

Hvad vil I med økonomiafdelingen?

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com, Aalborg Universitet

1. Indledning

Økonomichefen som sparringspartner?

Lad os starte med at se en halv snes år tilbage i tiden. Et typisk åbningsindlæg på en konference for økonomifolk havde en titel som for eksempel "Økonomichefen som sparringspartner". Økonomistyringen var dengang i en brydningstid, og de store virksomheder tumlede især med at indføre ERP-systemer. Activity Based Costing og Balanced Scorecard var stadig eksotiske værktøjer, og ikke mindst var økonomiafdelingens rolle til diskussion.

... Eller en regnskabsafdeling?

Det afgørende spørgsmål var, hvorvidt økonomiafdelingen skulle være en regnskabsafdeling med fokus på kontrol, transaktionshåndtering og regnskabsaflæggelse, eller om den i stedet skulle være en økonomistyrings-afdeling, som i højere grad havde fokus på prognoseopgaver, finansielle analyser af strategiske muligheder, medvirken til effektiviseringsprojekter, udarbejdelse af ledelsesinformation, udvikling af præcise kalkulationsmodeller osv.

Der var – og er stadig – brug for, at begge typer opgaver løses. Men den væsentligste forskel er, at det for 10 år siden var markant, at økonomichefen eller –direktøren typisk havde fokus enten på regnskabsafdelingens driftsopgaver eller de strategiske opgaver. Derudover var flere virksomheders økonomifolk sandsynligvis mere regnskabsorienterede end forretningsorienterede.

For 10 år siden var udfordringen at være strategisk

Økonomidirektører kan lede!

2. Økonomiafdelingen blev strategisk

På en controller-konference i 1995 hørte jeg en økonomichef fra et datterselskab i en børsnoteret industrivirksomhed holde indlæg om den fremadrettede økonomifunktion, om de strategiske opgaver man skulle tage ansvar for – og om vigtigheden af at bevise sin værdi som forretningspartner i forhold til direktionen. Situationen var på dette tidspunkt, at regnskabsafdelinger ofte var placeret på sidelinjen i forhold til virksomhedens øverste ledelse, og at økonomichefen ofte *ikke* var en del af direktionen.

Udviklingen er gået forbavsende hurtigt siden da. For det første er de nye, mere strategisk orienterede økonomistyringsværktøjer blevet taget i brug i mange virksomheder – og for det andet er det nu ganske naturligt, at økonomidirektøren er en del af direktionen. Det afgørende er her, at man som økonomidirektør flytter sig fra det snævre regnskabsfokus til et mere forretningsmæssigt og strategisk perspektiv, hvilket der også er mange, som har gjort.

Set i lyset af at diskussion af økonomistyringens strategiske rolle først tog rigtig fat i midten af 1990'erne, er det imponerende så sikker en karrierevej, økonomistyring er blevet siden da: Det er nu ikke blot et spørgsmål om at få lov til at være en del af direktionen. En stor del af de administrerende direktører, der i de sidste 2-3 år er blevet udnævnt i de større danske virksomheder, kommer faktisk fra økonomiafdelingen. Økonomichefen, jeg hørte for 10 år siden, har eksempelvis i et par år været administrerende direktør for en større børsnoteret virksomhed. Spørgsmålet er dermed, hvor relevant diskussionen af økonomistyringens rolle er i en moderne virksomhed i 2007?

3. Økonomiafdelingens nye udfordringer

Svaret er, at det er præcist ligeså relevant nu, som for 10 år siden. Det konkurrencemæssige pres, som både offentlige og private virksomheder er udsat for, har blot flyttet overliggeren for god økonomistyring – og spredningen i vilje og evne til at løfte opgaverne i økonomiafdelingerne er måske blevet endnu større. Økonomistyringen skal følge med virksomhedens udvikling, og i takt med at det strategiske fokus ændres, skal økonomistyringen tilpasse sig.

Men økonomistyringen kan være mere strategisk

Selvom der er mange økonomiafdelinger, som gør det godt, så bliver jeg gentagne gange overrasket over, i hvor mange virksomheder økonomiafdelingen ikke tager et strategisk ansvar eller ikke har fokus på løbende at udvikle økonomimodellen.

