



BUDGET- OG
FORECASTPROCESSE
I
DANSKE VIRKSOMHEDER
ANNO 2023

Budget- og forecastprocesser i danske virksomheder anno 2023

Viden og indsigt er de to væsentligste forudsætninger, hvis ledelseslaget i virksomheder skal optimere deres operationelle og forretningsoptimerende beslutningsprocesser. Dette har været en generel erkendelse længe, og ambitioner om at lade beslutninger være datadrevne har acceleret implementering af forskellige former for digital understøttelse.

Spørgsmålet er imidlertid, hvor langt den faktiske implementering er kommet, i hvilket omfang virksomhederne har tilpasset workflows etc. til at sikre indhentningen af de fornødne data, og endelig hvilke forventninger de har til udviklingen herfra.



For at afdække disse spørgsmål har exacto gennemført en survey blandt CEOs og CFOs med særligt fokus på budget- og forecastprocesser.

Med spørgsmål, der kortlægger, hvordan virksomheder i dag griber processerne an, og hvordan de forventer, de vil gøre det i fremtiden.

Surveyen er gennemført for samlet at give indblik i, hvordan dansk erhvervsliv omstiller sig, hvilke nye arbejdsformer, der vinder frem, og naturligvis hvor meget digitalisering fylder i den forbindelse.

I denne analyse, der er udarbejdet på baggrund af besvarelserne, ser vi på, hvordan virksomhederne aktuelt arbejder med budget og forecast som grundlag for deres operationelle og strategiske arbejde, hvilke forhold de tilkendegiver som de største udfordringer i forbindelse med at tilvejebringe det ønskede datagrundlag, og hvilke indsatser og områder de forventer vil blive styrket eller benyttet mere i fremtiden.

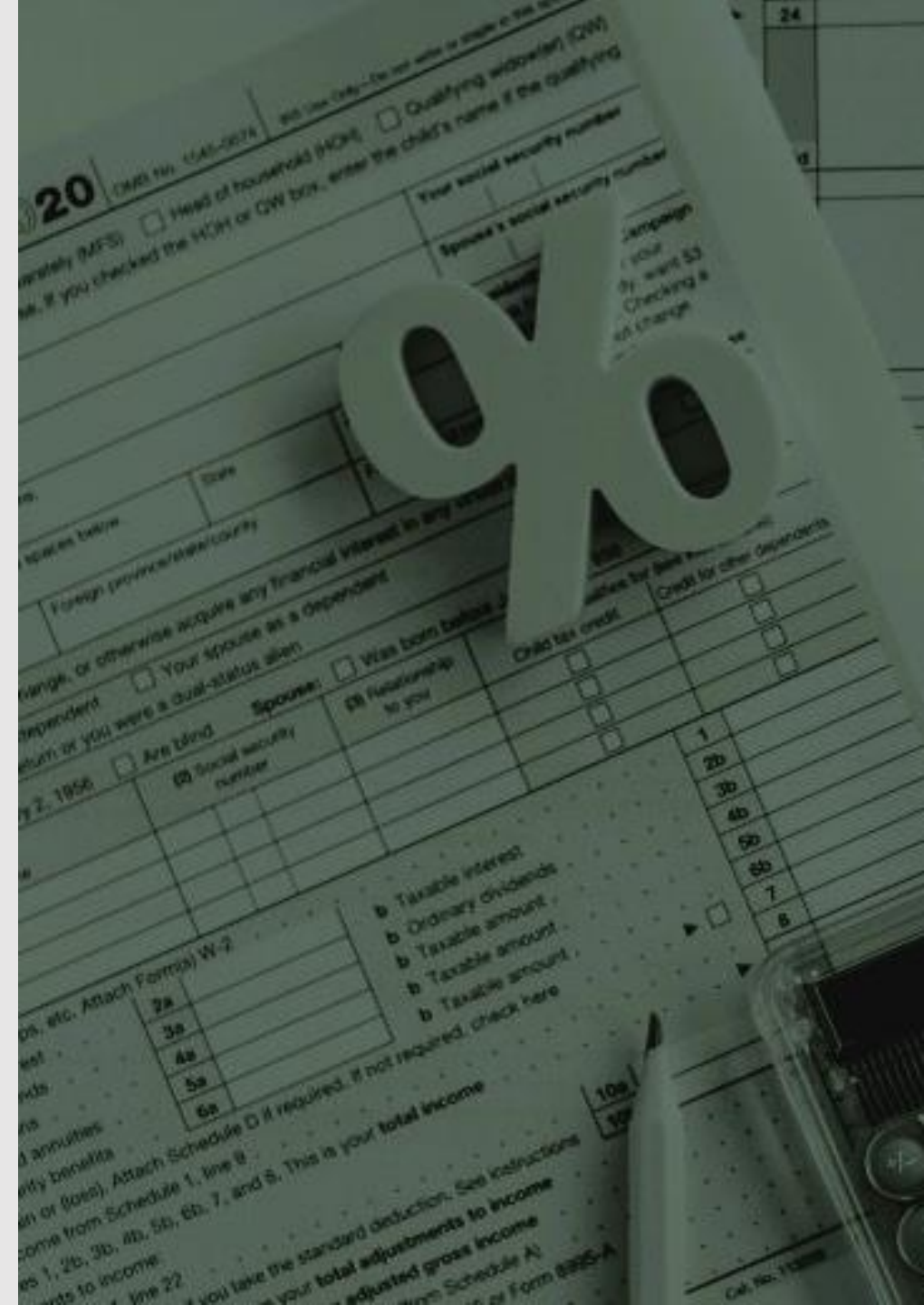
I surveyen har 50 virksomheder deltaget, med 71,7% af besvarelserne fra en CFO og 22,6% fra en CEO.

