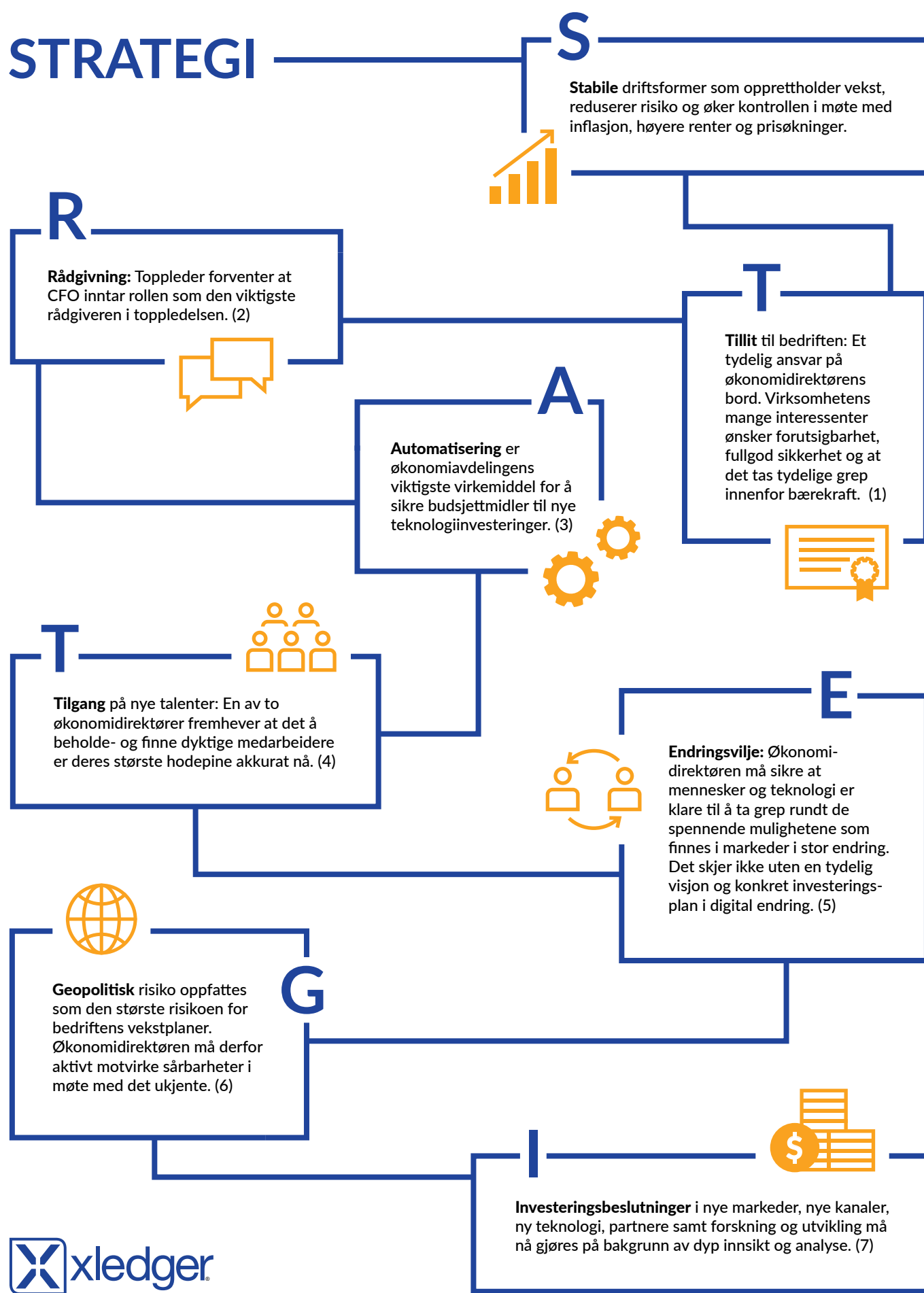
6. Bruk nettverket ditt

Ettersom Hauge ofte har erfart å jobbe alene i rollen som CFO, går hans siste råd på å oppsøke andre innenfor samme fagfelt.

– En CFO har ikke alltid en stor avdeling med kollegaer rundt seg, men å sparre og diskutere faget sitt med andre faglig likesinnede, kan ha stor nytteverdi. Kanskje finner du dette i din egen organisasjon. Om ikke, anbefaler jeg å utnytte mulighetene som helt sikkert finnes i nettverket ditt, avslutter Hauge.

