

Confessions of a Nordic CFO

2026

 HYPERGENE

Når omverdenen endrer seg, er CFO-en klar. I teorien...

For andre gang har vi latt nordiske CFO-er fortelle hvordan virkeligheten deres ser ut, helt usensurert. I år har vi lagt ekstra vekt på hvor forberedt de er på større endringer i omverdenen.

Et tydelig bilde tegner seg: dagens CFO-er vil mer. Mer enn tre av fire vurderer økonomifunksjonen som godt rustet for scenarioplanlegging, nesten alle har tillit til teamets prognoseevne, og nesten alle bruker AI. I samtalene med CFO-panelet kommer det også frem høye ambisjoner og en tydelig vilje til å bruke data og nye verktøy, både for å effektivisere arbeidet og for å bidra tidligere og mer strategisk i virksomheten.

Men når forutsetningene plutselig endrer seg som følge av hendelser i omverdenen, holder handlekraften ikke alltid tritt med ambisjonen. Omtrent en fjerdedel venter til neste planleggingssyklus med å handle, mens mer enn hver tiende lar beslutningene løpe som før. Til sammen gjør altså mer enn en tredjedel av de nordiske økonomifunksjonene ingen umiddelbar kursendring når verden endres.

Det er ikke den eneste utfordringen. I altfor mange tilfeller utgjør data en begrensning, mens AI for nesten halvparten fortsatt først og fremst brukes til å gjøre arbeidet raskere, snarere enn til å støtte strategiske beslutninger. Til sammen setter det kjepper i hjulene for CFO-er som vil ta en mer strategisk og integrert rolle i virksomheten.

Dette er kjernen i rapporten: gapet mellom opplevd beredskap og faktisk handlekraft. Ikke fordi CFO-er mangler ambisjon, kompetanse eller verktøy, men fordi økonomifunksjonen i mange organisasjoner fortsatt jobber i prosesser som er bedre tilpasset planlegging og oppfølging enn rask omstilling. Mange føler seg forberedt – helt til noe alvorlig skjer.

CFO-rollen handler i økende grad om å tolke usikkerhet, forstå konsekvensene for forretningen og hjelpe organisasjonen med å ta beslutninger før endringen har skjedd. Vårt håp er at rapporten skal gi deg som CFO både inspirasjon og konkrete arbeidsmåter for hvordan økonomifunksjonen kan bli en enda mer integrert og forretningsnær aktør. For én ting er sikkert: i en verden som endrer seg stadig raskere, trenger organisasjoner en fremoverlent CFO som strategisk partner. Mer enn noen gang.

God lesning!

Bo Gyldenvang, administrerende direktør i
Hypergene Group



Innhold

Rapporten i korte trekk	04
.....	
Grunnlaget for rapporten	05
.....	
Påvirkning fra omverdenen: «Krisecocktail» er det nye normale	07
.....	
Scenarioplanlegging: Forberedt – helt til det blir alvor	14
.....	
Data: Bremsekloss snarere enn strategisk ressurs	20
.....	
AI: Fortsatt mange som ikke er helt komfortable med AI	24
.....	
Transparens: Ærlighet varer kanskje ikke alltid lengst	29
.....	
Oppsummering	33
.....	
Slik tar du CFO-rollen til neste nivå	35
.....	
En siste bekjennelse	38

Rapporten i korte trekk

Nesten alle påvirkes av omverdenen

Bare 2 prosent oppgir at virksomheten ikke har blitt påvirket av eksterne faktorer i det hele tatt. Nesten tre av ti beskriver påvirkningen som stor eller svært stor.

36 prosent står stille når omverdenen endrer seg

23 prosent venter til neste planleggingssyklus før de planlegger på nytt. Ytterligere 13 prosent lar beslutningene fortsette som før.

1 av 5 trenger en måned eller mer

Så lang tid tar det for en femtedel å oppdatere prognosen etter en større ekstern hendelse, selv om forutsetningene kan endre seg i løpet av kort tid.

1 av 3 mangler bedre data

Omtrent like mange peker på mangel på tid og kapasitet. Informasjonen finnes ofte, men ikke alltid i riktig form når beslutningene skal tas.

95 prosent bruker AI

Men bare drøyt en av ti ser AI først og fremst som et verktøy for bedre beslutninger. For nesten halvparten handler nytten fortsatt mest om å jobbe raskere.

Bare 1 av 3 er helt åpen mot styret

Drøyt fire av ti oppgir at de er stort sett ærlige, men toner ned enkelte deler. Utfordringen er å prioritere uten å filtrere bort viktig usikkerhet.

Grunnlaget for rapporten

Denne rapporten bygger på en kvantitativ undersøkelse blant nærmere 500 finansledere i Norden, samt dybdeintervjuer med fire nordiske CFO-er – vårt CFO-panel.

Om den kvantitative undersøkelsen

Undersøkelsen ble gjennomført som en digital spørreundersøkelse blant 489 senior finansledere i Norden – CFO-er, finansdirektører, økonomisjefer og tilsvarende roller (i rapporten omtalt under samlebetegnelsen CFO) – med en kvalitetssikret utvalgsbase. Totalt deltok respondenter fra tre markeder: Sverige (n=243), Norge (n=111) og Finland (n=135), og feltarbeidet ble gjennomført i juni–juli 2026. De deltakende organisasjonene omfatter både privat og offentlig sektor samt ideell sektor, med alt fra 50 til over 5 000 ansatte. Undersøkelsen ble gjennomført av Analysesjefene på oppdrag fra Hypergene.

489

senior
finansledere

243 Sverige

111 Norge

135 Finland

Møt CFO-panelet

Årets CFO-panel består av fire CFO-er med ulik bakgrunn, som representerer selskaper av ulik størrelse og bransje, men som deler en felles erfaring med å lede en finansfunksjon i en tid med raske endringer, og et sterkt engasjement for å utvikle CFO-rollen og styrke CFO-ens innflytelse i virksomheten.



Anders Hay Kloster er CFO i Hypergene, der han også sitter i ledergruppen. Han har over 15 års erfaring fra teknologibransjen, blant annet som CFO og COO i internasjonale vekstselskaper som Brandwatch og Falcon.io, der han i flere år ledet de finansielle og operative funksjonene. Før Hypergene var han også CFO i Labster, en plattform for virtuelle vitenskapslaboratorier.



Pernilla Ullsten er CFO i Westpay, en rolle hun har hatt i fire år. Før det jobbet hun som konsulent innen business controlling flere steder, blant annet i Cheap Monday i H&M-sfæren. Hun har også drevet egne selskaper.



Johan Dovander er CFO i Rillion og har over 20 års erfaring fra ledende roller innen finans i internasjonale teknologi- og SaaS-selskaper. Han har tidligere vært Group CFO og Interim CEO i Trivec, og har hatt CFO-roller i Cygate og Microsoft Sverige. Gjennom karrieren har han jobbet tett med ledergrupper i både konsern- og Private Equity-miljøer og drevet utvikling innen finansiell styring og organisasjonsstruktur.



Mats Wittholt er CFO i fornøyelsesparken Liseberg. Før Liseberg jobbet han blant annet som CFO i Eckes-Granini Scandinavia og Almondy AB, som managementkonsulent i Acando og som Business Control and Planning Manager i Coca-Cola Drycker Sverige AB.

«Krisecocktail» er det nye normale

Organisasjoner har alltid blitt påvirket av det som skjer i omverdenen. I dag kommer imidlertid endringene raskere, oftere og samtidig. Geopolitisk uro, økonomiske svingninger, nye reguleringer og teknologiske skift forsterker hverandre og gjør utviklingen vanskeligere å forutse. Dette stiller helt nye krav til CFO-rollen.

