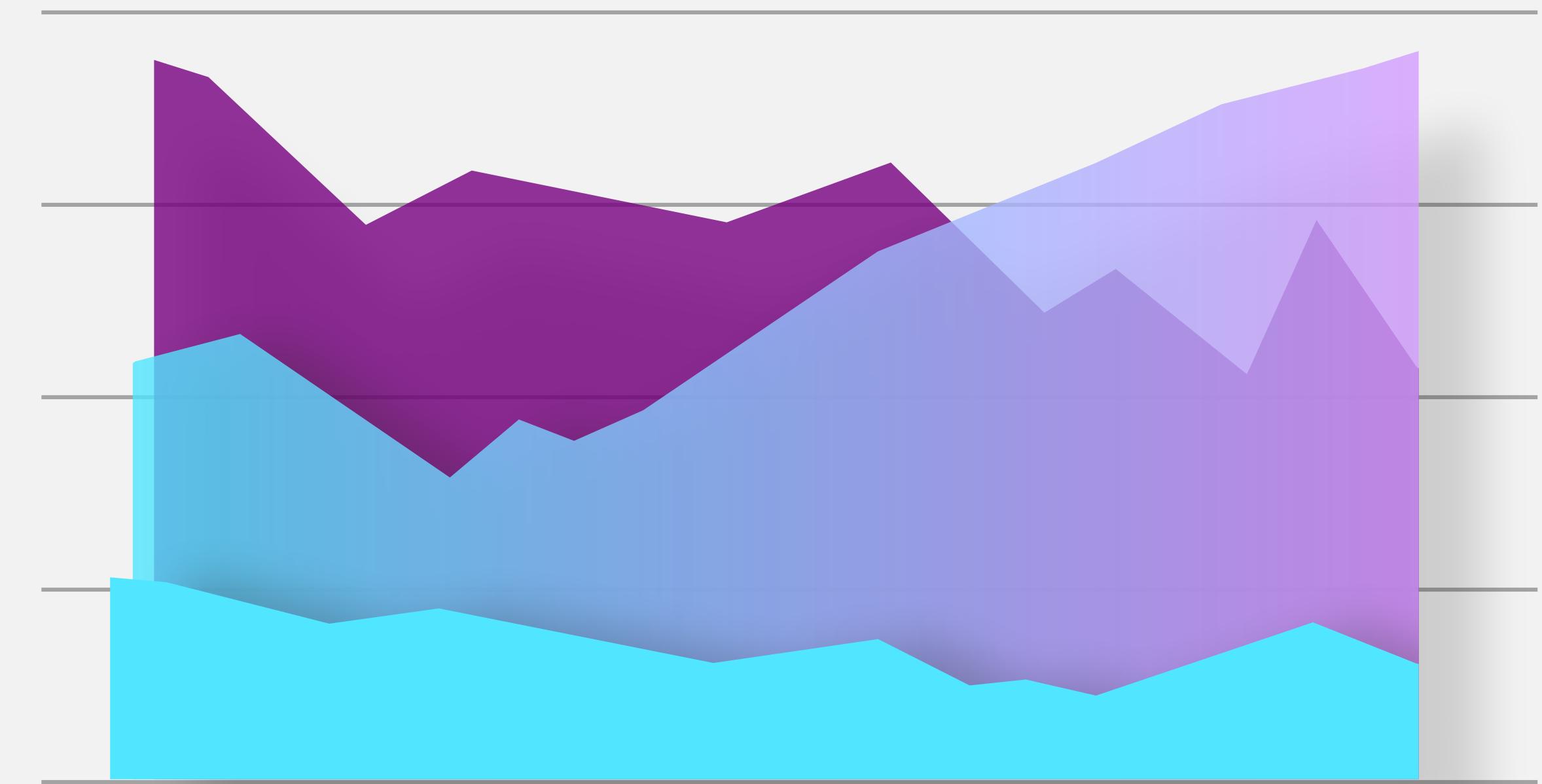


# 9 Nye trender for den fremtidsrettede økonomidirektøren



# Hvem er dette for?

Økonomidirektører og andre økonomi- og finansledere som ønsker å lære om viktige trender som vil påvirke deres avdelinger og bedrifter de neste årene.

# Innhold

## Innledning

Verden er i rask endring, og det er viktigere enn noensinne at økonomidirektører er strategiske ..... side 4

## Fleksibilitetstrender

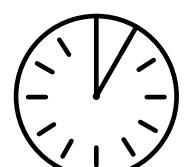
Å overleve og lykkes gjennom risiko og endring ..... side 5

## Talenttrender

Hvordan økonomidirektører utvikler og gjennomfører personalstrategier ..... side 11

## Innovasjonstrender

Å utnytte nye forretningsmodeller blir viktig for å være konkurransedyktig ..... side 16



Beregnet lesetid: 12 minutter

## Fra tallknuser til strategisk partner

..... side 20

# Sammendrag

Økonomidirektører tenker datadrevet og strategisk for å styrke konkurranseevnen.

Denne rapporten løfter frem ni viktige trender de bør kjenne til.

## 1 Økende ansvar for rapportering og håndtering av komplekse risikoer

Økonomidirektører må ha forståelse av mange forskjellige risikoer – fra klimaendring til cyberkriminalitet – og den potensielle innvirkningen på bunnlinjen.

## 2 Større behov for handlingsrettede økonomidata i hele virksomheten

Nøyaktige, validerte data vil fortsatt ha stor betydning for sentrale økonomioppgaver, men raskere levering av beslutningsklare data vil bli stadig viktigere.

## 3 Økt bruk av skybaserte og selvbetjente planleggingsverktøy

I en usikker verden handler ikke planlegging og prognosering bare om tradisjonelle, tidskrevende økonomiske prosesser, men også andre deler av virksomheten.

## 4 Økt fokus på og mer investering i læring og utvikling

I et stramt arbeidsmarked vektlegger bedrifter kunnskapsutvikling av ansatte både i og utenfor økonomiavdelingen.

## 5 Økonomidirektørers deltagelse i hybride arbeidsstrategier

Innvirkningen av tilbakevendingsprogrammer på bunnlinjen vil gjøre at økonomidirektører tar et sterkere grep om analysen av kostnader og fordeler ved hybrid arbeid og hjemmekontor.

## 6 Frigjøring av dyktige økonomimedarbeidere ved hjelp av KI og automatisering

Gjennom implementering av mer avansert automatisering kan økonomidirektører effektivisere en hel arbeidsflyt.

## 7 Økt fokus på strategiske transaksjoner

Trenden med flere fusjoner og oppkjøp (M&A), fellesforetak og partnerskap vil fortsette etter som bedrifter prøver å modernisere raskere.

## 8 Appetitt på nye digitale forretningsmodeller

Inntektsmuligheter fra digitale produkter og tjenester blir igjen en viktig prioritet.

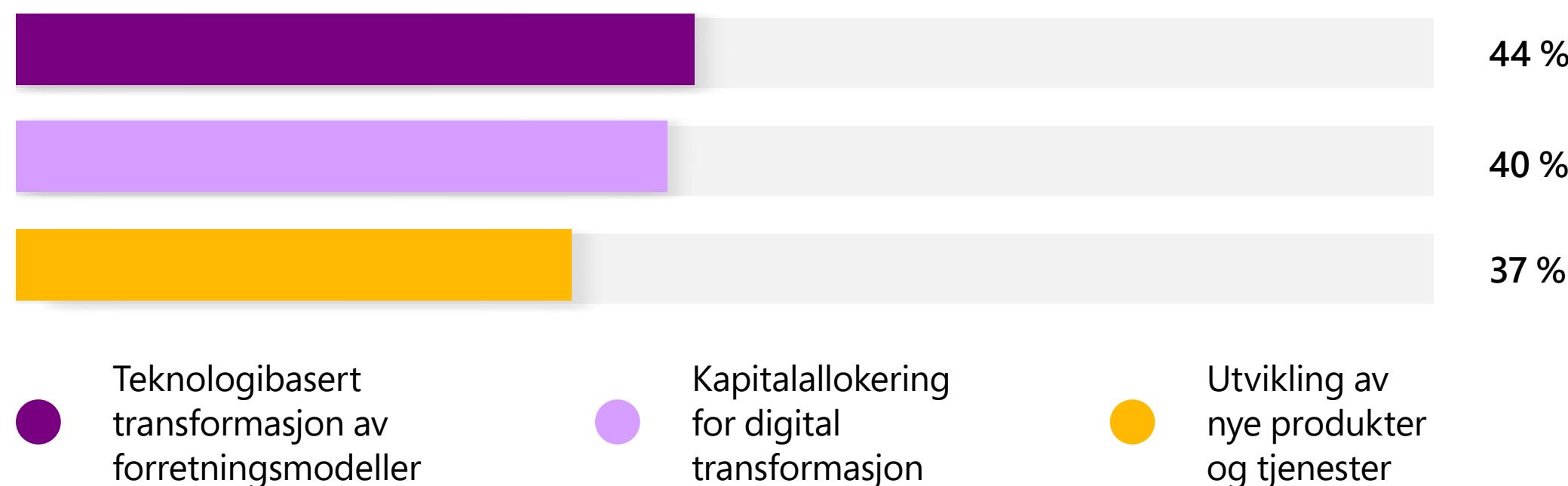
## 9 Avkastning av data gjennom fokus på kompetanse og kultur

Organisasjoner har gjerne hatt store investeringer, men lav avkastning på dataanalyse hittil, og vil derfor investere tyngre i datakultur og kompetanse for å nå målene sine.