Surveyen er gennemført på tværs af alle brancher med deltagelse fordelt på handel, byggeri, transport, off. forvaltning, ejendomsadministration, produktion, sundheds- og plejesektoren, IT, medier, oplevelsesindustri eller andet.

16% af de deltagende virksomheder har 251-500 medarbejdere og 36% 501 eller flere.

INDHOLD

1. Overordnet
2. Budget & Forecast
 - i. Enten/eller – Både/og
 - ii. Hyppighed
 - iii. Udfordringer
3. Ledelse, Workflow & Ejerskab
 - i. Ledelse
 - ii. Workflow & Ejerskab





OVERORDNET

OVERORDNET

Ser man på tværs af alle besvarelser – CEOs og CFOs – vil fremtiden have tre kendetegn: Den er digital, vil blive præget af en langt højere grad af tæt opfølgning med forecast, der køres med kortere intervaller, og af at medarbejdere på tværs af organisationen vil blive understøttet i at have øget indsigt og tage ejerskab.

Således tilkendegiver **83,3% af CEOs** og **65,2% af CFOs**, der har besvaret spørgsmålet, at de vil have behov for at kunne benytte **løbende ajourføring med realiserede data** mere i fremtiden.

Tilsvarende forventer flertallet af de CEOs og CFOs, som har besvaret spørgsmålet, at de i stigende grad vil **gå fra at benytte manuelt håndterede Excel-ark til digitale platforme**, som hele organisationen arbejder i, til håndteringen af budgetter og forecast. Det gælder for **71,4% af CFOs** og **83,3% CEOs**.

Endelig vil **understøttelse af ejerskab hos nøglemedarbejdere**, bredere tilgængelighed og adgang til øget indsigt være i fokus. **70,8%** af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet, tilkendegiver, at de i fremtiden vil arbejde for at understøtte øget ejerskab og inddragelse af medarbejdere. Det gælder for **87,5%** af de CEOs, der har besvaret spørgsmålet.

BUDGET & FORECAST



BUDGET & FORECAST

Historisk har budgettet været et af de essentielle styringsværktøjer for virksomhedernes ledelseslag. Med tiden er budgetprocessen løbende blevet optimeret med stadig flere datakilder og cost drivers, bedre redskaber og større grad af løbende opfølgning.

Imidlertid ses det, at forecast, simuleringer og scenarier vinder større indpas som et værktøj til bedre at kunne foretage løbende justeringer og tage rettidige, datadrevne beslutninger baseret på realiserede data og ændringer i eksterne faktorer.

