



Hvordan strategiske økon- omidirektører responderer, viderefører og tenker nytt



Innhold

Hvem dette er for:

Økonomidirektører og senior
beslutningstakere som er ansvarlige for
økonomifunksjonen i organisasjoner.
Denne e-boken forteller om hvordan
ledende økonomidirektørers innvirkning
på virksomheten strekker seg utover
lederrollen, spesielt i krisetider.

Beregnet lesetid: 12 minutter

Profiler

s 4

Respons

s 8

Videreføring

s 13

Nytenkning

s 18



2020 var fullt av utfordringer, endring og læring for alle typer bedrifter.

Bedrifter som responderer på og viderefører driften i kjølvannet av den globale helsekrisen, og tenker nytt med tanke på fremtiden, ser etter løsninger i økonomifunksjonen. Hvor kan vi kutte kostnader? Hvor skal vi investere? Hvordan forutsier vi fremtiden når fortiden snakket et annet språk? Hvilke beregninger er de viktigste å gjøre? Og først og fremst: Hvordan kan vi raskt imøtekommе skiftende kundebehov?

Økonomidirektøren er – eller bør være – i sentrum av disse samtalene. Veksten i rollens strategiske betydning, som allerede er mye omtalt i næringslivspressem, har skutt fart. I dag er økonomidirektørers oppgave like mye, om ikke mer, å forme fremtiden som å rapportere om fortiden.

Å gå inn i denne hovedrollen faller seg ikke naturlig for alle økonomidirektører. I et slikt næringsmiljø er «tallenes tale» viktig, men ikke alt. Å kjenne virksomheten, kundene, verdiene og målene til hver bransje og internalisere organisasjonens samlede mål og formål er strategiske byggesteiner.

Profil

Profil

Vi snakket med økonomidirektører fra ledende organisasjoner for å høre deres perspektiver. Spesielt snakket vi om hvordan de har forbedret strategi og generert kapasitet og forbindelser for å gjøre en forskjell. Vi fokuserte også på tre faser av reisen etter pandemien: respons, videreføring og nytenkning.

Økonomidirektør i GoCardless

Catherine Birkett

Catherine Birkett er økonomidirektør i GoCardless, en global leder innen regelmessige betalinger som forenkler arbeidet med å få betalt fra 60 000 bedrifter over hele verden. Hun hjelper for tiden GoCardless med å fortsette den internasjonale ekspansjonen og raske veksten ved å bygge på sitt globale bankbetalingsnettverk og konkurrere mot kredit- og debetkort. Birkett har snakket mye om hvordan rollen til økonomidirektøren handler like mye om ambisjoner som om risikostyring.



Økonomidirektør i Sakara

Ashley Ma

Ashley Ma har mer enn 15 års erfaring med å gi råd til vekstbedrifter og forhandle fusjoner, oppkjøp og privat kapitalfinansiering. Hun leder finansfunksjonen i Sakara. Sakara Life – som omfatter plantebasert ernæringsprogram, funksjonell snack og kosttilskudd – er basert på banebrytende ernæringsvitenskap og eldgammel legedom for å hjelpe kundene med å oppnå optimal helse og vitalitet. De er et godt eksempel på et selskap som har lykkes med å fornye markedet ved hjelp av en verdidrevet tilnærming.



Økonomidirektør og driftssjef i Thrive Market

Karen Cate

Karen Cate har mer enn 25 års erfaring innen dagligvare, forbruksvarer, skjønnhet, produksjon, netthandel og engros i rollen som økonomidirektør i Thrive Market. Thrive har som mål å gjøre naturlige og organiske produkter av høyeste kvalitet tilgjengelige for alle amerikanske familier. Cate har ført selskapet gjennom en periode med enestående vekst samtidig som hun har håndtert overgangen til hjemmekontor.