# Innledning

## Verden er i rask endring, og det er viktigere enn noensinne at økonomidirektører er strategiske

Økonomidirektørrollen har endret seg fra å handle utelukkende om tall til også å være en bedriftsstrategisk rolle – og denne trenden må vi regne med fortsetter. Pandemiutfordringene er et dramatisk eksempel på at omveltning krever handling fra økonomiledere, men det er bare én av deres mange strategiske utfordringer. Økonomidirektører som ble spurta om hvor de ville ha en viktig rolle innen de neste fem årene, svarte først og fremst innen teknologibasert transformasjon av forretningsmodeller (44 prosent), kapitalallokering for digital transformasjon (40 prosent) og utvikling av nye produkter og tjenester (37 prosent).<sup>1</sup>



Suksess er avgjørende. Forskjellen i økonomiske resultater mellom de beste og de andre er slående. Ifølge McKinsey hadde den øverste kvintilen av bedrifter en markedsimplisert vekst på USD 335 milliarder mellom desember 2018 og mai 2020. Bedriftene i bunnkvintilen tapte USD 303 milliarder. Firmaet konkluderer med at det økende gapet skyldes akselerering av trender som var i gang allerede før krisen.

Bedriftene som toppt statistikken, tar også store strategiske grep gjennom alle faser av forretningssyklusen. Økonomidirektører må finne måter å fremme bedriftens strategi og tenke nytt om fremtiden på, i stedet for bare å rapportere om fortiden. Dette krever nye tankesett og ny teknologi.

I denne e-boken peker vi på ni trender som påvirker finans eller krever aktiv deltagelse fra strategiske økonomidirektører.

<sup>1</sup> «How future-ready CFOs are driving real-time business performance» (Hvordan fremtidsrettede økonomidirektører fremmer forretningsresultater), Tata Consultancy Services, 2019.

## Fleksibilitetstrender

### Å overleve og lykkes gjennom risiko og endring

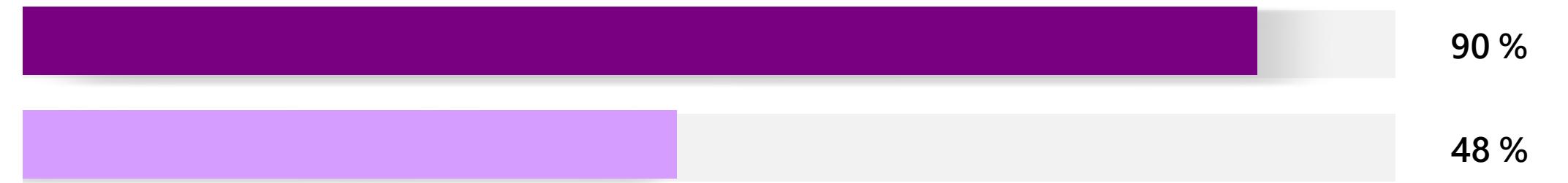
I møte med omveltinger vi knapt har sett maken til, har økonomidirektører hjulpet sine organisasjoner med å tilpasse seg raskt skiftende omstendigheter. Nå er de i posisjon til å bygge videre på disse investeringene og lykkes i en ny tid.



# 1 Økonomidirektører har økende ansvar for rapportering og håndtering av komplekse risikoer

Ifølge flere internasjonale organer vil omveltninger bli hyppigere og mer alvorlige innen en rekke flere områder, blant annet global usikkerhet, geopolitisk risiko, internetthendelser og naturkatastrofer.<sup>2</sup>