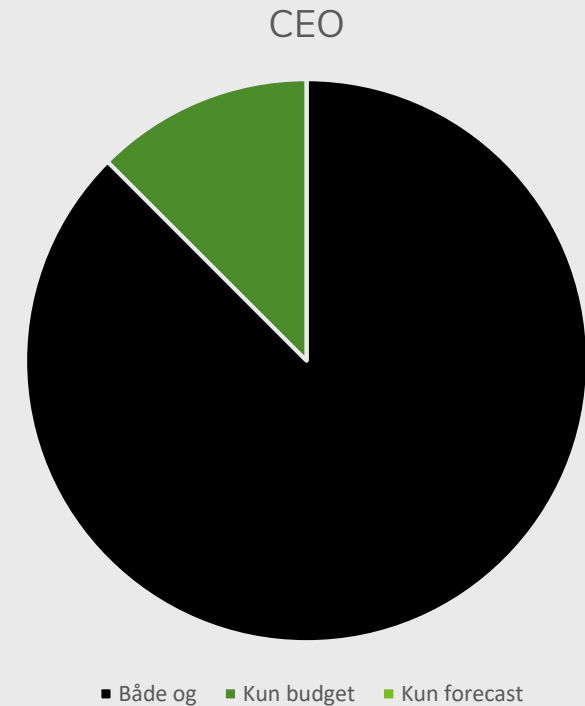
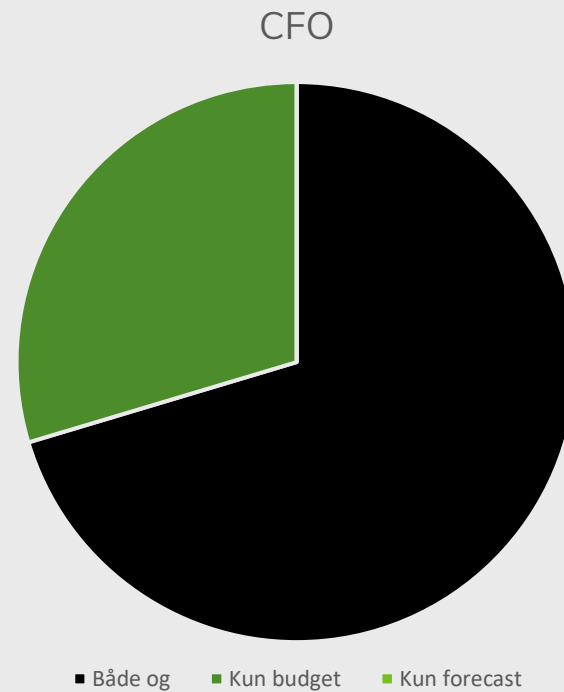
BUDGET & FORECAST

Enten/eller – Både/og

Enten/eller – Både/og

På tidspunktet for surveyens gennemførelse fordelte besvarelserne for hhv. CFOs og CEOs i henseende til deres brug af budget og forecast, som det fremgår herunder.

29,6% af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet, tilkendegiver at de **kun benytter budget**. Det gælder for 12,5% af CEOs. Ingen af de adspurgte anvender alene forecast.



BUDGET & FORECAST

Hyppighed

Hyppighed af forecast

Større spredning i besvarelserne ses, når man spørger specifikt ind til brugen af forecast, med store forskelle på, hvor hyppigt disse opdateres. For både CFOs og CEOs gælder det dog, at enten kvartalsvis eller månedlig er det mest almindelige, med hhv. **33,3% månedlig** og **33,3% kvartalsvis** for CEOs og **23,1% månedlig** og **34,6% kvartalsvis** for CFOs.

Hvis tid ikke var en faktor

Meget kunne imidlertid tyde på, at begge grupper gerne så, at disse intervaller blev kortere. Som det fremgår herunder, tilkendegiver **50%** af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet, at de ville lave forecast på månedlig basis, **hvis tid ikke var en faktor**. Dette tal er helt oppe på **56%** for CEOs. **8%** af CFOs og **11%** af CEOs ville gerne have hyppigheden helt ned på ugentlig basis.



BUDGET & FORECAST

Udfordring

Største udfordring i forbindelse med budget og forecast

Tid er naturligvis en faktor, men der kan være mange årsager til, at virksomheder har udfordringer i forbindelse med budget- og forecastprocesser.

Af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet, tilkendegiver **40,8%**, at tid er den største udfordring, og **25,8%**, at det er simulering og scenarieanalyser.

Af de CEOs, der har besvaret spørgsmålet, anfører **33,3%**, at simulering og scenarieanalyser er den største udfordring, mens **22%** anfører enten integration med andre systemer eller budgetopfølgning som de største.

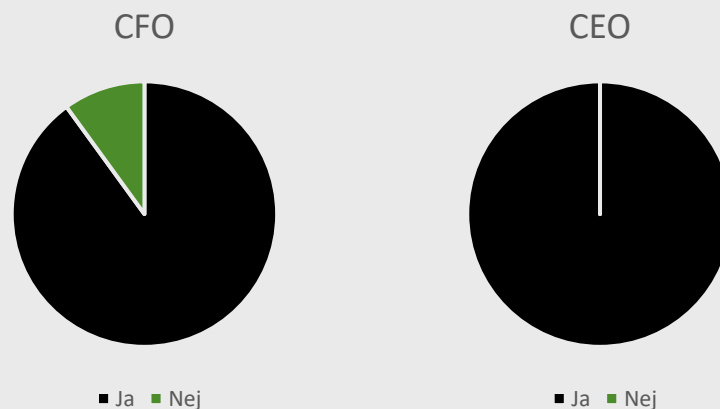
Stort behov

Der er imidlertid ikke tvivl om, at adgangen til løbende at kunne trække data på realiserede tal allerede nu opfattes som en forudsætning for ledelsens operationelle håndtering. Således udgør andelen af CFOs, der svarer enten "Meget høj", "Høj" eller "Middel" på spørgsmålet om, i hvilket omfang de løbende trækker realiserede tal, samlet **68,4%**. For CEOs udgør denne andel **100%**.

