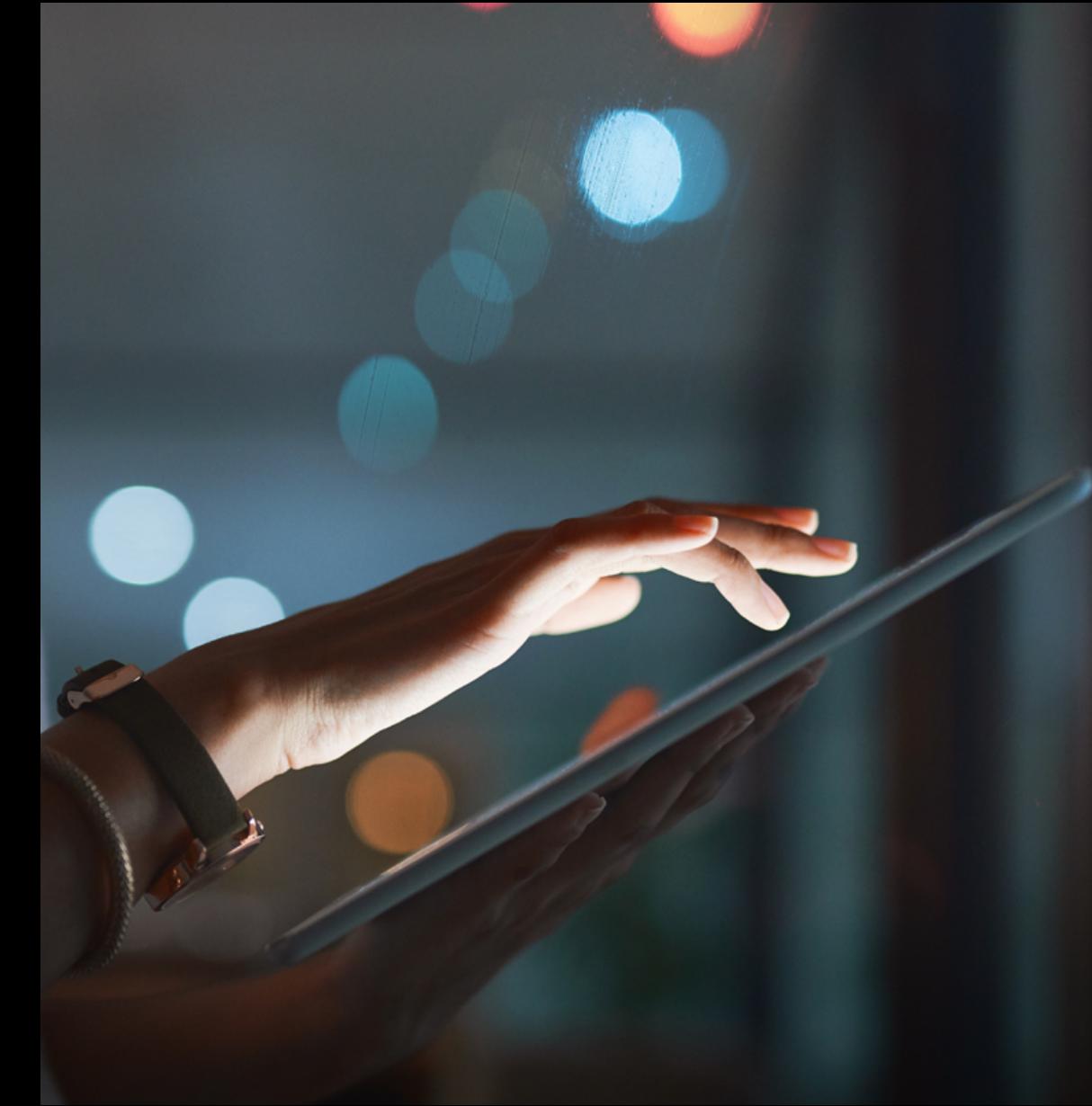




Hur strategiska ekonomichefer reagerar, återhämtar och förnyar



Vem vänder sig boken till?

Ekonomichefer och ledande beslutsfattare som ansvarar för ekonomifunktionen i en organisation. I den här e-boken har vi samlat insikter från ledande ekonomichefer om hur de maximerar sin inverkan på verksamheten utöver sin roll som förvaltare, särskilt i kristider.