98 %

opplever at de påvirkes av endringer i omverdenen

Da vi ba CFO-ene i undersøkelsen vurdere hvor mye eksterne faktorer har påvirket virksomheten det siste året, svarer så godt som alle at de har merket en påvirkning. Bare 2 prosent svarer «ikke i det hele tatt». Nesten tre av ti beskriver påvirkningen som stor eller svært stor.

I hvilken grad har eksterne faktorer påvirket virksomheten deres de siste 12 månedene?



Påvirkningen merkes tydeligere i større selskaper. Blant selskaper med over 1 000 ansatte opplever mer enn en tredjedel (35 %) ganske eller svært stor påvirkning, sammenlignet med litt mer enn en femtedel (21 %) blant selskaper med under 100 ansatte.

Inflasjon og renter slår hardest – men de fleste områder påvirkes

På spørsmål om **hvilke områder som er mest påvirket av eksterne makroøkonomiske og regulatoriske faktorer**, ser vi at flest er påvirket av inflasjon og energikostnader, som har rammet nesten halvparten, fulgt av renter og valuta, endret etterspørsel og kundeatferd samt geopolitisk og makroøkonomisk usikkerhet, som har påvirket nesten fire av ti. Lenger ned følger kapitalkostnader og personalkostnader, forsyningskjeder, regulering og handelspolitikk samt investeringsprioriteringer. Det viser at påvirkningen rammer både kostnads- og inntektssiden samtidig, snarere enn ett enkelt område. Svært få svarer «ingen av de ovennevnte», et tegn på hvor bredt den eksterne påvirkningen sprer seg.

Påvirkningen er forskjellig mellom store og små selskaper. Størst forskjell ser vi for regulering og handelspolitikk: bare hvert sjettede (16 %) selskap med under 100 ansatte oppgir at de påvirkes av dette, sammenlignet med nesten fire av ti (38 %) blant selskapene med over 1 000 ansatte. Samme mønster gjelder geopolitisk og makroøkonomisk usikkerhet (26 % mot 38 %) og renter og valuta (31 % mot 43 %).

Omvendt er det de mindre selskapene som påvirkes mer av endret etterspørsel og kundeatferd (42 % mot 31 % blant de største) – et tegn på at mindre selskaper ofte er mer sårbare for svingninger hos sine egne kunder. Men det overordnede mønsteret er tydelig uansett størrelse, sektor og marked: endringer i omverdenen påvirker langt mer enn finansfunksjonen og forplanter seg til alt fra innkjøp og prising til investeringer, kunderelasjoner og den daglige planleggingen.



Fra total kollaps i finansmarkedet til pandemi og en tredje verdenskrig – CFO-ene bekjenner sine verste marerittscenarier

Inflasjon, renter, endret etterspørsel og geopolitisk uro – det er endringer selskaper allerede håndterer. Men hva er det CFO-er helst ikke vil skal skje? Vi ba dem beskrive sine verste tenkelige scenarier, ting de håper aldri inntreffer fordi de ikke vet hvordan organisasjonen ville klart det.

Svarene spenner bredt, men når vi kategoriserer dem, ser vi seks temaer. Flest svar handler om pandemier, infrastruktursvikt og andre plutselige sjokk, tett fulgt av krig og geopolitisk uro samt økonomiske kriser og markedssjokk. Til sammen står disse for nesten tre fjerdedeler av alle svarene. Deretter kommer cyberangrep og systemsvikt, mens tap av nøkkelpersoner og problemer i forsyningskjeden er mindre, men likevel gjentakende.

Bak det nordiske helhetsbildet finnes tydelige forskjeller.

NORGE

I Norge kretser de åpne svarene først og fremst rundt økonomiske kriser, konkurser og markedskollapser.

FINLAND

I Finland er krig og geopolitisk uro den tydeligste frykten.

SVERIGE

Sverige skiller seg ut med en markant større bekymring for cyberangrep, løsepengevirus og tap av data.

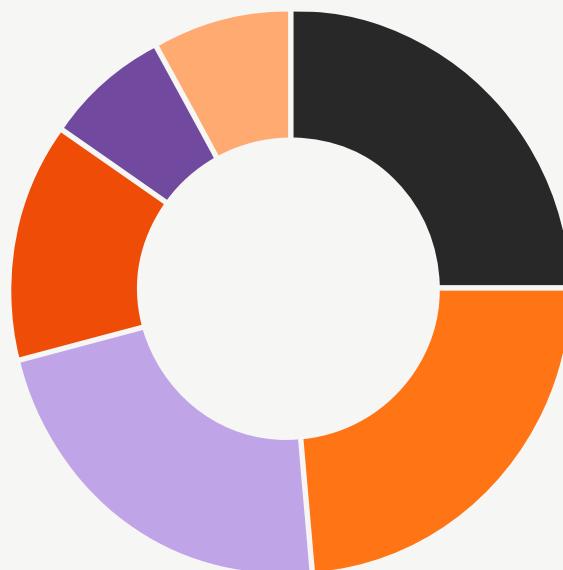
Svarene sier noe om samtiden. For bare noen år siden hadde pandemi, AI eller krig i nærområdet knapt stått på listen over tenkelige marerittscenarier. Bekymringen stopper heller ikke ved landegrensene – atomvåpentrusler, geopolitiske konflikter og kollapsende finansmarkeder på andre kontinenter viser hvor sammenvevde dagens økonomier er, og hvor mye omverdenen nå påvirker virksomhetene.

**Utvalg av svar på spørsmålet:
Hva håper dere aldri skjer – fordi
dere ikke vet hvordan teamet
deres ville håndtert det?**

25 %

Pandemi, infrastruktur og andre sjokk

- Nytt koronavirus
- AI tar over
- Noe raskt og omveltende innen AI
- Store naturkatastrofer som gjør det umulig for meg å budsjettere
- Helt uventede, uforutsigbare scenarioer som ikke kan forutses
- Et plutselig globalt kollaps



24 %

Krig og geopolitisk uro

- Russland angriper Sverige
- Kjernevåpen mot Finland
- Et kjernevåpenangrep mot Finland
- Tredje verdenskrig
- Atombombe
- Kjernevåpenkrig i Midtøsten
- Hvis krig bryter ut i Finland, dvs. hvis Russland bestemmer seg for å invadere Finland
- Droneangrep
- At D. Trump blir gjenvalgt for en tredje periode

14 %

Cyberangrep og systemhavari

- Cyberangrep
- Hackere
- Datalekkasje

7 %

Tap av nøkkelpersoner og kompetanse

- Plutselig tap av nøkkelpersonell under et viktig prosjekt
- Plutselige masseoppsigelser i teamet

23 %

Økonomisk krise og markedssjokk

- Totalt sammenbrudd i finansmarkedet
- Banksystemet i Afrika kollapse
- En fullstendig global resesjon

7 %

Marked, etterspørsel og leverandørkjede

- Uventet stor ordreendring med kort leveringstid
- Plutselig stort tap av kunder på grunn av uforutsette feil

CFO-panelet: «Den nye normalen krever aksept og tilpasningsevne»

Alle organisasjoner og avdelinger påvirkes altså av omverdenen. Men ifølge CFO-panelet handler den store utfordringen ikke bare om at endringene er blitt flere – det er kombinasjonen av tempo, intensitet og usikkerhet, der ulike risikoer forsterker hverandre og skaper en «perfekt storm». Det stiller helt nye krav til CFO-ens evne til å navigere og skape retning.

«Tempoet og intensiteten har økt»

Pernilla Ullsten, som har vært CFO i det børsnoterte fintechselskapet Westpay i fire år, beskriver de siste årene som en økning i både tempo og usikkerhet.