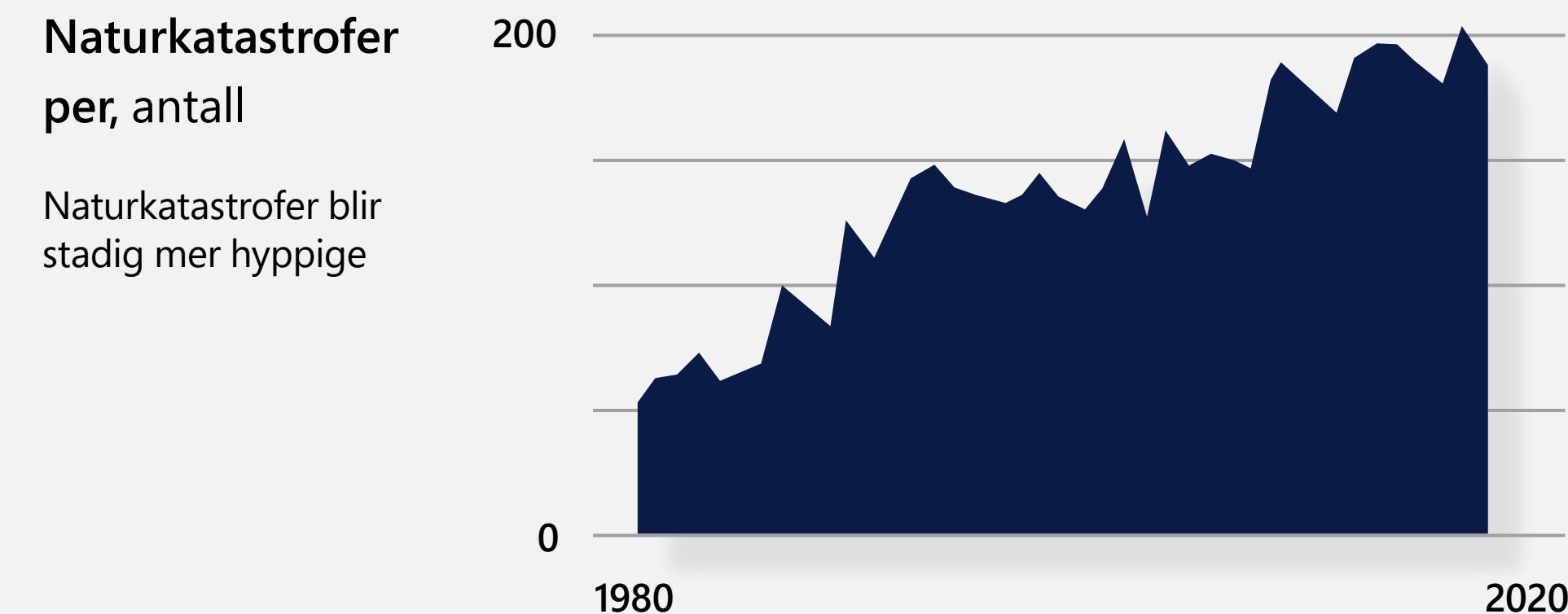
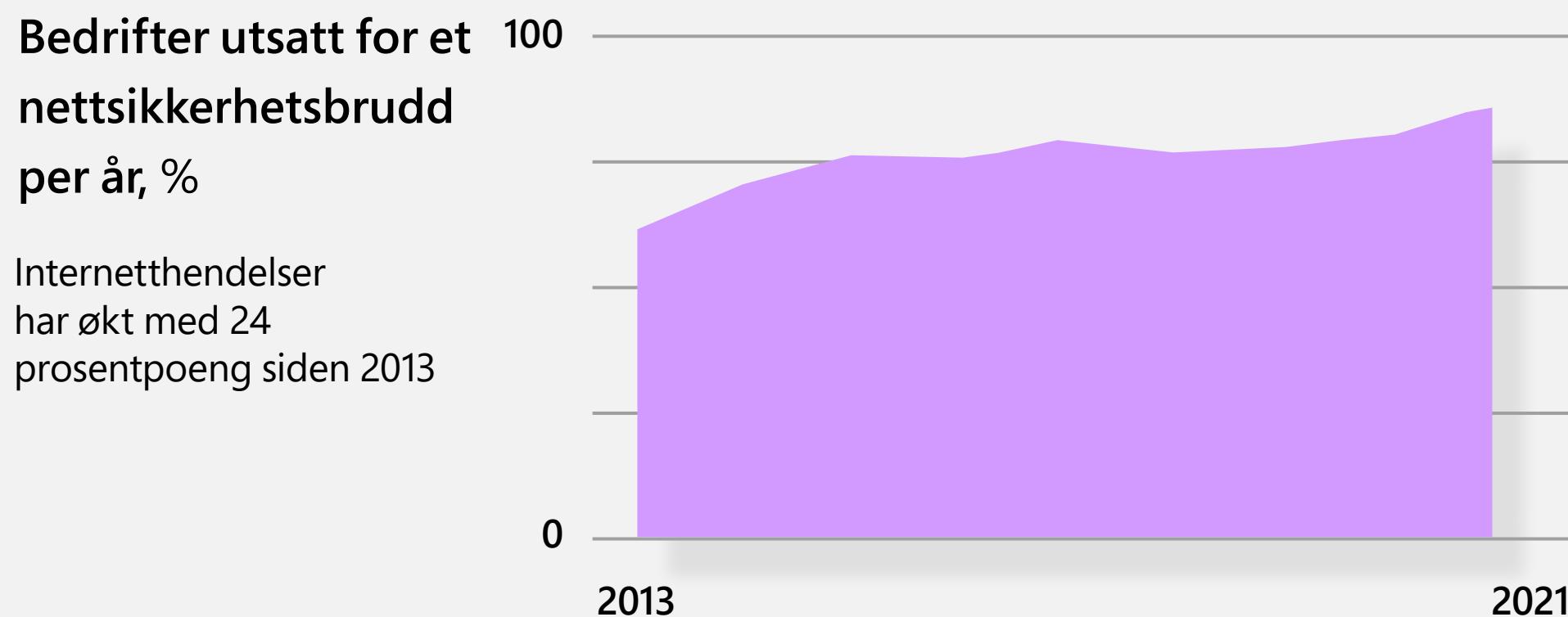
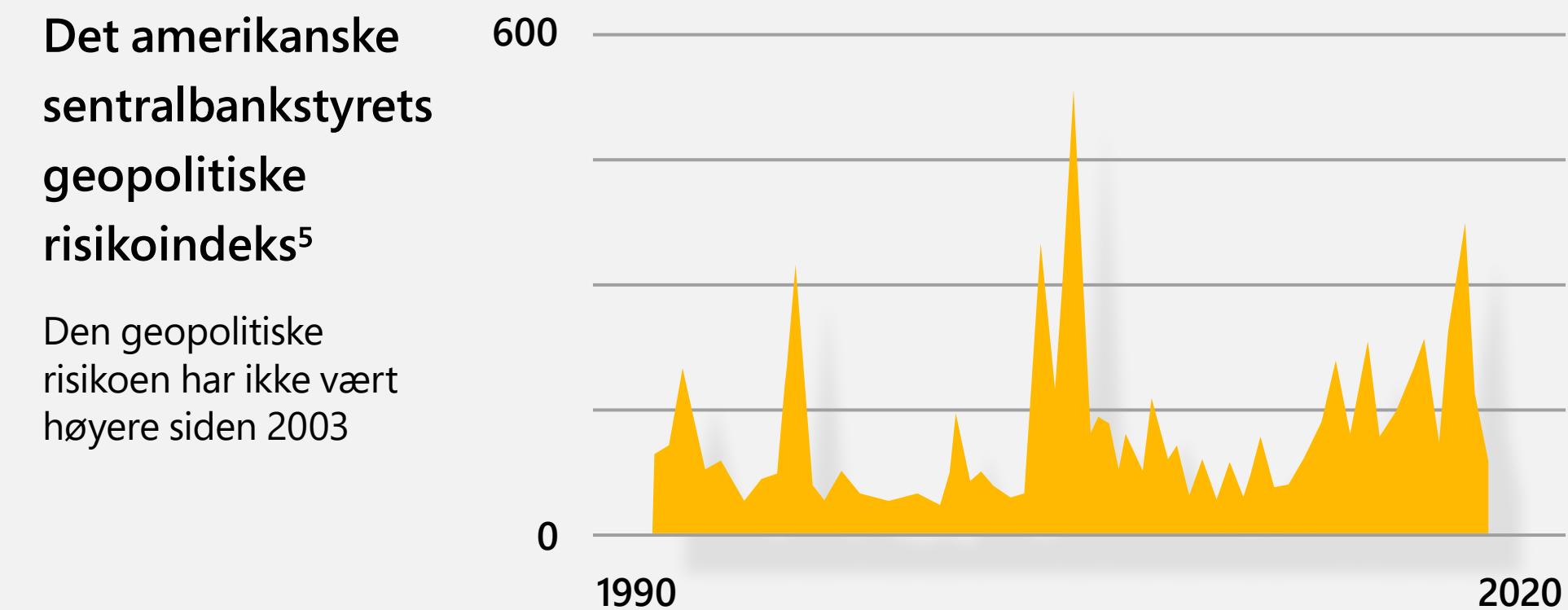
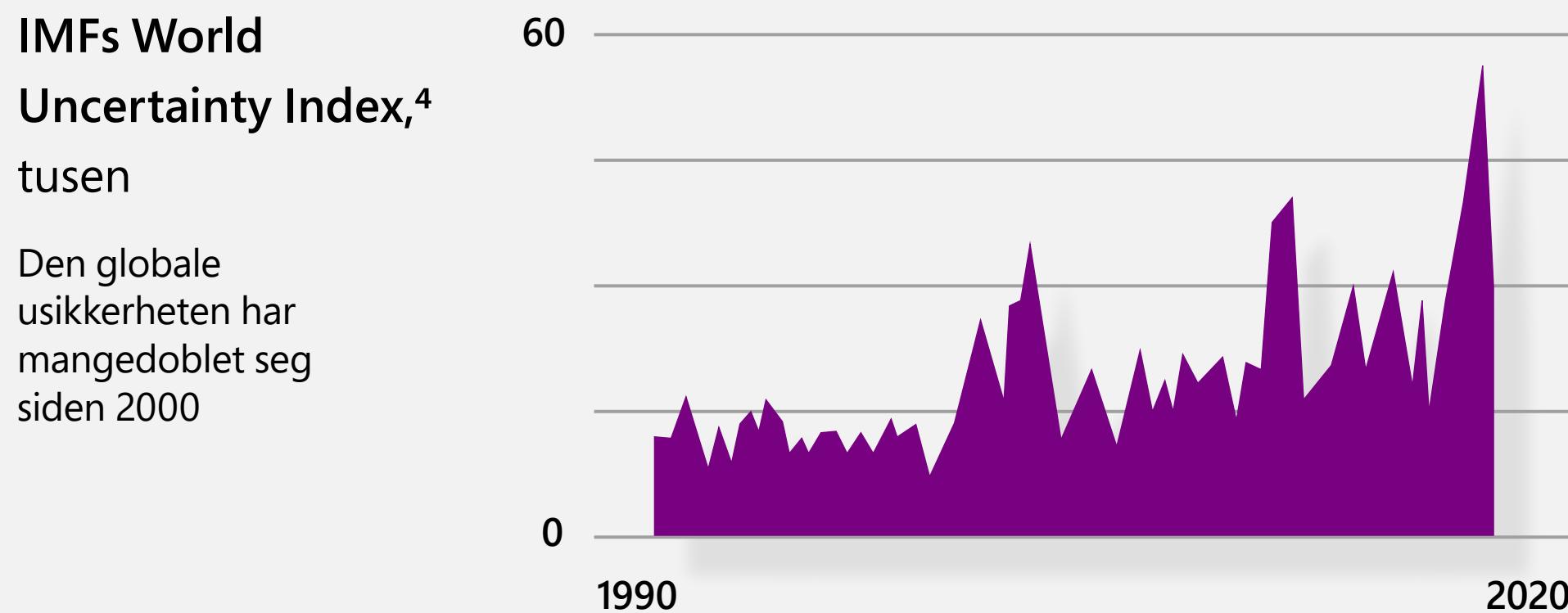
I en stadig tettere sammenkoblet verden må økonomidirektører håndtere disse problemene og effekten på virksomheten. Over 90 prosent av finansledere rapporterte til Deloitte at de mener klimaendringer vil skade organisasjonen deres, og 48 prosent sier at håndtering av klimaendringer er deres største bekymring.<sup>3</sup>



- De tror klimaendring vil skade organisasjonen
- Å takle klimaendring er deres største bekymring

<sup>2</sup> «[The elastisitet imperative: Succeeding in uncertain times](#)» (Behovet for fleksibilitet: Om å lykkes i usikre tider), McKinsey, 2021.

