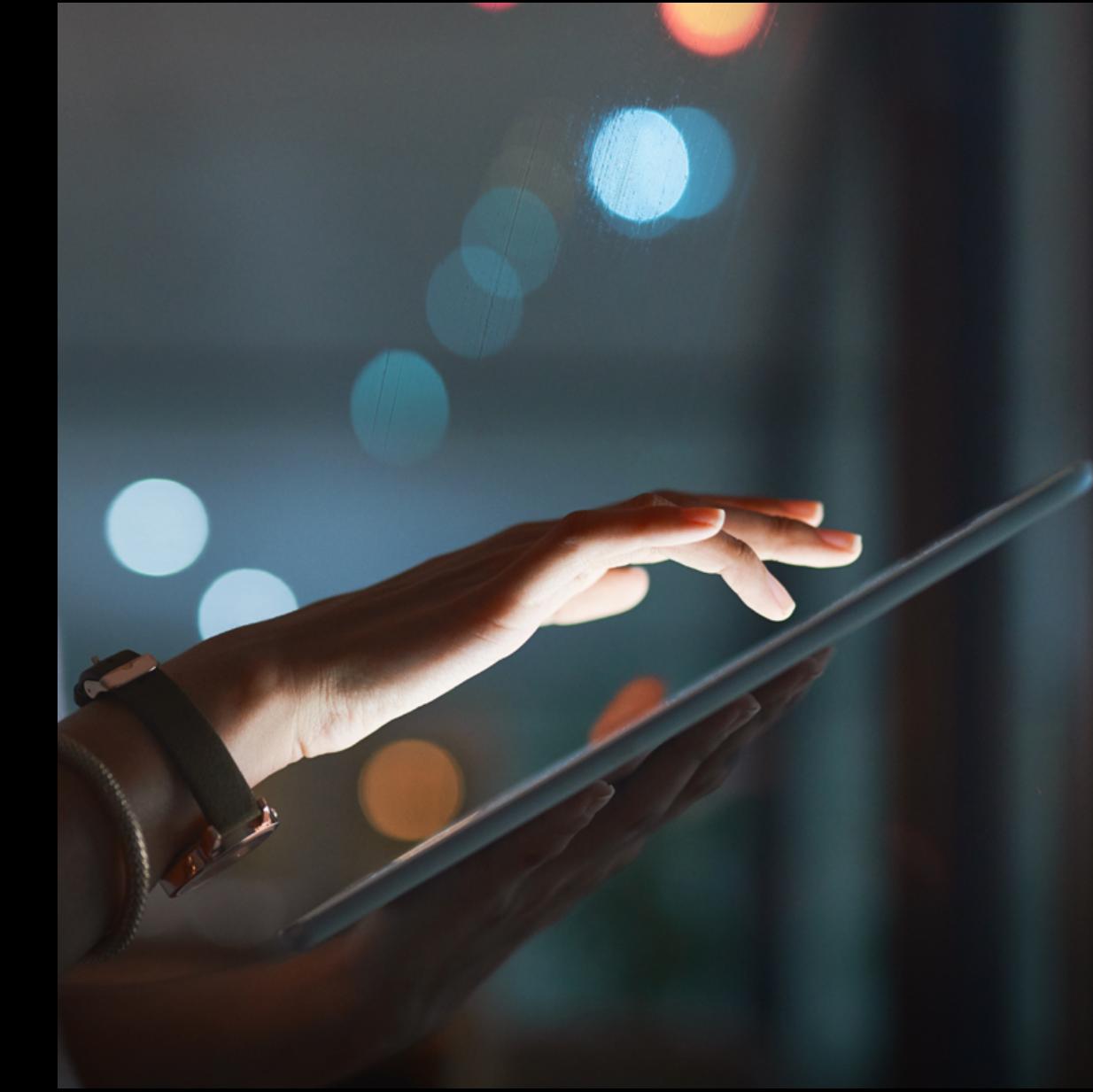




**Den måde, strategiske  
økonomidirektører reagerer,  
genopbygger og nytænker**



# Målgruppen er:

Økonomidirektører og øverste beslutningstagere med ansvar for økonomifunktionen i enhver organisation. Denne e-bog giver indsigt fra førende økonomidirektører om, hvordan de maksimerer deres indvirkning på virksomheden ud over deres betroede rolle, især i krisetider.