Det føles som om veldig mye skjer samtidig, og at tempoet og intensiteten har økt. Markedet føles generelt mye mer volatilt. Jeg kom inn i rollen etter covid, og siden har krisene avløst hverandre: krigen i Ukraina, komponentmangelen og nå energispørsmålet. Vi er også mye mer internasjonalt sammenvevde i dag. Skjer det noe et sted i verden, får det konsekvenser for oss på en helt annen måte enn for 20 år siden. Og så har vi AI som en ny type usikkerhetsfaktor. Det er fortsatt vanskelig å få oversikt over hvilke effekter den teknologien vil få, noe som gjør at situasjonen oppleves som enda mer usikker.

– Pernilla Ullsten



«I den nye normalen blir tilpasningsevne helt avgjørende»

Mats Wittholt, CFO i Liseberg, kjenner seg også igjen i den endringen. Da han begynte i rollen i 2018, opplevde han selskapet som et betydelig mer forutsigbart miljø. Det endret seg raskt.

Da jeg begynte i rollen i 2018, kom jeg fra 20 år i andre bransjer med globale selskaper, og da føltes Liseberg som et trygt og forutsigbart miljø. Det første året ble også nettopp slik, men så kom pandemien og endret alt. Vi ble tvunget til å holde stengt i 18 måneder uten inntekter, bortsett fra statlige støtteordninger. Deretter fulgte en sterk gjeninnhenting der 2022 ble selskapets beste år noensinne, før lavkonjunktur, høye renter og inflasjon slo inn. Samtidig har geopolitikk, energipriser og endret forbruksatferd fortsatt å påvirke virksomheten.

Mats mener at selskaper må slutte å betrakte denne typen endringer som midlertidige forstyrrelser, noe som også endrer kravene til CFO-en.

Det vi ser i dag, er den nye normalen. Omverdenen endrer seg betydelig raskere enn før. Konjunktursyklusene føles kortere, samtidig som den økte tilgangen til data gjør at både selskaper og markeder reagerer raskere på endringer. For en CFO betyr det at tilpasningsevne er blitt helt avgjørende.

– Mats Wittholt



«Høyere endringstakt krever tettere forretningsnærhet og raskere handling»

Anders Hay Kloster, CFO i Hypergene, ser samme utvikling og mener at det først og fremst er kombinasjonen av høyere endringstakt og større usikkerhet som endrer CFO-ens forutsetninger.

Omverdenen har alltid endret seg, men det som er annerledes i dag, er hastigheten og intensiteten. Etter finanskrisen kom covid, komponentmangel, energikrise og handelspolitiske endringer i rask rekkefølge. Det som er unikt akkurat nå, er også AI – ikke bare som en teknologisk endring, men fordi den samtidig påvirker produktutvikling, konkurransesituasjonen og tilgangen til kapital, mens de langsiktige effektene fortsatt er vanskelige å overskue. Alt dette gjør at man som CFO må jobbe mye tettere på sin egen virksomhet, akseptere usikkerhet og være beredt til å handle på kort varsel, også når beslutningsgrunnlaget ikke er komplett.

– Anders Hay Kloster



Påvirkning fra omverdenen: Key takeaways og betydning for CFO-rollen

- ➔ **Ingen slipper unna det som skjer i omverdenen.** Så godt som alle har blitt påvirket av eksterne faktorer det siste året – og ikke av enkeltstående forhold, men ofte av endringer som samtidig rammer innkjøp, prising, investeringer og kunderelasjoner.
- ➔ **Kombinasjonen skaper kompleksiteten.** Utfordringen ligger ikke bare i enkelte endringer og usikkerheter, men nettopp i hvordan geopolitikk, økonomi, reguleringer, kostnader og teknologi forsterker hverandre og skaper nye konsekvenser for virksomheten.
- ➔ **Aksept og tilpasningsevne er avgjørende.** I «den nye normalen» må CFO-er akseptere usikkerhet, handle raskere og komme nærmere virksomheten.

Forberedt – helt til det blir alvor

Strategisk arbeid handler stadig mindre om bare å forutse fremtiden; nå handler det mer om å ha en plan, være klar og handle raskt når det ikke går som tenkt. Men mange nordiske økonomiavdelinger ligger i dag på etterskudd.

De fleste føler seg godt forberedt – på papiret

Spør man CFO-ene hvor godt forberedt de er på å håndtere eksterne faktorer, er bildet positivt. Nesten halvparten sier de er moderat forberedt, og nesten fire av ti beskriver seg som godt eller svært godt forberedt. Samme mønster ser vi i scenarioarbeidet: nesten seks av ti nordiske CFO-er vurderer finansfunksjonen som ganske godt forberedt på scenarioplanlegging, og nesten to av ti som svært godt forberedt.

Prognosemetodene henger med. Drøyt fire av ti bruker kvalitative scenarioer, og mer enn en tredjedel jobber med flere kvantifiserte scenarioer parallelt. Også tilliten til selve prognosearbeidet er høy – over en tredjedel er svært sikre på teamets evne til å lage treffsikre tolv måneders prognoser, og mer enn seks av ti er ganske sikre. Bare tre prosent oppgir at de helt mangler tillit til prognoseevnen.

Sammenlignet med i fjor har samtidig den sterkeste tryggheten avtatt.

55 % → 36 %

Andelen som er svært trygge på teamets evne til å lage treffsikre tolv måneders prognoser, har sunket fra 55 til 36 prosent.

87 % → 77 %

Også andelen som vurderer økonomifunksjonen som svært eller ganske godt rustet for scenarioplanlegging, har gått ned, fra 87 til 77 prosent.

Tilliten er altså fortsatt høy, men både prognosetilliten og den opplevde scenarioberedskapen er svekket.

I et separat spørsmål om hvordan eksterne faktorer integreres i budsjett- og prognoseprosessen, kommer det frem tydelige forskjeller mellom markedene. I Norge gjør 41 prosent dette strukturelt gjennom innebygde, kvantifiserte scenarioer, sammenlignet med 30 prosent i Sverige og 19 prosent i Finland.

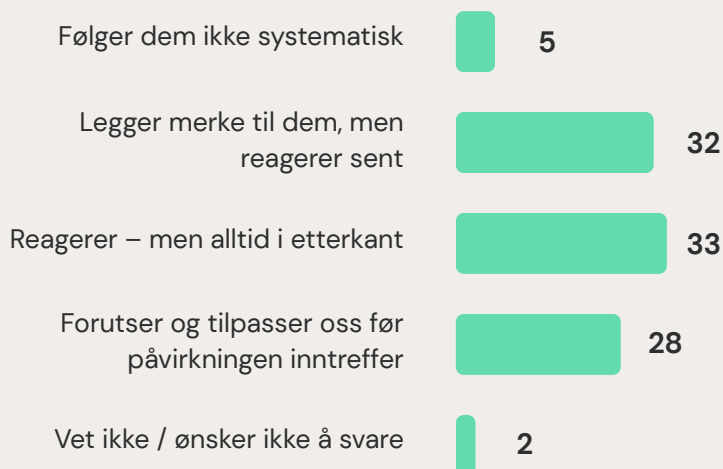
Ved første øyekast ser det altså ut som om finansfunksjonene har god kontroll. Scenarioene finnes, prognoser lages, og de fleste har stor tillit til arbeidet. Men når vi går fra hvor godt de kan prognostisere til hva de faktisk gjør når forutsetningene endrer seg, blir bildet et annet.

I praksis handler mange langsomt – eller ikke i det hele tatt – når omverdenen endrer seg

Mer enn halvparten sier at de av og til føler seg på etterskudd, reaktive eller fastlåste når forutsetningene endrer seg raskt. Drøyt hver tiende opplever det ofte. Det betyr at tilliten til prognosemodellene ikke automatisk følges av en følelse av at organisasjonen kan omsette ny informasjon i beslutninger.