Hvordan strategiske økonomidirektører responderer, viderefører og tenker nytt



Respons

I starten av krisen gikk økonomiavdelinger i gang med å stabilisere virksomheten. De opplevde også en dramatisk overgang til fjernarbeid og hjemmekontor. Strategiske økonomidirektører som handlet raskt, maktet å opprettholde viktige funksjoner og samtidig gi databaserte råd til lederteam.



Vær i sentrum

Økonomi påvirker hver avdeling. Noen økonomidirektører velger å holde seg i den økonomiske båsen, men de kan være mer effektive når de flytter seg til virksomhetens sentrum. Spesielt når de skal ta vanskelige avgjørelser, er det nyttig med et bredere perspektiv som handler om mer enn bunnlinjen.

Ved å være kommunikator og tilrettelegger kan de bidra til at alle ansatte drar i samme retning. «Vi har et veltrimmet team», sier Ashley Ma om Sakara, en raskt voksende organisk leveringstjeneste. «Vi utvikler oss så raskt, og behovene endrer seg så fort, at økonomifunksjonen må være sentral i beslutningstakingen. Vi hjelper ansatte med å forstå beslutninger og vurdere den potensielle innvirkningen. Det gjør selvsagt at vi må ha dataene til å underbygge hvert initiativ vi satser på.»

Med utgangspunkt i et krise- og responsmøte iverksatte Karen Cate, økonomidirektør og driftssjef i Thrive Market, denne åpenheten til et bedriftsomfattende initiativ over tid. «I utgangspunktet var møtet bare for en liten gruppe», sier hun. «Vi oppdaterte alle på hvordan vi jobbet oss gjennom problemene. Det var utrolig effektivt, så vi fortsatte og åpnet det opp for hele bedriften. Alle har anledning til å høre forretningsstrategiene og -beslutningene som pågår, og dette holder oss samlet.»

For strategiske økonomidirektører bidrar denne brede innflytelsen til tilfredshet og glede ved jobben. «Det er dette jeg elsker med økonomi», sier Cate. «Du får full oversikt over selskapet og resultatene. Det gjør at du kan veilede direktører og ledere og selskapet som helhet.»

Catherine Birkett, økonomidirektør i GoCardless, er enig i at sentrumsfunksjonen er noe av det beste med stillingen. «Å jobbe med økonomi må være noe av det beste man kan gjøre. Man får se alle sider av virksomheten og innvirkningen ulike handlinger kan ha på tallene, enten det er å skape jobber eller forbedre bærekraften.»



Å jobbe med økonomi må være noe av det beste man kan gjøre. Man får se alle sider av virksomheten og innvirkningen ulike handlinger kan ha på tallene, enten det er å skape jobber eller forbedre bærekraften.»

Catherine Birkett,
økonomidirektør i GoCardless

Styr med stødig hånd i krisetider

Ansatte liker ikke at prosjektene deres blir kansellert eller avdelingene deres krymper, men krisetider gjør ofte slike vanskelige beslutninger nødvendige. Og økonomidirektøren sitter på pengesekken. Han eller hun blir bedt om å grunngi og planlegge kostnadskutt.

Strategiske økonomidirektører tilnærmer seg oppgaven gjennom organisasjonens verdier og mål. Slik unngår de å gjøre kortsiktige problemer om til langsiktige strategiske underskudd. Ved for eksempel å forstå hvilke ferdigheter som er viktigst for selskapets langsiktige suksess, kan de bidra til å beholde ansatte som har disse ferdighetene. Basert på erfaring kan de få styrer og andre beslutningstakere til å unngå panikkdrevne beslutninger som gjør mer skade enn godt.

Birkett benyttet sin erfaring til å veilede beslutninger tidlig i pandemien. «Jeg opplevde telekomkrasjet på begynnelsen av 2000-tallet og finanskrisen i 2007», minnes hun. «GoCardless hadde noen usikre perioder, men det var aldri fare for å gå tom for penger. Erfaringen fra disse hendelsene hjalp meg til å beholde roen og opptre pragmatisk, selv om vi ikke var sikre på hva som ville møte oss. Det lærte meg også at ingen suksess er risikofri. Vi klarte å unngå å ta avgjørelser basert på frykt, som videre hjalp oss til å se og dra nytte av muligheter når det oppstod.»