Anslået læsetid: 12 minutter

# Indhold

**Profiler**

p4

**Reager**

p8

**Genopbyg**

p13

**Nytænk**

p18



## 2020 var fyldt med udfordringer, forandring og læring for alle typer virksomheder.

Når virksomheder reagerer på, genopbygger efter og nytænker fremtiden på den anden side af den aktuelle globale sundhedskrise, søger de efter løsninger til økonomiafdelingen. Hvor kan vi reducere omkostningerne? Hvor skal vi investere? Hvordan udarbejder vi prognoser for fremtiden, når fortiden taler et andet sprog? Hvilke målinger har en reel betydning? Og mest af alt: Hvordan kan vi hurtigt imødekomme skiftende kundebehov?

Økonomidirektøren er – eller bør være – i centrum for disse samtaler i dag. Væksten af rollens strategiske betydning, som der allerede er talt meget om i forretningspressen, er steget markant. I dag har økonomidirektører til opgave at forme fremtiden i lige så høj som – hvis ikke højere end – at rapportere om fortiden.

Det er ikke alle økonomidirektører, der har lige nemt ved at træde ind i denne rolle. I et forretningsmiljø som dette er det nødvendigt "at kende tallene", men det er ikke nok. Indsigt i forretningen, kunderne, værdierne og målene for hver enkelt branche samt internalisering af organisationens mission og formål som helhed er alt sammen byggestenene i strategisk egnethed.

# Profiler

Vi talte med følgende økonomidirektører fra førende organisationer for at få deres perspektiver. Vi har især diskuteret, hvordan de har forbedret deres egen strategiske egnethed og genereret kapacitet og forbindelser for at gøre en forskel. Vi fokuserede også vores diskussion på tre faser af rejsen efter pandemien ramte: reagere, genopbygge og nytænke.

Økonomidirektør, GoCardless

# Catherine Birkett

Catherine Birkett er økonomidirektør hos GoCardless, en global leder inden for tilbagevendende betalinger, der letter betalinger for 60.000 virksomheder over hele verden. Hun hjælper i øjeblikket GoCardless med at fortsætte sin internationale ekspansion og hurtige vækst ved at bygge videre på deres globale bankbetalingsnetværk for at konkurrere med kredit- og betalingskort. Birkett har talt bredt om, hvordan økonomidirektørens rolle handler lige så meget om ambitioner, som det handler om risikostyring.



Vicedirektør for økonomi, Sakara

# Ashley Ma

Ashley Ma har mere end 15 års erfaring med at rådgive vækstmæssige virksomheder og forhandle fusioner, overtagelser og private kapitalfinansieringer. Hun leder økonomiafdelingen hos Sakara, hvis Sakara Life-organiske, plantebaserede ernæringsprogram, funktionelle snacks og kosttilskud er baseret på banebrydende ernæringsvidenskab og viden fra oldtidens helingspraksis for at hjælpe kunderne på vej mod optimal sundhed og vitalitet. Det er et effektivt eksempel på en virksomhed, der har formået at revolutionere et marked ved hjælp af en værdidrevet tilgang.



Økonomidirektør og driftschef, Thrive Market

# Karen Cate

Ud over sin rolle som økonomidirektør hos Thrive Market har Karen Cate over 25 års erfaring inden for detailhandel, forbrugsgoder (CPG), skønhed, produktion, e-handel og engros. Thrive er på en mission om at gøre verdens naturlige og organiske produkter af højeste kvalitet tilgængelige for alle amerikanske familier. Cate har ført virksomheden gennem en periode med hidtil uset vækst, samtidig med at hun har håndteret overgangen til fjernarbejde.



Den måde, strategiske økonomidirektører reagerer, genopbygger og nytænker

# Reager

I begyndelsen af krisen gik økonomiafdelingerne i gang for at hjælpe med at stabilisere virksomheden. De stod også over for et dramatisk skift fra personligt arbejde til fjernarbejde. Med en hurtig omstilling bevarede strategiorienterede økonomidirektører vigtige funktioner, samtidig med at de leverede databaseret rådgivning til lederteams.