Beräknad lästid: 12 minuter

Innehåll

Profiler
s4

Reagera
s8

Återhämta
s13

Förnya
s18



År 2020 medförde utmaningar, förändringar och tillfällen att lära för företag av alla typer.

När företag reagerar på, återhämtar sig från och förnyas efter den globala hälsokrisen, finns lösningarna ofta i ekonomifunktionen. Var kan vi sänka kostnaderna? Var ska vi investera? Hur förutspår vi framtiden när det förflutna ser annorlunda ut? Vilka mått spelar egentligen någon roll? Och framför allt, hur kan vi snabbt ändra riktning för att uppfylla ändrade kundbehov?

Ekonomichefen är – eller bör vara – i centrum för det här diskussionerna. Rollens strategiska betydelse, som redan har diskuterats ingående i affärsspressen, har ökat dramatiskt. I dag ansvarar ekonomichefarna lika mycket, om inte mer, för att forma framtiden som för att rapportera om det som varit.

Alla ekonomichefer är inte lika bekväma med den här rollen. I den här typen av affärsmiljö är det nödvändigt att känna till siffrorna, men det är inte tillräckligt. För att agera strategiskt måste man känna till verksamheten, kunderna, värderingarna och målen för varje affärsområde, och veta vilket uppdrag och syfte hela organisationen har.

Profil

er

Vi pratade med följande ekonomichefer från ledande organisationer för att få deras perspektiv. Vi diskuterade i synnerhet hur de har förbättra sin egen strategiska förmåga och genererat den kapacitet och de kopplingar som gör skillnad. Vår diskussion fokuserade också på tre faser som inträffar efter pandemin: reaktion, återhämtning och nytänkande.

Ekonomichef, GoCardless

Catherine Birkett

Catherine Birkett är ekonomichef på GoCardless, ett globalt ledande företag inom återkommande betalningar som hjälper 60 000 företag världen över att få betalt. För närvarande hjälper hon GoCardless med dess fortsatta internationella expansion och snabba tillväxt, genom att bygga vidare på företagets globala bankdebiteringsnätverk som konkurrerar med kredit- och betalkort. Birkett talar ofta om att ekonomichefens roll handlar lika mycket om ambition som om riskhantering.



Finansdirektör, Sakara

Ashley Ma

Ashley Ma har mer än 15 års erfarenhet som rådgivare till tillväxtföretag och av att förhandla fusioner, förvärv och finansiering med privat kapital. Hon leder ekonomifunktionen på Sakara, vars ekologiska, växtbaserade kostprogram, funktionella snacks och kosttillskott med varumärket Sakara Life baseras på banbrytande näringsslära och kunskap från uråldriga healingmetoder för att hjälpa kunderna uppnå optimal hälsa och vitalitet. Det är ett exempel på hur ett företag har lyckats omvandla en marknad med hjälp av en värdebaserad strategi.



Ekonomichef och verksamhetschef, Thrive Market

Karen Cate

Karen Cate har mer än 25 års erfarenhet av livsmedel, konsumentförpackade varor, skönhet, tillverkning, e-handel och partihandel. Thrive vill göra naturliga och ekologiska produkter med världens högsta kvalitet tillgängliga för alla amerikanska familjer. Cate har lotsat företaget genom en period med tillväxt utan motstycke, och samtidigt hanterat övergången till distansarbete.



Hur strategiska ekonomichefer reagerar, återhämtar och förnyar



Reagera

När krisen uppstod började ekonomiavdelningarna agera för att stabilisera verksamheten. De stod också inför en dramatisk förändring från arbete på plats till distansarbete. Strategiska ekonomichefer agerade snabbt och upprätthöll viktiga funktioner samtidigt som de gav ledningsgruppen databaserade råd.



Bli en förenare

Ekonomin påverkar alla avdelningar. Vissa ekonomichefer väljer att hålla sig inom sitt område, men de kan vara mer effektiva när de blir centrala för verksamheten. Ett bredare perspektiv är särskilt viktigt när de ska ta svåra beslut.

Genom att välja att agera som kommunikatör och samordnare kan bidra till att alla arbetar mot samma mål. "Vi har ett mycket slimmat team", säger Ashley Ma, vars företag Sakara är en snabbväxande tjänst för leverans av ekologiska måltider. "Vi utvecklas så snabbt och våra behov ändras så snabbt att ekonomifunktionen måste vara central vid beslutsfattandet. Vi hjälper människor förstå beslut och att bedöma beslutens potentiella inverkan. Det innebär naturligtvis att vi har de data som ligger till grund för allt vi investerar i."

