

Hinn íslenski fjármálastjóri: Einkenni, umhverfi og verkefni

Páll Ríkharðsson, Þorlákur Karlsson og Catherine Batt¹

Ágrip

Þessi grein byggist á rannsókn sem var gerð árið 2008 og aftur árið 2014 m.a. á einkennum og verkefnaáherslum fjármálastjóra í 300 stærstu fyrirtækjum á Íslandi. Báðar rannsóknirnar náðu yfir 60% svörun sem þykir mjög gott meðal stjórnenda. Niðurstöður eru m.a. þær að íslenskir fjármálastjórar fylgja almennt sömu þróun í áherslum og hlutverki og í öðrum löndum. Það er að segja meiri áhersla er lögð á greiningar, ákvarðanatökustuðning og innanhúsráðgjöf en bókhald og uppgjör. Af öðrum niðurstöðum ber að nefna að fleiri konur eru fjármálastjórar í íslenskum fyrirtækjum en á Norðurlöndunum, rétt undir helmingur fjármálastjóra stærri fyrirtækja hefur verið ráðinn á síðustu 5 árum og skortur er á þekkingu á mörgum aðferðum og stöðlum stjórnunarreikningsskila og innra eftirlits (management accounting).

Abstract

This article is based on a research that was conducted in 2008 and 2014 focusing e.g. on the characteristics and roles of chief financial officers (CFO) of the 300 largest firms in Iceland. In both research a response rate of over 60% was achieved, which is quite good in management studies. The results showed that Icelandic CFOs in general are following a similar development in their task emphasis and roles as in other countries with more emphasis on analysis, support for decision making and internal advice than on bookkeeping and financial reporting. Other results show that proportionally more women are CFOs in Icelandic companies than in the other Nordic countries, little less than half of the CFOs of the largest firms have been hired in the last five years and there is a lack of knowledge among CFOs of several management accounting methods and frameworks.

JEL flokkun: M12

Lykilorð: Fjármálastjórar, stjórnunarreikningsskil, ICEMAC.

¹ Páll Ríkharðsson er dósent við viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík. Þorlákur Karlsson er dósent við viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík. Catherine E. Batt er rannsóknarmaður við viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík

1 Inngangur

Erlendis hafa stjórnendahlutverk og áherslur fjármálastjóra verið rannsökuð (Canace og Juras, 2014; Edwards og Broyns, 2013; Ewert og Wagenhofer, 2007; Fleischman og Tyson, 2007; Näsi og Rohde, 2007). Þessar rannsóknir sýna m.a. að fjármálastjórinn er ekki lengur eingöngu bókarí heldur inniheldur hlutverkið í dag m.a. hönnun upplýsingaferla, umsjón með upplýsingakerfum, þátttöku í stefnumótun, ákvörðunartökustuðning og ráðgjöf til annarra stjórnenda félagsins, upplýsingagjöf til ytri aðila og greiningar á upplýsingum. Einnig hafa erlendar rannsóknir sýnt að áherslur breytast í stjórnunarreikningsskilum² þegar ytra umhverfi fyrirtækja breytist, sérstaklega ef það eru umbreytingar og óvissa í starfsumhverfi fyrirtækisins (Chenhall, 2003; Grabner og Moers, 2013; Malmi og Brown, 2008). Þó að fræðimenn séu almennt sammála um að breytingar í ytra umhverfi fyrirtækja leiði til breytinga á aðkomu stjórnenda að t.d. áætlanagerð og árangursstjórnun eru þeir ekki sammála um hvaða breytingar eigi sér nákvæmlega stað (Ekholm og Wallin, 2011; Malmi og Brown 2008).

Engar rannsóknir hafa verið gerðar hingað til á hlutverki og áherslum íslenskra fjármálastjóra eða mati þeirra á ytra umhverfi, óvissu og hugsanlegum tengslum við notkun á aðferðum stjórnunarreikningsskila. Fyrir íslenska fræðimenn á þessu sviði er mikilvægt að skilja hvort sama þróun eigi sér stað í íslenskum fyrirtækjum og erlendum til þess m.a. að geta brugðist við með tilliti til áherslna í menntun verðandi fjármálastjóra í háskólum. Einnig hvort það séu einhverjar séríslenskar aðstæður sem gera þróunina öðruvísi hér á landi og þá af hverju. Fyrir íslenska fjármálastjóra er áhugavert að fá samanburð við erlendar rannsóknir og fá aðgang að gögnum sem lýsa starfsumhverfi og áherslum í mikilvægri en lítt rannsakaðri stjórnunarstöðu á Íslandi.

Tilgangurinn með þessari grein er því að leita svara við þremur spurningum:

1. Hvað einkennir fjármálastjóra í íslenskum fyrirtækjum?
2. Hvaða þættir í umhverfi fyrirtækja hafa mest áhrif á starf og hlutverk íslenskra fjármálastjóra?
3. Hafa orðið breytingar á áherslum og viðfangsefni stjórnunarreikningsskila íslenskra fjármálastjóra frá árinu 2008?

Svörin við þessum spurningum koma frá tveimur könnunum sem gerðar voru árið 2008 og 2014 og kallast ICEMAC 1 og 2, en báðar hlutu styrk frá RANNÍS. Í næsta kafla verður fjallað um aðferðafræði rannsókna, þarnaest litið yfir niðurstöður erlendra rannsókna á þróun í hlutverki og áherslum fjármálastjóra, í 4. kafla er niðurstöðum íslensku rannsóknarinnar lýst og þær túlkaðar og síðasti hlutinn inniheldur svo lokaorð og yfirlit yfir meginniðurstöður m.t.t. spurninganna þriggja að ofan.

Markhópurinn fyrir þessa grein eru annarsvegar fræðimenn á sviði fjármálastjórnunar á Íslandi og hins vegar fjármálastjórar í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum.

² Management accounting á ensku, internt regnskab/økonomistyring á dönsku og interne Unternehmensrechnung/controlling á þýsku.

2 Aðferðafræði

Sumrin 2008 og 2014 voru netkannanir lagðar fyrir stjórnendur 300 stærstu fyrirtækja á Íslandi, skv. lista Frjálsrar verslunar fyrir árið 2008 og 2013 (Heimur - Frjáls verslun, 2008; 2014).

ICEMAC 2 könnunin stóð yfir frá 4. júní til 31. ágúst 2014. Byrjað var á að hringja í fyrirtækin 300 til að komast að því hver væri fjármálastjóri eða í hliðstæðri stöðu. Næst var rætt við hann, könnunin kynnt og síðan var viðkomandi beðinn um að taka þátt í henni. Þeir sem samþykktu þátttöku fengu örfáum dögum síðar tölvupóst með slóð á könnunina sem þeir smelltu á og svöruðu spurningunum. Þannig var á næstu vikum smám saman hringt í öll fyrirtækin og stjórnendur þeirra sem samþykktu þátttöku fengu slóð á könnunina. Þá var ítrekun um þátttöku send allt að fjórum sinnum til þeirra sem höfðu samþykkt að svara en höfðu ekki svarað. Að lokum var hringt seinni partinn í ágúst í allmarga í þeim hópi sem ekki hafði svarað til að tryggja hátt svarhlutfall.

Af 300 stjórnendum, sem voru í úrtakinu 2014, neituðu 9 að taka þátt í könnuninni (3,0%), það náðist ekki í 45 (15,0%), 55 lofuðu að svara en svöruðu svo ekki (18,3%) og 191 svaraði (63,7%). Þessi svörun upp á tæplega 64% telst mjög há þar sem um er að ræða suma af æðstu stjórnendum stærstu fyrirtækja á Íslandi. Þó er það athyglisvert, að því meiri sem velta fyrirtækjanna var þeim mun líklegri voru stjórnendur til að svara, þannig að um þrjú af hverjum fjórum stjórnendum stórra fyrirtækja á Íslandi tóku þátt í könnuninni, en tæplega helmingur lítilla fyrirtækja (stærðarflokkun skv. flokkun Evrópusambandsins (European Commission, 2005)). Á hinn bóginn var svörun óháð starfsmannafjölda og kyni stjórnanda.

Um 78% svarenda voru fjármálastjórar, en framkvæmdastjórar fyrirtækja svöruðu í um 10% tilvika og svo voru um 12% svarenda með ýmsa aðra titla stjórnenda. Af svarendum voru konur ríflega 38% og karlar tæplega 62%.

Aðferðin í rannsókninni árið 2008 (ICEMAC 1) var mjög svipuð þessari rannsókn – úrtakið var fjármálastjórar eða þeir sem ábyrgð bera á fjármáladeildum 300 stærstu fyrirtækja á Íslandi, aðferð við að safna svörum hin sama og svarhlutfall einnig mjög hátt (69%). Nánar má lesa um aðferðafræðina í ICEMAC 1 í Rikhardsson, Karlsson, Sigurjonsdóttir og Hilmarsson (2012). Meginmunurinn á aðferðafræði ICEMAC 1 og 2 var að í ICEMAC 1 var gerð forkönnun meðal valinna fjármálastjóra til að undirbúa sem bestan spurningalista. Sú forkönnun gaf m.a. þá þætti sem spurt var um m.t.t. áhrifa á starfsemi fjármáladeildar næstu árin (sjá viðauka).

