



# CFO'ens nye udfordringer 2011



Økonomisk Ugebrev **CFO**

## Indhold

Side 4: [Forord](#)

### **CFO'ens nye dagsorden**

- Side 7: [Næste bølge af effektiviseringer på vej](#)
- Side 8: [For tidligt at CFO ser mindre på omkostninger](#)
- Side 9: [Spirende opkøbslyst i danske virksomheder](#)
- Side 10: [Planer om øgede investeringer i innovation](#)
- Side 11: [Finansfunktionen på vej til udlandet](#)
- Side 12: [Hjemmemarked er cash cow for danske koncerner](#)
- Side 13: [Den nye CFO skal være vice-CEO](#)
- Side 14: [CFO'er søger at imødegå råvare-prishop](#)
- Side 15: [CFO'er skal videre end trykke regneark](#)

### **CFO-skift i de 1.000 største virksomheder**

- Side 17: [Den nye CFO bliver yngre](#)
- Side 18: [Kun syv nye CFO'er i børsnoterede selskaber](#)
- Side 19: [Krav om bredere indsigt hos CFO'en](#)
- Side 20: [Kendetegn ved den nye finansfunktion](#)

### **Økonomistyring anno 2011**

- Side 23: [Sådan håndteres den nye likviditetskrise](#)
- Side 24: [Gør virksomheden inflationsklar](#)
- Side 25: [Gå efter vækst og øget cash flow på en gang](#)
- Side 26: [CFO'ens dårlige samvittighed - lageret](#)
- Side 27: [CFO'er: Usikre virksomheder øger fokus på Cash](#)
- Side 28: [Ekspert: Afdæk CHF-lån med terminsforretning](#)
- Side 29: [Lær Process Excellence af de bedste](#)
- Side 30: [CFO'en skal udvikle forretningstalenter](#)
- Side 31: [CFO'ere vil tættere på strategi-arbejdet](#)
- Side 32: [Kvindelige CFO'er henter billigere banklån](#)
- Side 33: [Strategisk hovedrengøring i dansk erhvervsliv](#)
- Side 35: [Sådan kan CFO'en påvirke en turnaround](#)
- Side 36: [Guide: Sådan skal CFO'en ikke vækste](#)
- Side 37: [Tid til scenarier, nej til usikre investeringer](#)
- Side 38: [CFO'ens vej til innovation](#)
- Side 39: [Bankers prisforhøjelse en risikabel strategi](#)
- Side 40: [Krav til likviditetsstyring under forandring](#)
- Side 41: [Mærsk viser vej med benchmarking](#)
- Side 42: [Slut med medarbejderaktier med skatterabat](#)
- Side 43: [Advokater: Øget konkurrence giver lavere priser](#)
- Side 44: [Spar penge med udbud af advokatydelser](#)
- Side 45: [Anbefalinger sætter fokus på intern revision](#)

**CFO'ens udfordringer**

- Side 47: [CFO'erne slås med at få overblik over udsigterne](#)
- Side 48: [CFO: Jagt på arbejdskapital i ny farlig fase](#)
- Side 49: [Organisationer til CFO: Stram op, men undgå panik](#)
- Side 50: [Forsigtige CFO'er misser omlægningsgevinst](#)
- Side 51: [Coop tvivler på øget privatforbrug i 2012](#)
- Side 52: [Bedre oplysning om going concern og covenants?](#)
- Side 53: [Kreditklemme forværret – tilbage på 2009-niveau](#)
- Side 54: [Finansiering for pressede SMV'er haster](#)
- Side 55: [Banklån til industrien dykket en tredjedel på to år](#)
- Side 56: [Kritik af "camouflerede" pensionsprovisioner](#)
- Side 57: [Forsikring øger presset på privathospitaler](#)
- Side 58: [Tiden kalder på stresstests – også i ikke-finans](#)
- Side 59: [Finansfunktion skal sikre beslutningsgrundlag](#)
- Side 60: [Massiv udskiftning af danske CFO'er i 2011](#)
- Side 62: [Relakredit nupper én ekstra mia. på skjult gebyr](#)