Karen Cate, ekonomichef och verksamhetschef på Thrive Market, utgick från ett teknikmöte om pandemin och omvandlade den här öppnenheten till ett företagsomfattande, långsiktigt initiativ. "Inledningsvis var mötet bara med ett litet team", säger hon. "Vi såg till att alla förstod hur vi arbetade med frågorna. Det var otroligt effektivt, så vi fortsatte och öppnade upp det för hela företaget. Det är ett tillfälle för alla att höra vilka affärsstrategier och beslut som är på gång, och det gör att vi håller ihop."

För strategiska ekonomichefer leder den här breda effekten till nöjda och engagerade medarbetare. "Det är det här jag älskar med ekonomi", säger Cate. "Du ser hela företaget och dess resultat. Det gör att du kan ge chefer och ledare, och företaget i stort, både vägledning och insikter."

Catherine Birkett, ekonomichef på GoCardless, håller med om att något av det bästa med hennes arbete är att vara i händelsernas centrum. "Att arbeta med ekonomin är på sätt och vis den bästa rollen. Du får se alla sidor av verksamheten och vilken skillnad olika åtgärder har på siffrorna, oavsett om det är att skapa jobb eller förbättra hållbarheten."



Att arbeta med ekonomin är på sätt och vis den bästa rollen, eftersom du får se alla sidor av verksamheten och vilken skillnad olika åtgärder har på siffrorna, oavsett om det är att skapa jobb eller förbättra hållbarheten.”

Catherine Birkett,
ekonomichef, GoCardless

Var ett ankare i krissituationer

Ingen vill se sina projekt avbrytas eller sina team krympa, men i kriser blir det ofta nödvändigt. Och pengarna stannar ofta hos ekonomicheferna. De uppmanas att tillhandahålla både motivering och planen för kostnadsbesparingar.

Strategiska ekonomichefer tar sig an uppgiften enligt organisationens värderingar och mål. På så sätt undviker de att kortskiktiga nedskärningar utvecklas till långsiktiga strategiska underskott. Genom att till exempel förstå vilka färdigheter som är viktigast för företagets långsiktiga framgång kan de se till att behålla människorna som har dessa färdigheter. Utifrån sin erfarenhet kan de hjälpa styrelser och andra beslutsfattare att undvika panikbeslut som gör mer skada än nytta.

Birkett förlitade sig på sin erfarenhet för att hjälpa till att vägleda beslut tidigt under pandemin. "Jag genomlevde telekomkraschen i början av 2000-talet, liksom finanskrisen 2007", minns hon. "Det var lite osäkert för GoCardless vid några tillfällen, men inte på en sådan nivå att pengarna var slut. Erfarenheten hjälpte mig att hålla mig lugn, sansad och pragmatisk, även om vi inte var säkra på vad som skulle komma. Det lärde mig också att ingen framgång är utan risk. Vi kunde undvika att fatta beslut baserade på rädska, vilket i sin tur gjorde att vi kunde känna igen och dra nytta av möjligheter när de uppstod."



Håll koll på framtiden

Ekonomichefer har alltid tagit fram prognoser och hjälpt till att fastställa aktiekurser. Som Birketts kommentarer uttrycker är skillnaden att en strategisk ekonomichef ser längre bakåt och längre framåt. De utnyttjar sin breda erfarenhet och har alltid koll på de ekonomiska fördelar med förändringar som andra kan missa.

"Vi var alltid mycket tydliga med att oavsett vilka åtgärder vi vidtog, så ville vi inte skada vår långsiktiga verksamhet på GoCardless", säger Birkett. "Det ledde till intensiva diskussioner med styrelsen om hur konservativa vi skulle vara. I slutändan bestämde vi oss för att erbjuda lönesänkningar i stället för att minska antalet anställda, eftersom vi ansåg att vår produkt skulle lyckas på lång sikt. Om vi hade skurit ned arbetsstyrkan hade vi haft alla möjliga problem med att försöka upprätthålla verksamheten i ett senare skede. Jag är stolt över det mod som hela vårt team visade i det ögonblicket."

Hon har också sett till att teamet förbereder sig för en möjlig avmattning i framtiden. "När det gäller ekonomin i Storbritannien och runt om i världen vet vi inte riktigt. Kommer vi att få se många konkurser inom områden som har skyddats av statliga stödinsatser? Det finns inget svar. Jag hanterar risken genom att se till att vi fortsätter att växa inom andra områden som sannolikt kommer att vara framgångsrika efter COVID."