# Vær en connector

Økonomi påvirker alle afdelinger. Nogle økonomidirektører vælger at blive i den økonomiske silo, men de kan være mere effektive, når de skifter til at være handlingsorienteret. Især når der skal træffes vanskelige beslutninger, hjælper et bredere perspektiv dem med at se ud over bundlinjen.

Ved at vælge rollen som kommunikator og facilitator kan de hjælpe alle med at holde kursen i samme retning. "Vi opererer med et meget smidigt team," siger Ashley Ma, hvis virksomhed, Sakara, er en hurtigt voksende leveringsservice inden for organiske måltider. "Vi udvikler os så hurtigt og vores behov ligeså, at økonomiafdelingen er helt central for beslutningstagningen. Vi hjælper folk med at forstå beslutninger og vurdere den potentielle indvirkning. Det betyder naturligvis, at dataene skal underbygge alle de initiativer, vi investerer i."

Med udgangspunkt i et statusmøde om reaktionen på pandemien har Karen Cate, som er økonomidirektør og driftschef hos Thrive Market, over tid omsat denne form for gennemsigtighed til et initiativ for hele virksomheden. "I første omgang var mødet bare et lille team," siger hun. "Vi sørgede for, at alle var ajourførte om, hvordan vi arbejdede os gennem problemerne. Det var meget effektivt, så vi fortsatte og fik det bredt ud i hele virksomheden. Det giver alle mulighed for at være med og blive informeret om de aktuelle forretningsstrategier og -beslutninger, hvilket holder os forbundet."

For strategiske økonomidirektører er denne omfattende indvirkning en drivkraft for tilfredshed og fornøjelse. "Det er det, jeg elsker ved økonomi," siger Cate. "Du får et overblik over hele virksomhedens ansvarsområde og resultater. Det gør dig i stand til at forsyne ledere og virksomheden som helhed med indsigt og vejledning."

Catherine Birkett, økonomidirektør hos GoCardless, er enig i, at den handlingsorienterede position er et af højdepunkterne i hendes arbejde. "Arbejdet inden for økonomi er på nogle måder den bedste rolle. Du kan se alle sider af virksomheden og den forskel, forskellige handlinger kan gøre på tallene, uanset om det handler om at skabe job eller øge bæredygtigheden."



**Arbejdet inden for økonomi er på nogle måder den bedste rolle. Du kan se alle sider af virksomheden og den forskel, forskellige handlinger kan gøre på tallene, uanset om det handler om at skabe job eller øge bæredygtigheden.”**

Catherine Birkett,  
økonomidirektør, GoCardless

# Besindighed i krisetider

Ingen ønsker at se deres projekter blive annulleret eller deres teams blive mindre, men krisetider kan ofte gøre den slags vanskelige manøvrer nødvendige. Og den sorteper stopper ofte på økonomidirektørens kontor. Pågældende bliver bedt om at angive både rationalet og planen for omkostningsbesparelser.

Den strategiske økonomidirektør ser på denne opgave ud fra organisationens værdier og mål. Dermed undgår denne at gøre kortsigtede problemer til et langsigtet strategisk underskud. Ved at forstå, hvilke færdigheder der er vigtigst for virksomhedens succes på længere sigt, kan pågældende f.eks. lægge vægt på at fastholde de medarbejdere, der har disse. Ud fra erfaring kan dette hjælpe bestyrelser og andre beslutningstagere med at undgå paniske beslutninger, der gør mere skade end gavn.

Birkett stoede på sin erfaring som en hjælp til at træffe beslutninger tidligt under pandemien. "Jeg gennemlevede telekommunikationsnedbruddet i begyndelsen af 2000'erne og finanskrisen i 2007," husker hun. "GoCardless oplevede for en stund en vis usikkerhed, men ikke med hensyn til at løbe tør for penge. Denne oplevelse hjalp mig med at bevare roen, fornuften og være pragmatisk, selvom vi ikke var sikre på, hvad der skulle ske herefter. Det lærte mig også, at der ikke findes risikofri succes. Vi undgik at træffe beslutninger baseret på frygt, hvilket igen hjalp os til at blive positioneret til at genkende og drage fordel af nye muligheder."