Kjennetegn på den moderne CFO

Forskning og beste praksis viser at de mest fremadrettede økonomidirektørene prioriterer:



(1) What's important to CFOs in 2022: PwC (2) CFO Study: Strategic Intelligence | IBM (3) Gartner Says CFOs Are Focusing on Automation Investments to Drive Down Costs (4) Gartner Survey Reveals Talent is Top Challenge Facing CFOs Through 2023 (5) Finance Digital Transformation: Predictions for 2025 | Deloitte US (6) CEO Survey 2022 corporate growth strategies | EY - Global (7) Five CFO trends: PwC

Slik bidrar CFO til å finansiere innovasjon



Bram Timmermans

De beste løsningene for fremtidens inntektsstrømmer kommer når økonomidirektøren er en pådriver og premissgiver.

Bram Timmermans er både forsker og professor ved Norges Handelshøyskole (NHH). Hans faglige lidenskap handler om innovasjon og entreprenørskap. Han er snar med å ta et oppgjør med en noe stereotypisk holdning til at Norge er mindre innovativ enn våre nordiske søsken.

– Selv om Norge har hengt etter på noen rangeringer, bør vi heller spørre oss hva slike oversikter betyr. Jeg opplever at det skjer veldig mye spennende, særlig knyttet til innovasjon i etablerte bedrifter. Det er mange med en gründer sjel som ønsker å være med på å skape nye muligheter og flere arbeidsplasser, sier Timmermans, med en aksent som er en herlig blanding av nordisk og nederlandsk.

Han er opprinnelig fra Nederland, har norsk kone, og har bodd i Norge siden 2014. Før dette jobbet han både i Sverige og USA og som professor ved Aalborg Universitet. Den internasjonale erfaringen gir han erfaringer som er relevante for å mene noe rundt status quo for innovasjon i norske virksomheter.

Roser den norske lederstilen

Timmermans trekker frem spennende eksempler på det han kaller corporate entrepreneurship (drevet frem av ledelsen) og intrapreneurship (drevet frem av ansatte): At det etableres avdelinger eller konsepter der ansatte kan fungere som gründere innad i egen bedrift.

– Her er den norske lederstilen med flate strukturer særlig viktig. Norske arbeidstagere tar mer initiativ enn i mange land, og ledere må sørge for at det legges til rette for enda mer innovasjon i etablerte bedrifter.

Han påpeker at Norge har en moden og innovativ leverandørindustri som strekker seg langt utenfor olje- og gassindustrien. Selv om vi ikke havner høyt på landsoversikter knyttet til patentering, jobbes det hele tiden med kontinuerlig forbedring – som også er selve definisjonen på innovasjon.

– Våre faglige opplegg innen entreprenørskap på NHH er populære. De unge vil gjerne prøve seg som gründere og

opplever at slike ferdigheter gjør seg godt på CV-en. Slik var det ikke for noen år siden, og her har Norge modnet veldig, påpeker han.

Han mener at både digitalisering og oljekrisen bidro betydelig til denne holdningsendringen.

Bedrifter utvikler forretningsmodellene

– Veldig mange bedrifter jobber med å endre sine forretningsmodeller. Det er særlig drevet frem av teknologi som kunstig intelligens, IoT og 5G, og verdier skapes nå i større grad i samarbeid med andre, sier han.

Samtidig presses alle typer bedrifter av konkurranse fra flere kanter, og den store trusselen for handelsnæringen er etableringen av aktører som Amazon i Norden. Det gjør at mange tenker annerledes på hvordan fange og skape verdi, der særlig bærekraft og innovasjon er nøkkelord. Timmermans er jevnlig i dialog med store norske virksomheter rundt denne omstillingen, og mener økonomer bør være en offensiv kraft i omstilling.

Gass og brems på samme tid

Bedrifter må innta to moduser. En handler om å øke lønnsomheten fra eksisterende drift, slik at det er enklere å finansiere den andre, som skal skape og teste de nye forretningsmodellene.

– CFO må sikre at det er nok ressurser i begge deler slik at dagens inntjening ikke lider, og at det investeres nok i nyskaping.

For å lykkes må vedkommende være sterk på penger, mennesker og prosesser på én og samme tid – for å sikre at ressurser fordeles riktig og transparent.

– Det er kanskje den største utfordringen: Hvordan skape en organisasjon der det nye og det gamle anerkjenner hverandre. Alle må forstå hvorfor og hvordan virksomheten prioriterer. Problemene oppstår når innovasjonen skal finansieres samtidig som kjernedriften kjører med full gass. Det krever dyp innsikt i alle aspekter ved driften, og evnen til å ta risiko.

– Alt som er nytt er usikkert. Ellers ville man jo heller ikke klart å skape konkurransefortrinn. Ting kan gå galt med det nye, og det skal det tas høyde for, påpeker Timmermans.