Hur strategiska ekonomichefer reagerar, återhämtar och förnyar

Återhämta

När saker och ting började ordna sig kunder
organisationerna fokusera på framtiden.
För strategiska ekonomichefer är det ett
kritiskt ögonblick när ansvaret övergår från
kortsiktiga åtgärder till långsiktiga planer.
Hur de tillför värde beror till stor del på hur
djup inbäddade de är i verksamheten.



Bredda dina relationer

På grund av dess kvantitativa fokus och roll när svåra beslut tas, verkar ekonomiavdelningen ofta vara skild från resten av verksamheten. De ledare vi har talat med arbetar alla för att så inte ska vara fallet. De interagerar med människor och team i hela hierarkin och alla funktioner. Och de avsätter tid där de är tillgängliga för andra.

Den traditionella uppfattningen är att ekonomichefens viktigaste relation är den med VD:n. Det gäller fortfarande för de ekonomichefer vi talade med, men de underströk också hur viktigt det är att ha kontakt med ledare i hela verksamheten, inklusive HR, IT och beslutsfattarna inom affärsområdena. "Jag tror verkligen på att samarbeta med alla medlemmar i ledningsgruppen", säger Cate. "När du förstår deras utmaningar på ett ingående sätt kan du hjälpa dem att förverkliga sina initiativ."

För att göra det söker strategiska ekonomichefer proaktivt kontakt med andra personer i organisationen, och inte bara när det gäller ekonomin. De gör sig så tillgängliga som deras scheman tillåter och prioriterar att ställa frågor och lyssna.

Det är färdigheter som man kan lära sig och använda avsiktlig. Det är särskilt viktigt nu, i en värld där arbetet allt oftare sker som hybrid- eller distansarbete. "Ärligt talat handlar det om respekt och öppenhet", säger Ma. "Det kan vara så enkelt som att ta en vecka eller två under en månad där du tar dig tid att träffa människor när det passar dem. Relationerna är värdefulla i sig själva, och du får också en bakgrund till var data kommer från och hur saker och ting fungerar. Det innebär att du inte behöver försöka skapa det här förtroendet precis när saker och ting blir riktigt utmanande. Och det är då du verkligen behöver det."

Cate arbetar hårt för att gå utanför de traditionella hierarkierna och förstå verksamheten – och de människor som driver den – som en helhet. Att lära känna anställda på alla nivåer ger insikt om effekterna av beslut som annars verkar abstrakta. "Jag tror att det är viktigt att komma in på lagret, anläggningen, verksamhetens operativa hjärta", konstaterar hon. "Tillbringa tid på golvet med prata med människor och förstå deras utmaningar, eller var det finns möjlighet att göra det enklare eller snabbare eller bättre på något sätt."

Viktiga relationer finns också utanför organisationens gränser, med kunder och kollegor i andra branscher. I B2B-företag som GoCardless kan ekonomicheferna ge bättre strategiska rekommendationer om de förstår hur kunderna tjänar pengar, vad de bryr sig om och vilka deras utmaningar är.



Jag tror att det är viktigt att komma in på lagret, anläggningen, verksamhetens operativa hjärta. Tillbringa tid på golvet med prata med människor och förstå deras utmaningar, eller var det finns möjlighet att göra det enklare eller snabbare eller bättre på något sätt.”

Karen Cate,
ekonomichef och verksamhetschef,
Thrive Market

Gör rollen mänsklig

När du är ansvarig för resultatet kan misstag få alltför stor betydelse. Men alla är mänskliga, och om du är mänsklig kan man närlägga sig dig. Om människor är rädda för ekonomichefen gör de sitt bästa för att undvika svåra samtal. Om de litar på dig och vet att du stödjer dem, kommer de att se dig som rådgivare och partner. Det ger dig större insyn och möjlighet att kliva in tidigare.

Att erkänna att du inte vet och att du har gjort misstag kan faktiskt förbättra din position i företaget, säger Birkett.

"Jag tycker inte att du någonsin ska vara rädd för att berätta för VD att du missbedömde något eller att en ekonomisk modell blev fel", konstaterar hon. "Vi har alla gjort det, och vi har alla tagit oss genom det."

Jag har en öppen kommunikation med min styrelse, mina revisorer och mina banker, och det är grunden för framgångsrika partnerskap. Ha balans och perspektiv, särskilt om du är en ung ekonomichef som precis har börjat."