Det samme ser vi når CFO-ene beskriver hvordan finansfunksjonen faktisk reagerer på eksterne endringer. Nesten en tredjedel sier at de registrerer endringer, men handler langsomt. Omtrent like mange reagerer først når påvirkningen allerede merkes i virksomheten. Knappt tre av ti opplever at de kan forutse og tilpasse seg før effekten slår inn for fullt. Majoriteten styrer altså fortsatt mer etter det som allerede har skjedd, enn etter tidlige signaler om hva som er i ferd med å skje.

Hvordan vil dere ærlig beskrive økonomifunksjonens evne til å håndtere eksterne faktorer?



En av fem oppdaterer prognosen først innen en måned eller mer

Tidsforsinkelsen blir tydelig også i prognosearbeidet. En femtedel oppdaterer den først innen en måned eller mer etter en større ekstern hendelse. Det er lenge når forutsetningene kan endre seg raskt. En ny rentebeslutning, kraftig endrede energipriser eller en endring i handelspolitikken kan påvirke kalkyler og prioriteringer lenge før neste ordinære planleggingssyklus starter.

Mer enn en tredjedel står stille når omverdenen endrer seg

Enda mer talende er hva som skjer når endringen først er identifisert. Nesten hver fjerde (23 prosent) venter til neste planleggingssyklus før de planlegger på nytt. Ytterligere drøyt en av åtte lar beslutningene fortsette som før. Til sammen gjør altså mer enn en tredjedel i praksis ingen umiddelbar kursendring når omverdenen endrer seg.

Hvor lang tid tar det vanligvis å oppdatere en prognose etter et betydelig sjokk?



Hva skjer oftest når omverdenen endrer seg?



CFO-panelet: «Fleksibilitet trumfer full beredskap»

Resultatene viser at utfordringen ikke først og fremst handler om å planlegge for det som kan skje, men om å kunne handle før endringen synes i resultatet. CFO-panelet mener derfor at beredskap handler mindre om å forutse alt og mer om å bygge en organisasjon som kan omstille seg når forutsetningene endrer seg.

Fleksibilitet er avgjørende

Mats Wittholt i Liseberg beskriver det som et spørsmål om å finne riktig nivå på beredskapen.

Man kan ikke være fullt forberedt på alle tenkelige trusler, det blir rett og slett for dyrt ut fra et tids- og ressursperspektiv. Det handler i stedet om å finne en rimelig beredskap og først og fremst bygge en fleksibel organisasjon som raskt kan tilpasse seg når forutsetningene endrer seg. Den balansen er avgjørende for å kunne håndtere usikkerhet på en bærekraftig måte. Derfor jobber vi med et hovedscenario som ligger til grunn for den offisielle prognosen, samtidig som vi internt følger flere alternative scenarioer – både positive og negative – og har tydelige terskler for når en endring er sikker nok til å begrunne en ny prognose.

– Mats Wittholt



Kursen er viktigere enn den eksakte prognosen

Også Johan Dovander, CFO i Rillion, mener at full beredskap er umulig. For ham handler utfordringen snarere om å holde fast ved den langsiktige retningen uten å bli for langsam når forutsetningene endrer seg:

Man kan ikke prognostisere for alle tenkelige scenarioer, det er rett og slett umulig. Det viktige er å jobbe med et par relevante alternativer og være svært tydelig på hvilke antakelser de bygger på. Samtidig må man fortsatt bruke tid på langsiktige prognoser for å sette den strategiske retningen, men også være beredt til å endre både prognosen og retningen raskt når nye forutsetninger oppstår. Det er litt som aksjemarkedet: det kommer alltid opp- og nedturer langs veien, men den langsiktige retningen er det viktige. Den virkelige utfordringen for oss CFO-er er å avgjøre hvilke endringer som er så betydelige at de faktisk krever en ny kurs.

– Johan Dovander



Planlegging som livssyklus, ikke prosess med stopp

Det handler altså ikke bare om hvilke scenarioer som utarbeides, men om hva organisasjonen gjør når virkeligheten begynner å avvike fra dem. Der peker Anders Hay Kloster i Hypergene på behovet for et mer grunnleggende skifte i hvordan finansfunksjonen ser på selve planleggingsprosessen:

Vi må slutte å se prosessen som analyse → anbefaling → beslutning → stopp. Beslutningen er bare begynnelsen på neste læringssyklus, der vi evaluerer utfallet og forbedrer forståelsen vår før neste beslutning. Vi må derfor bygge en kultur der veien fra prognose til beslutning ses som nettopp en livssyklus: analyse, beslutning, gjennomføring, læring og kontinuerlig forbedring. Det er nettopp den iterative prosessen som gjør økonomifunksjonen relevant og verdiskapende over tid.

– Anders Hay Kloster



Scenarioplanlegging: Key takeaways og betydning for CFO-rollen

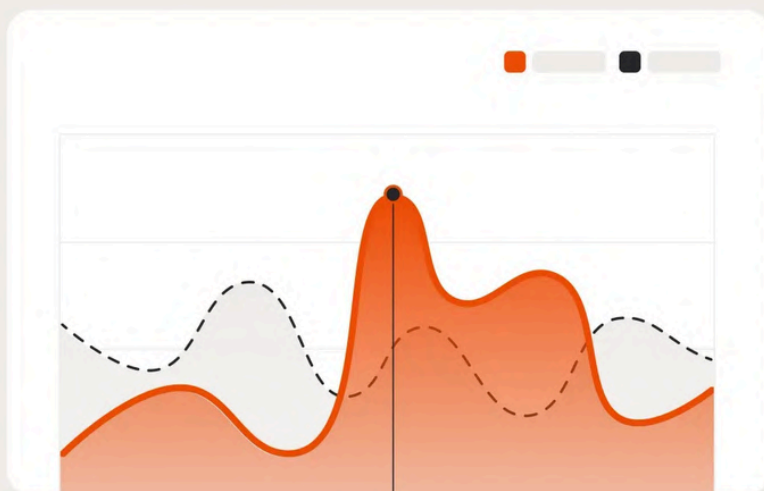
- ➔ **Selvtilliten leder ikke alltid til handling.** Mange CFO-er føler seg godt forberedt på eksterne endringer og jobber aktivt med scenarioer. Samtidig er det få som gjør en umiddelbar kursendring når forutsetningene faktisk endrer seg.
- ➔ **Det er ikke mulig å planlegge for alt.** CFO-panelet peker i stedet på verdien av noen få tydelige scenarioer, med klare antakelser og terskler for når tiden er inne for å handle og endre kurs.
- ➔ **Beslutningen er begynnelsen, ikke slutten.** Verdien i scenarioplanlegging ligger ikke i å forutse helt riktig, men i å gjøre organisasjonen raskere til å omstille seg. Det krever en mer sirkulær prosess der beslutninger følges av gjennomføring, oppfølging og læring.

Bremsekloss snarere enn strategisk ressurs

Mange organisasjoner har altså scenarioer på plass, men handler sent når omverdenen endrer seg. Data burde være det som gjør det mulig å handle raskt, men i dag er det ofte stikk motsatt.

De fleste har «adekvate» data, men sjelden mer enn det

Når vi spør CFO-er **hvor god tilgang de har til oppdaterte data om eksterne faktorer**, som renter, energipriser, valutaendringer og geopolitiske hendelser, svarer de fleste at tilgangen er «adekvat». Bare en fjerdedel vurderer den som god, og drøyt en av ti som svært god. Samtidig oppgir en av ti at de har mangelfulle eller ingen oppdaterte data i det hele tatt. Det er altså få som står helt uten informasjon. Men det er også få som mener at de har riktig god tilgang.



Data og tid er de største hindrene for å handle raskere

Mot den bakgrunnen er det kanskje ikke overraskende at bedre data havner på topp når CFO-ene blir spurt om hva som mangler for å kunne handle raskere på endringer i omverdenen. Drøyt en tredjedel peker på det, og like mange peker på tid og kapasitet. Også manglende koordinering mellom funksjoner og uklare prosesser utgjør hindre for en stor andel. Informasjon risikerer å bli sittende fast i siloer eller miste aktualitet før den når frem til dem som skal ta beslutningene.