Ingen faste kjøreregler

Det finnes ingen faste definerte kjøreregler for hvor mye som bør investeres, og svarene vil avhenge av mange faktorer, deriblant bransje og teknisk infrastruktur.

– Det viktigste er å ikke strupe de som skal skape. De må ha handlingsrom i form av rammer og midler, og må få lov til å slippe å jage penger hele tiden.

Økonomiavdelingens rolle stikker dypere enn kontroll og innsyn. Det handler om å se seg selv som en strategisk samspillspartner som kan gi råd og stille kloke og konstruktive spørsmål.

– CFO kan gjerne være djevelens advokat. Det gir mye bedre forutsetninger når business casen skal meisles ut. Samtidig må man forstå at ingen kan beregne inntekter de neste fem årene på innovasjonsprosjekter. De som sier dette tar enten ikke risiko, eller lyver, sier han med et lunt smil om munnen.

– Det er viktig å vite hvor mye man er villig til å tape før man tjener penger. Affordable loss opp mot mulighetene til fremtidig inntjening, sier han avslutningsvis.



”Det viktigste er å ikke strupe de som skal skape. De må ha handlingsrom i form av rammer og midler, og må få lov til å slippe å jage penger hele tiden.”



I Bonum jobber ikke økonomiavdelingen med regnskap

I eiendomsfirmaet Bonum skjer veksten svært raskt, og økningen skapte behov for et nytt ERP-system som kunne håndtere endringer. Økonomisjefen forteller at driftsmodellen vil fungere om de så tidobler virksomheten. Flexibiliteten gjør at de er trygge på at nye problemstillinger i fremtiden vil bli håndtert av systemet. I stedet for regnskap, bruker økonomiavdelingen nå tiden på konsernlikviditet, controller-oppgaver for prosjektene, selskapsrapportering og analyser knyttet til kjøp og finansiering.



Martin Mehus, Malling & Co



May Gunn Berger-Lorentzen, Netsecurity



Tone J. Myhre, Northcom

Må investere i mennesker og systemer for å vokse

Vi har intervjuet økonomidirektørene i tre norske bedrifter om hvordan de ønsker å bruke teknologi for å få mer tid til forretningsutvikling.

Tone J. Myhre i telekom-selskapet Northcom, May Gunn Berger-Lorentzen i IT-sikkerhetselskapet Netsecurity og Martin Mehus hos eiendomsforvalteren Malling & Co, er CFOer i tre ulike selskaper. Likevel møter de mange av de samme utfordringene, og hverdagen preges til tider av at det blir for lite tid til å jobbe med strategiske oppgaver.

– Den største utfordringen for meg er å klare å følge med på alt som skjer, holde meg oppdatert og klare å være i forkant og videreutvikle og effektivisere i en veldig hektisk hverdag, sier Myhre.

Hun jobber mye operativt med rutiner, prosesser og struktur, og opplever at hun ofte må være en «potet» som skal gjøre alt. Dermed blir det for lite tid til å jobbe strategisk med det som vil få større betydning i fremtiden.

– Som CFO vil du veldig gjerne gjøre mer enn det som i praksis er mulig, fordi du er nødt til å prioritere. Det er en utfordring å drive med videreutvikling samtidig som dagene går.

May Gunn Berger-Lorentzen i Netsecurity nikker samtykkende.

– Jeg tror nok mange CFO-er kjenner seg igjen i å være like mye en administrator som en leder. Paradokset er jo at teknologien i dag gjør at vi har mulighet til å slippe så mye av det vi tidligere har måttet punse og administrere, men det tar tid å endre praksis og rutiner. Jeg kjenner på at jeg stadig gjør en del oppgaver som ikke bringer så mye verdi til bordet, men som likevel må gjøres for at hjulene skal gå rundt og for å ha god nok risikostyring.

Ifølge Berger-Lorentzen henger det sammen med at CFO-rollen er ganske altomfattende. Det krever mye detaljkunnskap for å kunne se det store bildet og ta de riktige beslutningene på vegne av bedriften:

– Det forventes at en CFO skal ha full kontroll på alt av regnskap, finans, personell, prosesser, administrative avtaler, faktureringer, investeringer, og så videre. Som i alle andre jobber, må også CFOen delegerer og prioritere, det tror jeg er veldig viktig å minne seg selv på, sier Berger-Lorentzen.

Viktig å jobbe riktig

Malling & Co er Norges største forvalter av nærings- eiendom, og har en økonomiavdeling på 65 personer som sammen forvalter en bygningsmasse på 2,7 millioner kvadratmeter.

Selv om Mallings CFO Martin Mehus kan støtte seg på en større økonomiavdeling og mer ressurser enn CFOer i mange andre bedrifter, er han klar på at alt ikke nødvendigvis blir bedre bare du ansetter flere folk. Dette er noe han som CFO må kommunisere til de ansatte i selskapet.