**Håndtering af finanskrisen 2011**

- Side 64: [Rias: Bankers angst for risiko kan forværre nedtur](#)
- Side 65: [Finanskrisen 2.0 skræmmer ikke de store selskaber](#)
- Side 66: [Store udsving gav fokus på arbejdskapital](#)
- Side 67: [Arla: Discount og varemærker trives under krise](#)
- Side 68: [Pensionskasser stortjener på renteutvikling](#)
- Side 69: [Er finansdrene ved at ødelægge verden?](#)
- Side 70: [Sådan styres en gældsportefølje på 29 mia. kr.](#)
- Side 71: [De store griber nu til fem kriseredskaber](#)
- Side 73: [Ny vækstrecipe med alliancer for millioner](#)
- Side 75: [Redningsplan for ejendomsselskaber krakelerer](#)

**Eurokrisen 2011**

- Side 77: [Eurokrisen: På vej mod en ny Lehman Brothers?](#)
- Side 78: [Eurokrisen for alvor på CFO'ens agenda](#)
- Side 79: [Danske koncerner gør klar til skærpet euro-krise](#)
- Side 80: [Rådgivere sådan håndteres eurokrisen](#)
- Side 81: [Kapløb for at klargøre nødplaner til euro](#)

**CFO'en på nye markeder**

- Side 83: [CFO'en skal rette blik mod BRIK-vækstlokomotiv](#)
- Side 84: [CFO: Sådan skal Kina tænkes ind i strategien](#)
- Side 85: [Entré i Kina virker ikke med fjernbetjening](#)
- Side 86: [Pejlemærker for Eurozonen i det næste år](#)
- Side 87: [Tendens: Fokusering, frasalg og BRIK i fokus](#)
- Side 88: [SMV 'ers kredit mere tørlagt end i det øvrige EU](#)
- Side 89: [Danske SMV 'er misser billige mia. lån i EU-bank](#)
- Side 91: [Bedre adgang til kinesisk kapital](#)
- Side 92: [Drømme stopper ikke udflytning af kompetencer](#)
- Side 93: [Danske virksomheder innoverer nedad i Kina](#)
- Side 94: [Dansk erhvervsliv på spring til Libyen](#)
- Side 96: [Outsourcing af bestikkelse er lukket](#)
- Side 97: [Revisorer i klemme mellem Kina og USA](#)
- Side 98: [Mærsk opgraderer Kina-strategi med luftfragt](#)
- Side 99: [Rusland bider sig fast i Østeuropa](#)

**CFO Cases**

- Side 101: [Bang og Olufsens nye strategi: Gal eller genial?](#)
- Side 103: [Sådan fik de succes med turnaround](#)
- Side 105: [Sparebender og brands skal imødegå nedgang](#)
- Side 106: [CFO: DFDS gearet til ny virksomhedsopkøb](#)
- Side 107: [Pandora er det nye Silver Solarium](#)
- Side 108: [SAS nye strategiplan ligner salgsklargøring](#)
- Side 109: [Tiden rinder ud for Alm. Brand Bank dobbeltside](#)
- Side 111: [CFO: Dantherm styrker sin globale strategi](#)
- Side 112: [Falck: Valg mellem IPO og direkte salg](#)
- Side 113: [Danica presser overskud i bund i Danske Bank](#)
- Side 114: [Strategisk tvivl kan fælde salget af ISS](#)
- Side 115: [IC Companys marked dykket på bare otte uger](#)
- Side 116: [APM ser omvæltning i containerbranche](#)
- Side 117: [Pres på Carlsberg-ledelse for storopkøb](#)

Artiklerne i kompendiet stammer fra Økonomisk Ugebrev og Økonomisk Ugebrev CFO i perioden fra januar 2011 til december 2011.

## Forord

Denne artikelsamling om "CFO'ens nye udfordringer" er baseret på artikler fra vores nye publikation "Økonomisk Ugebrev CFO", der har målrettet fokus på nytteværdi og praktisk inspiration for de store og mellemstore virksomheders økonomi- og finansfunktioner. Artiklerne fokuserer på særlige CFO-dagsordener som: Økonomifunktionens rolle med fokus på nødvendige kompetencer, organisering og placering i ledelsesstrukturen. "Efter finanskrisen-temaer" som vækst drivere, perspektivrige geografiske markeder, benchmarking og lønsomhed, tendenser indenfor M&A, transfer pricing, styring af datterselskaber, herunder deres relation til økonomi- og finansfunktionen, ekstern finansiering, herunder udstedelse af virksomhedsobligationer, samt alternative måder at styrke arbejdskapitalen på. Endelig synes risikostyring af råvarepriser og renter at være kommet højere på agendaen.