Fremtidigt fokus

Og det må forventes, at dette vil blive prioriteret tilsvarende eller yderligere i fremtiden.

Som det fremgår herunder, tilkendegiver **90%** af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet, at dette vil være noget, de vil have fokus på i fremtiden. **100%** af de CEOs, der har besvaret spørgsmålet, svarer tilsvarende.



BUDGET & FORECAST

Udfordring

MED EGNE ORD...

CFO: Det er blot en kompliceret proces med over 30 virksomheder og 20 Business units.

CEO: To keep track of changes.

CEO: Markedsvolatilitet kan ændre relevans pludseligt. Dermed mister variansanalyse effekt.

CFO: At få korrekte tal fra andre - samt vi har en masse omkostninger, som bliver indexreguleret, og det er specielt for tiden rigtig svært at spå om.

CEO: Opdatering af alle variablerne, som kommer fra mange forskellige kilder.

CFO: Relativt kompleks forretningsmodel, hvor mange faktorer spiller ind og påvirker hinanden.



LEDELSE, WORKFLOW & EJERSKAB

LEDELSE, WORKFLOW & EJERSKAB

Som anført indledningsvis, forventer flertallet af CEOs og CFOs, at de i stigende grad vil **gå fra at benytte manuelt håndterede Excel-ark til digitale platforme**, som hele organisationen arbejder i, til håndteringen af budgetter og forecast.

Dette er en udvikling, som tydeligt illustrerer, at virksomhederne ønsker at give ledelsen bedre styringsredskaber, understøtte adgang til både strategiske og taktiske tiltag til forretningsoptimering og sikre en bedre inddragelse af hele organisationen.

Det rummer en række fordele at lave denne digitale transformation, og hvis man dykker ned i respondenternes svar på spørgsmålene, der specifikt adresserer disse emner, bliver det også klart, at det har været en medvirkende, hvis ikke ligefrem den drivende motivation.

Dette kapitel vil fokusere på de tre emner: **Ledelse, workflow og ejerskab**, og de konkrete redskaber, som respondenterne anvender for at optimere deres håndtering.

LEDELSE, WORKFLOW & EJERSKAB

Ledelse

Fra papir til platform

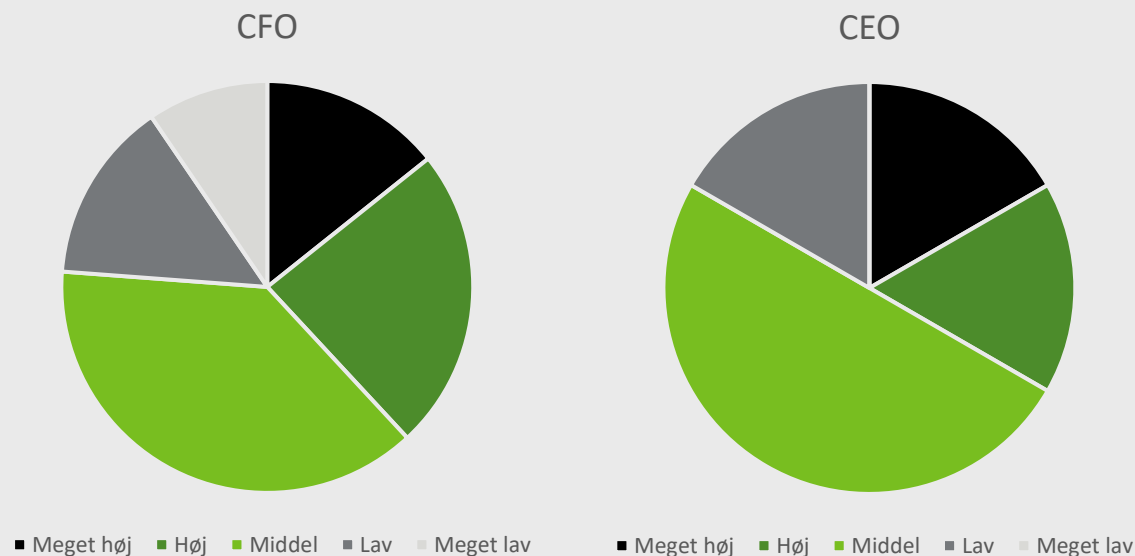
En af de væsentlige fordele ved at flytte håndteringen af budget- og forecastprocesser fra manuelt håndterede og lokalt placerede Excel-ark til én fælles digital platform, er dels den adgang, ledelsen dermed har til hurtigt og løbende at kunne danne sig et samlet overblik over virksomhedens status og performance på tværs af alle afdelinger, enheder og eventuelt landegrænser.