Dette er heller ikke et nytt problem. I fjorårets undersøkelse oppgav mer enn en tredjedel (37 %) nettopp manglende integrerte data som den viktigste årsaken til at økonomiavdelingen ikke kunne ta en mer strategisk rolle. Årets resultater peker på at spørsmålet fortsatt er høyst aktuelt. Data er ikke bare et spørsmål om mer effektiv rapportering. For en finansfunksjon som skal kunne påvirke forretningens retning, må informasjonen være tilstrekkelig oppdatert, samlet og tilgjengelig for å kunne brukes når beslutninger faktisk skal tas.

Hva mangler dere for å kunne agere raskere på eksterne faktorer?



CFO-panelet: «Rydd opp og integrer»

Mengden data er sjelden den store mangelen; utfordringen er å gjøre dem anvendbare. Ifølge CFO-panelet kreves derfor bedre struktur, integrasjon og evne til å skille ut den informasjonen som faktisk driver beslutninger.

Som Johan Dovander i Rillion uttrykker det:

Økonomifunksjoner mangler ikke lenger data. Det som mangler, er evnen til å dissekere dem, skjære gjennom støyen og finne den informasjonen som faktisk gir nok trygghet til å ta en velbegrunnet beslutning.

– Johan Dovander



Strukturen avgjør om data blir en strategisk ressurs

For å komme bort fra siloarbeid må data kunne bevege seg mellom funksjoner og systemer. Mats Wittholt peker på betydningen av felles definisjoner, tydelig masterdata og en struktur som gjør det mulig å koble sammen informasjon fra ulike deler av virksomheten:

Det er viktig å jobbe i tverrfunksjonelle grupper og se hvilke datasett som kan samkjøres, i stedet for at hver funksjon sitter med sine egne analyser. For å få ut verdien av data kreves også en felles visjon og en tydelig struktur for hvor masterdata finnes og hvordan de flyter mellom systemene. Kraften ligger i å kunne se hele virksomheten samlet og oppdage mønstre som ingen enkelt funksjon ser på egen hånd. Det er også der det strategiske skiftet begynner. Når finansfunksjonen kan koble eksterne signaler sammen med kundeatferd, operative nøkkeltall og finansielle effekter, blir den ikke bare mottaker av informasjon, men en aktiv drivkraft for raskere beslutninger og tydeligere retning i virksomheten.

– Mats Wittholt



Rene og relevante data er grunnlaget for å få ut verdien av AI

Mats kobler også dataspørsmålet direkte til AI. For at AI skal kunne gi nyttige innsikter, kreves et stabilt grunnlag: riktige data, høy kvalitet og fungerende integrasjoner mellom systemene.

Relevante data er en avgjørende forutsetning for å kunne nyttiggjøre seg av AI. AI skaper ikke egen kunnskap, men bygger analysene sine på de dataene som er tilgjengelige, noe som betyr at dårlige data gir dårligere analyser og beslutninger. Derfor må selskaper sikre at de samler inn riktige data, at de holder høy kvalitet og kontinuerlig renses for det som er feil eller utdatert. Data må også kunne flyte mellom ulike forretningssystemer, noe som gjør fungerende integrasjoner og API-er til et strategisk spørsmål. Vi legger derfor store ressurser i at systemene våre skal kommunisere med hverandre, siden et velfungerende datalandskap blir stadig viktigere i takt med at AI får en større rolle i virksomheten.

– Mats Wittholt



Data: Key takeaways og betydning for CFO-rollen

- ➔ **Mengden data er ikke problemet.** De fleste CFO-er har tilgang til data, men mangel på oppdatert, relevant og pålitelig informasjon gjør det vanskelig å handle raskt. Utfordringen er derfor ikke bare å få frem data når beslutninger skal tas, men å sikre at de holder tilstrekkelig kvalitet.
- ➔ **Koordineringen bremser.** Siloer, ulike definisjoner og uklare prosesser gjør at data mister verdi mellom funksjoner. Derfor er data like mye et organisasjons- som et teknologispørsmål.
- ➔ **Integrasjon gir bedre beslutninger.** Ved å koble sammen eksterne, operative og finansielle data kan CFO-en gå fra fragmentert informasjon og rapportering til raskere beslutninger og tydeligere styring.

Fortsatt mange som ikke er helt komfortable med AI

Data gjør det mulig å se hva som skjer. AI gjør det mulig å gjøre mer med den informasjonen, raskere. Resultatene viser at AI allerede har tatt plass i finansfunksjonen – men det store skiftet gjenstår: å bruke AI til faktisk å ta bedre beslutninger, ikke bare til å jobbe raskere.

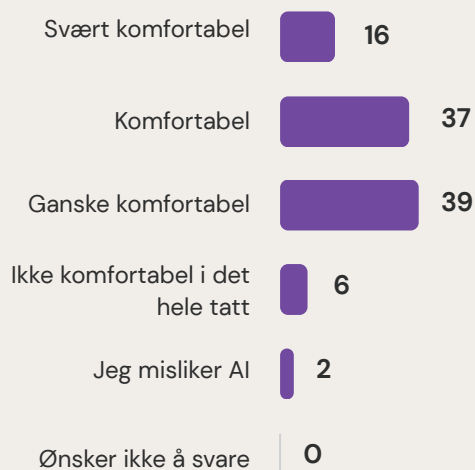
Så godt som alle har tatt AI til seg, men mange er fortsatt ikke helt komfortable med det

I fjorårets rapport svarte nesten en av fire nordiske CFO-er at de så AI som den viktigste drivkraften for utviklingen av økonomifunksjonen. Ett år senere ser vi at teknologien i stor grad er blitt hverdag. Bare fem prosent oppgir at de ikke bruker AI i det hele tatt.

Majoriteten føler seg også komfortable med å bruke AI-baserte verktøy, og omtrent hver sjettede CFO føler seg svært komfortabel. En stor gruppe på rundt fire av ti er imidlertid bare ganske komfortable med å bruke det, noe som viser at det fortsatt finnes en viss usikkerhet. Knappt en av ti sier at de ikke føler seg komfortable med AI eller rett og slett misliker det.

Norge er fortsatt det mest AI-positive markedet. Blant respondentene som fikk oppfølgingsspørsmålet om hvordan AI har påvirket evnen til å håndtere usikkerhet, svarer 80 prosent i Norge at evnen er tydelig eller i noen grad forbedret, sammenlignet med 75 prosent i Sverige og 65 prosent i Finland. Samme mønster ser vi i tryggheten med teknologien: 60 prosent i Norge føler seg svært eller ganske komfortable med AI, sammenlignet med 52 prosent i Sverige og 48 prosent i Finland.

Hvor komfortable er dere med å bruke AI?



AI reduserer usikkerheten og øker tempoet – men brukes sjelden først og fremst til bedre beslutninger

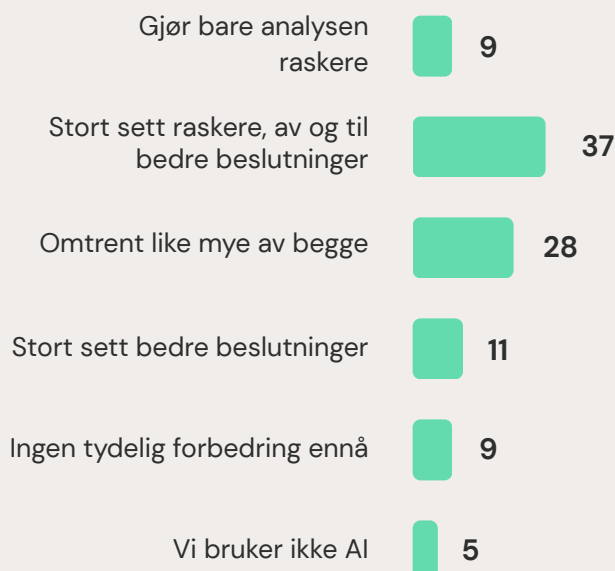
På spørsmål om AI-investeringer har forbedret evnen til å håndtere usikkerhet, svarer nesten tre av fire CFO-er ja. Knappt en av fem svarer at det ikke har skjedd ennå, og færre enn hver tiende tviler på at det vil skje.