Í báðum könnunum voru yfir 120 spurningar í 7 flokkum. Þær snerust um fjölmarga þætti í stjórnunarreikningsskilum og stjórnarháttum fyrirtækja, svo sem kostnaðargreiningu, áætlanagerð, innra eftirlit og áhættumat, árangursmælingar og árangursstjórnun. Tafla 1 gefur yfirlit yfir spurningaflokkana. Þessar rannsóknir stefndu að því að afla gagna til að lýsa stöðu stjórnunarreikningsskila á Íslandi sem og komast því hvort einhverjar breytingar hefðu átt sér stað milli árana 2008 og 2014. Þessi grein byggist að mestu á svörum við spurningum í 1. og 7. flokki. Þær spurningar sem þessi rannsókn byggist á eru sýndar í viðauka.

Tafla 1. Yfirlit yfir spurningar ICEMAC 1 og 2

| Flokkar spurninga | Innihald |
|--|---|
| 1. Bakgrunnsbreytur | Spurningar um t.d. veltu, atvinnugrein, fjölda starfsmanna og áhrif ytri breyta á starf fjármálastjóra. |
| 2. Kostnaðargreiningar | Notkun á kostnaðargreiningarkerfum, þörf fyrir úthlutun á kostnaði, notkun á verkgrunduðum kostnaðarreikningum og hlutfall óbeins kostnaðar af heildarkostnaði. |
| 3. Áætlanagerð | Notkun mismunandi áætlana, áætlunargerðarferli, innihald áætlana, mikilvægi áætlana og eftirfylgni. |
| 4. Innra eftirlit | Spurningar um notkun ramma fyrir eftirlitskerfi, áhættumat og stjórnarhætti. |
| 5. Árangursmælikvarðar | Notkun á árangursmælikvörðum eins og stefnumiðuðu skorkorti og stefnukortum sem og mælikvörðum sem eru ekki fjárhagslegir. |
| 6. Upplýsingatækni | Notkun á mismunandi upplýsingakerfum eins og heildarkerfum (ERP kerfum), viðskiptagreiðingarkerfum og greiningarkerfum. |
| 7. Fjármálastjórinn og fjármáladeildin | Spurningar um hlutverk og störf fjármálastjórans og fjármáladeildarinnar. |

Einnig var spurt í bæði ICEMAC 1 og 2 um þá þætti sem myndu hafa áhrif á þróun fjármáladeildar næstu árin, ánægju stjórnenda með stjórnunarreikningsskilakerfi fyrirtækisins sem og líkur á að þessu kerfi yrði breytt næstu árin. Þessar spurningar eru einnig sýndar í viðauka.

Styrkleikar þessara rannsókna eru afar hátt svarhlutfall miðað við margar erlendar rannsóknir sem og margar spurningar sem fengist hefur svar við sem lýsa vel hlutverki og verkefnum fjármálastjóra í íslenskum fyrirtækjum. Ennfremur styrkir niðurstöður að hægt sé að gera samanburð milli ára. Takmarkanir eru þær sömu og í mörgum meginðlegum rannsóknum þar sem erfitt er að meta skilgreiningar svarenda á hugtökum sem og samræmi mats á spurningum sem krefjast túlkunar á t.d. afkomu og áhættu.

3 Rannsóknir á umhverfi, einkennum, hlutverki og áherslum fjármálastjóra

Í þessum kafla reifum við nokkrar rannsóknir sem fjalla um þróun í starfi fjármálastjóra. Yfirferðin er sett upp í sömu röð og rannsóknarspurningarnar okkar. Það er að segja: Hvað einkennir íslenska fjármálastjóra? Hvaða þættir í umhverfi fyrirtækja hafa mest áhrif á starf og hlutverk fjármálastjóra? Hafa orðið breytingar á áherslum og viðfangsefnum fjármálastjóra?

Við veljum að nota rannsóknir bæði ráðgjafafyrirtækja og fræðimanna. Ráðgjafafyrirtæki sem hafa rannsakað þróun á hlutverki fjármálastjóra eru Boyden (alþjóðlegt ráðningarfyrirtæki), McKinsey and Company (alþjóðlegt ráðgjafafyrirtæki), EY (alþjóðlegt endurskoðunar- og ráðgjafafyrirtæki) og Deloitte (alþjóðlegt endurskoðunar- og ráðgjafafyrirtæki). Félagasamtök sem hafa rannsakað þróun í áherslum og hlutverki fjármálastjóra eru ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) sem eru samtök

endurskoðenda í Englandi, IFAC (International Federation of Accountants), sem eru alþjóðleg samtök endurskoðenda og CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) sem eru alþjóðleg samtök þeirra sem vinna við stjórnunarreikningsskil. Rannsóknir ráðgjafafyrirtækja og félagasamtaka eru oft lýsandi (*descriptive*) en rannsóknir fræðimanna tengja niðurstöður við fræði og kenningar. Þær rannsóknir ráðgjafafyrirtækja og samtaka sem vitnað er í gefa m.a. upp fjölda viðmælenda, ferli við gagnaöflun, spurningar og tilgang rannsóknarinnar. Þannig er hægt að einhverju leyti að meta þá aðferðafræði sem beitt er.

3.1 Hvað einkennir fjármálastjóra?

Ráðgjafafyrirtækið Ernst & Young lýsir í skýrslu sinni „*The DNA of the CFO*“, sem gefin var út árið 2010 og byggist á rannsókn sem náði til 699 fjármálastjóra, hinum dæmigerða fjármálastjóra sem 42 ára gömlum karli (Ernst & Young, 2010). Þá birti Deloitte t.d. rannsókn árið 2011 sem sýnir að hlutfall kvenna í fjármálastjórastöðum er 10-20% í flestum vestrænum ríkjum (Deloitte, 2011). Í nágrannalöndum Íslands virðist meirihluti fjármálastjóra vera karlar. Hlutfall kvenna í fjármálastjórastöðum á Norðurlöndunum var 13,9% í Danmörku, 20,7% í Noregi, 17,8% í Svíþjóð og 17,2% í Finnlandi (CCD, 2009). Í Bandaríkjunum voru fjármálastjórar á hinn bóginn kvenkyns í 54 fyrirtækjum á S&P 500 listanum árið 2013, eða í 10,8% tilvika (Frier og Hymowitz, 2013).

Erlendar rannsóknir sýna að menntun og reynsla fjármálastjóra er margvísleg og ekki aðeins byggð á reikningshaldi og reikningsskilum (Boyden, 2014). Rannsókn á fjármálastjórnun nokkurra alþjóðlegra fyrirtækja sýndi að hæfnis- og menntunarkröfur til fjármálastjóra og starfsmanna fjármáladeilda innihalda þætti eins og t.d. upplýsingatækni, breytingastjórnun, stefnumótun, tjáningarhæfileika, leiðtogahæfileika, greiningarhæfileika og almenna stjórnunarmenntun (Boyden, 2014).

Til eru margar aðferðir, hugsanarammar og staðlar þegar kemur að stjórnunarreikningsskilum (CIMA, 2009). Fjármálastjórar þekkja sumar þessara aðferða betur en aðrar (CIMA, 2009; Nielsen, Melander og Jacobsen, 2003). Til dæmis virðast aðgerðatengd kostnaðargreining (ABC), stefnumiðað skorkort (*balanced scorecard*) og samfelld spá (*rolling forecast*) vera vel þekkt meðal fjármálastjóra á meðan önnur eins og *Business Excellence*-líkanið, *Kaizen costing* og *Life Cycle Costing* virðast vera minna þekkt. Svo virðist sem fjármálastjórar í mismunandi löndum þekki sömu aðferðirnar, sem gæti bent til ákveðinnar stöðlunar í aðferðafræði stjórnunarreikningsskila eins og fræðimenn hafa bent á áður (Granlund og Lukka, 1998).

3.2 Hvaða þættir í umhverfi fyrirtækja hafa mest áhrif á starf og hlutverk fjármálastjóra?

Breytingar í starfsumhverfi fjármálastjóra hafa áhrif á rekstur, kerfi og ferla fyrirtækisins og þær ákvarðanir sem þar eru teknar (Chenhall, 2003). Ytra umhverfi fyrirtækja er til dæmis hægt að skipta í hegðun birgja, eftirspurn og neytendahegðun, alþjóðavæðingu og erlenda samkeppni, hegðun keppinauta, nýjar vörur frá keppinautum, nýja keppinauta, tæknilegar breytingar, lög og reglugerðir sem fyrirtækið verður að hlíta, fjárhagslegt umhverfi, tengsl milli fyrirtækja í atvinnugrein, þróun á hráefnamörkuðum og þróun á atvinnumarkaði (Ekholm og Wallin 2011; Houque, 2004).

Þær rannsóknir sem gerðar hafa verið á hvað hefur áhrif á starfsumhverfi fjármálastjóra hafa notað m.a. mat fjármálastjóra á óvissustigi í umhverfinu eða svokallað *perceived environmental uncertainty* (PEU). Óvissa með tilliti til umhverfispátta tekur yfir ófyrirsjáanleika þróunar, óvissu um hegðun annarra og óvissu um afleiðingar ákvarðana sem teknar eru (Hoque, 2004). Hoque (2004) komst að því að fjármálastjórar í Ástralíu mátu mestu óvissuna í

kringum alþjóðavæðingu (3,98), hegðun keppinauta (3,63), neytendahegðun (3,52) og tækniþróun (3,50) á kvarða frá 1 til 5 þar sem 5 var hæsta óvissustig. Ekholm og Wallin (2011) mældu hvernig sænskir fjármálastjórar upplifðu óvissu með tilliti til 12 umhverfisþátta. Stjórnendur merktu við á kvarða frá 1 til 7, þar sem 7 var mikill ófyrirsjáanleiki í umhverfi fyrirtækis. Þeir mátu mesta óvissu á hráefnamörkuðum (4,43), í alþjóðavæðingu (3,93), hegðun keppinauta (3,89) og fjárhagslegu umhverfi (3,82). Schulz o.fl. (2010) mældu ófyrirsjáanleika fjárhagslegs, tæknilegs og lagalegs umhverfis að mati stjórnenda 84 fyrirtækja í Taiwan. Mest óvissa þótti ríkja um fjárhagslegt umhverfi.