# Hold øje med fremtiden

Økonomidirektører har altid foretaget projektioner og assisteret med rådgivning om aktiekurser. Som Birketts kommentarer giver udtryk for, er forskellen, at den strategiske økonomidirektør trækker endnu mere på erfaring fra fortiden og ser dybere ind i fremtiden. De trækker på bred erfaring og er altid afstemt efter de økonomiske fordele ved forandring, som andre måske overser.

"Vi var klar over, at uanset hvilke foranstaltninger vi traf, ville vi ikke risikere at gøre skade på vores langsigtede forretning hos GoCardless," bemærker Birkett. "Det førte til nogle intense diskussioner med bestyrelsen om, hvor konservative vi bør være. I sidste ende besluttede vi at tilbyde lønnedskæringer i stedet for at reducere antallet af medarbejdere, fordi vi mente, at vores produkt ville få succes i det lange løb. Hvis vi havde reduceret arbejdsstyrken, ville vi senere kæmpe med at opretholde virksomheden. Jeg er stolt af det mod, hele vores team viste i det øjeblik."

Hun har også orienteret teamet om at forberede sig på en mulig fremtidig afmatning. "Det står endnu ikke helt klart med hensyn til økonomien i Storbritannien og rundt om i verden. Kommer vi til at opleve en masse konkurser på områder, der har været beskyttet af offentlig støtte? Det er der ikke noget svar på. Jeg håndterer risikoen ved at sikre, at vi fortsætter med at skabe vækst på andre områder, der sandsynligvis vil trives i en verden efter COVID."



Den måde, strategiske økonomidirektører reagerer, genopbygger og nytænker

# Genopbyg

Efterhånden som der kom en løsning på tingene, kunne organisationer fokusere på at forberede sig på fremtidig succes. For strategiske økonomidirektører er dette et kritisk øjeblik, hvor ansvarsområderne skifter fra kortsigtede foranstaltninger til langsigtede planer. Den måde, de tilfører værdi, afhænger i høj grad af, hvor dybt de har integreret sig i virksomheden.



# Udvid dine relationer

På grund af økonomiafdelingens kvantitative fokus og rolle i forbindelse med at træffe vanskelige beslutninger, virker den ofte adskilt fra resten af virksomheden. De ledere, vi talte med, investerer al energi i at nedbryde denne barriere. De interagerer med medarbejdere og teams på tværs af hierarki og funktion. Og de afsætter tilstrækkelig tid til at være tilgængelige for andre.

Den traditionelle holdning er, at økonomidirektørens vigtigste relation er den administrerende direktør. Dette gælder stadig for de økonomidirektører, vi talte med, men de lagde også vægt på at interagere med ledere på tværs af virksomheden, herunder HR, IT og beslutningstagere på forretningsområder. "Jeg mener virkelig, det er vigtigt at være på omgangshøjde med hvert medlem af lederteamet," siger Cate. "Når du har en dybdegående indsigt i deres udfordringer, kan du hjælpe dem med at realisere deres initiativer."

Det kræver, at strategiske økonomidirektører proaktivt kommunikerer med andre i organisationen – og ikke kun på forfaldstidspunktet for regnskab. De gør sig selv så tilgængelige, som deres tidsplaner tillader, og lægger vægt på at stille spørgsmål og lytte.

Det er færdigheder, der kan læres og bevidst udøves. I en verden, hvor arbejdet i stigende grad tager en hybrid eller fjernbaseret form, er det særligt vigtigt at tage initiativ. "Det handler ganske enkelt om respekt og åbenhed," siger Ma. "Det kan være så simpelt som at tage en uge eller to om måneden og bruge tid på at mødes med medarbejdere, når det passer dem. Relationerne er værdifulde i sig selv, og du får også en baghistorie om, hvor dataene kommer fra, og hvordan tingene fungerer. Det betyder, at du ikke forsøger at opbygge denne tillid i det øjeblik, hvor tingene er mest udfordrende. Den er der, når du virkelig har brug for den."