Har investeringen deres i AI forbedret evnen til å håndtere usikkerhet?



Men hva brukes AI faktisk til? Der er bildet mer forsiktig. Mer enn en tredjedel sier at AI først og fremst hjelper dem å jobbe raskere, og at det av og til også gir bedre beslutninger. Nesten tre av ti opplever omtrent like stor effekt på hastighet som på beslutningstaking. Bare drøyt en av ti ser AI først og fremst som et verktøy for bedre beslutninger, mens nesten en av ti ennå ikke har sett noen tydelig forbedring i det hele tatt.

Er AI først og fremst et verktøy for å gjøre analysen raskere eller for å forbedre beslutningene?



CFO-panelet: «AI kan analysere – CFO-en må vurdere og handle»

AI har fått bredt gjennomslag, men brukes fortsatt først og fremst til å øke tempoet. Steget til faktisk å påvirke de store beslutningene har få tatt. Hva kreves da for å ta det steget? Ifølge CFO-panelet handler det først og fremst om tre ting: kvaliteten på dataene, hvordan prosessene er bygget, og hvem som tar ansvar for resultatet.

Data og prosess avgjør hva AI faktisk kan levere

Ifølge Johan Dovander avgjøres AI-reisen i grunnen av det som kommer før selve modellen:

Det klassiske «shit in, shit out» gjelder fortsatt. AI kan analysere store mengder informasjon, men kvaliteten på resultatet avhenger helt av hvor godt grunnarbeidet er gjort. Uten god struktur i CRM-, ERP- og faktureringsystemene blir analysene raskt forenklet eller misvisende. Kildedata kan høres kjedelig ut å snakke om, men har du kontroll på kildedataene og forstår hvordan de henger sammen, har du allerede kommet svært langt.

Samtidig er ikke gode data nok hvis de legges oppå prosesser som allerede er ineffektive:

Man kan ikke bare legge AI oppå en eksisterende prosess. Først må man spørre seg hva prosessen egentlig er til for, hvilke steg som kan forenkles og hvilke som kan fjernes helt. Når man kombinerer en forenklet prosess med bedre data, får man også mye bedre beslutninger.

– Johan Dovander



Relasjonelle kvaliteter og vurderingsevne blir avgjørende

Med data og prosess på plass frigjøres det i stedet tid – og det er hva som gjøres med den tiden som avgjør om CFO-rollen faktisk endrer seg. Når AI kan overta mer av det repetitive arbeidet, endrer CFO-ens rolle og kvaliteter i stedet karakter.

Pernilla Ullsten ser det som en mulighet til å flytte fokus utover, mot organisasjonen og det relasjonelle:

I takt med at vi kan automatisere delårsrapporter og effektivisere forretningssystemet, vil vi kunne frigjøre mer tid til støtte i organisasjonen. Være bedre til stede for kunder og kundespørsmål. Tid til mer fremoverlent arbeid, tid til å investere i relasjoner og støtte salgsorganisasjonen. Det stiller høyere krav til CFO-en om å ta en mer utadrettet, relasjonsdrevet og strategisk rolle.

– Pernilla Ullsten



Anders Hay Kloster ser samme forskyvning:

Når AI kan ta en større del av «bread and butter»-arbeidet, frigjør vi tid og kapasitet til å være en mye mer forretningsnær partner for resten av organisasjonen. For AI kan ikke erstatte motet til å ta beslutninger. Vurderinger, ansvarlighet og viljen til å handle på tross av usikkerhet vil fortsatt være menneskelige konkurransefortrinn.

– Anders Hay Kloster



Tør å si når du ikke forstår

I jakten på å bruke AI raskere og bredere finnes det også en risiko for at økonomifunksjonen ikke tør å vise manglende kunnskap:

For bare noen år siden var det mange som åpent sa at de ikke brukte AI. I dag er det nesten ingen som tør å si det, og det kan bli farlig hvis man later som om man forstår mer enn man gjør. Man må tørre å si: «Jeg forstår faktisk ikke dette, kan noen forklare det så jeg forstår?» Ofte viser det seg at flere andre heller ikke har hele bildet.

– Anders Hay Kloster



AI: Key takeaways og betydning for CFO-rollen

- **AI brukes bredt, men påvirker sjelden de store beslutningene.** Nesten alle bruker AI i finansfunksjonen, først og fremst for å effektivisere og analysere raskere. Samtidig er ikke alle helt komfortable med det. Neste steg er å bruke AI som støtte i investeringer, prioriteringer og andre strategiske beslutninger.
- **AI blir ikke bedre enn grunnlaget sitt.** Gode data og fungerende prosesser er avgjørende for å få ut verdien. Å legge AI oppå gamle arbeidsmåter eller mangelfulle data gir ikke bedre beslutninger.
- **CFO-ens relasjonelle evne og dømmekraft blir viktigere.** AI kan gi raskere og mer avanserte innsikter, men CFO-en må fortsatt stille spørsmål, vurdere og ta ansvar for beslutningene. Når AI frigjør tid fra det repetitive, skapes det i stedet rom for det som krever menneskelig dømmekraft: å bygge relasjoner, forstå virksomheten og ta en mer strategisk rolle.

Ærlighet varer kanskje ikke alltid lengst

Relasjonen mellom CFO og ledelse avgjør hvor raskt beslutninger kan tas, og hvilken innflytelse CFO-en har på virksomhetens retning. I fjorårets undersøkelse så over en femtedel av nordiske CFO-er manglende støtte fra ledelsen som et hinder for en mer strategisk økonomifunksjon. Data og AI gjør det nå mulig å fremskaffe mer informasjon raskere – men ansvaret for beslutningene ligger fortsatt hos CFO-en. Spørsmålet er derfor hvor mye av det man selv ser og vet som bør deles med styret.

Få er helt åpne mot styret sitt

Når vi spør nordiske CFO-er hvor ærlige de faktisk er når de presenterer prognoser eller finansielle oppdateringer for styret, er full åpenhet snarere unntaket enn regelen. Bare en tredjedel sier at de er fullt ærlige og løfter frem all usikkerhet som finnes. Den klart største gruppen, drøyt fire av ti, beskriver seg som stort sett ærlige, men toner ned enkelte deler. Drøyt en av fem oppgir at de først og fremst presenterer det styret trenger å høre, mens bare noen få sier at de tilpasser innholdet til det styret vil høre.

Når dere presenterer for styret – hvor ærlige er dere egentlig?

Helt ærlige – løfter
fram hver usikkerhet



33

Stort sett ærlige –
toner ned enkelte deler



41

Presenterer det
de trenger å høre



22

Forteller det de vil
høre



2

Ønsker ikke å svare



1

CFO-panelet: «Transparens handler om relevans, ikke om å dele alt»

Majoriteten av CFO-ene filtrerer altså hvilken informasjon som når styrebordet. Ifølge CFO-panelet er det ikke det motsatte av transparens. Tvert imot mener de at evnen til å sortere og sette informasjon i sin sammenheng blir viktigere når omverdenen endrer seg raskt.