Samtidig udstyrer det også ledelsen med en række optimerede styringsredskaber, og mulighed for på et retvisende datadrevet grundlag at reagere rettidigt på ændringer i såvel interne som eksterne faktorer.

På spørgsmålet om, i hvor væsentlig grad, det ligger som del af deres **digitale strategi** at gå bort fra at arbejde med lokalt placerede Excel-ark til **digitale platforme**, svarer **14,3%** af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet, "Meget høj", **23,8%** "Høj" og **38,1%** "Middel".

Af de CEOs, der har besvaret spørgsmålet, svarer **16,7%** "Meget høj", **16,7%** "Høj" og **50%** "Middel".

Dog forventer **71,4%** af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet, at det er noget, de vil have **yderligere opmærksomhed på i fremtiden**. For CEOs er det **83,3%**.



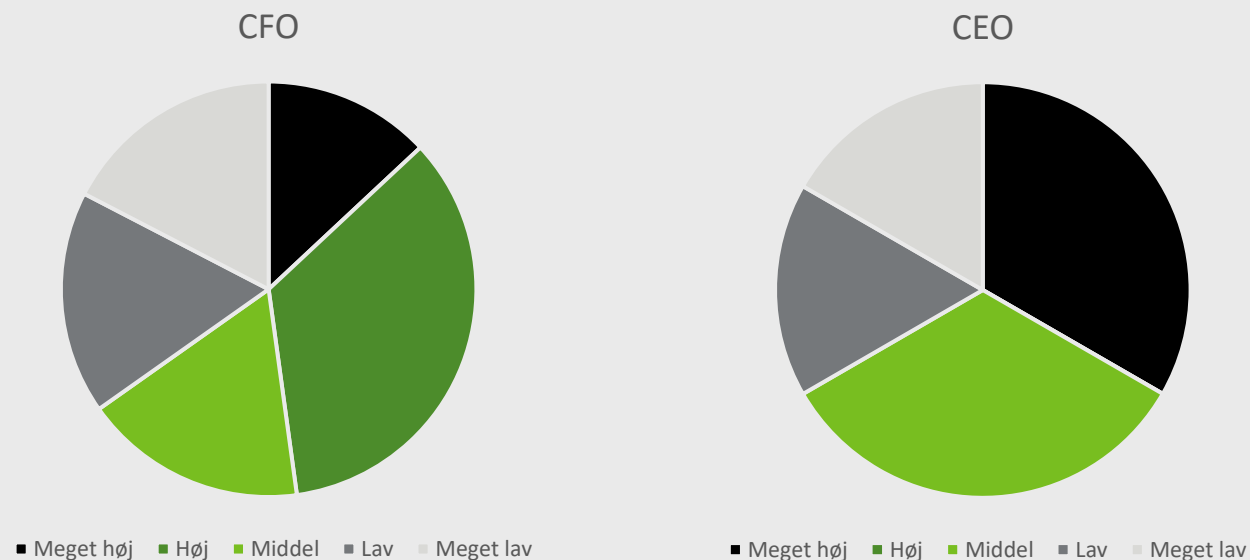
LEDELSE, WORKFLOW & EJERSKAB

Ledelse

Strategisk og taktisk

På spørgsmål om, i hvor høj grad de benytter indsigt fra deres løsning til forretningsoptimering og strategiske beslutninger, svarer **13,1%** af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet "Meget høj" og **34,8%** "Høj".

Af de CEOs, der har besvaret spørgsmålet, anfører **33,3%** det som "Meget høj" og **33,3%** "Middel".



59,6% af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet, vurderer, at det er noget, de vil gøre yderligere i fremtiden.

Det vurderer **50%** af CEOs, at de vil.