<sup>3</sup> «[The Fourth Industrial Revolution: At the intersection of readiness and responsibility](#)» (Den fjerde industrielle revolusjonen: Mellom beredskap og ansvar), Deloitte Development, 2020.

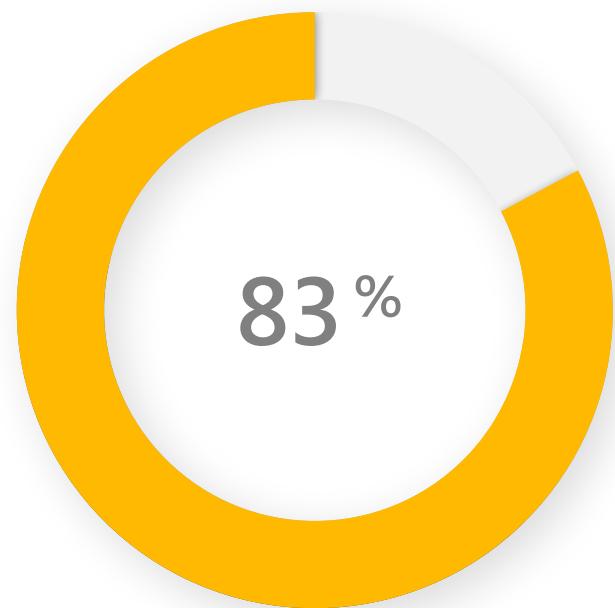


<sup>4</sup> Basert på prosentandelen av ordet «usikker» (eller variant) i Economist Intelligence Unit Country-rapporter, ikke datert.

<sup>5</sup> Automatiserte tekstsøkeresultater fra de elektroniske arkivene til 11 aviser: Boston Globe, Chicago Tribune, Daily Telegraph, Financial Times, Globe and Mail, Guardian, Los Angeles Times, New York Times, Times, Wall Street Journal og Washington Post. Indeksen ble beregnet ved å telle antall artikler om geopolitisk risiko i hver avis for hver måned (som en andel av det totale antallet nyhetsartikler). Kilde: CyberEdge, Swiss Re.

Stadig flere bedrifter prøver å overgå de forskriftsmessige minimumskravene i spørsmål som gjelder miljø, sosiale forhold og styring og mangfold, likestilling og inkludering. De fleste økonomidirektører ser ikke bare på disse områdene som prioriterte – de regner med å investere mer i dem.<sup>6</sup>

Disse aktivitetene har store omdømmefordeler. 83 prosent av forbrukerne forventer nemlig at selskaper aktivt innfører ESG-anbefalte praksiser.<sup>7</sup> I tillegg er 79 prosent av økonomidirektører enige om at «investorer i økende grad krever mye mer informasjon om hvordan vi skaper verdi for alle viktige interesser, ikke bare aksjonærer».<sup>8</sup> Transparent rapportering om blant annet klimaspørsmål kan også bidra til å forbedre kapitalallokering, risikostyring og strategisk planlegging.<sup>9</sup>



**83 prosent av forbrukere forventer at bedrifter aktivt innfører gode rutiner for miljø, sosiale forhold og styring.<sup>7</sup>**

Strategiske økonomidirektører får i gang samtaler om hvordan organisasjoner håndterer miljø, sosiale forhold og styring og mangfold, likestilling og inkludering, samt annen global risiko. De er i en unik posisjon til å identifisere innvirkningen og utfallene av ulike retningsvalg. Et helhetlig perspektiv og en vidtrekkende nysgjerrighet er avgjørende. Dette er kompliserte problemer, men man kan starte med eksisterende verktøy og rammeverk. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures har for eksempel en metode for måling av den økonomiske effekten av klimarisiko.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> «[CFOs aren't waiting for normal. They're ready now](#)» (Økonomidirektører venter ikke på normalsituasjonen. De er klare nå), GrantThornton, 2021.

<sup>7</sup> «[Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG](#)» (Mer enn samsvar: Forbrukere og ansatte ønsker at bedrifter skal gjøre mer innen miljø, sosiale forhold og styring), PwC, ikke datert.

<sup>8</sup> «[How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?](#)» (Hvordan kan økonomidirektører utvikle nye rammer for morgendagens økonomi?), Ernst & Young, 2020.

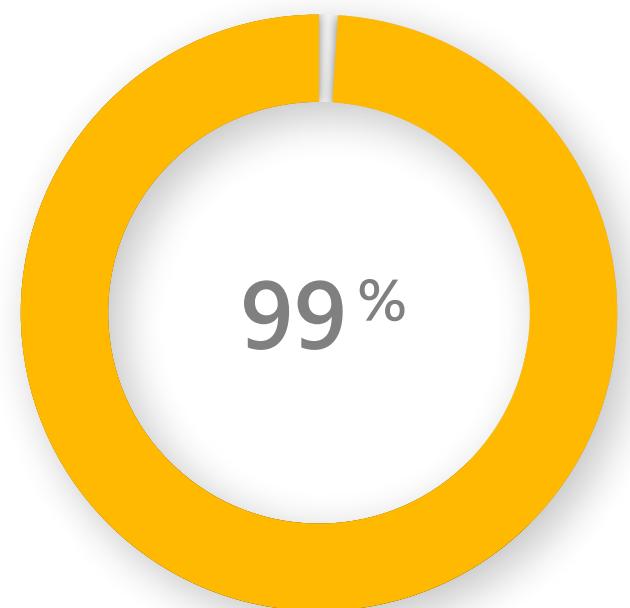
<sup>9</sup> «[Climate change presents financial risk to the global economy](#)» (Klimaendring utgjør en økonomisk risiko for den globale økonomien), Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, ikke datert.

## 2 Forretningsenheter blir stadig mer sultne på beslutningsklare data

Fortidens økonomiavdelinger innrettet seg etter kvartalsvis og årlig rapportering. I dag ønsker bedrifter oppdaterte økonomidata for å ta avgjørelser i sanntid. Blant økonomidirektører i en Accenture-undersøkelse ønsker 99 prosent å bruke sanntidsdata til å styrke beslutningstakingen, men bare 16 prosent er i stand til å gjøre det.<sup>10</sup>

For å levere beslutningsklare økonomiske data må økonomidirektører gjøre nyttige økonomidata tilgjengelige for hele virksomheten, og da holder det ikke med tradisjonell rapportering McKinsey rapporterer at «de beste finansorganisasjonene ... ser etter hvilke data som finnes i selskapet som kan brukes av selskapets ulike ledere til å forbedre resultater».<sup>11</sup>

Økonomiledere arbeider vanligvis tettere med potensielle dataforbrukere i hele virksomheten for å forstå hvordan økonomidata kan hjelpe dem med å ta bedre beslutninger. Dette kan omfatte omlegging av rapporter basert på brukerbehov i stedet for tradisjonelle økonomifunksjoner og å gjøre data tilgjengelige via verktøy som ansatte enkelt kan forstå og bruke, for eksempel intuitive løsninger for Business Intelligence og visualisering. Ny teknologi, f.eks. talebaserte assistenter som lar ansatte spørre ut data ved bruk av naturlig språk, kan bøte på mangler.