Å filtrere er en del av CFO-ens ansvar

Mats Wittholt kobler det direkte til sin egen hverdag, der avveiningen mellom uro og verdi stadig settes på spissen:

Rollen innebærer å hele tiden identifisere risikoer og veie ulike tenkelige utfall mot hverandre, men hvis man skulle være helt transparent om all usikkerhet og hver endring, ville det skapt mer uro enn verdi i styret. Særlig nå når omverdenen endrer seg så raskt. Styrets oppdrag er å ta langsiktige beslutninger, ikke å reagere på hver månedlige svingning. Derfor må informasjonen filtreres og settes i sin sammenheng. Som CFO handler transparens ikke om å dele alt hele tiden, men om å kommunisere riktig informasjon på riktig tidspunkt.

– Mats Wittholt



Styret trenger fokus – ikke flere detaljer

Johan Dovander er enig, og legger til et annet perspektiv på hvorfor filtreringen i det hele tatt er nødvendig, nemlig respekten for styrets tid:

Jeg mener at man bør være mer transparent enn man av og til tror, fordi det bygger tillit. Men transparens handler ikke om å dele alt hele tiden. Kortsiktige taktiske spørsmål skal egentlig ikke engang opp på styrebordet – det er ikke manglende transparens, men respekt for folks tid og for at styret skal kunne fokusere på de strategiske beslutningene. Reell transparens handler i stedet om å være tydelig på hvilke data man bygger på, hvilke antakelser man har gjort og hvorfor man anbefaler en bestemt vei fremover.

– Johan Dovander



Det viktigste er å tørre å løfte det vanskelige

Filtrering må imidlertid aldri bli en unnskyldning for å unngå vanskelige budskap, mener Anders Hay Kloster:

Å være transparent betyr ikke at man forteller absolutt alt til styret eller ledelsen. Tror man det, har man misforstått rollen sin. Oppdraget er å løfte frem det som er viktig for mottakeren å vite om. Det viktige spørsmålet er om man føler seg trygg nok til å løfte frem også ubehagelige sannheter når de trenger å komme opp på bordet. Det er der reell transparens og tillit viser seg.

– Anders Hay Kloster



Tilliten bygges med administrerende direktør først

Mot styret filtreres altså informasjonen, men den terskelen gjelder ikke på samme måte internt. Pernilla Ullsten beskriver et betydelig mer åpent forhold til sin administrerende direktør, bygget på et felles ansvar for hva som deretter føres videre oppover:

For meg føles det viktig å ha full transparens mot min administrerende direktør. Jeg vil ikke sitte på informasjon alene som jeg ikke deler videre; det skal være en felles beslutning hva vi tar videre til styret.

– Pernilla Ullsten



Transparens: Key takeaways og betydning for CFO-rollen

- ➔ **Transparens handler om å gi styret riktig bilde, ikke om å si alt.** Bare en tredjedel av CFO-ene løfter frem all usikkerhet. Oppdraget er å sortere og prioritere, ikke å rapportere alt som skjer.
- ➔ **Filtrering krever dømmekraft, ikke tilsøring.** Styret må vite hvilke data og antakelser en prognose bygger på, men ikke følge hver kortsiktige svingning. Grensen går ved det som faktisk kan endre retningen.
- ➔ **Det ubehagelige er det som virkelig tester transparensen.** Å filtrere er en del av jobben, men aldri en måte å skjerme organisasjonen fra vanskelige fakta. CFO-en må kunne si hva man vet, hva man ikke vet, og når bildet ikke lenger holder.

OPPSUMMERING

Fem konklusjoner for økonomifunksjonen i fremtiden

Rapporten viser at CFO-rollen fortsetter å endre seg. I takt med at omverdenen blir mer usikker, informasjonsmengden øker og AI blir en del av hverdagen, handler CFO-ens verdi i økende grad om å navigere endring, handle raskere og ta en mer integrert strategisk rolle i organisasjonen. Her oppsummerer vi rapportens fem viktigste konklusjoner for økonomifunksjonen.



1. Se tidligere, handle raskere

Teknologien kan alle få tilgang til. Det som skaper verdi er kvaliteten på dataene, evnen til å tolke signaler og omsette dem i beslutninger. CFO-ens virkelige verdi blir kombinasjonen av analyse, forretningsforståelse, teknologi og tillit.



2. Planlegg for endring, ikke forutsigbarhet

Scenarioplanlegging kan ikke være en årlig øvelse med ferdige svar. Når forutsetningene endrer seg, må organisasjonen oppdage det raskt, prøve antakelsene sine og omstille seg. Det gjør læring og fleksibilitet viktigere enn detaljerte planer for hvert tenkelig utfall.



3. Gjør data anvendbare

Mer data er ikke bedre data. Uten kvalitet, felles definisjoner og fungerende integrasjoner blir de stort sett støy. Kundeatferd, operative signaler og markedets utvikling kan være like viktige som de finansielle målene. Men verdien oppstår først når informasjonen kan kobles sammen og brukes i beslutninger.



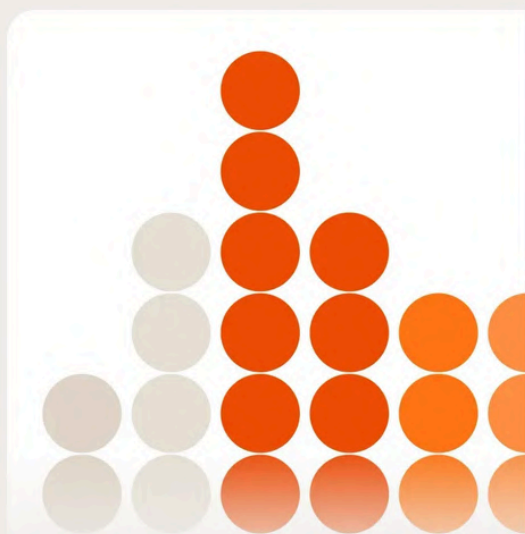
4. AI krever mer dømmekraft, ikke mindre

AI kan gjøre analyse og arbeid raskere, men løser verken dårlige prosesser eller mangelfulle data. Det avgjørende er fortsatt CFO-ens evne til å vurdere resultatet, forstå usikkerheten og stå bak beslutningen. Når teknologien blir tilgjengelig for alle, blir mot, dømmekraft og ansvar viktigere.



5. Ta plass i beslutningene

Det største skiftet handler om rollen. CFO-er må gå fra i hovedsak å rapportere og kontrollere til å være nær virksomheten og bidra tidligere i beslutningene. Det krever at man kan tale virksomhetens språk og selv tar ansvar for å bli en relevant strategisk partner. Den strategiske CFO-en skal ikke ta alle beslutninger. Oppgaven er å gjøre organisasjonen bedre til å ta riktige beslutninger, raskere og med større trygghet, også når forutsetningene er usikre. Den rollen trenger man ikke vente på. Den må tas.



AI Suggested Actions



Slik tar du CFO-rollen til neste nivå

Tre konkrete aksjoner fra vår CFO Anders Hay Kloster

De fem konklusjonene viser retningen for økonomifunksjonen i fremtiden. Men skiftet skjer først når innsiktene omsettes i handling. Avslutningsvis deler vår CFO Anders Hay Kloster tre konkrete aksjoner for hvordan du kan styrke økonomifunksjonens strategiske rolle og skape større påvirkning i organisasjonen.

For det første: endre synet på egen rolle

CFO-rollen kan ikke lenger bygge på i hovedsak å forklare det som allerede har skjedd.

- CFO-er må tenke nytt om rollen sin. Vi sitter på enorme mengder informasjon og har et ansvar som strekker seg langt utover å være tilbakeskuende. Med den informasjonsmengden følger både makt og et krav om å bruke den til å veilede bedre beslutninger i organisasjonen.

Den maktforskyvningen krever i sin tur en annen type kompetanse enn den som tradisjonelt har blitt verdsatt i rollen.