Hold et øye med fremtiden

Økonomidirektører har alltid gjort anslag og veiledet med hensyn til aksjepriser. Som Birketts kommentarer viser, er forskjellen at strategiske økonomidirektøren går lenger tilbake i fortiden og ser dypere inn i fremtiden. De bygger seg på bred erfaring og er alltid bevisst på økonomiske fordeler med endring som andre kanskje ikke ser.

«Vi var veldig tydelige på at uansett hvilke tiltak vi gjorde, ønsket vi ikke å skade den langsigtede virksomhet til GoCardless», bemerker Birkett. «Det førte til noen intense diskusjoner med styret om hvor konservativ vi burde være. Til slutt bestemte vi oss for å tilby lønnskutt i stedet for å redusere antall ansatte fordi vi mente at produktet vårt ville lykkes på lang sikt. Hvis vi hadde kuttet i arbeidsstyrken, ville vi ha fått alle mulige problemer med å prøve å opprettholde virksomheten senere. Jeg er stolt av motet hele teamet viste i dette øyeblikket.»

Hun har også bedt teamet om å forberede med hensyn til en mulig fremtidig nedgang. «Når det gjelder økonomien i Storbritannia og rundt om i verden, vet vi egentlig ikke. Kommer vi til å se mange konkurser på områder som har blitt beskyttet av myndighetenes støtte? Det er ikke noe klart svar. Måten jeg håndterer risikoen på, er å sikre at vi fortsetter å vokse på områder som sannsynligvis vil blomstre i verden etter COVID-19.»



Hvordan strategiske økonomidirektører responderer, viderefører og tenker nytt



Videreføring

Etter hvert som bilde begynte å falle på plass, kunne organisasjoner fokusere på å legge til rette for fremtidig suksess. For strategiske økonomidirektører er dette et avgjørende øyeblikk: når ansvaret skifter fra kortsiktige tiltak til langsiktige planer. Hvordan de tilfører verdi, avhenger i stor grad av hvor sentralt de står i virksomheten.



Bygg relasjoner bredt

På grunn av det kvantitative fokuset og jobben med å ta tøffe beslutninger skiller økonomiavdelingen seg ofte fra resten av virksomheten. Lederne vi snakket med, jobber for å bryte ned denne barrieren. De samhandler med ansatte og avdelinger uavhengig av hierarki og funksjon. Og de setter av tid der de er tilgjengelige for andre.

Det tradisjonelle synet er at økonomidirektørens viktigste relasjon er til administrerende direktør. Dette gjelder fortsatt for økonomidirektørene vi snakket med, men de understreket også at de forhører seg med og samarbeider med ledere i hele virksomheten, inkludert personalavdelingen, IT-avdelingen og andre beslutningstakere. «Jeg har stor tro på å jobbe side om side med alle i ledergruppen», sier Cate. «Når man forstår utfordringene deres på en dyp måte, kan man hjelpe dem med å sette initiativer ut i livet.»

For å gjøre dette har strategiske økonomidirektører proaktiv kontakt med andre i organisasjonen, og ikke bare når det gjelder økonomi. De gjør seg selv så tilgjengelige som tidsskjemaet tillater, og prioriterer å stille spørsmål og å lytte.

Dette er ferdigheter som kan læres og praktiseres bevisst. I en verden der arbeid i økende grad skjer i form av hybride modeller eller hjemmekontor, er det spesielt viktig å ta initiativet. «Det handler ærlig talt om respekt og åpenhet», sier ma. «Det kan være så enkelt som å sette av en uke eller to i en måned til å ha møter med andre ansatte. Relasjonene er verdifulle i seg selv, og du får også mye bakgrunnsinfo om hvor data kommer fra, og hvordan ting fungerer. Du prøver altså ikke å bygge tillit akkurat i det øyeblikket da ting står på som verst. Tilliten er på plass når du virkelig trenger den.»