Op til finanskrisen ændrede CFO'ens arbejde sig, og han er flyttet meget tættere på virksomhedens CEO end tidligere. Fra at være steder, hvor der primært arbejdes med regneark, er økonomi- og finansfunktionen blevet virksomhedens afgørende kontrolltårn, hvor opgaven ikke kun består i registrering af virksomhedens bagudrettede udvikling, men i høj grad også hvordan virksomheden skal agere fremover.

Dagsordenerne blev justeret igen sidste efterår, da den globale økonomi igen viste solide bedringstegn. Med denne sommers optakt til finanskrisen 2.0 - og den uafklarede situation omkring den sydeuropæiske statsgældskrise - er det meget usikkert, hvilken

markedsvirkelighed virksomhederne nu står overfor. Fokus på cash flow fra driften, en større forsigtighed omkring nye investeringer og opkøb og finansiel uafhængighed er igen rykket op på dagsordenen. Disse temaer dyrker vi derfor også i stigende omfang. Men vi holder også skarpt øje med i hvor høj grad realøkonomien faktisk påvirkes af den nye finansielle usikkerhed. En overreaktion på advarselssignalerne kan også være uhensigtsmæssig. Spørgsmålet er, om CFO'en igen skal til at forberede sig på en ny virkelighed.

Det spørgsmål kan vi ikke give svar på her. Men de ugentlige udgivelser af Økonomisk Ugebrev CFO indeholder en række elementer, som de nuværende CFO-abonnenter siger, at de sætter meget pris på. Blandt andet analyser og forecast af korte og lange renter, samt af vigtige valutakryds. Et konjunkturbarometer dels for den globale økonomi, og dels for den danske økonomi, baseret på en kurv af ledende indikatorer. Vi har et barometer for aktiemarkedet samt et styrkeindeks for de største danske aktier. Økonomisk Ugebrev giver hver uge også et overblik over myndighedsnyt, blandt andet fra Christiansborg, med links til originalmateriale, samt et overblik over de vigtigste globale finans- og CFO-nyheder med henvisning til internationale tidsskrifter og analyser.

*God læselyst*

Med venlig hilsen

**Morten W. Langer**, chefredaktør

### ØKONOMISK UGEBREV CFO UDGIVES AF:

Økonomisk Ugebrev A/S  
Slagtehusgade 4-6, 1715 København V  
CVR-nr: 31760623  
Redaktionens tlf. 70 23 40 10  
Hjemmeside: [www.ugebrev.dk](http://www.ugebrev.dk)  
E-mail: [kontakt@ugebrev.dk](mailto:kontakt@ugebrev.dk)

**ABONNEMENT:** John Bo Northrup, [jbn@ugebrev.dk](mailto:jbn@ugebrev.dk)  
**ANNONCERING:** John Sørensen, [js@ugebrev.dk](mailto:js@ugebrev.dk)  
**ABONNEMENT:** Helår 5.995 kr. Halvår 3.600 kr. eks. moms  
Læs mere om abonnementsvilkår på [www.ugebrev.dk](http://www.ugebrev.dk).  
Kontakt: Jørn Olling [jol@ugebrev.dk](mailto:jol@ugebrev.dk)

### ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR OG DIREKTØR:

Morten W. Langer  
**REDAKTION:** Ejliif Thomasen, Stephan Wedel Alsman, Carsten Vitoft, Morten Sørensen, Sten Thorup Kristensen, Lars Abild  
**REDIGERING OG LAYOUT:** John Bo Northrup og Hanne SIndbæk  
**GRAFIK OG RESEARCH:** Julie Flensborg-Madsen, Nicolai Vennekilde, Kia Marie Jerichau, Marie Fly Hedegaard

**DESIGN:** Jakob Bekker-Hansen.300dpi.dk  
**ISSN 1903-8666**  
**BOGHOLDERI:** Jørgen Olsen, [jol@mm.dk](mailto:jol@mm.dk)

**KOPIERING ELLER VIDERESENDELSE IKKE TILLADT**