**Blant økonomidirektører i en Accenture-undersøkelse ønsker 99 prosent å bruke sanntidsdata til å styrke beslutningstakingen, men bare 16 prosent er i stand til å gjøre det.<sup>10</sup>**

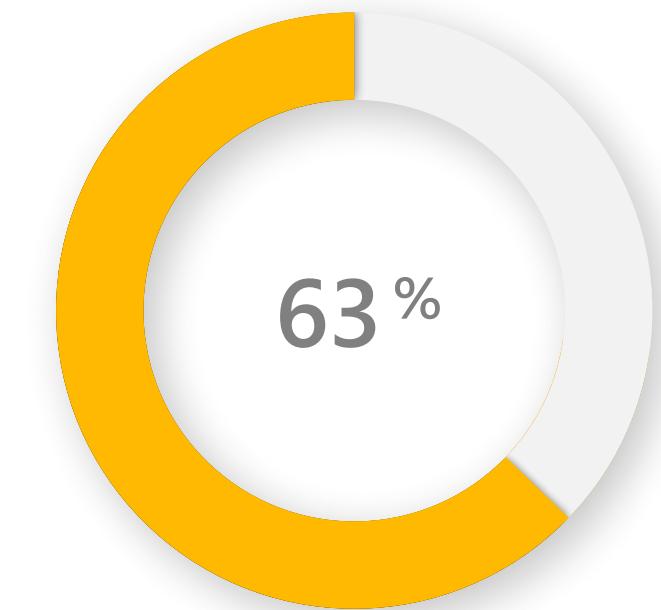
<sup>10</sup> «[The Power of the Finance Operating Model](#)» (Effekten av en økonomidriftsmodell), Accenture, 2020.

<sup>11</sup> «[A primer in resilience: A conversation with Kevin Carmody](#)» (En innføring i fleksibilitet: En samtale med Kevin Carmody), McKinsey, 2020.

## 3 Planlegging er viktigere enn noensinne, med ny teknologi og nye teknikker

89 prosent av økonomidirektører i forskjellige bransjer rapporterer at deres bransjer har blitt mer dynamiske de siste årene.<sup>12</sup> Endring skjer i høyt tempo, og nye planleggingsmuligheter er nødvendig for å holde tritt. Økonomisk analyse og planlegging har tradisjonelt vært arbeidskrevende, med manuelle oppgaver og komplekse regneark. Økonomiavdelinger har tradisjonelt tatt seg av disse funksjonene. Uten godt utviklet økonomisk planlegging kan rapporteringen ta flere måneder.

Stadig flere beslutningstakere vil kreve prognosenter hver 30. dag eller hyppigere, slik at de kan reagere på skiftende signaler i dataene. Dette krever at planlegging og prognosenter skjer direkte i de ulike bedriftsavdelingene. Selvbetjent planlegging har blitt den største trenden innen planleggingsprogramvare. 63 prosent av bedrifter har tatt det i bruk, og trenden vil sannsynligvis fortsette.<sup>13</sup> Bruk av skybasert planleggingsprogramvare har også økt dramatisk, fra 8 prosent i 2016 til 38 prosent i 2021.<sup>13</sup> Disse plattformene tilbyr vanligvis rask utrulling og avkastning, moderne brukeropplevelser og raske resultater gjennom skalerbare databehandlingsressurser.



**Selvbetjent planlegging har blitt den største trenden innen planleggingsprogramvare. 63 prosent av bedrifter har tatt det i bruk, og trenden vil sannsynligvis fortsette.<sup>13</sup>**

Organisasjoner svarer på et stadig mer dynamisk næringsliv ved å innføre avansert scenarioplanlegging og simulering. Ved hjelp av matematiske modeller og variable parametere prøver de å måle virkningen av nåtidige beslutninger på fremtidige hendelser. Faktisk sier 90 prosent av bedrifter at de bruker slike teknikker i dag eller planlegger å ta dem i bruk snart. Med sine kvantitative ferdigheter kan økonomidirektører lede innføringen av simulering og scenarioplanlegging.

<sup>12</sup> «[Fast Results are a Must for Corporate Management](#)» (Raske resultater er avgjørende for administrasjon), BARC, 2020.

<sup>13</sup> «[Infographic: Increase in Self-Service Planning in Business Departments: A Sign of the Times](#)» (Infografikk: Øk bruken av selvbetjent planlegging i bedriftsavdelinger: Et tegn i tiden), BARC, 2021.

# Talenttrender

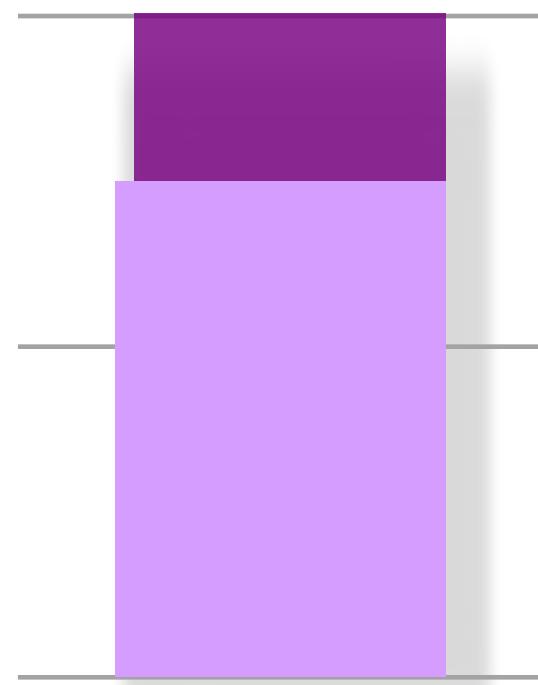
## Hvordan økonomidirektører utvikler og gjennomfører personalstrategier

Omvæltning i markeder og endring i ansattes forventninger gjør at selskaper må fokusere på å tiltrekke og beholde dyktige medarbeidere. I et konkurranseutsatt arbeidsmiljø er det mange som legger om driften for å få mest mulig ut av sitt eksisterende mannskap, spisse strategiene for hybrid arbeid og hjemmekontor og bruke teknologi for å gi ansatte tid til å ta seg av verdiskapende aktiviteter. Økonomidirektørers bidrar til samtalen om menneskelig kapital med data, strategisk innsikt og en forpliktelse til samarbeid og åpenhet.



## 4 Ledere legger mer vekt på læring

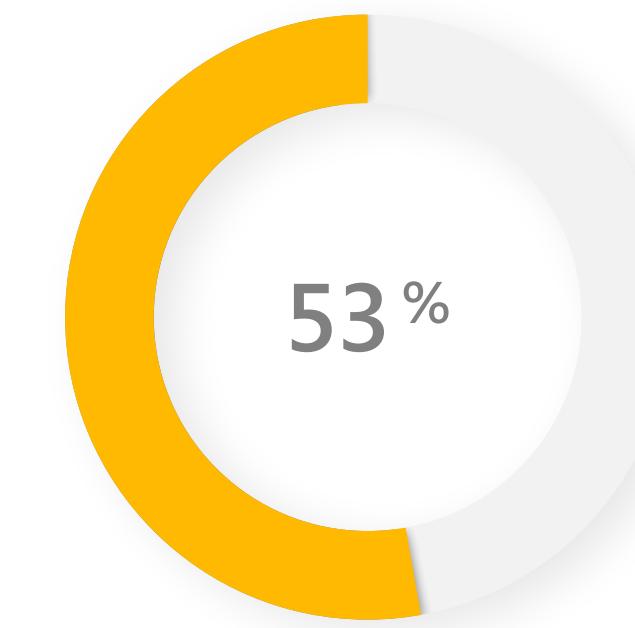
Å dra størst mulig nytte av dyktig arbeidskraft vil bli en enda høyere prioritet på i alle sektorer og bedrifter. Verdien av kompetansebygging har vokst dramatisk de siste to årene, og 78 prosent av ledere sier det er veldig eller ekstremt viktig i dag. Før COVID-19 mente 59 prosent det samme.<sup>14</sup>



Prosentandel av ledere som sier at kompetansebygging er «veldig» eller «ekstremt» viktig

- Etter COVID-19
- Før COVID-19

Å tilby ansatte ny opplæring er uten tvil den mest populære måten å bøte på kompetansemangler på – over halvparten av ledere (53 prosent) mener det er den beste tilnærmingen. Det er mer enn summen av faktorene ansettelse, omdisponering og innleid arbeidskraft. 67 prosent av næringsdrivende som ble spurta om hvilken verdi organisasjonen deres gir til læring, svarer «høy» eller «svært høy». 41 prosent sier at de selv bruker mer tid på formell læring og kompetansebygging.