Cate gjør en innsats for å gå utover den tradisjonelle rollefordelingen og forstå virksomheten – og personene som driver den – helhetlig. Det å bli kjent med ansatte på alle nivåer gir innsikt i ringvirkningen av beslutninger, som ellers virker abstrakt. «Jeg tror det er viktig å besøke lageret, produksjonsavdelingen, det operative hjertet i virksomheten», sier hun. «Å bruke tid på gulvet og snakke med enkeltpersoner og forstå hva deres utfordringer er, eller hvor det er mulig å gjøre ting enklere eller raskere eller bedre på en eller annen måte.»

Viktige relasjoner finnes også utenfor organisasjonens grenser, altså blant kunder og kolleger i andre bransjer. I et B2B-selskap som GoCardless kan økonomidirektøren gi bedre strategiske anbefalinger ved å forstå hvordan kundene tjener penger, hva de bryr seg om, og hva deres utfordringer er.



Jeg tror det er viktig å besøke lageret, produksjonsavdelingen, det operative hjertet i virksomheten. Å bruke tid på gulvet og snakke med enkeltpersoner og forstå hva deres utfordringer er, eller hvor det er mulig å gjøre ting enklere eller raskere eller bedre på en eller annen måte.»

Karen Cate,
økonomidirektør og driftssjef,
Thrive Market

Gi rollen et menneskelig ansikt

Når du har ansvar for bunnlinjen, kan feil fort få stor betydning. Men alle er mennesker, og ved å opptre menneskelig føler ansatte at de kan oppsøke deg. Hvis de er redd for økonomidirektøren, vil de gjøre alt de kan for å unngå vanskelige samtaler. Hvis de stoler på deg og vet at du støtter dem, vil de se på deg som rådgiver og partner. Det gir deg bedre innsyn og mulighet til å reagere tidligere.

«Ved å innrømme hva man ikke vet, og feil man har gjort, kan man faktisk styrke stillingen i selskapet», sier Birkett.

«Jeg tror ikke man skal gå rundt og være redd for å fortelle administrerende direktør at man har regnet feil eller misforstått noe i en økonomisk modell», bemerker hun. «Alle har gjort feil, og alle har overlevd feil.

Jeg har åpen kommunikasjon med styret, revisorer og banker, og det er grunnlaget for vellykkede partnerskap. Ha en følelse for balanse og perspektiv, spesielt hvis du er en ung økonomidirektør som er ny i stillingen.»



Ta i bruk nye arbeids- metoder med smidighet

I intervjuene våre bemerket økonomidirektørene at økonomiavdelingen er – eller var – en praktisk rettet avdeling med mye personlig samarbeid. Det endret seg med overgangen til hjemmekontor, men de var utrolig optimistiske med tanke på fremtidens arbeidsliv. «Vi savner hverandre», sier Ma. «Det er ikke det samme som å være på kontoret på Soho og kunne jobbe side om side. Men takket være riktig teknologi, tror jeg i bunn og grunn tiden har gjort oss sterkere. Vi har måttet prioritere arbeidet vårt bedre og bruke tiden mer effektivt med tanke på utfordringene vi alle står overfor.»

Cates erfaring ligner på den Ma har gjort seg. «Vi hadde de samme utfordringene som alle andre med hensyn til hjemmekontor», minnes hun. «Vi prøvde å løse driftsproblemer som oppstod, samtidig som vi handlet ut fra budsjetttrammene mens vi jobbet hjemmefra.

I begynnelsen var det vanskelig å ikke bare kunne lene seg litt for å snakke med en kollega om et problem. Men jeg tror det virkelig fikk frem hvor fokuser og målbevisst teamet er, og vi lærte å jobbe akkurat like effektivt på nye måter.»

