



CFO'ens nye dagsorden CFO-skift i top 1000



Økonomisk Ugebrev CFO

Indhold

CFO'ens nye dagsorden

- Side 3: [Næste bølge af effektiviseringer på vej](#)
- Side 4: [For tidligt at CFO ser mindre på omkostninger](#)
- Side 5: [Spirende opkøbslyst i danske virksomheder](#)
- Side 6: [Planer om øgede investeringer i innovation](#)
- Side 7: [Finansfunktionen på vej til udlandet](#)
- Side 8: [Hjemmemarked er cash cow for danske koncerner](#)
- Side 9: [Den nye CFO skal være vice-CEO](#)
- Side 10: [CFO'er søger at imødegå råvare-prishop](#)
- Side 11: [CFO'er skal videre end trykke regneark](#)

CFO-skift i de 1.000 største virksomheder

- Side 13: [Den nye CFO bliver yngre](#)
- Side 14: [Kun syv nye CFO'er i børsnoterede selskaber](#)
- Side 15: [Krav om bredere indsigt hos CFO'en](#)
- Side 16: [Kendetegn ved den nye finansfunktion](#)

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
 E-mail: kontakt@ugebrev.dk

ABONNEMENT: John Bo Northrup, jbn@ugebrev.dk
ANNONCERING: John Sørensen, js@ugebrev.dk
ABONNEMENT: Helår 5.995 kr. Halvår 3.600 kr. eks. moms
 Læs mere om abonnementsvilkår på www.ugebrev.dk.
 Kontakt: Jørn Olling 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 Slindbæk
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

KOPIERING ELLER VIDERESENDELSE IKKE TILLADT

Næste bølge af effektiviseringer på vej

De store danske erhvervsvirksomheder oplever nu, at de er kommet ud på den anden side af finanskrisen nogenlunde helskindet. De tjener penge, og de har god adgang til likviditet i bankerne og i nogle tilfælde også funding via salg af erhvervsobligationer.

Men opgaven er ikke løst, og det ved CFO'erne i de store virksomheder godt, vurderer partner hos Deloitte, Jeppe Larsen, på baggrund af revisionsfirmaets halvårslige CFO-survey, hvor den nyeste udgave bliver fremlagt i denne uge på Deloitte's store CFO-konference, CFO Agenda, 25. maj.

"Virksomhederne har i dag meget fokus på nogle overordnede overvejelser om, hvordan de mere grundlæggende skal drive deres forretning, og om virksomhedens strukturer er rigtige. CFO'erne er altså ved at gå fra de seneste års brandsluknings-mode, hvor der er blevet skåret og effektiviseret, dér hvor det kunne gøres hurtigt og med en nu-og-her effekt på omkostningerne," siger Jeppe Larsen.

Han vurderer, at det fremover kommer til at handle langt mere om, hvordan virksomhederne indretter deres globale forretningsmodeller. "Næste fase går på nogle lange seje træk, hvor det er den overordnede forretnings-tænkning, der står på dagsordenen. Eksempelvis kan det handle om, hvordan virksomhederne konsoliderer deres back office på tværs af landegrænser og hvordan de får udnyttet alle mulighederne i deres it-platforme."

Alle de processer, der ikke handler om markeds- og kundekontakt, altså typisk back office processer, kan der mange steder gøres ganske meget mere for at effektivisere, vurderer Jeppe Larsen. "Generelt er det min oplevelse, at mange danske virksomheder ikke er nået langt nok på dette område. Og derfor ligger der også betydelige effektiviseringsgevinster og venter. Mange internationale virksomheder har ikke fælles processer og systemer for alle datterselskaber, men lokal og individuel håndtering af tingene i hvert datterselskab," siger han.

Han siger også, at det kan være vigtigt at bevare datterselskabernes autonomi og fleksibilitet, når det

gælder markeds- og kundevedtente aktiviteter, fordi kundeadfærd og præferencer kan være forskellige fra land til land. "Men når det gælder de interne processer, er denne fleksibilitet ikke nødvendig på samme måde. Eksempelvis når det gælder HR eller økonomirapportering kan man i langt højere grad samordne mellem datterselskaberne og fastlægge processerne centralt," siger Jeppe Larsen.

I sidste ende handler det om at gøre tingene så billigt og effektivt som overhovedet muligt, vurderer han. "Jeg tror, at vi i stigende omfang kommer til at se store virksomheder lægge back office-funktioner andre steder end i Danmark, alt efter hvor det er mest effektivt og hensigtsmæssigt. Eksempelvis meddelte Vestas som bekendt for nylig, at selskabet ville flytte dele af finansfunktionen til Schweiz (se artikel side 12). Bankerne kunne også tænkes at ville flytte back office-funktioner til andre lande, hvor opgaverne kan løses billigere. For erhvervsvirksomheder kan eksempelvis håndtering af fakturaer ligeså godt klares i et østland med lave lønninger som i Danmark. Der kan også nævnes andre eksempler. Globaliseringen vil drive den proces, hvor bedste placering ikke kun handler om at være billig, men også om at få adgang til de nødvendige kompetencer."

For CFO'erne bliver det ikke noget med at læne sig tilbage efter nogle udfordrende år. Deloitte's CFO-survey viser nemlig også, at økonomidirektørerne forventer stigende omkostninger samtidig med at salgspriserne stort set ikke ændrer sig. Det vil alt andet lige lægge pres på indtjeningsmarginalen.

"Hvis virksomhederne skal bibeholde lønsomheden og i sidste ende deres konkurrenceevne, er det helt nødvendigt, at CFO'erne tænker videre i, hvordan virksomheden kan drives endnu mere effektivt," siger Jeppe Larsen, der påpeger, at mere effektiv drift i ligeså høj grad kan give mulighed for øget innovation som forbedre bundlinjen.

Morten W. Langer
mwl@ugebrev.dk

