

Tilmeld dig ekspertseminaret Business Controlling den 9. oktober og modtag gratis et eksemplar af ledeshåndbogen "Controlleren".

PER NIKOLAJ BUKH

viden om økonomistyring

PER NIKOLAJ BUKH, FEBRUAR 2006

Den faglige udvikling inden for økonomistyring og controlling har været enorm i de sidste 10-15 år, og det må forventes, at hastigheden vil øges i fremtiden. Samtidig er etableringen af en effektiv controllerfunktion og et velfungerende samspil med hele organisationen i dag helt afgørende for virksomhedernes eksistens.

Økonomifunktionen har udviklet sig fra at være en passiv administrativ registreringsfunktion til at være en aktiv ledelsesorienteret udviklingsfunktion. Det stiller naturligvis store krav til controllernes viden, ikke mindst på en række nye områder, som hidtil har ligget uden for økonomifunktionens regi.

Visionen er for mange økonomifolk, ikke blot at være administrator af virksomhedens centrale informations- og planlægnings-systemer, men også sparringspartner for ledelsen og deltager i forandrings- og implementeringsprojekter i hele organisationen. Men ofte oplever controlleren ikke den succes, som den faglige viden umiddelbart berettiger til. Årsagen hertil kan være, at controlleren, ud over at være fagligt velfunderet inden for regnskab og driftsøkonomi, også skal have kendskab til de mere "bløde" elementer, som har indflydelse på, om ideer og tiltag accepteres og gennemføres af organisationen.

Man skal holde sig ajour

Den faglige udvikling betyder, at nye teknikker og metoder skal tilegnes, samtidig med, at dagligdagens arbejdsopgaver presser sig på. De erfaringer, som man har erhvervet sig, og de færdigheder, som man er uddannet i, er ikke forældede – de er blot ikke altid tilstrækkelige. Den centrale konkurrenceparameter bliver evnen til at anvende teknikker i praksis – og at lære fra andre virksomheders erfaringer.

Når jeg i dag underviser de studerende i økonomistyring, er det i nogle fag ikke mere end 25 % af litteraturen, vi læste i det samme fag for blot 5 år siden. Resten er ny litteratur! Så, hvis man skal følge med i denne udvikling, mens man også

skal passe sit "almindelige job", er der ikke noget at sige til, at mange føler det som et voldsomt pres.

Hvis økonomistyringen skal slå igennem som et ledelsesværktøj kræver det for det første, at controlleren kan tage nye udfordringer og muligheder op og være effektiv i forandrings- og implementeringsprocesser samt i projekters styring og gennemførelse. For det andet skal både de traditionelle og moderne økonomistyrings-teknikker og -principper mestres og kunne tilpasse virksomhedens praktiske behov. Og endelig skal økonomifolkene ofte være bedre til at kommunikere, forstå kulturer og forskellige ledelsesformer, indgå i teams og medvirke til konflikt- og problemløsning samt medvirke til organisatoriske forandringer og implementering af nye økonomistyringsmetoder i det hele taget.

Derfor er det vigtigt, at man løbende holder sig ajour med udviklingen i de nye opgavetyper og de værktøjer og metoder, der er til rådighed. Det kan være ligeså væsentligt at vide, hvad man ikke ved, så man kan sikre sig den relevante viden, i fald man skulle have brug for det. Hvis man ikke ved, hvad man kunne have vidst, så vil man heller ikke kunne sikre sig den ny viden, hvis den rent faktisk er vigtigt. Controllerforum samarbejder med Børsen Forum A/S, som blandt andet udgiver Ledeshåndbøgerne Controlleren og Økonomistyring og vi vil fremover her i Controlleravisen fortælle om de seneste udgivelser i disse to Ledeshåndbøger.

Ledeshåndbøgerne opdateres løbende, således at der hver anden måned udgives 2 nye artikler i hver Ledeshåndbog. I Controlleren har vi etableret en redaktionskomité bestående af 5 eksperter med fingeren på pulsen, heriblandt direktør Joachim Katstrup her fra Controllerforum. Medlemmerne af redaktionskomiteen vil hen over året på skift skrive et kort redaktionelt indlæg i Ledeshåndbogen, således at disse kan danne grundlag for den faglige linje.

som står for International Group of Controlling (IGC). Det er en europæisk uafhængig organisation, der arbejder for etableringen af "internationale controller standarder", der er en parallel til IFRS blot indenfor controlling og økonomistyring. Det er en organisation, som blandt andet tilstræber at skabe en mere nuanceret tilgangsvinkel til økonomistyring.