- For fremtidens CFO er det ikke lenger nok å være ekspert på tall. Styrken vil ligge i analyseevne, forretningsforståelse og evnen til å skape reell verdi for organisasjonen. Det gjelder uansett om man jobber i offentlig sektor, tradisjonell industri eller et ledende teknologiselskap. Retningen er den samme.

For det andre: bli den som oversetter, ikke bare rapporterer

Ny kompetanse er likevel ikke nok hvis den blir værende innenfor økonomifunksjonen. Å komme nærmere virksomheten handler ikke om å gi opp ekspertisen, men om å gjøre den anvendbar for flere.

- Vi må bli bedre på å tre inn i andre funksjoners verdener og tale deres språk. Vi kan ikke forvente at våre interne kunder skal forstå økonomispråk; det er vi som må oversette kompleks økonomi til noe marked, salg og teknologi kan bruke i sine beslutninger. Den oversettelsen skjer sjelden på ett enkelt nivå; den krever at CFO-en beveger seg mellom flere samtidig.
- Økonomifunksjonen må kunne bevege seg mellom flere nivåer samtidig, fra å sitte ved siden av en funksjonsleder og diskutere deres virkelighet, til å oversette det til et felles konsernspråk og videre til styrets perspektiv. Jo nærmere virksomheten vi kommer, desto bedre blir tilbakemeldingssløyfen vår. Da får vi mer tilbakemeldinger, lærer raskere og kan forbedre hvordan vi jobber med analyse, rapportering og beslutningsstøtte.

Det er i den bevegelsen mellom nivåene at finansfunksjonen kan gå fra å levere underlag til å være med på å forme beslutningene.

Monthly Report



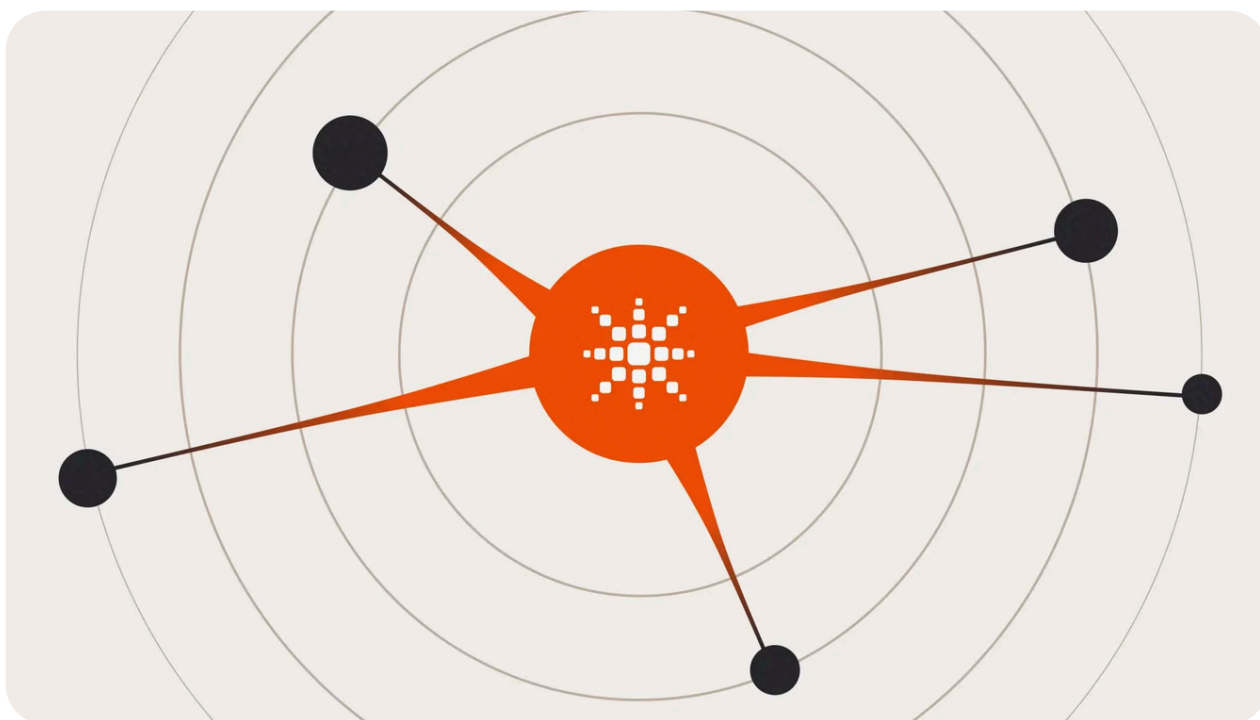
Og for det tredje: ta plassen

Det skiftet skjer ikke automatisk. Det er ikke nok å ha bedre data, bedre analyser eller nye AI-verktøy hvis finansfunksjonen fortsatt venter på å bli invitert inn i diskusjonen.

- ➔ Vi kommer fra en tradisjon der CFO-en ble sett på som den grå personen på hjørnekontoret som man helst unngikk. Det er vårt eget ansvar å endre det bildet og gjøre økonomifunksjonen til en funksjon andre vil samarbeide med.

Det handler altså ikke bare om å endre bildet utenfra, men om selv å tre frem.

- ➔ Vi kan ikke lene oss tilbake og vente på å bli spurt, men må aktivt tilby perspektiver og bidra med underlag for bedre beslutninger. Det er ditt eget ansvar å gjøre deg viktig. Du må bevise deg inn i de strategiske diskusjonene og vise at du skaper verdi, ikke vente på at noen andre skal gi deg den rollen.



En siste bekjennelse

Vi begynte med en bekjennelse: Når omverdenen endrer seg, er CFO-en klar. I teorien.

Etter svar fra 489 nordiske CFO-er og fire dybdeintervjuer står en ubehagelig sannhet tilbake: den virkelige testen er ikke hvor forberedt økonomifunksjonen føler seg, men hva som skjer når prognosen ikke lenger holder.

Et scenario som aldri endrer en beslutning, er bare et dokument. Data som kommer etter beslutningen, er historie. Og AI som bare gjør de samme gamle prosessene raskere, gjør ikke økonomifunksjonen mer strategisk.

Men gapet mellom følelse og virkelighet kan lukkes. Det skjer hver gang CFO-en løfter det vanskelige spørsmålet før det blir akutt, oversetter nye signaler til konsekvenser for forretningen og hjelper organisasjonen med å skifte retning mens det fortsatt er tid.

Fremtidens CFO trenger ikke kunne forutse alt. Men rollen krever evnen til å se når virkeligheten har endret seg, og mandatet, dataene og motet til å handle på det i tide.



Om Hypergene



Hypergene er et ledende nordisk SaaS-selskap innen finansiell og strategisk virksomhetsstyring. Hypergene kobler sammen finansiell planlegging og analyse samt prosjekt- og porteføljestyling med Stratsys' løsninger for compliance, risikostyring, bærekraft og strategi. Sammen tilbyr selskapene en ny standard for beslutningstaking.

Løsningene våre hjelper organisasjoner med å koble strategi til gjennomføring, ta bedre beslutninger og styre virksomheten med tillit til data.

Hypergene er en del av Hypergene Group, sammen med Stratsys. Til sammen har konsernet rundt 400 medarbeidere og over 1 200 kunder i Sverige, Norge, Finland og Tyskland.

Kontaktpersoner

Lisen Zethraeus
CMO Hypergene Group
lisen.zethraeus@stratsys.se

Stig Roar Sandvik
Produkteier, Hypergene
stig.roar.sandvik@hypergene.com

Anders Hay Kloster
CFO Hypergene Group
anders.haykloster@hypergene.se

Nysgjerrig på Hypergene?

Vil du vite mer om hvordan
løsningene våre
kan hjelpe organisasjonen din?

Ta gjerne kontakt:
E-post: business@hypergene.se
Telefon: +46 (0)70 864 28 63

Les mer på hypergene.com



hypergene.com