Rannsóknir af þessu tagi hafa verið gagnrýndar fyrir annarsvegar að nota mat stjórnenda á óvissu og hinsvegar að lýsa ekki breytingum með öðru en einni tölu – þ.e.a.s. t.d. meðaltali á þeim kvarða sem er notaður til að meta ófyrirsjáanleika umhverfisþátta (Suarez og Olivia, 2005). Suarez og Olivia (2005) leggja til að breytingar í umhverfi fyrirtækja flokkist eftir styrkleika breytinga mælt í hversu oft breytingar gerast (tíðni, *frequency*), stærð miðað við upprunalegt ástand (frávik, *amplitude*), hraða breytinga (*speed*) og umfang (*scope*). Mismunandi samsetning af þessum breytum gefa fimm flokka af breytingarstigi: *Regular*, *Hyperturbulence*, *Specific shock*, *Disruptive*, *Avalanche*. Tafla 2 sýnir þessa flokkun breytinga í umhverfi fyrirtækja (Suarez og Olivia, 2005, bls. 1022).

Tafla 2. Flokkun á stærð og umfangi umhverfisbreytinga

| Tíðni | Frávik | Hraði | Umfang | Tegund |
|-------|--------|--------|--------|-----------------|
| Lág | Lítið | Lítill | Lítið | Regular |
| Há | Lítið | Mikill | Lítið | Hyperturbulence |
| Lág | Mikið | Mikill | Lítið | Specific Shock |
| Lág | Mikið | Lítill | Lítið | Disruptive |
| Lág | Mikið | Mikill | Mikið | Avalanche |

Suarez og Olivia (2005) styðjast við tölfræði og hagupplýsingar til að sýna hvaða breytingar gerast og hversu hratt. Höfundar nota þessa flokkun til að lýsa breytingum á efnahagsástandi landa í Suður-Ameríku byggt á hagþróun í þessum löndum. Við munum nota þessa aðkomu til að lýsa þeim breytingum sem gerðust í starfsumhverfi íslenskra fjármálastjóra seinna.

3.2 Breytingar á hlutverkum og viðfangsefnum fjármálastjóra

Erlendar rannsóknir fræðimanna, félagasamtaka og ráðgjafafyrirtækja sýna að hlutverk fjármálastjóra er að breytast (ACCA, 2012; Boyden, 2014; Canace og Juras, 2014; CIMA, 2010; IFAC, 2013). Áður fyrr var meginhlutverk fjármálastjóra skráning viðskiptaupplýsinga (bókhald), upplýsingagjöf til ytri aðila (reikningsskil), samstarf við ytri endurskoðanda, þróun innra eftirlits og áhættustýring (Edwards og Broyns, 2013). Samkvæmt þeim var litið á fjármálastjóra fyrst og fremst sem bókara og eftirlitsmann og það var fremur sjaldgæft að sjá fjármálastjóra sem hluta af æðsta stjórnunarteymi eða sem hægri hönd framkvæmdastjóra. Þróun í t.d. upplýsingatækni með tilkomu heildarkerfa og gagnagrunna sem og áherslur á viðskiptaferli færði fjármálastjóra meira í átt að uppbyggingu og tengingu viðskipta- og upplýsingaferla, sérstaklega þar sem mörg heildarkerfi eru samtengd gegnum fjármálahluta þessara kerfa (Ríkharðsson og Kraemmergaard, 2006). Í innleiðingu á árangursmælitækjum (t.d. stefnumiðuðu skorkorti og stefnukorti (*strategy map*)) fær fjármálastjórinn það hlutverk

að hanna og innleiða upplýsingaferla og vera þannig hönnuður að betri aðferðafræði og ferlum til stuðnings ákvarðanatöku í fyrirtækinu (Hope 2006; IFAC, 2013).

Kreppan 2008 kallaði á aðhaldsaðgerðir, áhættustýringu og eftirlit í mörgum fyrirtækjum (Stede, 2011). Fjármálastjórar voru þá oft í lykilhlutverki í þessum aðgerðum sem kallaði á aukna þátttöku í stefnumótun og markmiðasetningu og jók sýnileika fjármálastjórans (Stede, 2011). Á sama tíma hefur þróun í upplýsingatækni haldið áfram að auka mikilvægi upplýsingagjafar beint til notandans, sveigjanlegri samtengd kerfi og mikilvægi greiningarvinnu fyrir nýjungar og stefnumótun (Davenport, 2010; Rikhardsson, 2013). Hlutverk fjármálastjórans er í dag fremur að skapa vitneskju, dreifa réttum upplýsingum til rétttra notenda á réttu formi á réttum tíma, gefa ráð um greiningar, innleiðingar og ákvarðanir heldur en að vera bókarari (ACCA, 2012; Canace og Juras, 2014; CIMA, 2010).

Þegar ofanefndar rannsóknir á hlutverki fjármálastjóra eru teknar saman koma nokkur mismunandi hlutverk fjármáladeilda og fjármálastjóra í ljós. Þau eru:

1. Bókhaldsfærslur og skráning upplýsinga: Bókhald og skráning upplýsinga, trygging upplýsingaöryggis sem og flokkun upplýsinga.
2. Upplýsingamiðlun til ytri aðila: Gerð ársreikninga, samvinna með endurskoðendum og miðlun ársreikninga og annarra upplýsinga til ytri aðila eins og hluthafa, eigenda, stofnana, lánveitenda o.s.frv.
3. Að styðja ákvarðanatöku annarra stjórnenda. Hönnun ferla og aðferða til stuðnings mismunandi ákvarðana.
4. Innri ráðgjöf í hönnun ferla, notkun aðferða, beiting upplýsingatækni og betri stjórnunarháttá.
5. Greining upplýsinga sem hluti af stuðningi við ákvarðanatöku eins og t.d. arðsemisgreiningar, tekjugreiningar, kostnaðargreiningar og frávikagreiningar.
6. Innra eftirlit: Tekur yfir vöktun á hlítingu við lög og reglur, skjölun á áhættu og eftirliti, hönnun og innleiðingu eftirlitsaðgerða, áhættumat og eftirfylgni.

Erlendu rannsóknirnar (ACCA, 2012; Canace og Juras, 2014; IFAC, 2013; CIMA, 2010; McKinsey & Company, 2009) sýna að vægi stuðnings við ákvarðanatöku, ráðgjafar og greiningar hefur aukist á síðustu árum í hlutverki fjármálastjórans á meðan hlutfallslegt vægi bókhalds og upplýsingamiðlunar virðist minnka eða standa í stað.

Þegar litið er á meginviðfangsefni fjármálastjórans í stjórnunarreikningsskilum eru eftirfarandi mest áberandi samkvæmt kennslubókum og fræðigreinum (Atkinson, Kaplan og Young, 2011; Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes og Nahapie, 1985; Näsi og Rohde, 2007):

1. Kostnaðargreiningar: Innifelur kostnaðarbókhald, arðsemisgreiningar, dreifingu óbeins/sameiginlegs kostnaðar á deildir, vörur eða viðskiptavini.
2. Áætlanagerð: Inniber gerð áætlanaforsenda, spálíkön, söfnun upplýsinga, framsetningu mismunandi tegunda áætlana, eftirfylgni og frávikagreiningu.
3. Árangursstjórnun: Innifelur mælingar á árangri, tengingu við markmið fyrirtækisins, hönnun og innleiðingu mælikvarða og uppsetningu árangursstjórnunaraðferða.

Margir fræðimenn hafa rannsakað hvernig ytra umhverfi fyrirtækisins þróast (Chenhall, 2003, 2006; Ekholm og Wallin, 2011; Garengo og Bititci, 2007; Hoque, 2004). Rannsóknir þeirra benda til að breytingar í umhverfi fyrirtækja leiði til breytinga í aðkomu fjármálastjóra að hönnun og beitingu aðferða sem og notkun upplýsinga m.t.t. kostnaðargreininga,

áætlanagerðar og árangursstjórnunar. Chenhall (2003 og 2006) kemst að þeirri niðurstöðu í yfirliti yfir rannsóknir á þessu sviði að eftir því sem umhverfið verður óstöðugra og óvissan eykst þeim mun meiri áherslu leggja stjórnendur á fjölbreyttari upplýsingar, sveigjanlegri áætlanagerð, notkun mælikvarða sem ekki eru fjárhagslegir og eftirlit með árangri fremur en aðgerðum og aðföngum. Nýrri rannsóknir benda þó til að breytingar á þessum kerfum séu flóknari þar sem stjórnunarreikningsskilakerfi hanga saman í stærri einingum og erfitt sé að meta breytingar í öllu kerfinu út frá breytingum í einstökum þáttum þess (Malmi og Brown, 2008). Þannig er erfitt út frá núverandi vitneskju að segja nákvæmlega hvernig t.d. áætlanagerð eða kostnaðarstýring breytist hjá tilteknu fyrirtæki þegar óvissustig eykst í umhverfinu (Malmi og Brown, 2008).