– Det handler også om å kommunisere hvilken effekt du kan få med effektivisering, og hvordan vi bør fokusere på å skape mer effektive prosesser ved å jobbe riktig, sier Mehus.

Han opplever at han som CFO er involvert i nesten alt som skjer i bedriften.

– Da gjelder det å ha kontroll på alle ballene du har i luften. Du blir involvert i veldig mange prosesser, samtidig som du må følge opp kjerneoppgavene innen økonomi- styring, sier Mehus.

Tone Myhre i Northcom sier det er viktig å investere i mennesker for å kunne vokse.

– Men det handler om å prioritere, og se effekten av det vi ønsker å gjøre for å kunne se hva vi bør gjøre først, sier hun.

Berger-Lorentzen mener det er like viktig å beholde de flinke folkene du har, som å tiltrekke seg nye. Derfor har Netsecurity satt i gang et prosjekt hvor ansatte har blitt involvert for å definere hva som skal til for å beholde og tiltrekke ansatte.

– For å være stolt av organisasjonen skal produktene vi leverer være gode, kollegaene dine skal være gode, sjefen din skal være god, kontorlokalene dine må være attraktive, PC-en din skal være god, og ikke minst skal rutinen og prosessene rundt, som ofte er CFOens ansvar, være så optimale som mulig, sier Berger-Lorentzen.



Eiendomshuset Malling & Co AS

er et komplett eiendomshus som bistår sine kunder gjennom hele livssyklusen for næringseiendom. Selskapet har vært en pioner i bransjen i over 50 år. Malling & Co Forvaltning AS håndterer over 400 eiendommer på vegne av sine kunder: Leietager-, økonomisk- og teknisk forvaltning.

Teknologi gjør det mulig å jobbe smartere

Alle de tre CFOene er enige i at det å ha gode rapporter og god innsikt er viktig for å kunne forklare overfor de ulike avdelingene hvorfor du skal investere nå, eller kanskje vente. De er også enige om viktigheten av teknologi for å jobbe smartere, automatisere prosesser og kunne hente ut innsikt fra data for å ta bedre beslutninger.

Martin Mehus forteller at Malling har vært Xledger-kunde i flere år.

– Det har vært en hyggelig reise. Systemet har gitt meg mye støtte i det å følge opp virksomheten med tanke på kontantstrøm, hvor mange timer vi ligger an til å fakturere, og så videre. Du må ha et system der du kan samle dataene og lett få overblikk, sier Mehus.

Han mener det er viktig som CFO å kunne se fremover og gjøre de riktige strategiske valgene og være godt fokusert på de riktige prosjektene.

– Som CFO kan jeg ikke jobbe for mye med det operative som en slags «alt-mulig-person», men må kunne holde blikket fremover. Du må ha en god organisasjon som håndterer det operasjonelle rundt deg på en god måte, sier Mehus.

Noe av det som opptar CFOer mest er naturlig nok cash-flow og likviditetsstyring.

– Det er alltid viktig, selv i gode tider. Du må ha gode prognoser for hva som skjer med salget, hva du har utestående og hvordan markedet er. Da må du ha et godt system som hjelper deg med å lage gode prognoser. Er du ikke opptatt av det, og ikke har kontroll på penger inn og ut, så er du ikke økonomidirektør, sier Mehus.

May Gunn Berger-Lorentzen er enig i at cashflow er viktig, spesielt ettersom Netsecurity ønsker å være selvfinansierte når de utvikler selskapet videre – enten det er snakk om å investere i ny teknologi eller oppkjøp av andre selskaper.

– For oss er det derfor helt essensielt å ha gode faktureringsrutiner og riktige data på inputen, slik at ikke noe blir hengende. Fakturaer må sendes til korrekt organisasjon og kontaktperson, og inneholde nøyaktig informasjon slik at kunden vet hva de skal betale for. Dette er jo basiskunnskap, men likevel viktig å nevne, sier Berger-Lorentzen.