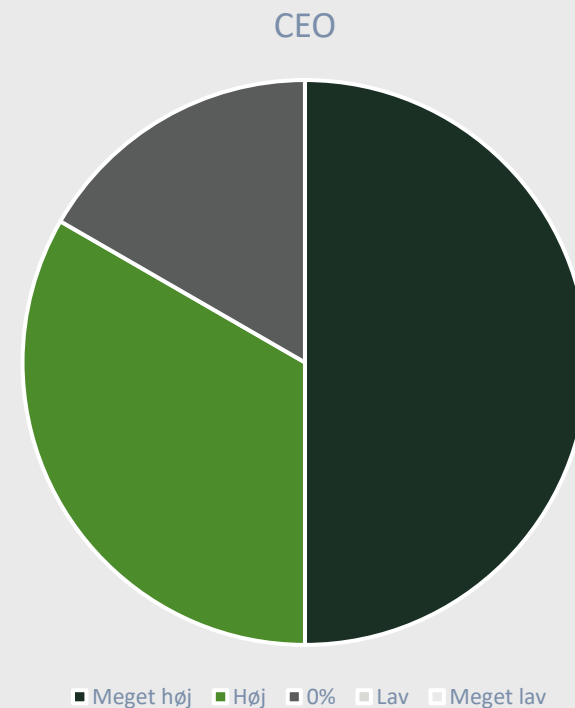
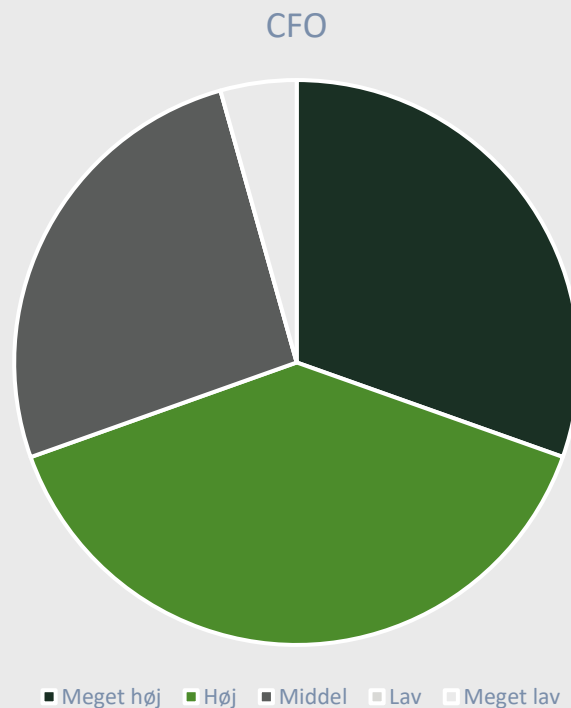
LEDELSE, WORKFLOW & EJERSKAB

Ledelse

Rettidig håndtering

På spørgsmål om, i hvor høj grad de løbende trækker realiserede tal og data, for at kunne foretage datadrevne beslutninger og lave rettidige justeringer, tilkendegiver **30,4%** af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet, "Meget høj" og **39,1%** "Høj".

For CEOs svarer **50%** "Meget høj" og **33,3%** "Høj".



LEDELSE, WORKFLOW & EJERSKAB

Workflow & Ejerskab

Når det kommer til **optimering og effektivisering af workflows, understøttelse af bedre samarbejde** på tværs af organisationen og etablering af et **medejerskab** hos den enkelte medarbejder, enhed eller afdeling, er et skift fra manuelt håndterede og lokalt placerede Excel-ark en oplagt vej at gå.

Alene muligheden for at automatisere en lang række processer indebærer en mærkbar reduktion i det operationelle workload, men det betyder også, at virksomheden får adgang til en potentielt **ubegrænset skalerbarhed** og nem integration med **eksterne og nye datakilder**, hvilket sikrer, at blandt andet **onboardingprocesser** bliver både hurtigere og gnidningsfri.

Dertil kommer, at den fælles digitale platform optimerer samarbejds muligheder og sparring på tværs i organisationen, når alle har **én fælles referenceramme** og indsigter fra hele organisationen.

Rent operationelt – set fra et centralt ledelsesperspektiv – medfører det desuden en betydelig lettelse, da det giver mulighed for at **ajourføre stamdata** fra centralt hold med samtidig effekt på alle platforme. Med en integration med virksomhedens ERP kan denne proces **automatiseres 100%**.