Nye artikler

Et glimrende eksempel herpå er artiklen "EVA i praksis", som Executive Vice President, Finance, Claus Frees Sørensen fra Fritz Hansen A/S har udgivet i Controlleren. I denne artikel beskriver Claus Frees Sørensen, hvordan Fritz Hansen A/S anvender Economic Value Added (EVA) som et strategisk styringsredskab frem for blot en simpel beregningsmetode. Han beskriver indledningsvist tankegangen bag EVA samt fordele og ulemper ved metoden, og bidrager dernæst med nogle af de erfaringer, som Fritz Hansen A/S gjorde sig i forbindelse med implementeringen af EVA-modellen. Claus Frees Sørensen konkluderer, at EVA har været en succes i deres virksomhed, idet de har fået et fælles sprog på tværs af afdelinger samt en metode til at prioritere de forskellige indkomne investeringsforslag i det daglige arbejde.

Det er imidlertid ikke tilstrækkeligt at have veludviklede styringsredskaber – de skal naturligvis også hænge sammen med strategien. John Mogensen og Svend Ulrik Nyholm fra PA Consulting Group sætter i en artikel i Økonomistyring fokus på mellemregningen mellem virksomhedens strategi og den konkrete udførelse. I denne artikel, som har titlen "Forretningsmodellen er nøglen til succes", beskriver forfatterne hvorledes forretningsmodellen, bør definere de rammer, som virksomheden skal agere indenfor for at være konkurrencedygtig. Der er imidlertid mange virksomheder, som ikke forholder sig aktivt til forretningsmodellen, men i stedet primært fokuserer på mere operationelle initiativer. Dermed afskærer disse virksomheder sig fra markante muligheder for at skabe øget vækst og/eller effektiviseringer, ligesom beslutningsprocesser som følge af fx ændringer i værdikæden tager længere tid, hvis man ikke på forhånd har en veldefineret forretningsmodel.

Udover de interne systemer og rapporter, der skal medvirke til at sikre, at strategien implementeres, er der i



Økonomisk nyhedsorientering

Med fokus på Ledeshåndbøgerne Controlleren, Økonomistyring og Offentlig Økonomistyring præsenterer hovedredaktøren Per Nikolaj Bukh artikler fra Børsen Ledeshåndbøger og andet nyt inden for controlling.

Per Nikolaj Bukh er professor ved Aalborg Universitet og har stor erfaring med økonomistyring!

Børsen
Ledeshåndbøger

beskrives af Poul Lykkesfeldt fra Reliance A/S. I artiklen "Investor Relations – del-elementer og prioritering", som også er udgivet i Økonomistyring beskæftiger Poul Lykkesfeldt sig både med det lovpligtige fundament inden for IR i form af årsrapporter, kvartalsmeddelelser m.v. samt de mere frivillige opgaver i form af bl.a. møder, aktionæridentifikation og roadshows.

Endeligt beskæftiger Ledeshåndbøgerne sig i særdeleshed med mere bløde aspekter indenfor økonomi- og controllingområdet, bl.a. med artikler indenfor emner som kommunikation og konflikter. Sidstnævnte er der for nylig udkommet ny inspiration omkring i form af artiklen "Konflikt håndtering og -mægling", som Birgitte Mogensen, Vibiss, har udgivet i Controlleren. Artiklen beskæftiger sig med de konflikter, som uundgåeligt vil opstå i vores dagligdag og giver læseren nogle værktøjer til at forhindre, at konflikten får lov at eskalere fra den simple meningsuoverensstemmelse, som den måske oprindeligt var.

Artiklen præsenterer os endvidere for begrebet "ikke-voldelig kommunikation" eller "girafsprag". Styrken ved girafsprag ligger i, at man får lettere ved at give udtryk for sine følelser, hvilket er væsentligt i en konfliktsituation, så begge parter ved, hvad konflikten egentlig drejer sig om. Ved at gøre brug af girafspraget er det endvidere muligt at give samtalen et let og humoristisk præg, som ofte ellers vanskeligt kan opnås i en konfliktsituation.

Om forfatteren

Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com)

er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han har udgivet en mængde bøger og artikler om økonomistyring og har medvirket ved implementeringen af nye økonomistyringsmodeller i både offentlige og private virksomheder. Per Nikolaj Bukh er redaktør af Ledeshåndbøgerne Controlleren og Økonomistyring.