Når økonomiavdelinger vender tilbake til jobb – enten i hybride stilinger eller fra hjemmekontor – kan de bygge videre på det de har lært. Strategiske økonomidirektører merker seg de gode arbeidsmåtene og gjør dem til faste prosesser som gjør bedriften mer robust.



Hvordan strategiske økonomidirektører responderer, viderefører og tenker nytt

Nytenkning

Å skulle forutsi fremtiden med visshet er utenfor rekkevidde. Det er derfor strategiske økonomidirektører legger grunnlaget med det i tankene. For noen betyr det å bygge på smarte investeringer de gjorde under krisen. For andre handler det om å fortsette å finne nye inntektskilder. Å holde tritt med forventninger samtidig som man har kapasitet til å se fremover, krever at man er effektiv og fokusert.



Samkjør beslutninger og formål

Økonomidirektører er gjerne kvantitativt anlagte personer som er avhengige av tall for å ta avgjørelser. I en formålsdrevet virksomhet – som gjelder et økende antall bedrifter i ulike sektorer – er ikke penger den eneste viktige faktoren. Men samtidig er prioritering av dette formålet ofte den beste veien mot lønnsomhet.

Sakara er tuftet på formål. «Vi så på vår oppgave og våre verdier, spesielt ideen om å være ett team», sier Ma. «Den innebærer at det er viktig å beskytte våre ansatte. Nedbemannning var absolutt det siste alternativet på listen. Derfor fokuserte vi på å håndtere etterspørsel og sørge for at vi ikke endte opp i en situasjon der vi måtte skuffe kunder eller kutte stillinger. Fordi vi leverer næringsrik og plantebasert mat, var markedsbehov der, og vi kunne betjene kundene og vokse til tross for alle utfordringene.»

Thrive har tatt en lignende tilnærming. Selskapet opplevde faktisk en betydelig økning i medlemskap da folk så etter kontaktløse måter å handle på, samt produkter som gir helse og velvære. Selskapet måtte ta en stor avgjørelse: om de skulle investere i et nytt ordreoppfyllelsessenter.

Selv om Cate så at det var en viss risiko for at dagligvarehandling på nettet kom til å endre seg etter pandemien, ville investeringen tjene selskapets mål om å gjøre en sunn livsstil lett tilgjengelig for alle amerikanere. Thrive mener at trotskap mot dette formålet vil gi størst suksess på sikt. Det er en ære for oss å hjelpe medlemmer med å kjøpe sunn mat og husholdningsartikler uten å måtte stå i kø i en dagligvarebutikk, og dette har vi tenkt å fortsette med», sier Cate.





«Vi så på vår oppgave og våre verdier, spesielt ideen om å være ett team. Den innebærer at det er viktig å beskytte våre ansatte. Nedbemanning var absolutt det siste alternativet på listen. Derfor fokuserte vi på å håndtere etterspørsel og sørge for at vi ikke endte opp i en situasjon der vi måtte skuffe kunder eller kutte stillinger.»

Ashley Ma,
økonomidirektør i Sakara

Prediktive verktøy for proaktive beslutninger

Når strategiske økonomidirektører så skal se fremover og tenke nytt om fremtiden, trenger de nye verktøy. Dette gjelder spesielt når resultatene fra forrige kvartal sier lite eller ingenting om dagens situasjon. I økende grad bruker de prediktive modeller og kunstig intelligens – nå tilgjengelig for nesten alle organisasjoner – for å forstå virkningen beslutninger har. Samtidig forstår de begrensningen til slik teknologi og de nye kravene teknologien stiller til menneskelig dømmekraft.

Å kunne arbeide med store mengder informasjon og nye typer analyseverktøy blir stadig viktigere for strategiske økonomidirektører. «Vi håndterer alle større datamengder», sier Birkett. «Å bruke de på en god måte, evnen til å forutsi ting og identifisere trender, er en del av rollen din. Det er slik du driver virksomheten i

riktig retning og tar de tøffe beslutningene. Teknologi kommer definitivt til å utgjøre grunnlaget for alt økonomiavdelinger gjør. Det kan være så trivielt som et automatisert faktureringssystem, eller det kan være avansert analyse på toppen av økonomiske data. Når du ser virksomhetens status i sanntid, kan du ta utgiftsbeslutninger mye raskere.»