Inför nya arbetsmetoder flexibelt

I våra intervjuer noterade ekonomichefarna att ekonomiavdelningen är – eller var – en mycket praktisk avdelning med mycket personligt samarbete. Det förändrades vid övergången till distansarbete, men de var anmärkningsvärt optimistiska om arbetets framtid. "Vi saknar varandra", säger Ma. "Det är inte samma sak som att vara på vårt kontor i Soho och kunna arbeta sida vid sida. Men i slutändan, med rätt teknik, tror jag att det har gjort oss starkare. Vi har varit tvungna att prioritera vårt arbete bättre och använda tiden effektivt med tanke på de utmaningar vi alla står inför."

Cates har samma upplevelse som Ma, och en liknande erfarenhet. "Vi hade samma utmaningar som alla andra gjorde när det gäller att kunna anpassa sig till att arbeta hemifrån", minns hon. "Vi försökte lösa nya operativa behov och genomföra vår budget samtidigt som vi arbetade hemifrån. Först var det svårt att inte bara kunna vända dig om och prata med din medarbetare. Men jag tror att det verkligen tog fram teamets uthållighet, och vi lärde oss att arbeta precis lika effektivt på nya sätt."

När ekomiteamen återgår till arbetet, oavsett om det är hybridarbete eller distansarbete, kan de bygga vidare på de här erfarenheterna. Den strategiska ekonomichefen behåller de bästa metoderna och omvandlar dem till upprepningsbara processer för fortsatt motståndskraft.



Hur strategiska ekonomichefer reagerar, återhämtar och förnyar

Förnya

Framtiden kan aldrig förutsägas med säkerhet. Det vet strategiska ekonomichefer när de lägger grunden. För vissa innebär det att bygga vidare på smarta investeringar som de gjorde under krisen. För andra innebär det att fortsätta skapa nya intäcktskällor. Man måste vara effektiv och fokuserad för att kunna uppfylla förväntningar och samtidigt se till att ha resurser för att skapa nytt.



Anpassa besluten eftersyfte

Ekonomichefer tenderar att vara kvantitativa människor som förlitar sig på siffror för att fatta beslut. I en syftesstyrd verksamhet – vilket beskriver ett växande antal företag inom olika sektorer – är pengar inte den enda viktiga faktorn. Men samtidigt är prioriteringen av syftet ofta det bästa sättet att skapa lönsamhet.

Sakara handlar om syfte. "Vi tittade på vårt uppdrag och våra värderingar, särskilt tanken att vi ska vara ett team", säger Ma. "Det innebar att det var viktigt att skydda våra anställda. Downsizing var absolut det sista alternativet på vår lista. Så vi fokuserade på att hantera efterfrågan och se till att vi inte hamnade i ett läge där vi måste göra kunderna besvikna eller minska personalen. Eftersom vi levererar växtbaserad kost fanns marknaden, och vi kunde leverera till våra kunder och växa trots alla utmaningarna."

Thrive har en liknande strategi. Företaget fick faktiskt en betydande ökning av antalet medlemmar när människor sökte kontaktlösa sätt att handla och produkter för hälsa och välbefinnande. Företaget var tvunget att fatta ett stort beslut: om man skulle investera i ett nytt expedieringscenter eller inte.

Även om Cate insåg att det fanns en viss risk att livsmedelshandeln online skulle förändras efter pandemin, skulle investeringen tjäna företagets uppdrag att göra ett hälsosamt liv enkelt och tillgängligt för alla amerikaner. Thrive anser att de kommer att få störst utdelning i slutändan genom att hålla sig till det uppdraget. "Det är en ära för oss att hjälpa medlemmarna få tillgång till hälsosam mat och hushållsartiklar utan att behöva stå i kö i en livsmedelsbutik, och vi tänker fortsätta uppfylla det löftet", säger Cate.





Vi tittade på vårt uppdrag och våra värderingar, särskilt tanken att vi ska vara ett team. Det innebar att det var viktigt att skydda våra anställda. Downsizing var absolut det sista alternativet på vår lista. Så vi fokuserade på att hantera efterfrågan och se till att vi inte hamnade i ett läge där vi måste göra kunderna besvikna eller minska personalen.”