Fra tekniske til forretningsmæssige udfordringer

Globaliseringen fører nye udfordringer med sig. Det er eksempelvis ikke længere tilstrækkeligt at se transfer pricing som en ren skattemæssig problematik, idet principperne for intern afregning har væsentlige konsekvenser for den interne styring. Det øgede fokus på forsyningskædeoptimering, og i særdeleshed den strategiske betydning som indkøbsafdelingen får, betyder, at omkostningsmodellen skal kunne synliggøre de samlede sourcing-omkostninger, og at der skal opbygges levererandøromkostningsmodeller med samme præcision, som det kræves af en kundelønsomhedsmodel.

Der er brug for nye økonomimodeller

Med etableringen af udenlandske produktionsselskaber og øget ubalance i de indgående og udgående faktureringsvolumener skal dækningsbidrags- og likviditetsbudgetteringen præcist indarbejde effekterne af både kursudvikling og markedsværdi af de finansielle instrumenter, der anvendes til afdækningen af valutarisikoen. Og hvad sker der med økonomistyringsmodellen, når der for eksempel indføres Lean? Det stiller nye krav til økonomistyringen at kunne måle den økonomiske effekt, og nye organiseringer af produktionen kræver tilsvarende ændringer i kalkulationsprincipperne.

4. Hvem tager ansvaret for udviklingen?**Økonomistyring er ikke længere kun en anliggende for økonomifolk**

Det har altid været vigtigt at have styr på økonomien. Men økonomistyring har nu så central en betydning, at det ikke længere udelukkende er et anliggende for økonomiafdelingen. I de virksomheder, som har proaktive økonomiafdelinger, vil man på eget initiativ kunne drive udviklingen, og man vil selv kunne tage ansvar for at vedligeholde og opbygge de faglige kompetencer, der skal til. Men hvad med den store mængde af økonomiafdelinger, som stadig er undervejs med de første skridt?

Det kan nås endnu

Det gode budskab er, at det kan nås endnu. Det kræver muligvis ekstra ressourcer til udviklingsaktiviteter, men man har i økonomiafdelingen stadigvæk selv mulighed for at for at skridt i retning af et øget forretningsmæssigt fokus. Belønningen for dette venter både i form af spændende ar-

**Alternativet er at
direktionen griber
ind**

bejdsopgaver og en personlig karriereudvikling. Derimod er det kedelige budskab til de økonomichefer, der ikke tager ansvaret for udvikling, at der nok i fremtiden bliver mindre plads til Business-as-usual.

Hvis ikke økonomistyringen er på omgangshøjde med resten af virksomheden, bliver det en opgave for direktionen – og i sidste ende bestyrelsen – at gribe ind. Direktører og ledere af de forskellige afdelinger vil i fremtiden ikke finde sig i økonomistyring, der ikke hjælper dem forretningsmæssigt. Man kan naturligvis sige, at det altid har været uacceptabelt, hvis fokus på budgetoverholdelse, interne afregninger og overdreven nøgletalsstyring flytter fokus fra de "rigtige" strategiske og driftsmæssige beslutninger, men jeg tror at man mange steder har levet med det som et nødvendigt onde. Den tid er nu ved at være forbi. Heldigvis.

**Hvordan kommer
vi videre?**

Spørgsmålet er så, hvordan vi kommer videre? De to oplagte løsningsmodeller er enten skridt for skridt at forbedre økonomistyringen ved at tage forskellige nye teknikker i brug eller at gennemføre en større reorganisering, typisk med udgangspunkt i budgetlægningsmodellen. Faren ved disse tiltag er imidlertid at det meget let ender som "økonomiafdelingens budget" uden at direktionen for alvor har gjort sig klart, hvad de vil med en bedre og mere præcis økonomistyring – og uden at der ofres de tilstrækkelige ressourcer (... "Det er fint at I gør det, men det skal være inden for det eksisterende budget") og uden at der er reel organisatorisk opbakning.

**Send ledelsen
på kursus**

Jeg vil derfor foreslå at I sender hele ledergruppen på kursus! Det er ikke nok at træffe en beslutning i direktionen og at den administrerende direktør deltager i en styregruppe. Man skal også vide, hvad det drejer sig om, hvad mulighederne er og hvilke trade-off's der eksisterer mellem præcision og omkostninger når økonomistyringen skal designes. Den oplagte løsning er at bruge 2-3 dage på et internt seminar, hvor det forretningsmæssige behov for ændringer i økonomistyringen diskuteres, og hvor nye teknikker og muligheder præsenteres. Det skal der være tid til, hvis det er seriøst ment.