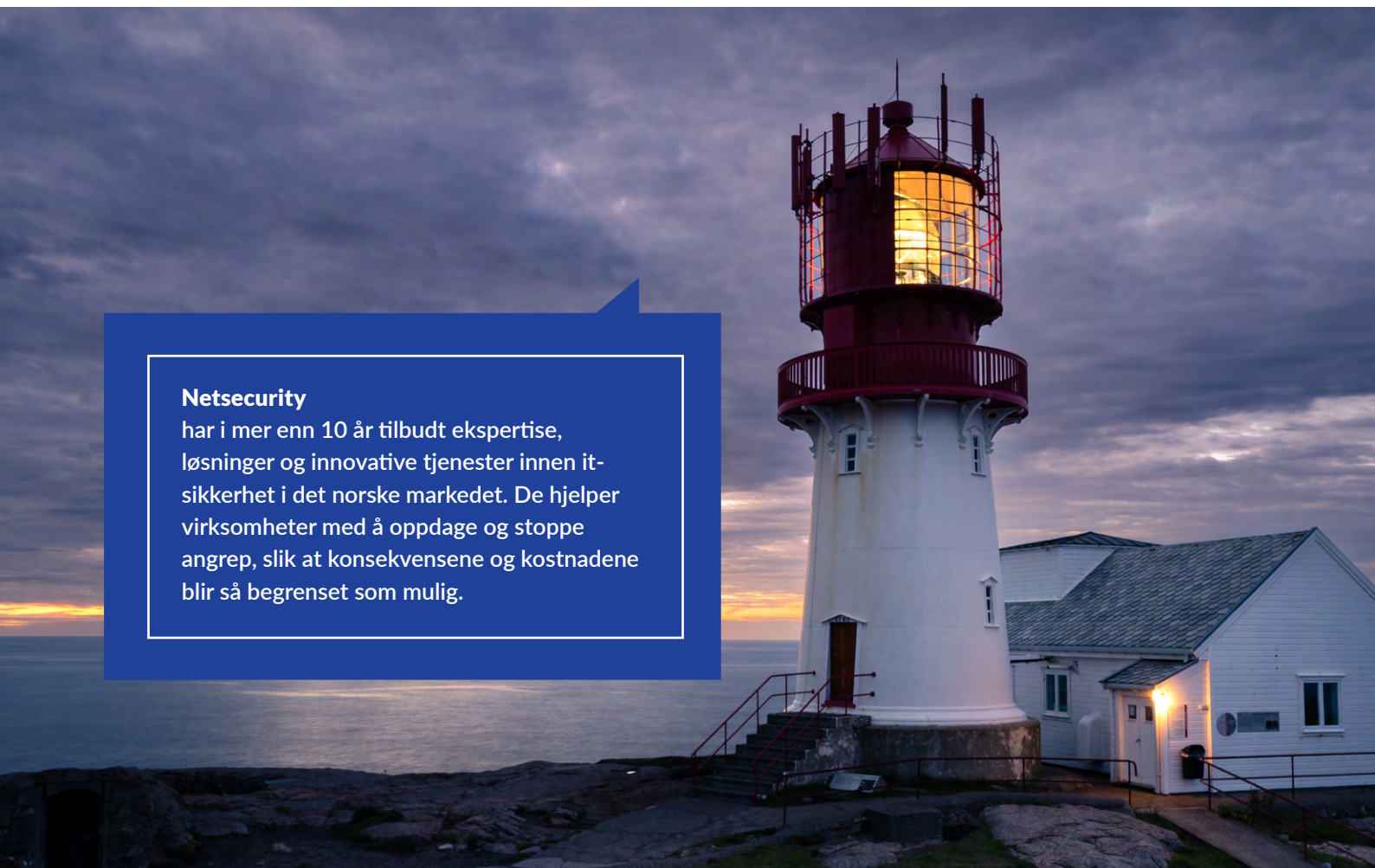
Strømlinjeformer og effektiviserer fakturabehandling

Noe av det viktigste for Mehus er å strømlinje prosesser og innkjøp i Malling.

– Uten det kan vi ikke effektivisere og strømlinjeforme behandlingen av fakturaene som kommer inn. Vi har også

Netsecurity

har i mer enn 10 år tilbudt ekspertise, løsninger og innovative tjenester innen it-sikkerhet i det norske markedet. De hjelper virksomheter med å oppdage og stoppe angrep, slik at konsekvensene og kostnadene blir så begrenset som mulig.



RPA-roboter som støtter oss i en del faste regelstyrte prosesser. I tillegg har vi begynt å bygge et datavarehus på toppen av systemene, for å samle data og kunne effektivisere rapporttulling på tvers av de ulike fagsystemene, forteller Mehus.

Han er klar på at det neppe er mulig å finne ett system som gjør absolutt alt, og at du ofte er nødt til å gjøre en integrasjonsjobb.

– Da vi for fem år siden startet med å implementere en robot, så vi fort at det ga effekter. Da begynte vi å se på hva vi kunne gjøre mer, og prøvde å finne et nytt forvaltningssystem som skulle gjøre «alt» for oss.

Det viste seg at selv om det fantes løsninger som kunne gjøre nesten alt, så var ingen systemer best på alle felter. Løsningen for Mehus og hans team hos Malling ble derfor å plukke de beste fagsystemene innenfor ulike områder og sy dem sammen selv.