LEDELSE, WORKFLOW & EJERSKAB

Workflow & Ejerskab

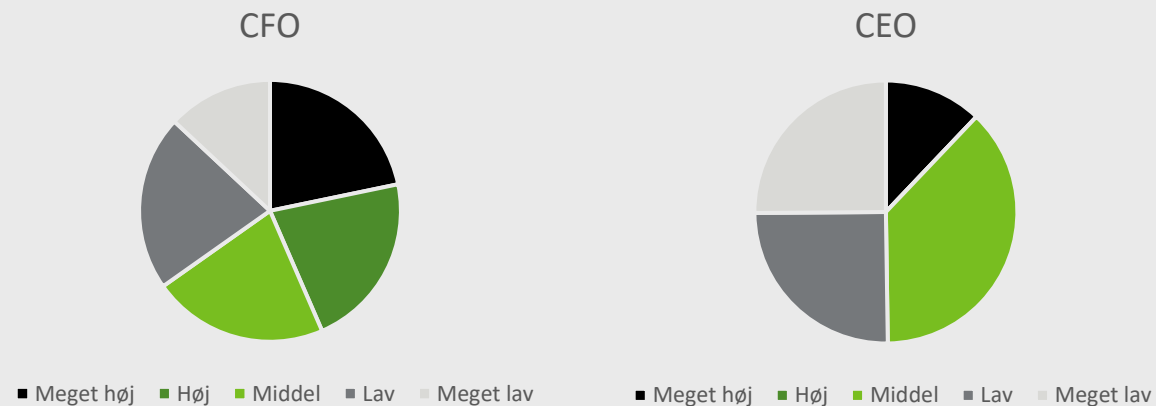
Transparens & inddragelse

Lige såvel som det er et effektivt styringsværktøj og en understøttelse af administrationen, at ledelseslaget har indblik i virksomhedens performance på tværs af alle enheder og afdelinger, har det betydning for medarbejderne og deres engagement.

Den øgede transparens, hvor egne performancedata kan sammenlignes med den øvrige organisation, rummer et implicit incitament.

Tilsvarende betyder den brede tilgængelighed og mulighed for at inddrage flere nøglemedarbejdere, der selv registrerer deres realiserede resultater – i stedet for at det er en projektansvarlig, som indsamler data og registrerer dem – at den individuelle medarbejder får en højere grad af ejerskab.

På spørgsmål om deres løsninger er designet med henblik på så bred tilgængelighed som muligt, anfører **21,7%** af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet, det som **"Meget høj"** og **21,7%** som **"Høj"**. For de CEOs, der har besvaret spørgsmålet tilkendegiver **12,0%** **"Meget høj"** og **37,5%** **"Middel"**. **66,7%** af CFOs forventer at have mere fokus på det i **fremtiden**. Det gælder hele **87,5%** af de CEOs, der har besvaret spørgsmålet.



LEDELSE, WORKFLOW & EJERSKAB

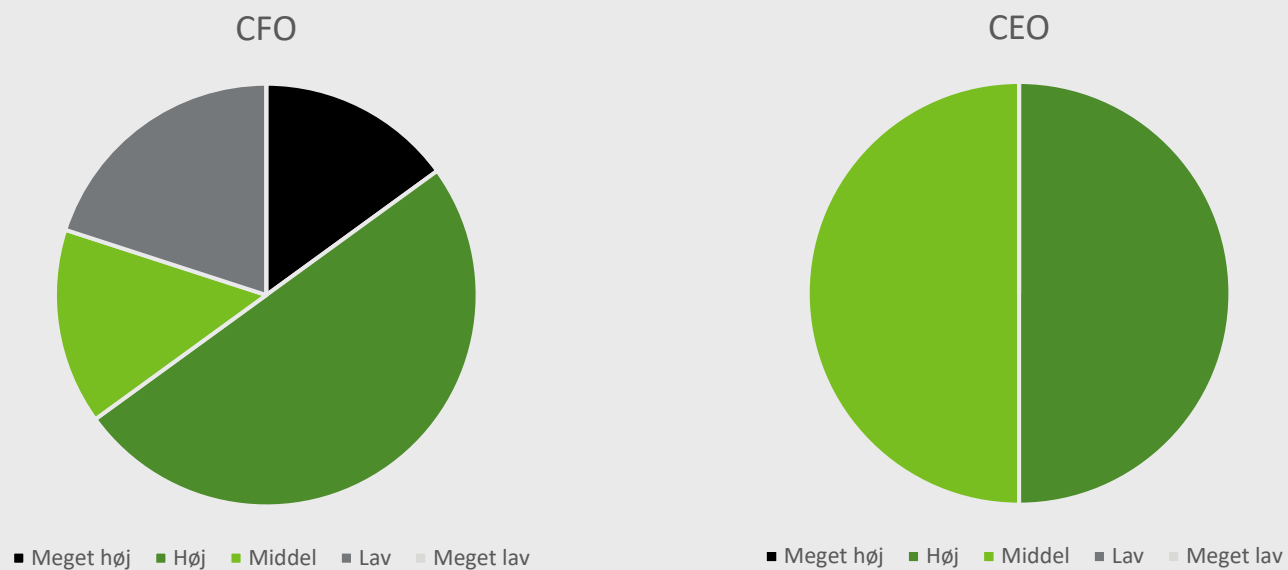
Workflow & Ejerskab

Indsigt

På spørgsmålet om deres løsning er designet med henblik på at give bred tilgængelighed, så medarbejdere kan få indsigt i realiserede tal og data, svarer **12,5%** af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet, "Meget høj" og **41,7%** "Høj".