Ashley Ma,
finansdirektör, Sakara

Prediktiva verktyg för proaktiva beslut

När de strategiska ekonomicheferna ska hjälpa till att förnya framtiden behöver de nya verktyg som passar för ändamålet. Det gäller särskilt när det senaste kvartalets resultat kan ha lite eller inget att säga om den nuvarande situationen. Allt fler tittar på prediktiva modeller och AI – nu inom räckhåll för nästan alla organisationer – för att förstå effekten av beslut. Samtidigt förstår de gränserna för sådan teknik och de nya krav de ställer på det mänskliga omdömet.

Att kunna arbeta med stora mängder information och nya typer av analysverktyg blir allt viktigare för den strategiska ekonomichefen. "Vi hanterar alla stora datavolymer", säger Birkett. "Att använda dem på rätt sätt är en del av din roll, förmågan att förutse saker och identifiera trender. Det är så du tar verksamheten i

rätt riktning och fattar de svåra besluten. Tekniken kommer definitivt att vara grunden till allt som ekomiteamen behöver göra. Det kan vara grundläggande som ett automatiserat faktureringssystem, eller avancerad analys av finansiella data. När du kan se företagets hälsa i realtid kan du fatta beslut om utgifter så mycket snabbare."

Förutom att effektivisera vardagliga processer tror Cate att det kommer att bli allt viktigare att se in i framtiden. "Det handlar mindre om vad du gjorde i går och mer om framåtblickande indikatorer, möjligheter och insikter. Granskning och historisk analys är fortfarande viktiga, men den strategiska skillnaden ligger i förmågan att se framåt. Vi arbetar alltid med vårt data science-team för att hitta nya sätt att dela upp data."

Hur dessa insikter levereras är lika viktigt. "Vi gör allt vi kan för att se till att beslutsfattarna får dessa insikter", fortsätter Cate. "Särskilt i den här nya miljön där de traditionella kommunikationssätten här ändrats, är vi intresserade av verktyg som hjälper människor att agera utifrån data. Att se till att det finns en miljö med en enda sanningskälla som har testats och validerats hjälper alla att vara i fas med varandra."

Att välja fokus: ett pålitligt team är hela skillnaden

Varje ekonomichef måste ha riktig koll på företagets finanser, men strategiska ekonomichefer undviker att bli besatta av detaljer. Genom att bygga upp ett pålitligt som hanterar det dagliga rapporterings-, revisions- och redovisningsansvärtet kan de fokusera på relationer, ny teknik, insikter och strategi.

Som Birkett konstaterar: "För att vara en verlig strategisk partner kan du inte bara producera siffror. Skatt och efterlevnad är naturligtvis viktigt, och det är inte ovanligt att organisationer har någon under ekonomichefen som gör mycket av det arbetet."

Skillnaden är hur du värderar den rollen. För mig är den otroligt viktig och innehas av min närmaste medarbetare. Det innebär att jag är väldigt bekväm med att låta den personen hantera saker och ting, så att jag kan fokussera på de rådgivande och strategiska aspekterna av rollen."



Mot framtiden som strategisk ekonomichef

Även om de kommer från olika typer av verksamheter och bakgrunder, och stod inför olika utmaningar under pandemin, klargjorde alla ekonomichefer som vi talade med att den strategiska rollen är ett val och ett tankesätt.

De specifika åtgärder de vidtog – från hur de interagerar med andra i verksamheten till de typer av verktyg de väljer – hjälpte dem att få största möjliga inverkan på verksamhetens inriktning. Med hjälp av erfarenhet och ett framåtblickande synsätt på analys har de hjälpt till att styra sina organisationer genom tider av stor osäkerhet. Alla känner att de har en ljus framtid.

Vi hoppas att de här insikterna blir värdefulla i din strävan att bli en mer strategisk ekonomichef. Microsoft arbetar för att tillhandahålla intelligenta verktyg och vägledning så att ekonomichefer kan omdefiniera framtiden för sina företag på bästa sätt.

Upptäck hur Microsoft Dynamics 365 Finance kan hjälpa dig få en strategisk bild av ditt företag och integrera data mellan avgränsade system.

[Planera in en livedemonstration i dag](#)



©2021 Microsoft Corporation. Med ensamrätt. Det här dokumentet tillhandahålls i befintligt skick. Informationen och åsikterna som uttrycks i detta dokument, inklusive webbadresser och andra referenser till platser på Internet, kan komma att ändras utan föregående meddelande. Risken för att använda det åvilar dig. Detta dokument ger dig inga juridiska rättigheter till någon immateriell egendom i någon Microsoft-produkt. Du får kopiera och använda detta dokument för interna referensändamål.