4 Starfsumhverfi, einkenni, hlutverk og viðfangsefni íslenskra fjármálastjóra: Niðurstöður ICEMAC-rannsókna

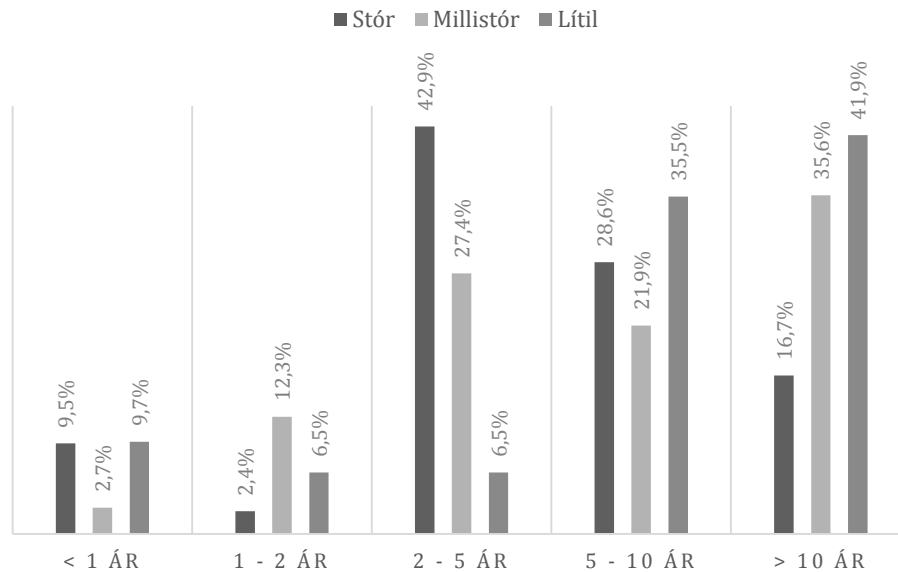
Hér eru kynntar niðurstöður rannsóknar okkar. Við byggjum þennan kafla upp eftir þeim spurningum sem við spyrjum í upphafi greinar og lýsum fyrst niðurstöðum um einkenni fjármálastjóra í íslenskum fyrirtækjum, þá lýsum við áhrifum breytinga í starfsumhverfi fjármálastjóra og að lokum fjöllum við um niðurstöður rannsóknarinnar um breytingar í hlutverki og áherslum fjármálastjóra milli ára 2008 og 2014. Tekið er fram í yfirferðinni ef marktækur munur var á svörum stórra og lítilla fyrirtækja, sem og milli atvinnugreina.

4.1 Hver eru einkenni hins íslenska fjármálastjóra?

Þegar litið er á hvað einkennir íslenska fjármálastjóra kemur í ljós að 38,2% þeirra í því 191 fyrirtæki sem svör fengust frá eru konur. Af öllum 300 fyrirtækjunum í þýðinu er 101 kona fjármálastjóri eða 33,7%. Þetta er nokkuð hærra hlutfall en á hinum Norðurlöndunum sem kom fram í kafla 3.3 og mun hærra en í Bandaríkjunum. Það má hins vegar oftast finna karl sem fjármálastjóra í stærri fyrirtækjum á Íslandi en þeim smærri.

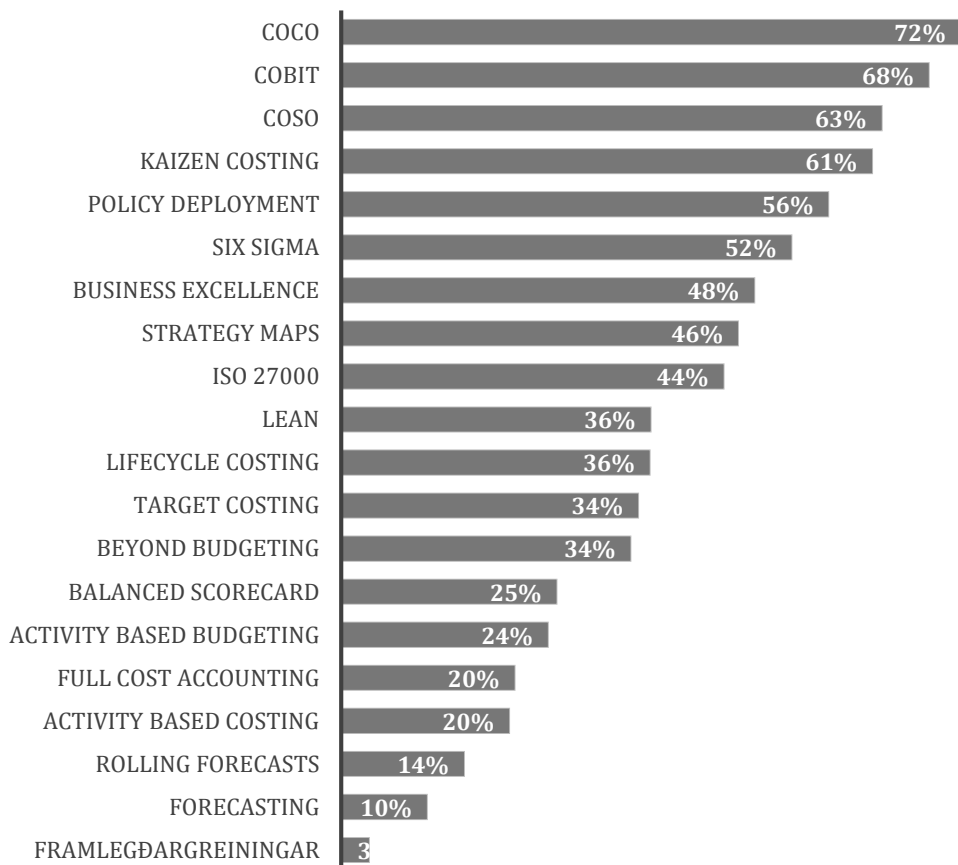
Fjármálastjórnarnir voru einnig spurðir um menntun. Flestir þeirra eru með háskólagráðu – annaðhvort grunngráðu (35%) eða meistaragráðu (32%) – en þó hafa sumir eingöngu stúdentspróf. Stærsti hópurinn er með meistarasérhæfingu í fjármálum fyrirtækja eða reikningshaldi og endurskoðun. Allnokkrir eru einnig með gömlu cand oecon gráðuna (21%) en hætt var að útskrifa nemendur með hana árið 1996 (Sjá Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þóra Hrólfsdóttir, 2008, bls. 11). Um það bil 37% fjármálastjóra með cand oecon eru búnir að starfa í 10 ár eða lengur í núverandi stöðu. Konur í fjármálastjórstöðu eru oftast með 3ja ára háskólagráðu en karlar, en svarendur með 5 ára háskólagráðu eru jafnt karlar og konur. Fremur lítið hlutfall svarenda er löggiltir endurskoðendur. Eina marktæka sambandið á milli menntunar og annars bakgrunns er að þeir sem eingöngu hafa stúdentspróf starfa fremur í litlum fyrirtækjum.

Þá voru fjármálastjórnarnir spurðir hversu lengi þeir hefðu verið í núverandi starfi (mynd 1). Af svörunum má lesa að þó nokkur starfsmannavelta var á fjármálastjórum stærri fyrirtækja fyrir 2-5 árum en um 43% allra fjármálastjóra stærri fyrirtækja byrjuðu þá í starfi. Fjármálastjórar minni fyrirtækja virðast hafa enst betur í starfi almennt en fjármálastjórar stærri fyrirtækja.



Mynd 1. Reynsla fjármálastjóra í núverandi starfi eftir stærð fyrirtækis.

Spurt var um þekkingu fjármálastjóra á hinum ýmsu aðferðum (*methods*), hugtakaramma (*frameworks*) og stöðlum (*standards*) í stjórnunarreikningsskilum og innra eftirliti. Þau voru valin út frá kennslubókum í stjórnunarreikningsskilum (Atkinson o.fl., 2011), innra eftirliti (Tarantino, 2011) og reikningsskilum (Kimmel, Weygandt og Kieso, 2011). Listinn yfir aðferðirnar og hugtakakerfin sem spurt var um er auðvitað ekki tæmandi. Niðurstöður sýna að þó nokkur munur var á hversu vel fjármálastjórar þekktu hinar ýmsu aðferðir og hugtök eins og sést á mynd 2. Innri eftirlitsaðferðirnar COCO, COBIT og COSO eru minnst þekktar meðal íslenskra fjármálastjóra. Þessar þrjár eru þó oft nefndar t.d. í kennslubókum um innra eftirlit (Tarantino, 2011). Það sést einnig að þekking á útbreiddum árangursstjórnunaraðferðum eins og *strategy maps*, *Lean* og *Six Sigma* aðferðafræðinni er fremur lítil. Þekking á hefðbundnum aðferðum eins og framlegðargreiningum, *forecasting*, *full cost accounting* og *activity based costing* virðist hinsvegar almennt vera til staðar.



Mynd 2. Hlutfall svarenda sem þekkir ekki nefnda aðferð, hugtakaramma eða staðal.

Menntun og kyn fjármálastjóra og stærð fyrirtækja virðast ekki tengd þekkingu þeirra á þessum aðferðum og stöðlum í stjórnunarreikningsskilum.