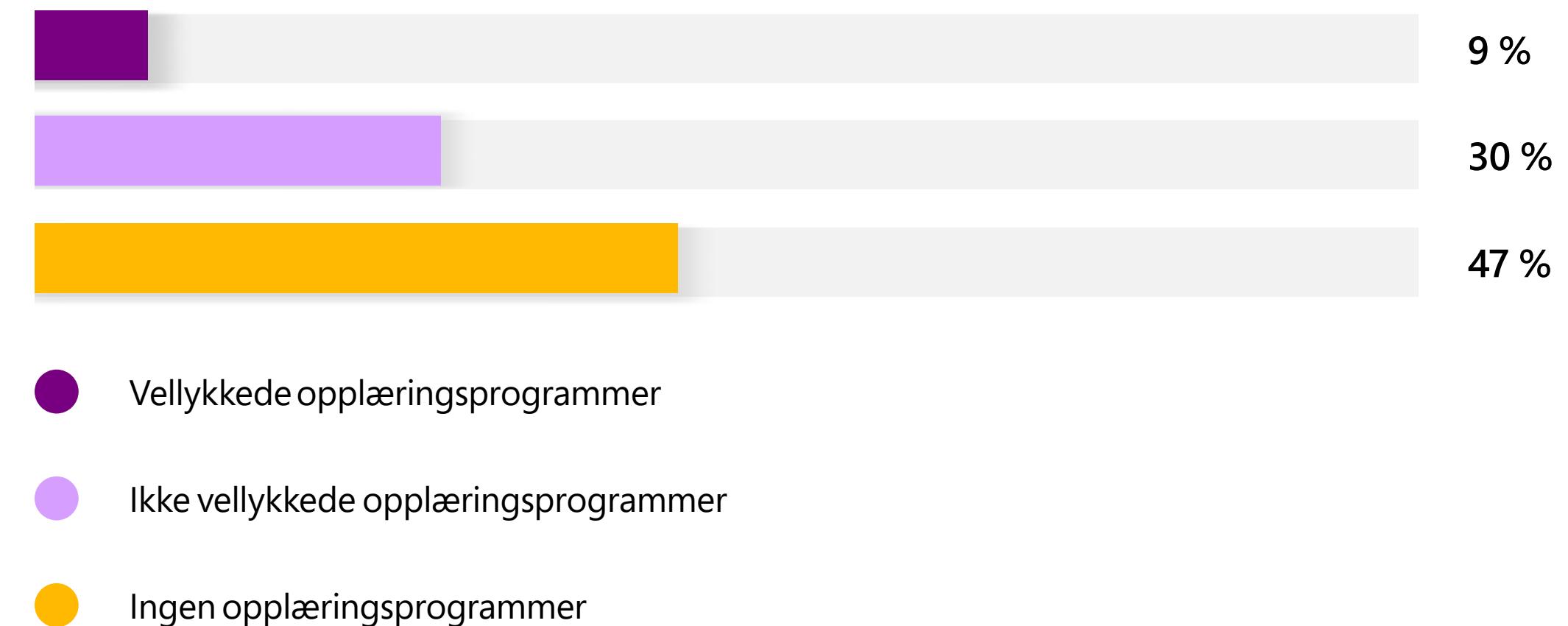
Å tilby ansatte ny opplæring er uten tvil den mest populære måten å bøte på kompetansemangler på – over halvparten av ledere (53 prosent) mener det er den beste tilnærmingen.

<sup>14</sup> «Rethink capabilities to emerge stronger from COVID-19» (Tenk nytt rundt kompetanse for å komme styrket ut av COVID-19), McKinsey, 2020.

Økonomidirektører får jobben med å sette opp budsjettet for disse aktivitetene. Forskning som skjedde i lavkonjunkturåret 2008, viste at kutting av læringsbudsjetter forsinker investeringer i stedet for å gi kostnadsbesparelser.<sup>15</sup>

Det er ingen grunn til å vente. Organisasjoner lærer av opplæringen de tilbyr, og blir bedre forberedt til å takle omveltning – selv om de mislykkes med sine tidlige investeringer. Blant dem som mener at deres opplæringsprogrammer har vært vellykket, mener bare ni prosent at de var uforberedt på markeds- og teknologiomveltning.<sup>15</sup> Blant dem som føler de ikke har lyktes med programmene sine, mener 30 prosent de var uforberedt på omveltning. Blant dem som ennå ikke har begynt på kompetansebyggingen, sier imidlertid nesten halvparten (47 prosent) at de var uforberedt. Fremover vil fornyet investering i arbeidskraft gi enorm avkastning.

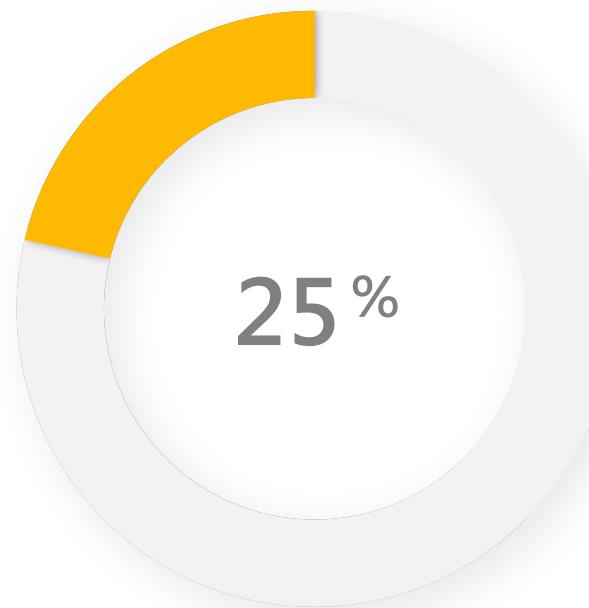
Prosentandel av respondentene som sier de var **uforberedt** på markeds- og teknologiomveltninger



<sup>15</sup> «[To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now](#)» (For å komme styrket ut av COVID-19-krisen, bør selskaper begynne å gi sine ansatte ny kompetanse nå), McKinsey, 2020.

## 5 Organisasjoner vil kreve at økonomidirektører utformer en strategi for hjemmekontor og hybrid arbeid

Hjemmekontor har vist seg å fungere godt i mange bransjer. En studie anslår faktisk at 20 til 25 prosent av arbeidsstyrken i avanserte økonomier kan arbeide hjemmefra tre til fem dager i uken uten negative økonomiske konsekvenser.<sup>16</sup> Organisasjoner ønsker høste en økonomisk gevinst av denne endringen, og én undersøkelse viser at bedrifter i gjennomsnitt går inn for å redusere kontorlokaler med 30 prosent.<sup>16</sup>



**20 til 25 prosent av arbeidsstyrken i avanserte økonomier kan jobbe hjemmefra tre til fem dager per uke uten negativ økonomisk effekt.<sup>16</sup>**

Som i andre avdelinger håndterte økonomidirektører overgangen til hjemmekontor ved å ta i bruk ny samarbeidsteknologi og nye arbeidsmåter. Et stort flertall (71 prosent) sier at de vil fortsette å jobbe hjemmefra fulltid eller for det meste av tiden.<sup>17</sup>

Økonomiledere bidrar også til den komplekse utfordringen med å bestemme tidspunkt og tempo for tilbakevending til arbeidsplassen. Ikke bare omfatter dette fysisk arbeidssted for ansatte, men også hvordan bedrifter kan vokse og reagere annerledes uten et vanlig kontorteam.

Det finnes ingen universell plan for en overgang som dette. Økonomiledere må forutsi og modellere organisasjonens unike kjennetegn for å utvikle en strategi som fungerer. Noen bedrifter vil for eksempel gå inn for at fjernmøter med kunder skal bli en permanent ordning for å redusere kostnader og miljøpåvirkning som følge av flyreiser. Andre mener kanskje at en tilbakevending til fysiske møter gir dem et konkurransefortrinn. Økonomidirektører bidrar til å identifisere den økonomiske effekten av slike beslutninger og finne riktig løsning på organisasjonens behov.

<sup>16</sup> «[The future of work after COVID-19](#)» (Fremtidens arbeidsliv etter COVID-19), McKinsey, 2021.

<sup>17</sup> «[CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows](#)» (Ny studie viser at økonomidirektører strategisk og bedriftsutviklende ansvar etter deres viktige arbeid under COVID-19-krisen), CFO, 2020.