Cate gør alt, hvad hun kan, for træde ud over de traditionelle autoritetsområder og forstå virksomheden – og de mennesker, der driver den – holistisk set. Ved at lære medarbejderne at kende på alle niveauer opnås indsigt i virkningen af beslutninger, der ellers virker abstrakte. "Jeg synes, det er vigtigt at kigge forbi lagerstedet, produktionsgulvet og virksomhedens driftsmæssige kerne," bemærker hun. "Brug tid på at tale med de enkelte medarbejdere og forstå, hvad deres udfordringer er, eller hvor der er mulighed for at gøre tingene lettere, hurtigere eller bedre på en eller anden måde."

Vigtige relationer findes også uden for selve organisationen – med kunder og ligesindede i andre brancher. I en B2B-virksomhed som GoCardless kan det hjælpe økonomidirektøren med at foretage bedre strategiske anbefalinger ved at forstå, hvordan kunderne tjener penge, hvad de bekymrer sig om, og hvilke udfordringer de står over for.



**Jeg synes, det er vigtigt at kigge forbi lagerstedet, produktionsgulvet og virksomhedens driftsmæssige kerne. Brug tid på at tale med de enkelte medarbejdere og forstå, hvad deres udfordringer er, eller hvor der er mulighed for at gøre tingene lettere, hurtigere eller bedre på en eller anden måde.”**

Karen Cate,  
økonomidirektør og driftschef,  
Thrive Market

Den måde, strategiske økonomidirektører reagerer, genopbygger og nytænker

# Menneskeliggør rollen

Når du er ansvarlig for bundlinjen, kan fejl få større betydning. Men vi er alle mennesker, og det gør, at man kan komme til hinanden. Hvis medarbejdere er bange for økonomidirektøren, vil de gøre deres bedste for at undgå vanskelige samtaler. Hvis de har tillid til dig og ved, at du støtter dem, vil de se dig som rådgiver og partner. Det giver dig større synlighed og mulighed for at træde til tidlige.

Hvis du indrømmer, hvad du ikke ved, og når du har begået fejl, kan du faktisk forbedre din position i virksomheden, siger Birkett.

"Jeg tror ikke, du nogensinde skal være bange

for at fortælle den administrerende direktør, at du har fejlberegnet noget eller begået en fejl i en økonomisk model," bemærker hun. "Det har vi alle gjort og gennemlevet.

Jeg har en åben kommunikation med min bestyrelse, mine revisorer og mine banker, og det er grundlaget for vellykkede partnerskaber. Bevar en følelse af balance og perspektiv, især hvis du er en ung økonomidirektør, der lige er startet."



Den måde, strategiske økonomidirektører reagerer, genopbygger og nytænker

# Indfør nye arbejdsmetoder med smidighed

I vores interviews nævnte økonomidirektører, at økonomiafdelingen er – eller var – en meget praktisk afdeling med en masse samarbejde ansigt til ansigt. Det ændrede sig med skiftet til fjernarbejde, men de var bemærkelsesværdigt optimistiske med hensyn til fremtidens arbejde. "Vi savner hinanden," siger Ma. "Det er ikke det samme som at være på vores kontor i Soho og arbejde side om side. Men i sidste ende tror jeg, at det har gjort os stærkere – med den rette teknologi. Vi har været nødt til at prioritere vores arbejde bedre og bruge tiden effektivt i betragtning af de udfordringer, vi alle står over for."

Cates oplevelse ligner Mas – med en lignende lektion. "Vi havde de samme udfordringer som alle andre med henblik på at vennne sig til at arbejde hjemmefra," husker hun. "Vi forsøgte at finde en løsning på nye driftsmæssige behov, samtidig med at vi eksekverede vores budget under fjernarbejdet. I starten var det svært ikke bare at kunne læne sig tilbage og tale med sin kollega om et produkt. Men jeg tror, det virkelig bragte teamets ihærdighed frem, og vi lærte at arbejde lige så effektivt på nye måder."