4.2 Starfsumhverfi íslenskra fjármálastjóra 2008 - 2014

Þegar litið er á flóru fyrirtækja á Íslandi kemur í ljós að árið 2013 mátti telja 64.625 skráð fyrirtæki og félög af ýmsum gerðum skv. Hagstofu Íslands (2013), þ.á.m. 31.086 einkahlutafélög. Til samanburðar voru 57.525 fyrirtæki og félög skráð árið 2008. Árið 2014 eru 12 fyrirtæki skráð á hlutabréfamarkað, sem samsvarar 4% af 300 stærstu fyrirtækjum landsins (sjá t.d. heimasíðu Kauphallarinnar www.nasdaqomxnordic.com). Heildarvelta fyrirtækja á Íslandi árið 2013 var 3.368 milljarðar kr. og verg landsframleiðsla 1.786 milljarðar kr. Heildarvelta 300 stærstu fyrirtækja árið 2013 var 2.968 milljarðar kr. eða 88% af heildarveltu fyrirtækja á Íslandi sama ár (Heimur – Frjáls Verslun 2008; 2014).

Í ICEMAC 2-verkefninu var stuðst við eins og áður segir lista Frjálsrar verslunar yfir 300 stærstu fyrirtæki Íslands eftir veltu árið 2013 (Heimur - Frjáls verslun, 2014). Þar sést að listinn spannar allt frá alþjóðlegum fyrirtækjum skráð á markað héraendis og erlendis með þúsundir starfsmanna til lítilla fjölskyldufyrirtækja. Fyrirtækin voru flokkuð eftir skilgreiningu ESB um stærð fyrirtækja (European Commission, 2005), sem sjá má á töflu 3.

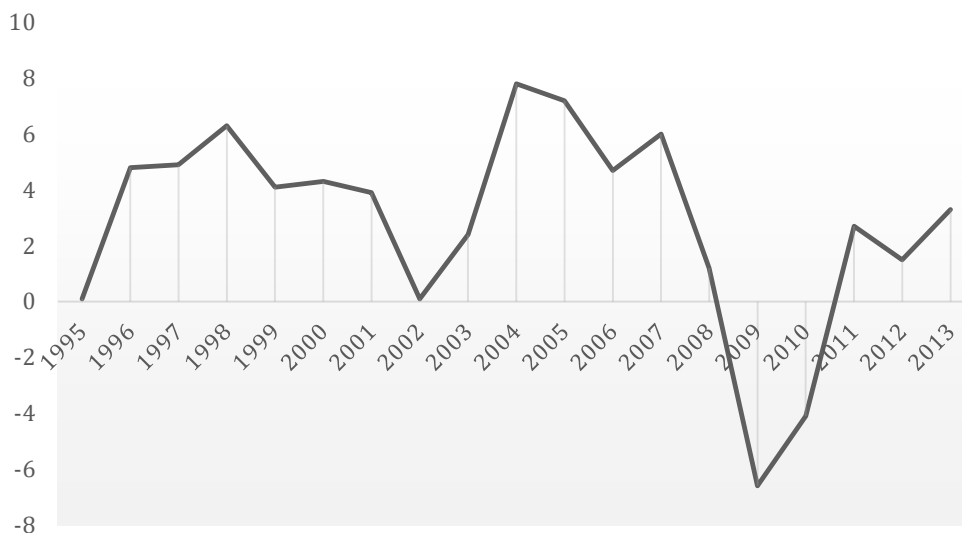
Tafla 3. Skilgreining á stærð fyrirtækja skv. ESB

| Flokkur | Fjöldi starfsmanna | Velta |
|------------|--------------------|------------------|
| Stór | 250 - | > € 50 milljónir |
| Millistærð | 50 - 249 | ≤ € 50 milljónir |
| Lítill | 11 - 49 | ≤ € 10 milljónir |
| Míkró | 1 - 10 | ≤ € 2 milljónir |

Samkvæmt þessari flokkun má telja 67 stór fyrirtæki, 131 miðlungi stórt og 102 lítill fyrirtæki meðal 300 stærstu fyrirtækja á Íslandi árið 2013 (Heimur-Frjáls Verslun, 2014). Fjallað er um lítill fyrirtæki og míkró fyrirtæki sem einn stærðarflokk í þessari rannsókn. Hér á eftir munum við miða við stærð fyrirtækja í veltu og taka fram ef um er að ræða stærð eftir starfsmannafjölda.

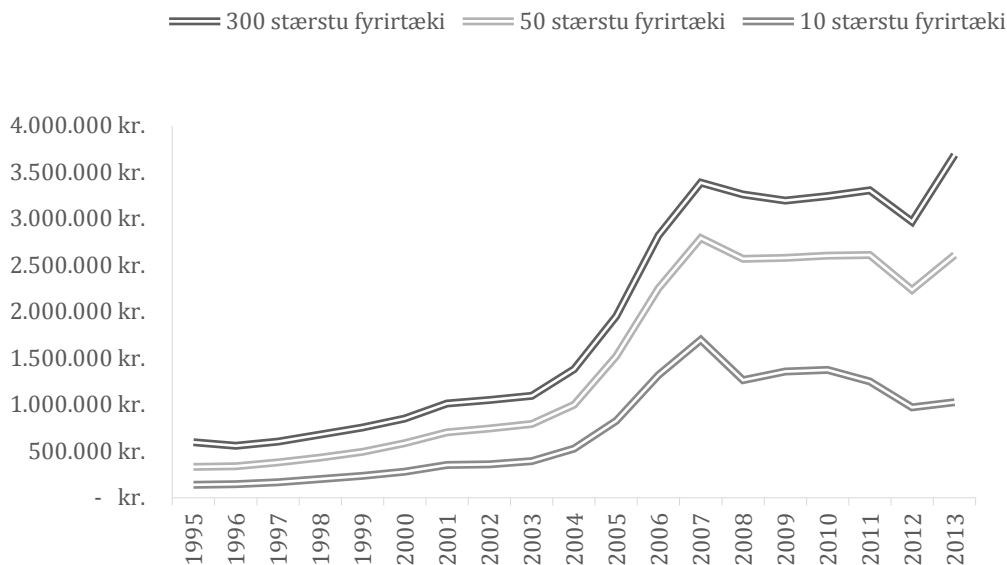
Af því 191 íslenska fyrirtæki sem tók þátt reka 65% þeirra fleiri en eina starfsstöð, annað hvort á Íslandi eða erlendis. Fjármálastjórar þessara fyrirtækja þurfa því að taka tillit til samhæfingar verkferla og hærra flækjustigs í t.d. uppsetningu kostnaðarstaða (*cost centers*). Um 12% fyrirtækja eru hluti af erlendri samstæðu. Af þessum fyrirtækjum svöruðu 30% að vinnuferli fjármálastjórans m.t.t. stjórnunarreikningskila væru sett upp alveg eða að hluta til eftir kröfum frá erlendu móðurfyrirtæki.

Þróun í starfsumhverfi íslenskra fyrirtækja síðustu ár hefur öðru fremur einkennst af þeim efnahagslegu breytingum sem fylgdu í kjölfarið á hruni bankanna 2008. Ef litið er t.d. á verga þjóðarframleiðslu (mynd 3) frá árunum 1995 til 2013 er samdrátturinn eftir 2008 sá stærsti frá 1995 (Hagstofa Íslands 2013). Aðrar hagtölur um t.d. atvinnuleysi, gjaldþrot, skuldir heimila og stofnun nýrra fyrirtækja bera einnig vitni um þessar breytingar í umhverfi íslenskra fyrirtækja (Viðskiptaráð Íslands, 2014).



Mynd 3. Þróun vergrar landsframleiðslu 1995 – 2013 (Hagstofa Íslands, 2014).

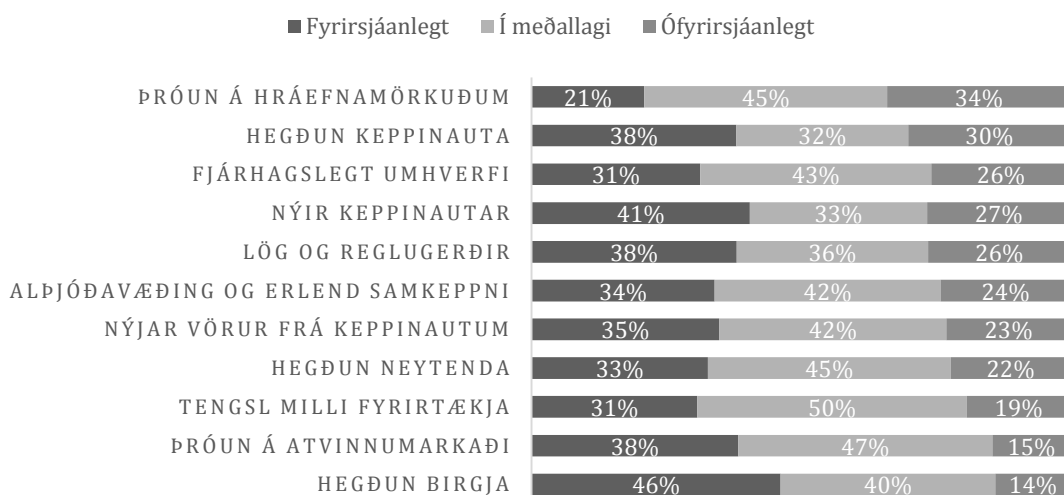
Á mynd 4 sést að velta 300 stærstu fyrirtækja á Íslandi þrefaldaðist næstum á árunum 2002-2007. Starfsumhverfi fjármálastjóra á Íslandi fyrir 2008 hefur því einkennst af því að stjórna í örum vexti, á meðan starfsumhverfið eftir 2008 hefur einkennst af stöðnun, aðhaldsaðgerðum og minnkandi veltu.



Mynd 4. Breytingar í veltu 300 stærstu fyrirtækja á Íslandi (Heimur – Frjáls Verslun 2013).