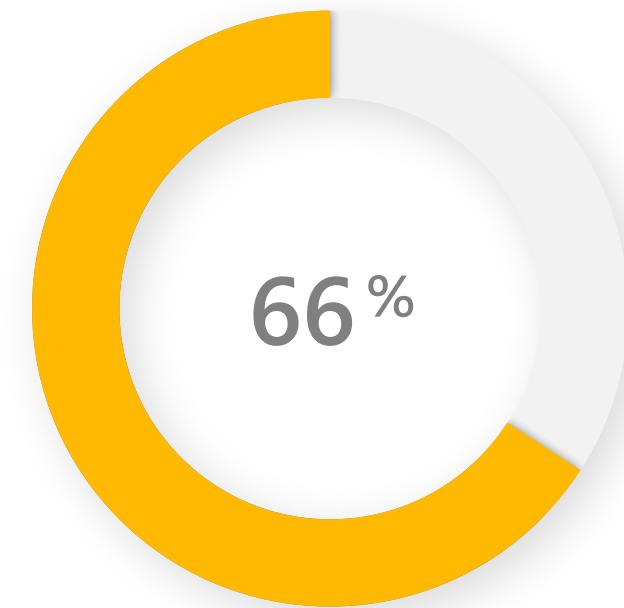
## 6 Automatisering og KI frigjør økonomiavdelinger til å gå i gang med strategiske aktiviteter

Økonomidirektører vil fortsette å arbeide for at ansatte skal slippe å bruke tid på de repeterende oppgavene som kjennetegner tradisjonelt økonomisk arbeid. KI og automatisering vil bli stadig viktigere verktøy for å få dette til.

Enkel automatisering er utbredt: 80 prosent av økonomiledere sier at minst fem prosent av arbeidsstyrken består av automatisering med robotteknologi (RPA) eller annen teknologi.<sup>17</sup> I tillegg viser en Gartner®-undersøkelse fra slutten av 2020 at «RPA og annen automatiseringsteknologi for økonomiske oppgaver» er en av de «fem fremste digitale prioriteringene for økonomidirektører i 2021». Undersøkelsen rapporterer også at 66 prosent av «økonomidirektører forventer å bruke mer tid på dette området».<sup>18</sup>

Men som Gartner® påpeker: «Bruken av RPA, det fremste automatiseringsvalget for økonomiavdelinger, har imidlertid vokst eksponentielt og leverer både med hensyn til tempo, effektivitet og kostnadsoptimalisering. Men RPA er ikke lett å skalere. Økonomidirektører må nå fokusere på annen teknologi (f.eks. chatroboter, kunstig intelligens og maskinlæring) som dekker stadig mer komplekse, dynamiske prosesser som krever menneskelig dømmekraft.»<sup>19</sup>

GARTNER er et registrert vare- og tjenestemerke som tilhører Gartner, Inc. og eller tilknyttede bedrifter i USA og internasjonalt, og det brukes med tillatelse i dokumentet. Alle rettigheter forbeholdt.



En Gartner®-undersøkelse fra slutten av 2020 viser at «RPA og annen automatiseringsteknologi for økonomiske oppgaver» er en av de «fem fremste digitale prioriteringene for økonomidirektører i 2021». Undersøkelsen rapporterer også at 66 prosent av «økonomidirektører forventer å bruke mer tid på dette området».<sup>18</sup>

Beslutningstakere trenger en helhetlig strategi for å nå dette målet. På spørsmål om hvorfor de implementerer automatisering, sier faktisk 90 prosent av økonomidirektører at det er for å redusere tidkrevende manuelle oppgaver. Bare 32 prosent sier at kostnadsbesparelser er den største fordelen med automatisering.<sup>20</sup> Verdens ledende finansorganisasjoner som er velfungerende digitalt, vil bruke mer tid på lønnsomme aktiviteter, for eksempel forberedelser til prediktiv analyse og direkte samarbeid med interessenter.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> «[CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows](#)» (Ny studie viser at økonomidirektører strategisk og bedriftsutviklende ansvar etter deres viktige arbeid under COVID-19-krisen), CFO, 2020.

<sup>18</sup> «[Gartner® CFO Survey Reveals A Dramatic Digital Acceleration Since COVID-19](#)» (Gartner®-undersøkelse blant økonomidirektører viser en dramatisk digital økning etter COVID-19), Gartner®, 2020.

<sup>19</sup> «[Smarter with Gartner®, Top Priorities for Finance Leaders in 2021](#)» (Smartere med Gartner® – Topp prioriteringer for økonomiledere i 2021), Jackie Wiles, 13 January 2021.

<sup>20</sup> «[CFOs Are Ready for Digital Transformation in 2021, New Survey Shows](#)» (Økonomidirektører er klare for digital transformasjon i 2021), CFO, 2021.

<sup>21</sup> «[Digital World-Class Finance: Reaching New Heights in Peak Performance](#)» (Digital økonomi i verdensklassen: Å nå nye resultattopper), The Hackett Group, 2021.

## Innovasjonstrender

### Å utnytte nye forretningsmodeller blir viktig for å være konkurransedyktig

Teknologi blir bare viktige for inntjening og lønnsomhet, og økonomidirektører bli stadig mer involvert i jakten på nye digitale muligheter. Mens bare 13 prosent av økonomidirektører samarbeider for tiden med informasjonssjefer om å drive digitalisering, men 93 prosent tror at engasjementet vil vokse betydelig de neste fem årene.<sup>22</sup> Ifølge 70 prosent av økonomiledere vil denne deltagelsen også utvides til å omfatte økosystem- og plattformstrategi.<sup>23</sup> Ved å samarbeide tett med IT og bli mer teknologikyndige vil økonomidirektører hjelpe sine organisasjoner med å identifisere gode investeringer.

<sup>22</sup> «[Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO](#)» (Fremtidens økonomi: Bli en fleksibel og digitalt orientert økonomidirektør), KPMG, 2021.

<sup>23</sup> «[How CFOs can build resilience in response to a changed reality](#)» (Hvordan økonomidirektører kan bygge fleksibilitet i møte med en endret virkelighet), Ernst & Young, 2020.

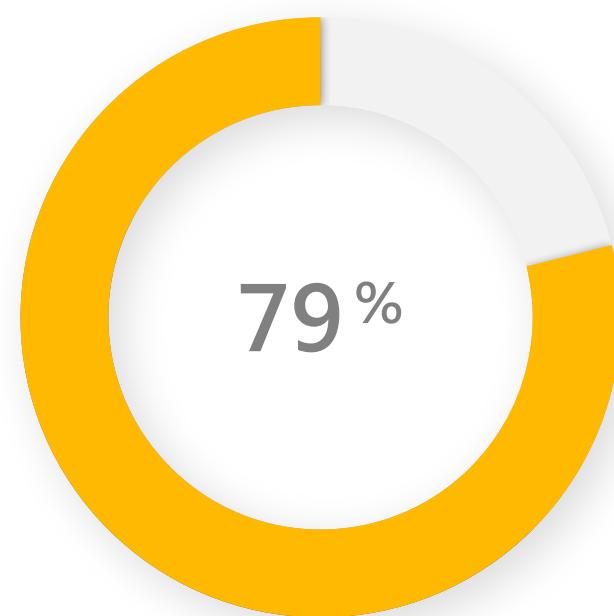


## 7 Det vil komme et nytt fokus på strategiske transaksjoner og investeringer

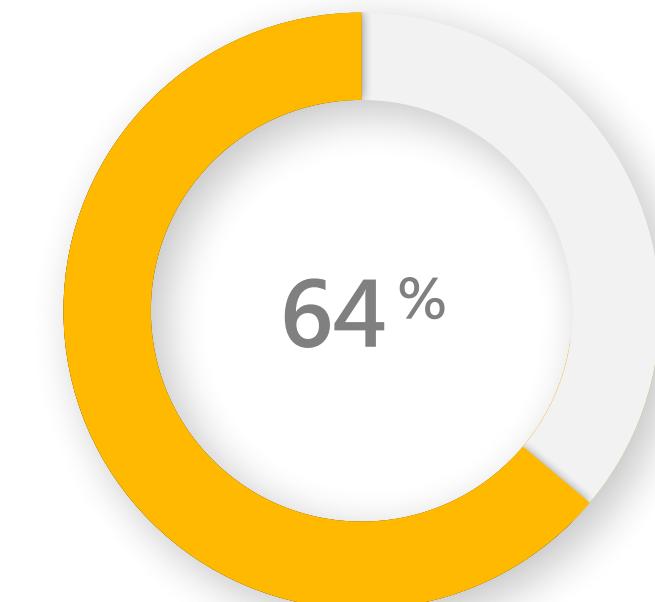
Andre halvdel av 2020 hadde et rekordhøyt antall aktiviteter knyttet til fusjoner og oppkjøp.<sup>24</sup>

Dette trenden forventes å fortsette etter som organisasjoner jobber for å bli mer smidige og fleksible ved å kjøpe opp unge, teknologidrevne bedrifter og digitale konkurrenter.