For CEOs tilkender giver **50%** det som "Høj" og **50%** som "Middel".

58,3% af CFOs forventer at have mere fokus på det i fremtiden. **75%** CEOs forventer tilsvarende.



LEDELSE, WORKFLOW & EJERSKAB

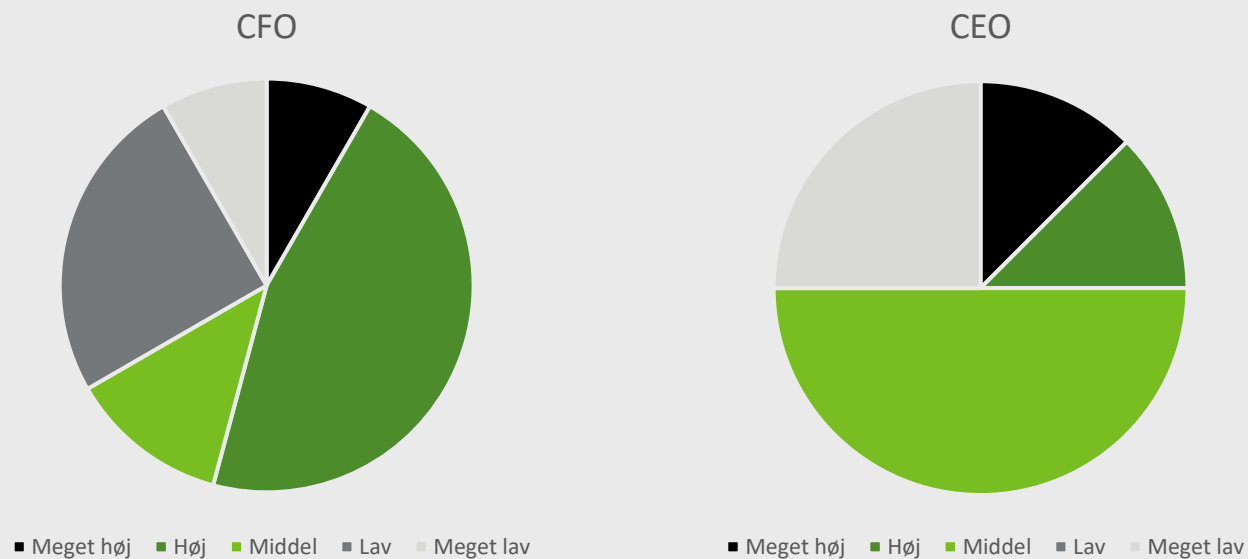
Workflow & Ejerskab

Ejerskab

På spørgsmålet om deres løsning er designet med henblik på at etablere en højere grad af ejerskab hos den enkelte medarbejder eller afdeling, tilkendegiver **8,3%** af de CFOs, der har besvaret spørgsmålet, "Meget høj" og **45,8%** "Høj".

Af de CEOs, der har besvaret spørgsmålet, svarer **12,5%** "Meget høj", **12,5%** "Høj" og **50%** "Middel".

Det er dog tydeligvis en del af den **fremtidige ledelsesstrategi**, eftersom **70,8%** CFOs forventer at have mere fokus på det i fremtiden, og **87,5%** af de CEOs, der har besvaret spørgsmålet.



Redskaber og løsninger til håndtering og optimering af budget- og forecastprocesser.

Ønsker du mere viden om løsninger og redskaber til at håndtere og optimere budget- og forecastprocesser i virksomheden?

Og om, hvordan I kan gå bort fra at benytte manuelt håndterede og lokalt placerede Excel-ark ved at flytte til en digital platform med adgang for hele organisationen ét og samme sted?

Kontakt en af vores partnere i dag for en uforpligtende samtale:

Peter Jørgen Nørvig
+45 6179 8060
pjn@exacto.dk

Martin Mark Rasmussen
+45 6179 8020
mmr@exacto.dk

Tom Kortegaard
+45 6179 8050
tko@exacto.dk