Ef þessar breytingar í starfsumhverfi íslenskra fjármálastjóra eru settar inn í hugmyndaramma Suarez og Olivia (2005) er hægt að flokka þessa breytingu í annaðhvort *Specific shock* eða *Avalance* breytingarstig. Það er að segja, þessar breytingar gerast ekki oft, frávik frá fyrri stöðu eru mikil, hraði breytinga er mikill og umfangið er annað hvort lítið eða mikið allt eftir því hvað breytingarnar taka til margra þátta í umhverfi fyrirtækisins. Flokkunarkerfið bendir því til þess að breytingar í starfsumhverfi fjármálastjóra 2008 hafi verið umtalsverðar.

Í rannsókn okkar 2014 spurðum við íslenska fjármálastjóra um mat þeirra á óvissustigi í umhverfi fyrirtækisins (*perceived environmental uncertainty*). Þessi spurning var ekki í 2008 rannsókninni. Við notuðum sömu skiptingu á umhverfispáttum og notaðir voru í grein Hoque (2004) og Ekholm og Wallin (2011). Þetta er sýnt á mynd 5.



Mynd 5. Mat íslenskra fjármálastjóra á óvissustigi í umhverfi í prósentum.

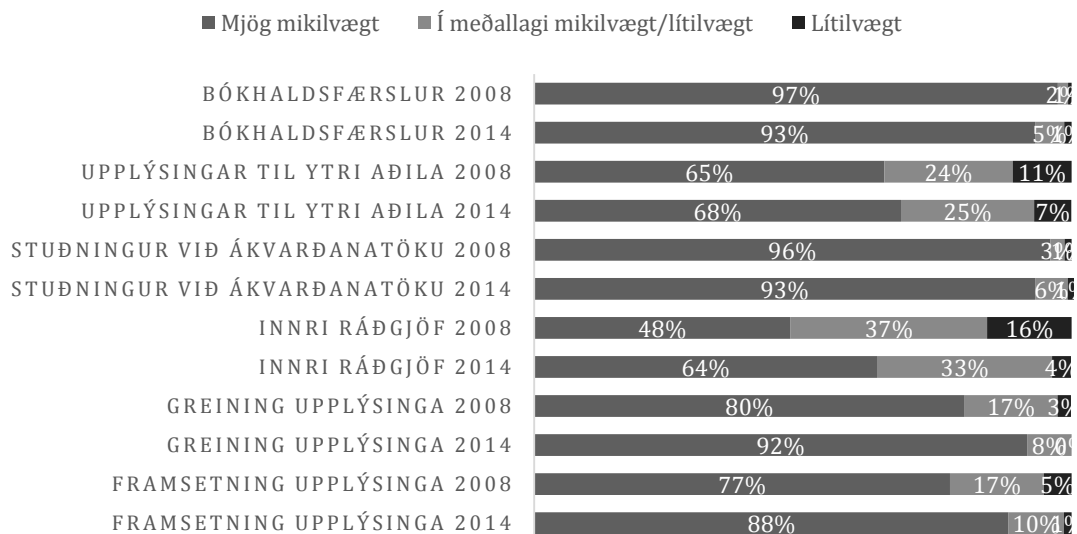
Helstu óvissuþættir í umhverfinu, að mati íslenskra fjármálastjóra, virðast vera þróun á hráefnamörkuðum, hegðun og tilkoma keppinauta sem og fjárhagslegt umhverfi, þróun í lagalegu umhverfi og neytendahegðun. Stærð fyrirtækja hefur marktæk áhrif á mat á óvissu m.t.t. tengsla fyrirtækja í atvinnugrein. Því smærri sem fyrirtækin eru þeim mun meiri óvissa er um tengsl milli fyrirtækja (þ.e.a.s. eignarhald, tengsl stjórnenda o.þ.h.). Þetta á einnig við um hegðun birgja, því smærri sem fyrirtækin eru – mælt í veltu og í starfsmannafjölda – þeim mun meiri óvissa er um hegðun birgja.

Rannsóknin sem gerð var á fjármálastjórum í sænskum fyrirtækjum og vitnað var í fyrr í þessari grein gaf svipaða mynd af mati á óvissustigi umhverfis (Ekholm og Wallin, 2011). Íslenskir og sænskir fjármálastjórar eru sammála um að þróun í samkeppni sé ófyrirsjáanlegur umhverfisþáttur. Einnig eru þeir nokkuð sammála um óvissustig í fjárhagslegu umhverfi og þróun í hlítinu við lög og reglugerðir. Það er þó munur á mati á alþjóðavæðingu og erlendri samkeppni sem er metin mun ófyrirsjáanlegri af sænsku fjármálastjórunum. Einnig virðast þeir meta óvissu á hráefna- og aðfangamörkuðum sem mun meiri en íslenskir fjármálastjórar, þó svo að hjá báðum sé þetta ófyrirsjáanlegasti þátturinn í umhverfi þeirra.

Meginniðurstöður kafla 4.2 eru að þó svo að starfsumhverfi fjármálastjóra hafi tekið stakkaskiptum árið 2008 virðist mat íslenskra fjármálastjóra á ófyrirsjáanleika umhverfisþátta 2014 ekki vera öðruvísi en t.d. mat sænskra fjármálastjóra. Einnig virðist mat þeirra á hvaða þættir munu hafa áhrif á fjármáladeildina næstu árin hafa breyst mjög mikið síðan 2008.

4.3 Breytingar á hlutverki og verkefnaáherslum fjármálastjóra og fjármáladeilda

Íslensku fjármálastjórnarnir voru spurðir hvaða áherslur væru í fjármáladeildum fyrirtækja þeirra. Samanburður við rannsóknina árið 2008 er sýndur á mynd 6.

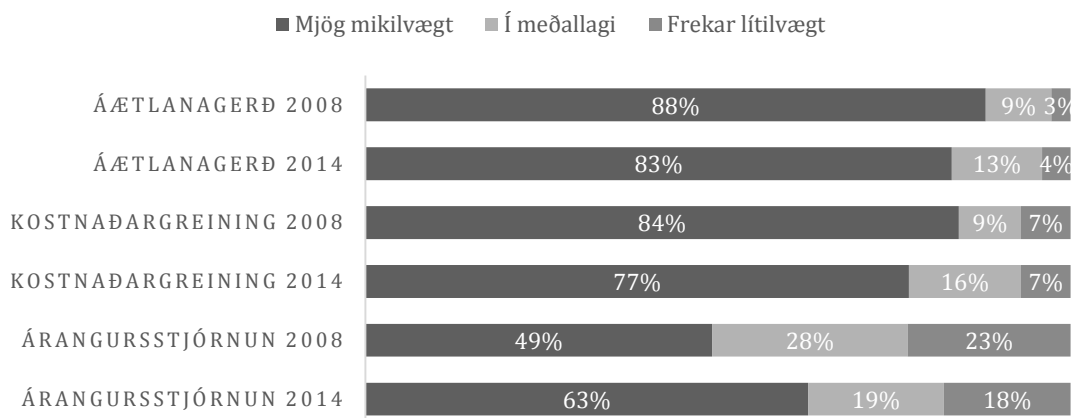


Mynd 6. Hlutverk fjármálastjóra 2008-2014.

Áhersla á bókhaldsfærslur og stuðningur við ákvarðanatöku er svo til hinn sami á milli ára. Þó má sjá vaxandi áherslu árið 2014 á greiningu upplýsinga og innri ráðgjöf, sem samsvarar því sem erlendrar rannsóknir sýna að er að gerast annarsstaðar og sem var lýst í 3. kafla hér að framan.

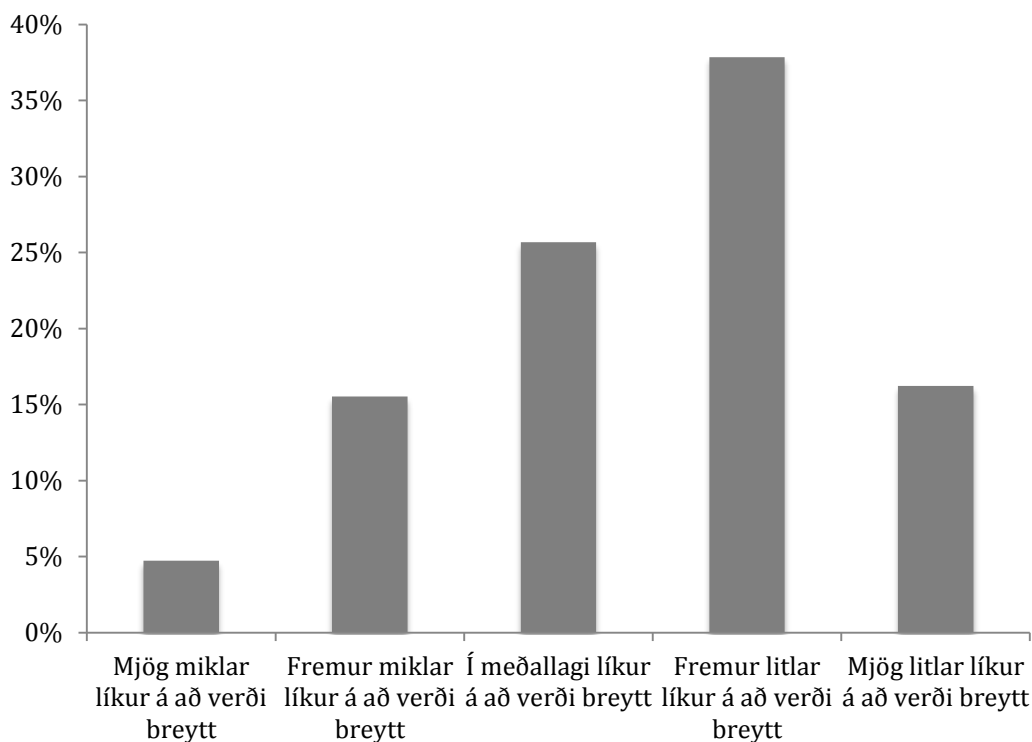
Íslensku fjármálastjórnarnir voru spurðir um meginviðfangsefni sín í starfi tengd stjórnunarreikningsskilum. Mynd 7 sýnir svörin og breytingar milli árána 2008 og 2014. Ekki er um að ræða miklar breytingar í áætlanagerð og kostnaðargreiningu en svo virðist sem

árangursstjórnun sé gert hærra undir höfði í dag en fyrir 6 árum. Það er að segja, áhersla á notkun árangursmælikvarða, viðmiðana (*benchmarking*) og skorkorta virðist fara vaxandi.