Endringer i skattpolitikk kan bidra til ytterligere vekst i strategiske transaksjoner. 79 prosent av selskaper rapporterer at de ønsker å satse på fusjoner og oppkjøp, partnerskaper og fellesforetak hvis skattesatsene går opp.<sup>25</sup> En annen potensiell pådriver for endring er retningslinjer som insentiverer nasjonal virksomhet. Dette vil ifølge 64 prosent av organisasjoner skape økt investering i innenlandsk produksjon.



**Endringer i skattpolitikk kan bidra til ytterligere vekst i strategiske transaksjoner. 79 prosent av selskaper rapporterer at de ønsker å satse på fusjoner og oppkjøp, partnerskap og fellesforetak hvis skattesatsene går opp.<sup>25</sup>**



**En annen potensiell pådriver for endring er retningslinjer som insentiverer nasjonal virksomhet. Dette vil ifølge 64 prosent av organisasjoner skape økt investering i innenlandsk produksjon.**

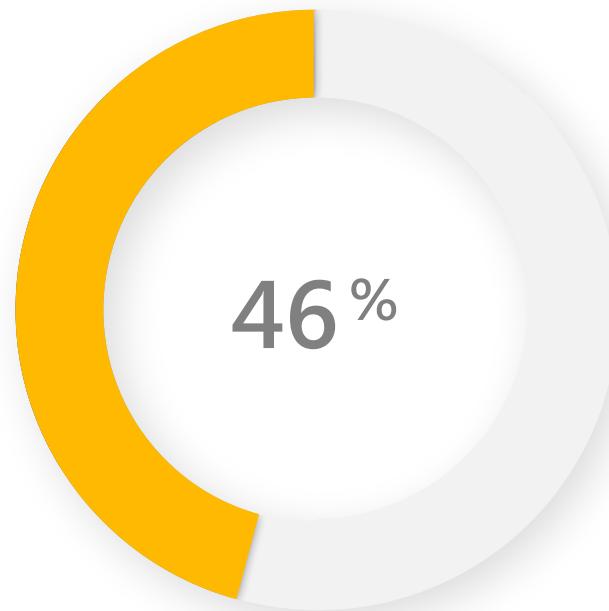
Økonomidirektører arbeider tverrfunksjonelt for at organisasjonene deres skal ligge godt an til fremtidig vekst. Dette betyr å investere i dyktige medarbeidere, teknologi og FoU og å gjøre strategiske transaksjoner enklere for å skape en sterk, konkuransedyktig organisasjon.

<sup>24</sup> «[Will COVID-19 turbo-charge M&A and transformation?](#)» (Får COVID-19 fart på fusjoner, oppkjøp og transformasjon), Ernst & Young, 2021.

<sup>25</sup> «[US executives rethink corporate strategies in anticipation of post-election legislation, regulation, and policy changes](#)» (Amerikanske ledere lager nye strategier i påvente av lovgivning, regulering og politiske endringer etter valget), Ernst & Young, 2020.

## 8 Nye digitale forretningsmodeller vil gi enestående inntjeningsmuligheter

Bedrifter ønsker vekst i topplinjen, og digitalisering blir stadig mer interessant for alle bransjer. Faktisk rapporterer 43 prosent av økonomidirektører at eksisterende produkter pluss nye digitale funksjoner er den fremste strategien fremover. 29 prosent sier at rask markedslansering har øverste prioritet.<sup>26</sup> Nesten halvparten (46 prosent) av økonomidirektører ser den eksplosive digitale økonomien som en mulighet til stor vekst.<sup>27</sup>



**Nesten halvparten (46 prosent) av økonomidirektører ser den eksplosive digitale økonomien som en mulighet til stor vekst.<sup>27</sup>**

Bedrifter av alle typer bruker tilkoblede enheter og data til å tilby nye forretningsmodeller som tjeneste mens veksten innen digital handel fortsetter. Økonomidirektører må bidra til evalueringen av muligheter og kostnadskontrollen når bedrifter begir seg inn på nye forretningsområder. Noen av fordelene med digitale forretningsmodeller er gjentakende inntektsstrømmer, mer fleksibilitet gjennom diversifisering, høyere marginer og økt kontantstrøm.

<sup>22</sup> «[Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO](#)» (Fremtidens økonomi: Bli en fleksibel og digitalt orientert økonomidirektør), KPMG, 2021.

<sup>27</sup> «[From defense to offense: CFOs look to drive growth in a digital economy](#)» (Fra defensiv til offensiv: Økonomidirektører ønsker vekst i en digital økonomi), PwC, 2021.

## 9 KI og analyse vil gi betydelige konkurransefortrinn til firmaer som takler kulturutfordringen

Nesten alle firmaer – 99 prosent i én undersøkelse – investerer aktivt i stordata og KI.<sup>28</sup> Men bare 49 prosent rapporterer at de bruker data til innovasjon, og bare 29 prosent oppnår transformerende resultater. Det er åpenbart en stor potensiell avkastning å hente fra datainvesteringer.



Gapet har mer å gjøre med ansatte og prosesser enn teknologi. Organisasjoner som innfører en datadrevet kultur, vil rykke fra konkurrentene med hensyn til datautnyttelse.

Dette innebærer et fornyet fokus på ansettelse og opplæring i datakompetanse. I dag rapporterer 66 prosent av bedrifter at de mangler de ansatte for å gjøre best mulig bruk av avansert analyse.<sup>29</sup> Bedrifter som fokuserer på å skaffe seg kompetanse på dette området, vil kunne ta bedre beslutninger, reagere raskere og innovere mer.

Situasjonen er den samme når det gjelder kunstig intelligens. Ifølge Gartner® «må økonomidirektører investere i kunstig intelligens (KI) de neste par årene, ellers vil bedriftene deres komme på etterskudd».<sup>30</sup> Og de må bruke KI til mer enn bare å modernisere økonomifunksjonen. De som tenker stort rundt hvordan KI kan transformere virksomheten – og som er villige til å eksperimentere med nye tilnæringer og teknologier – vil oppnå betydeligere resultater.

<sup>28</sup> «[Big Data and AI Executive Survey 2021](#)» (Undersøkelse om stordata og KI i 2021), NewVantage Partners, 2021.

<sup>29</sup> «[Infographic: The Future of Analytics](#)» (Infografikk: Fremtiden for analyse), BARC, 2020.

<sup>30</sup> «[Gartner® Says CFOs Have a Limited Window to Derive Competitive Advantage from Artificial Intelligence](#)» (Gartner® sier økonomidirektører har et begrenset vindu til å skaffe seg konkurransefordeler fra kunstig intelligens), Gartner®, 2021.

# Fra tallknuser til strategisk partner

Ikke har bare økonomidirektørrollen utviklet seg dramatisk, utviklingstempoet har også skutt fart. Etterspørselen etter den datadrevne innsikten og kompetansen de og deres team tilfører virksomheten, har aldri vært høyere, og den er fortsatt økende. Kompliserte risikoer, potensielle omveltninger og kundeforventninger i stadig endring gjør at jobben er alt annet enn kjedelig. Selv om jobben deres har blitt svært utfordrende, sier faktisk 76 prosent av økonomidirektører at det aldri har vært mer spennende å være økonomidirektør enn nå.<sup>31</sup>

Microsoft hjelper økonomiavdelinger med å bli strategisk deltagende i virksomheten gjennom skalerbar skybasert teknologi, brukervennlig Business Intelligence og åpne, fleksible løsninger for å betjene hele spekteret av bedriftens behov. Vi hjelper finansorganisasjoner med å levere data til virksomheten, ta strategiske beslutninger med KI og automatisere finansielle prosesser, og vi arbeider for å redusere kompleksitet og risiko.

[Be om en sanntidsdemonstrasjon av Dynamics 365 >](#)

<sup>31</sup> «[How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?](#)» (Hvordan kan økonomidirektører utvikle nye rammer for morgendagens økonomi?), Ernst & Young, 2020.