Når økonomiteams vender tilbage til arbejdet – uanset om det er hybridt eller fjernarbejde – kan de bygge videre på det, de har lært. Den strategiske økonomidirektør vil tage disse bedste praksis i brug og omdanne dem til gentagelige processer for at bevare robustheden.



Den måde, strategiske økonomidirektører reagerer, genopbygger og nytænker

# Nytænk

Det virker stadig uden for rækkevidde at forudsige fremtiden med vished. Derfor bygger strategiske økonomidirektører grundlaget med dette i tankerne. Det betyder for nogen at bygge videre på intelligente investeringer, de har foretaget under krisen. For andre handler det om at skabe nye indtægtskilder. Du skal være effektiv og fokuseret for at leve op til forventningerne, samtidig med at du bevarer overskuddet til at gå et skridt videre.



Den måde, strategiske økonomidirektører reagerer, genopbygger og nytænker

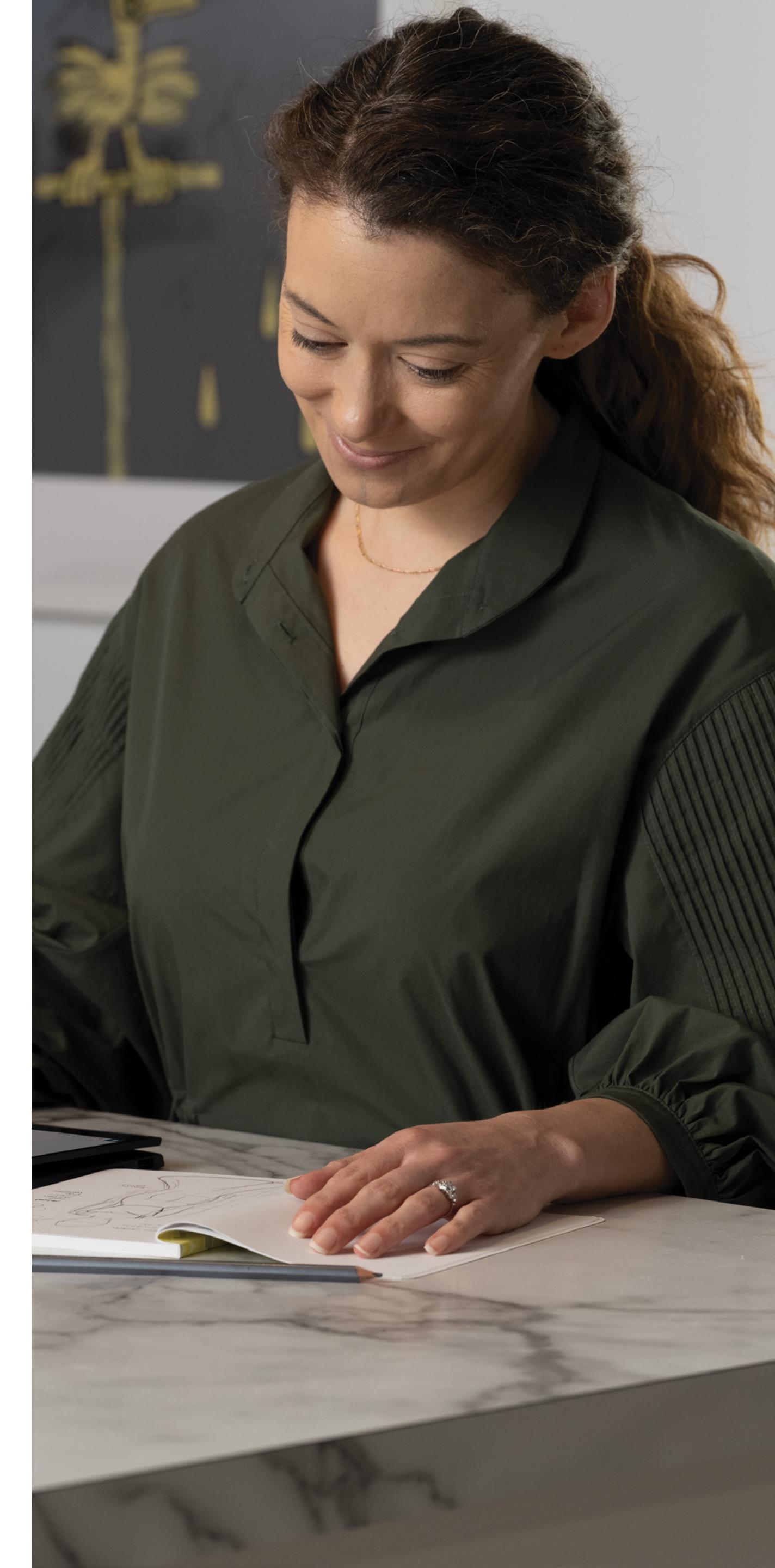
# Afstem beslutninger med formålet

Økonomidirektører har en tendens til at være kvantitative personer, der bruger tal til at træffe beslutninger. I en formålsdrevet virksomhed – som betegner et stigende antal virksomheder på tværs af brancher – er penge ikke den eneste vigtige faktor. Samtidig er prioritering af dette formål ofte den bedste fremgangsmåde for rentabilitet.

Sakara handler om formål. "Vi kiggede på vores mission og værdier, især idéen om at være ét team," siger Ma. "Det betød, at det var vigtigt at beskytte vores medarbejdere. Nedskæring var absolut den sidste mulighed på vores liste. Så vi fokuserede på at håndtere efterspørgslen og sikre, at vi ikke endte i en situation, hvor vi skulle skuffe kunder eller skaere ned på antallet af medarbejdere. Da vores virksomhed leverer naturlige fødevarer, planterig ernæring, var der et markedsmæssigt behov for dette, og vi var i stand til at betjene vores Sakaralites og skabe vækst på trods af alle udfordringerne."

Thrive har en lignende tilgang. Virksomheden oplevede faktisk en betydelig stigning i antallet af medlemmer, da folk ønskede kontaktfri måder at shoppe på, samt produkter, der understøttede sundhed og velvære. Virksomheden var nødt til at træffe en stor beslutning: om der skulle investeres i et nyt gennemførelsescenter.