Mynd 7. Meginviðfangsefni fjármálastjóra í stjórnunarreikningsskilum árin 2008 og 2014.

Fjármálastjórnarnir voru að lokum spurðir árið 2014 um hversu miklar eða litlar líkur þeir teldu á því að kerfinu yrði breytt á næstu árum (mynd 8). Frekar fáir telja miklar líkur á því að stjórnunarreikningsskilakerfum fyrirtækisins verði breytt á næstu árum.



Mynd 8. Mat fjármálastjóra á líkum á breytingum á stjórnunarreikningsskilakerfum á næstu árum.

5 Lokaorð

Í upphafi þessarar greinar var þriggja spurninga spurt:

1. Hvað einkennir fjármálastjóra í íslenskum fyrirtækjum?
2. Hvaða þættir í umhverfi fyrirtækja hafa mest áhrif á starf og hlutverk íslenskra fjármálastjóra?
3. Hafa orðið breytingar á áherslum og viðfangsefni stjórnunarreikningsskila íslenskra fjármálastjóra frá árinu 2008?

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að fjármálastjórar íslenskra fyrirtækja eru líklegri til að vera konur en fjármálastjórar í nágrannalöndunum. Það er því ekki hægt að tala um fjármálastjórastöðuna sem dæmigerða karlastöðu hér á landi eins og t.d. Ernst & Young (2010) hafa lýst henni erlendis. Einnig virðast margir fjármálastjórar stærri íslenskra fyrirtækja vera tiltölulega nýir í starfi. Svo virðist sem hrúnið 2008 hafi leitt til þó nokkurrar útskiptingar á fjármálastjórum stærri fyrirtækja, sem gæti bent til þess að þörf hafi verið á nýrri hæfni og áherslum eftir vaxtarárin fyrir 2008. Þetta þýðir einnig að það eru ekki nákvæmlega sömu fjármálastjórar í fyrirtækjum sem svöruðu ICEMAC 1 og ICEMAC 2-spurningunum.

Íslenskir fjármálastjórar þekkja til sömu aðferða stjórnunarreikningsskila og starfsbræður þeirra í Danmörku og á Englandi (CIMA, 2009; Nielsen o.fl., 2003). Þetta bendir til ákveðinnar stöðlunar í aðferðafræði og kennslu stjórnunarreikningsskila. Til dæmis eru aðgerðatengd kostnaðargreining, samfelldar spár og stefnumiðuð skortkort vel þekkt meðal íslenskra fjármálastjóra en þessar aðferðir hefur verið að finna í kennslubókum um stjórnunarreikningsskil í fjölda ára.

Fáir fjármálastjórar þekkja þó til hugsanaramma á sviði innra eftirlits á borð við COSO, COCO og COBIT. Þó er innra eftirlit, sem eitt af hlutverkum fjármálastjóra, metið mikilvægara 2014 en það var gert 2008. Þetta gæti gefið til kynna að íslenskir fjármálastjórar vinni eftir sínum eigin aðferðum þegar kemur að uppbyggingu innri eftirlitskerfa. Eða þá að t.d. COSO-ramminn sé notaður af endurskoðendum fyrirtækjanna við ráðleggingar um og mat á innra eftirliti án þess að þessi rammi sé beinlínis kynntur fyrir fjármálastjórum.

Það er hægt að flokka breytingar í umhverfi íslenskra fjármálastjóra árið 2008 sem annaðhvort *sudden shock* eða *avalanche* eftir flokkunarkerfi Suarez og Olivia (2005). Hinsvegar virðist mat fjármálastjóra á óvissu í umhverfi fyrirtækja 2014 ekki vera mikið frábrugðið mati sænskra fjármálastjóra á óvissu í umhverfi þeirra árið 2010 þegar Ekholm og Wallin (2011) gerðu sína rannsókn. Það er að segja, íslenskir fjármálastjórar meta óvissu í umhverfi 2014 á svipuðu stigi og sænskir fjármálastjórar gerðu tveimur árum eftir að kreppan skall á.

Þróun á hlutverki íslenskra fjármálastjóra virðist vera lík því sem er erlendis. Það er að segja, að fjármálastjórinn er ekki lengur bókarari heldur inniber hlutverkið greiningu og miðlun upplýsinga og ráðgjöf til annarra stjórnenda. Eins og erlendar rannsóknir benda til er hlutverk fjármálastjórans að færast nær því að vera „business partner“ fremur en bókarari (ACCA, 2012; Canace og Juras, 2014; CIMA, 2010). Svo virðist sem þessi þróun sé líka að gerast í íslenskum fyrirtækjum.

Það er áherslubreyting hjá fjármálastjórum milli ára 2008 og 2014 þegar kemur að stjórnunarreikningsskilum. Áætlanagerð og kostnaðargreining hafa mest vægi sem stjórnæki eins og var fyrir árið 2008. Hins vegar virðist vera lögð mun meiri áhersla á árangursstjórnun árið 2014. Það er að segja, notkun verkfæra eins og stefnukorts, skorkorts, mælikvarða og aðgerðamarkmiða. Samkvæmt þeim kenningum sem ræddar voru í 3. kafla hafa erlendar

rannsóknir tengt saman breytingar á starfsumhverfi, mat stjórnenda á óvissu og svo breytingar á notkun stjórnunarreikningsskilakerfa. Eftir að hafa rýnt í margar rannsóknir komst Chenhall (2006) t.d. að þeirri niðurstöðu að aukin óvissa við miklar breytingar í starfsumhverfi leiði til aukinnar notkunar á sveigjanlegri (*flexible*) stjórn tækjum sem stjórna árangri (*performance*) fremur en aðföngum (*input*) og aðgerðum (*activities*). Aukin áhersla íslenskra fjármálastjóra á þessi stjórn tæki, samhliða klassískum stjórn tækjum eins og áætlunum og kostnaðargreiningu, gæti bent til þessa.

Þó svo að hlutverk fjármálastjóra virðist vera að breytast í átt að meiri greiningu og stuðningi við ákvarðanatöku er það áhugavert að ekki margir íslenskir fjármálastjórar telja líkur á því að stjórnunarreikningsskilakerfum verði breytt innan næstu ára, þrátt fyrir breytingar í starfsumhverfi þeirra. Þetta er áhugavert rannsóknarefni, því það gæti gefið til kynna að það gæti skapast ósamræmi milli hlutverks fjármálastjóra og þeirra kerfa sem þeir nota til þess að gegna þessu hlutverki.

Heimildir

- ACCA. (2012). *The changing role of the CFO*. The Association of Chartered Certified Accountants. Sótt af <http://www.accaglobal.com/us/en/research-insights/finance-transformation/changing-CFO.html>
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S. og Young, S. M. (2011). *Management Accounting* (International Edition). Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall.
- Boyden. (2014). *The Changing Role of the Chief Financial Officer*. Sótt 15. júlí 2014 af http://www.boyden.com/media/8234/44/the_changing_role_of_the/index.html
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J. og Nahapie, J. (1985). The Roles of Accounting in Organizations and Society. *Accounting Organizations and Society*, 5, 5–27.
- Canace, T. G. og Juras, P. (2014). CFO: From Analyst to Catalyst. *Strategic Finance*, 96(2), 27–33.
- CCD. (2009). *The 2008 Nordic 500*. Oslo: Center for Corporate Diversity. Sótt af <http://www.corporatediversity.no/>
- Chenhall, R. (2003). Management Control Systems Design Within its Organisational Context: Findings from Contingency-based research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, 127–168.
- Chenhall, R. (2006). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. Í A. G. H. Christopher S. Chapman og D. S. Michael (ritstj.), *Handbooks of Management Accounting Research* (Volume 1. bindi, bls. 163–205). Elsevier.
- CIMA. (2009). *Management Accounting Tools for Today and Tomorrow*. London: Chartered Institute of Management Accountants. Sótt af http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA%20Tools%20and%20Techniques%2030-11-09%20PDF.pdf
- CIMA. (2010). CFO to CEO: Why Roles and Rules are Changing. *Insight - The e-magazine for Accountants*. Sótt af <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Newsletters/Insight-e-magazine/Insight-2010/Insight-November-2010/CFO-to-CEO-why-roles-and-rules-are-changing/>
- Davenport, T. (2010). BI and organizational decisions. *International Journal of Business Intelligence Research*, 1, 1–12.
- Deloitte. (2011). *Women in the Boardroom*. Sótt 1. ágúst 2014 af www.global.corpgov.deloitte.com