I tillegg til å effektivisere daglige prosesser mener Cate at evnen til å se inn i fremtiden vil øke i betydning. «Det handler mindre om hva du gjorde i går, og mer om fremtidsrettede indikatorer, muligheter og innsikt. Gjennomgang og historisk analyse er fortsatt viktig, men den strategisk viktige faktoren handler om muligheten til å se fremover. Vi samarbeider alltid med dataiterne våre for å finne nye måter å vri og vende på dataene på.»

Hvordan denne innsikten leveres, er like viktig. «Vi gjør alt vi kan for å gi innsikt tilbake til beslutningstakere», fortsetter Cate. «Spesielt i det nye miljøet der tradisjonelle kommunikasjonslinjer har endret seg, er vi interessert i verktøy som hjelper de ansatte med å handle ut fra data. Å ha ett enkelt miljø med én enkelt sannhetskilde som er testet og validert, gjør at alle kan være samkjørte.»

Velg fokus: tillit utgjør hele forskjellen

Alle økonomidirektører må ha fingeren på den økonomiske pulsen i virksomheten, men strategiske økonomidirektører henger seg ikke opp i bagateller. De bygger et solid team for å håndtere det daglige rapporterings-, revisjons- og regnskapsansvaret, og så kan de selv fokusere på relasjoner, ny teknologi, innsikt og strategi.

Som Birkett bemerker: «Når du skal være en virkelig strategisk partner, kan du ikke bare se på tall. Skatte- og samsvarskrav er selvsagt avgjørende, og det er ikke uvanlig at organisasjoner har noen under økonomidirektøren som gjør mye av dette arbeidet.

Forskjellen er verdien du gir denne rollen. For meg er den 100 prosent avgjørende og besittes av personen rett under meg. Det betyr at jeg ikke har noen kvaler med å overlate ansvaret slik at jeg kan fokusere på de rådgivende og strategiske aspektene ved rollen.»



Mot en strategiske fremtid for økonomidirektører

Økonomidirektørene vi har snakket med, kommer fra ulike bedrifter, har ulik bakgrunn og stod overfor ulike utfordringer under pandemien, men alle gjorde det klart at den strategiske rollen er et valg og et tankesett.

Tiltakene de utførte – fra hvordan de samhandlet med andre i virksomheten, til hvilke verktøy de valgte – gjorde dem i stand til å ha stor innflytelse på retningen til virksomheten. Ledet av erfaring og en fremtidsrettet tilnærming til analyse har de bidratt til å styre sine organisasjoner gjennom tider med stor usikkerhet. Alle føler at de kan se fremover mot en lys fremtid.

Vi håper denne innsikten er nyttig for deg i din jobb med å bli en mer strategisk økonomileder. Microsoft tilbyr intelligente verktøy og veiledning for å maksimere potensialet til økonomidirektører og deres arbeid med å tenke nytt om virksomhetens fremtid.

Se hvordan Microsoft Dynamics 365 Finance kan hjelpe deg med å få en strategisk oversikt over bedriften og integrere data fra alle siloer.

[Planlegg en sanntidsdemo i dag](#)



© 2021 Microsoft Corporation. Alle rettigheter forbeholdt. Dette dokumentet leveres uten noen form for garanti. Informasjonen og synspunktene i dette dokumentet, inkludert nettadresser og andre referanser til nettsteder, kan endres uten varsel. Du har ansvaret for eventuelle risikoer ved bruk av det. Dette dokumentet gir deg ingen rett til åndsverk i Microsoft-produkter. Du kan kopiere og bruke dette dokumentet til interne referanseformål.