Selv om Cate indså, at der var en vis risiko for, at onlinehandel ville flytte sig efter pandemien, ville investeringen tjene virksomhedens mission om at gøre sund levevis lettilgængelig for alle amerikanere. Thrive tror på, at den største succes opnås ved at forblive tro mod denne mission. "Det er en ære for os at hjælpe medlemmerne med at få adgang til sund mad og husholdningsartikler uden at skulle stå i kø i et supermarked, og vi har til hensigt at blive ved med at opfylde dette løfte," siger Cate.





**Vi kiggede på vores mission og værdier, især idéen om at være ét team,” siger Ma. Det betød, at det var vigtigt at beskytte vores medarbejdere. Nedskæring var absolut den sidste mulighed på vores liste. Så vi fokuserede på at håndtere efterspørgslen og sikre, at vi ikke endte i en situation, hvor vi skulle skuffe kunder eller skære ned på antallet af medarbejdere.”**

Ashley Ma,  
vicedirektør for økonomi, Sakara

# Prædiktive værktøjer til proaktive beslutninger

Efterhånden som den strategiske økonomidirektør bevæger sig fremad for at hjælpe med at nytænke fremtiden, er der brug for nye værktøjer, som passer til formålet. Dette gælder især, når resultaterne for sidste kvartal ikke har meget eller slet intet at sige om den aktuelle situation. De forventer i stigende grad forudsigende modeller og AI – som nu er inden for rækkevidde for næsten alle organisationer – for at forstå virkningen af beslutninger. Samtidig forstår de begrænsninger ved sådanne teknologier og de nye krav, de stiller til menneskelig dømmekraft.

Det bliver stadig vigtigere for den strategiske økonomidirektør at kunne arbejde med store mængder information og nye typer analytiske værktøjer. "Vi håndterer alle sammen større mængder data," siger Birkett. "Det en del af din rolle at udnytte dem optimalt samt at kunne forudsige ting og identificere tendenser. Det er sådan, du driver virksomheden i den rigtige retning og træffer de svære beslutninger. Teknologi vil helt sikkert være udgangspunktet for alt, hvad økonomiteams skal foretage sig. Det kan være så grundlæggende som et automatiseret faktureringssystem, eller det kan være advanced analytics oven på finansielle data. Når du kan se virksomhedens sundhed nu og her, kan du træffe budgetmæssige beslutninger meget hurtigere."