Bruk de beste systemene for hvert formål

– Finn de systemene og modulene som er best til formålet. Er det for eksempel varekjøp og varehåndtering som er viktig, så bør du finne et system som er utrolig bra på dette. Og så har du et regnskapssystem ved siden av

og får disse to systemene til å snakke med hverandre, sier Mehus.

Han mener at fordelene med å gjøre det på denne måten, i stedet for å prøve å finne ett stort system som gjør «alt» halvbra, er at hvis du er misfornøyd med ett av systemene, så kan du bytte det ut.

Tone Myhre er enig med Mehus.

– Deler du det opp, blir det ikke et så stort prosjekt som tar veldig mye tid og ressurser. Risikoen er heller ikke så stor, sier Myhre.

Hun mener teknologi er viktig for ikke bare å kunne effektivisere og redusere menneskelige feil, men også for at både CFOen og andre skal kunne jobbe med mer verdiskapende oppgaver.

– Systemer og teknologi gjør det mulig å jobbe med morsommere oppgaver, avslutter hun.

Northcom AS

er en totalleverandør av løsninger for kritisk kommunikasjon. De har utviklet seg til å bygge komplekse digitale kommunikasjonsløsninger innen DMR, Tetraterminaler, basestasjoner og integrerte løsninger. Utover dette er de i dag en betydelig aktør innen trådløs kommunikasjon gjennom 4G/5G og mobile rutere.



Fire teknologier som endrer økonomiavdelingen:


Automatisering og robotikk som forbedrer prosesser. Sky-baserte løsninger for planlegging og budsjettering, automatisering av datasammenstilling, robotikk som standardiserer og genererer rapporter

Datavisualisering – finansiell informasjon i sanntid med brukervennlige, dynamiske paneler og grafikk, detaljert rapportering og data fra ulike kilder

Avansert analyse for økonomiavdelingen – bedre beslutningsstøtte med scenario-analyser, selvforbedrende algoritmer for salgsprognoser, behovsmodeller

Avansert analyse for virksomheten – vekstmuligheter ved hjelp av bedre prisede produkter og tjenester, bruk av ressurser, prediktive modeller

Kilde: Mastering change: The new CFO mandate | McKinsey



CFO må bidra til å skape sirkulære forretningsmodeller

Lars Jacob Tynes Pedersen og Sveinung Jørgensen leder Centre for Sustainable Business ved Norges Handelshøyskole (NHH)

Med nye lover og krav må CFO forstå koblingene mellom samfunnsansvar og fremtidig inntjening.

Lars Jacob Tynes Pedersen og Sveinung Jørgensen leder Centre for Sustainable Business ved Norges Handelshøyskole (NHH). Herrene har i tiår forsket og undervist i hvordan bærekraft skaper nye typer verdier og endrer forretningsmodeller. De har sin egen podkast som heter Bærekraftseventyr som er svært populær blant omstillingsvillige ledere.

Den høye interessen for bærekraftige forretningsmodeller ligger i at fagområdet med sirkulær business har beveget seg fra noe som gjaldt innovatørene, til å være et ansvar for alle. En artikkel på nettsidene til Avfall Norge beskriver hvordan nye lovkrav fra EU vil gjøre at så godt som alle fysiske produkter i EU må være mer miljøvennlige, sirkulære og energieffektive gjennom hele livssyklusen.

Sirkulære forretningsmodeller skal gjøre det enklere å ta miljøriktige valg. Det vil redusere regionens importbehov fordi produkter blir mer holdbare, og lette å reparere, vedlikeholde og oppgradere. I tillegg er det viktig at det som settes på markedet lett kan gjenbrukes og gjenvinnes, og at de er fremstilt energi- og ressurseffektivt.

Skaper større verdi for samfunnet og menneskene

I tillegg vil vi preges av Industri 5.0 som ifølge EU er en visjon som strekker seg forbi effektivisering og økt produktivitet. Denne etterfølgeren til Industri 4.0 skal skape større verdi ved å sette samfunnsnytte over verdiskaping. Dette gjøres ved å sette inn mennesket i midten av produksjonsprosessen, og ved å bruke nye teknologier for å først skape gode resultater for miljø og mennesker, og deretter en innvirkning på lønnsomheten.

– Gamle forretningsmodeller utfordres av nettbaserte løsninger som knytter sammen selger, kjøper og sosial kapital på en ny måte. I tillegg er deleøkonomi og sirkulær økonomi en trend som ikke samsvarer med hvordan vi tradisjonelt har gjort forretninger, sier Lars Jacob Tynes Pedersen.

Akademikerne beskriver hvordan dette gir en omfattende transformasjon av dagens forretningsmodeller, med nye måter å produsere, transportere, forbruke og gjenbruke materialer, komponenter og produkter på.