Ud over at strømline daglige processer mener Cate, at det vil blive vigtigere og vigtigere at kigge ind i fremtiden. "Det handler mindre om, hvad du gjorde i går, og mere om fremadskuende indikatorer, muligheder og indsigt. Gennemgang og historisk analyse er stadig vigtigt, men evnen til at se fremad er dér, hvor den strategiske differentiering kommer ind i billedet. Vi arbejder altid sammen med vores datavidenskabsteam om at finde nye metoder til at opdele dataene."

Den måde, denne indsigt leveres på, er lige så vigtig. "Vi gør alt, hvad vi kan for at returnere indsigt til beslutningstagerne," fortsætter Cate. "Især i dette nye miljø, hvor de traditionelle kommunikationsveje har ændret sig, er vi interesseret i værktøjer, der hjælper folk med at handle ud fra dataene. Det hjælper alle med at holde sig ajour ved at sikre, at der er ét miljø med en enkelt sandhedskilde, der er blevet testet og valideret."

Den måde, strategiske økonomidirektører reagerer, genopbygger og nytænker

# Valg af fokus: Et betroet team gør hele forskellen

Selvom alle økonomidirektører har brug for at have fingeren på virksomhedens økonomiske puls, undgår strategiske økonomidirektører at blive besat af bagateller. Opbygning af et pålideligt team til at håndtere daglige rapporterings-, revisions- og regnskabsopgaver giver dem frihed til at fokusere på relationer, ny teknologi, indsigt og strategi.

Som Birkett bemærker: "At være en reel strategisk partner handler ikke blot om at producere tal. Skatter/afgifter og overholdelse af angivne standarder er vigtigt, og det er ikke ualmindeligt for organisationer at have nogen under økonomidirektøren, der gør en stor del af dette arbejde. Forskellen er den værdi, du lægger i denne rolle. For mig er det 100 % vitalt og udføres af min højre hånd. Det betyder, at jeg er yderst tryg ved at lade dem udføre tingene, så jeg kan fokusere på de rådgivende og strategiske aspekter af rollen."



# Et kig ind i fremtiden for den strategiske økonomidirektør

Selvom de kommer fra forskellige typer virksomheder og baggrunde og har stået over for forskellige udfordringer under pandemien, gjorde alle de økonomidirektører, vi talte med, det klart og tydeligt, at den strategiske rolle er et valg og en tankegang.

De specifikke handlinger, de traf – lige fra at interagere med andre i virksomheden til at vælge bestemte type værktøjer – gjorde det muligt for dem at få den største indvirkning på virksomhedens retning. Med erfaring og en fremadskuende tilgang til analyse i baghovedet har de hjulpet med at styre deres organisationer gennem meget usikre tider. Alle føler, at de har opnået at få øje på en lys fremtid.

Vi håber, at denne indsigt er værdifuld i din mission om at blive en mere strategisk økonomileder. Microsoft er engageret i at levere intelligente værktøjer og vejledninger for at maksimere potentialet hos økonomidirektører til at nytænke fremtiden for deres virksomhed.

**Opdag, hvordan Microsoft Dynamics 365 Finance kan hjælpe dig med at få et strategisk overblik over din virksomhed og integrere data på tværs af siloer.**

[Planlæg en live-demo i dag](#)



©2021 Microsoft Corporation. Alle rettigheder forbeholdes. Dette dokument leveres, "som det er og forefindes". De oplysninger og synspunkter, der kommer til udtryk i dette dokument, herunder webadresser og andre referencer til websteder, kan blive ændret uden varsel. Du bærer risikoen for at bruge det. Dette dokument giver dig ingen juridiske rettigheder til nogen immaterielle rettigheder i noget Microsoft-produkt. Du må kopiere og bruge dette dokument til egne interne referenceformål.