– Smartere forretningsmodeller gir bedre ressursbruk og skreddersøm av produkter og tjenester. Varer og tjenester forbedres, samtidig som fotavtrykket reduseres, mener Sveinung Jørgensen.

Havner på økonomisjefens bord

Forretningsmodellene må fornyes når man går fra å tenke på verdikjedene som en lineær prosess til en sirkel, hvor man forsøker å holde verdiene på høyt nivå så lenge som mulig. Når bærekraft handler om valg av forretnings-

modell, blir det også et ansvar på økonomidirektørens bord.

– Dette fordi det dreier seg om verdiskaping, verdiødeleggelse og verdiforringing, som har med selve kjernen i bedriftens prosesser og lønnsomhet å gjøre. Fremover er vi ikke bare opptatt av hvor stor verdi som skapes, men også hvordan den skapes, fremholder Pedersen.

De to mener at økonomiledere er viktige i alle faser av bedriftens endringsarbeid.

– Bærekraft skal målsettes, måles og følges opp - og ikke minst er man interessert i sammenhengen mellom bærekraftsprestasjoner og finansielle prestasjoner.

Økonomidirektøren har en stor og viktig jobb å gjøre for å kaste lys på disse sammenhengene, slik at bedriftene kan ta kloke beslutninger om strategi og forretningsmodeller for å rigge seg for fremtiden, avslutter de.

Kilde: EU vil bruk og kast-produksjonen til livs - Avfall Norge

Støtter forretningen med sanntidsdata

Corporater er et globalt programvareselskap fra Stavanger som er i stadig utvikling. Leverandøren av programvare for virksomhetsstyring vektlegger at Xledger løser deres behov for å kunne endre på avdelingsstruktur og oppsett uten å miste historikken. De gikk fra et nesten helmanuelt system til et helautomatisert system, med felles ERP-system i 8 av 11 land og samme system for timeregistrering og prosjektoppfølgning i samtlige. Controllerne kan jobbe med forretningsstøtte, og sanntidsdata fra alle ledd av konsernet er alltid tilgjengelig.



Økonomidirektørens syv grunner til hvorfor velge Xledger:

Et helhetlig system: Systemet møter økonomiavdelingens behov i alle land

Innsikt i sanntid: Egne dashboard gir oversikt over alle aspekter ved driften

Møter behovene som kommer: Fordi Xledger har fingeren på markedspulsen, styres utviklingen mot å hele tiden forenkle, fornye og forbedre prosesser

Det er klart med en gang: Systemet skalerer til alle behov og man er i gang på få måneder

Kostnadseffektiv kvalitet: Man slipper å bruke millioner på å tilpasse dyre spesialsystemer, og kostnadene er fornuftige og forutsigbare

Felles oppsett og forvaltning for alle enheter og land sikrer enhetlig bruk og de samme prosedyrene på tvers av konsernet. All konsernadministrasjon kan gjøres fra ett sted

Frigjør tid med en høy grad av automatisering



Teknologien skal servere alt på sølvfat til toppledelsen

ERP-systemet må bli den smarte motoren i midten av de stadig mer effektive verdikjedene.

COO Eivind Berger-Lorentzen i Xledger er for en veteran å regne når det kommer til teknologi for økonomifunksjonen. Da han kom til Xledger i 2009 var de under 20 ansatte. Ved inngangen til 2023 var selskapet nær 250 ansatte.

– Det har vært en spennende reise der pilene har pekt oppover hele tiden. Jeg leder en avdeling som har tett dialog med kundene, og vi bygger opp mye kompetanse mot de ulike bransjene vi retter oss mot. Nærheten til markedet gjør at vi tidlig fanger opp ønsker og behov til fremtidige forbedringer i det skybaserte systemet, og ikke minst rundt viktige trender inn i fremtiden, sier han.

ERP som motoren i midten

En av trendene er det analytikerne i Gartner og andre fremtredende eksperter kaller Composable ERP. Det handler i korte trekk om det å knytte sammen de beste frittstående systemene gjennom gode integrasjoner.

– Vi snakker ikke lenger om at ERP-systemet skal løse alt, men være i midten av verdikjeden og kobles opp mot de ulike fagsystemene som er best for sine bransjer og formål, sier han.

Xledger jobber sammen med andre systemleverandører og sine kunder for å lage målarkitekturer for heldigitale

verdikjeder. Systemet passer for de aller fleste bransjer. Til nå har dette resultert i smarte nye løsninger for sjømatindustrien, i byggenæringen og i energisektoren, og mye mer er på trappene

– Vi var tidlig ute med å tilrettelegge for GraphQL som en integrasjonsteknologi som har utspring fra Facebooks utviklingsmiljø. Dette er en ny og mer effektiv måte å tenke integrasjoner på, sier Berger-Lorentzen.

En fordel er at færre manuelle oppgaver reduserer risiko for feil i dataene, og regnskapet er oppdatert til enhver tid. Det gir kundene oppdatert styringsinformasjon som gjør at de kan ta beslutninger basert på riktig datagrunnlag.

Du må ikke ha Power BI

Den virkelige verdien kommer når informasjonen flyter automatisk til beslutningstakere på tvers av virksomheten. Mange løser dette ved å trekke ut dataene til et datavarehus, eller andre typer business intelligence-løsninger.

– Power BI har blitt svært populært for grafer, tabeller og analyser, men for mange er det en unødvendig kostnad. Dataene kommer jo stort sett fra økonomi-systemet, så hvorfor skal du trekke det ut derifra, betale for integrasjonen, og betale for et tilleggssystem som må konfigureres, spør han retorisk.

Berger-Lorentzen peker på at moderne systemer har gode funksjoner med dashboard som er fullt på høyde med hva en tredjepartsløsning kan levere. Han oppfordrer derfor til grundige vurderinger når ny teknologi skal velges.

– Det er viktig å være bevisst på hvordan systemet møter behovene i fremtiden. Det bør velges noe som er skalerbart, som støtter akkurat de dataflytene som din bedrift behøver, og er lett å integrere med andre systemer.

Må støtte mer produktive arbeidsformer

Det er også viktig å tenke på at en bør ha et system som er attraktivt for unge talenter. Dette særlig nå som etter-spørselen etter dyktige og teknologikyndige økonomer godt overstiger tilbudet i markedet.



”Systemet må være tilgjengelig uansett tid og sted. Enten ansatte sitter på hytta eller hotellrommet i Thailand må en raskt kunne godkjenne betalinger eller ta ut rapporter som haster.”

– Nye generasjoner er enda mer opptatt av bruker-grensesnitt og brukeropplevelse. De aksepterer ikke at ting går tregt og ser gammeldags ut, sier han.

Det som gjelder, er moderne systemer i skyen. Dette ble enda mer aktuelt under pandemien for å støtte de nye arbeidsvanene vi tilla oss.

– Systemet må være tilgjengelig uansett tid, sted og brukerflate. Enten ansatte sitter på hytta eller på et hotellrom i Thailand må en raskt og enkelt kunne godkjenne betalinger eller ta ut rapporter som haster.

Teknologien blir et verdivalg

Berger-Lorentzen mener ERP er et verdivalg for de som ønsker å oppfattes som en moderne CFO.

– Økonomisystemet bør berøre mange i virksomheten, og ansatte skal enkelt kunne utføre oppgaver som timeføring, håndtering av reiseregninger og utlegg, godkjenning av fakturaer og virksomhetsstyring. Systemet må i tillegg by på en god brukeropplevelse.

Den riktige teknologien skal fungere som en usynlig hånd som drar prosessene gjennom selskapet, der standardisering og automatisering forenkler oppgaver som tidligere krevde årvåkne øyne.

– CFO skal være CEOs gode rådgiver og presentere innsikten på sølvfat slik at tiden kan brukes på beslutningene som skaper vekst inn i fremtiden, avslutter han.

Berger-Lorentzen sine teknologiråd til CFO

1. Velg system som er født i skyen
2. Still kritiske spørsmål om sikkerhet og leverandørens rutiner knyttet til personvern
3. Ikke tro at ett system vil løse alt. Integrasjoner er en del av vinneroppskriften
4. Enkeltstående Business Intelligence (BI) systemer som trekker ut data er ikke alltid den beste løsningen. Mange økonomisystemer har smarte innebygde funksjoner som løser oppgaven
5. Sjekk at systemene dere velger vil skalere i takt med selskapets vekst
6. Invester i teknologi som er moderne, brukervennlig og gjør det lettere å tiltrekke seg nye arbeidstakere
7. Velg systemer som skaper mer produktive arbeidsformer for de ansatte
8. Sørg for at systemene frigjør tid slik at CFO kan være CEOs nærmeste rådgiver
9. CFO må vite at økonomisystemet støtter de dataflytene som akkurat din virksomhet behøver

MARKEDETS ÆRLIGSTE SVAR

Det å velge nytt økonomi-/ERP-system er en vanskelig beslutning, og vi er ærlige på at Xledger ikke er egnet for alle. For å gi deg ærlige og riktige råd, vil en av våre rådgivere raskt avdekke om Xledger bør beholdes i utvalget av systemer dere er nysgjerrige på.

Kontakt oss for en uforpliktende prat >



www.xledger.com/no