- Edwards, R. og Broyns, T. (2013). *A History of Management Accounting: The British Experience*. New York: Routledge.
- Ekhholm, B.-G. og Wallin, J. (2011). The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38, 145–164.
- Ernst & Young. (2010). *The DNA of the CFO*. Sótt 22. september 2014 af [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The-DNA-of-the-CFO-2010/\\$FILE/The-DNA-of-the-CFO-2010.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The-DNA-of-the-CFO-2010/$FILE/The-DNA-of-the-CFO-2010.pdf)
- European Commission. (2005). *The new SME definition: user guide and model declaration*. [Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Ewert, R. og Wagenhofer, A. (2007). Management Accounting Theory and Practice in the German-Speaking Countries. Í C. Chapman, A. Hopwood og M. Shields (ritstj.), *Handbook of Management Accounting Research* (bls. 1035–1069). Oxford: Elsevier.
- Fleischman, R. og Tyson, T. (2007). The History of Management Accounting in the US. Í C. Chapman, A. G. Hopwood og M. D. Shields (ritstj.), *Handbook of Management Accounting Research* (1.-2. bindi, 2. bindi, bls. 1071–1089). Oxford: Oxford University Press.
- Frier, S. og Hymowitz, C. (2013, 6. febrúar). Women CFOs Reach Record Level in U.S. as Top Job Remains Elusive. *Bloomberg*. Sótt 21. júlí 2014 af <http://www.bloomberg.com/news/2013-02-06/women-cfos-reach-record-level-in-u-s-as-top-job-remains-elusive.html>
- Garengo, P. og Bititci, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 802–825.
- Grabner, I. og Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations & Society*, 38(6/7), 407–419.
- Granlund, M. og Lukka, K. (1998). It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153–179.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Póra Hrólfsdóttir. (2008). *Útdrættir meistarafræðna í viðskiptafræði*. HÍ. Sótt 8. september 2014 af http://english.hi.is/files/skjol/_ttir_meistararitger_a_vi_skiptafr_i.pdf
- Hagstofa Íslands. (e.d.). Ársbreyting landsframleiðslu 1980-2013. *Hagstofa Íslands*. Sótt 22. september 2014 af http://hagstofa.is/?PageID=2602&src=https://rannsokn.hagstofa.is/pxis/Dialog/varval.asp?ma=THJ01702%26ti=%C1rsbreyting+landsframlei%F0slu+1980%2D2013%26path=../Database/thjodhagsreikningar/landsframleidsla_alhjtj/%26lang=3%26units=Hlutfall
- Heimur - Frjáls Verslun. (2014). Frjáls Verslun webpage. Sótt 9. september 2014 af http://www.heimur.is/heimur/timarit/frjals_verslun/
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485–502.
- Icelandic Chamber of Commerce. (2014). *The Icelandic Economy: Current State, Recent Developments and Future Outlook*. Sótt 9. september 2014 af http://vi.is/%C3%BAtg%C3%A1fa/sk%C3%BDrslur/2014_07_18_the_icelandic_economy.pdf
- IFAC. (2013). *Role of the CFO*. International Federation of Accountants. Sótt 3. ágúst 2014 af <https://www.ifac.org/publications-resources/role-and-expectations-cfo-global-debate-preparing-accountants-finance-leaders>

- Kimmel, P., Weygandt, J. og Kieso, D. (2011). *Financial Accounting*. London: Wiley.
- Malmi, T. og Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Näsi, S. og Rohde, C. (2007). Development of Cost and Management Accounting Ideas in the Nordic Countries. Í C. Chapman, A. G. Hopwood og M. D. Shields (ritstj.), *Handbook of Management Accounting Research* (1.-2. bindi, 2. bindi, bls. 1091–1118). Oxford: Elsevier.
- Nielsen, S., Melander, P. og Jacobsen, M. (2003). *Undersøgelse af Moderne Økonomistyringsværktøjer i Danmark 2001* (Working Paper). Aarhus (Denmark): Aarhus School of Business. Sótt af <http://econpapers.repec.org/paper/hhbaaracc/03-015.htm>
- Ríkharðsson, P. (2013). *Business Intelligence i Danmark*. Copenhagen: Herbert Nathan & Co. Sótt af www.herbertnathan.com
- Ríkharðsson, P., Karlsson, T., Sigurjonsdóttir, T. og Hilmarsson, S. (2012). Rear-view mirror navigation: pre-crisis management accounting and control practices in Iceland. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 4(4), 402–422.
- Ríkharðsson, P. og Kraemmergaard, P. (2006). Identifying the impacts of enterprise system implementation and use: Examples from Denmark. *International Journal of Accounting Information Systems*, 7, 36–49.
- Stede, W. Van der. (2011). Management Accounting Research in the Wake of the Crisis: Some Reflections. *European Accounting Review*, 20(4), 605–623.
- Tarantino. (2011). *Financial Internal Controls Best Practices*. London: Wiley.

Viðauki

Spurningar í ICEMAC 1 og ICEMAC 2 sem niðurstöður þessarar greinar byggjast á.

Hversu fyrirsjáanlegir eða ófyrirsjáanlegir eru eftirfarandi þættir í starfsumhverfi fyrirtækisins?

| | Mjög fyrirsjáanleg t | Frekar fyrirsjáanleg t | Í meðallag i | Frekar ófyrirsjáanleg t | Mjög ófyrirsjáanleg t |
|---|----------------------------|------------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Hegðun birgja | () | () | () | () | () |
| Eftirspurn, neytendahegðun | () | () | () | () | () |
| Alþjóðavæðing og erlend samkeppni | () | () | () | () | () |
| Hegðun keppinauta | () | () | () | () | () |
| Tæknilegar breytingar | () | () | () | () | () |
| Lög og reglugerðir sem fyrirtækið verður að hlíta | () | () | () | () | () |
| Fjárhagslegt umhverfi | () | () | () | () | () |
| Tengsl milli fyrirtækja í atvinnugreininni | () | () | () | () | () |
| Nýjar vörur frá keppinautum | () | () | () | () | () |
| Nýir keppinautar | () | () | () | () | () |
| Þróun á hráefnamörkuðu m | () | () | () | () | () |
| Þróun á atvinnumarkaði | () | () | () | () | () |

Hversu mikil eða lítil áhrif telur þú að eftirtaldir þættir muni hafa á starfsemi fyrirtækisins í framtíðinni?

| | Mjög mikil áhrif | Frekar mikil áhrif | Í meðallagi mikil/lítill áhrif | Frekar lítil áhrif | Mjög lítil áhrif |
|--|------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------|------------------|
| Þróun í upplýsingatækni | () | () | () | () | () |
| Framhaldsmenntun starfsmanna | () | () | () | () | () |
| Alþjóðavæðing | () | () | () | () | () |
| Flækjustig rekstrarins | () | () | () | () | () |
| Alþjóðlegir reikningsskilastaðlar (IFRS) | () | () | () | () | () |
| Þróun í lögum um ársreikninga | () | () | () | () | () |

Hversu mikið eða lítið vægi hafa eftirtaldir þættir innan fjármáladeildar?

| | Mjög mikið vægi | Frekar mikið vægi | Í meðallagi mikið/lítið vægi | Frekar lítið vægi | Mjög lítið vægi |
|---|-----------------|-------------------|------------------------------|-------------------|-----------------|
| Bókhaldsfærslur | () | () | () | () | () |
| Upplýsingagjöf til ytri aðila | () | () | () | () | () |
| Stuðningur við ákvarðanatöku stjórnenda | () | () | () | () | () |
| Innri ráðgjöf | () | () | () | () | () |
| Greining upplýsinga | () | () | () | () | () |
| Framsetning upplýsinga | () | () | () | () | () |
| Innra eftirlit | () | () | () | () | () |
| Áhættumat | () | () | () | () | () |
| Annað | () | () | () | () | () |

Hversu mikill eða lítill áhugi er fyrir að taka upp eftirtaldar aðferðir í fyrirtækinu?

| | Aðferðin er þegar notuð | Það er áhugi fyrir því að taka upp aðferðina | Í meðallagi mikill/ lítill áhugi fyrir því að taka upp aðferðina | Það er ekki áhugi fyrir því að taka upp aðferðina | Aðferðin hefur verið reynd og er ekki lengur í notkun | Þekki ekki aðferðina |
|----------------------------------|-------------------------|--|--|---|---|----------------------|
| Activity based budgeting | () | () | () | () | () | () |
| Activity based costing | () | () | () | () | () | () |
| Balanced scorecard | () | () | () | () | () | () |
| Beyond budgeting | () | () | () | () | () | () |
| Business Excellence | () | () | () | () | () | () |
| COBIT | () | () | () | () | () | () |
| COCO | () | () | () | () | () | () |
| COSO | () | () | () | () | () | () |
| Framlegðar greining | () | () | () | () | () | () |
| Full cost accounting | () | () | () | () | () | () |
| ISO 27000 | () | () | () | () | () | () |
| Kaizen costing | () | () | () | () | () | () |
| Lean | () | () | () | () | () | () |
| Lifecycle costing | () | () | () | () | () | () |
| Policy deployment | () | () | () | () | () | () |
| Samfelld spá (Rolling forecasts) | () | () | () | () | () | () |
| Six sigma | () | () | () | () | () | () |
| Spálíkön (Forecasting) | () | () | () | () | () | () |
| Strategy maps | () | () | () | () | () | () |
| Target costing | () | () | () | () | () | () |

Hvað er síðasta prófgráðan þín?

Hve lengi hefur þú verið í núverandi stöðu?

- < 1 ár
- 1 - 2 ár
- 2 - 5 ár
- 5 - 10 ár
- > 10 ára

Hve lengi hefur þú starfað í fyrirtækinu?

- < 1 ár
- 1 - 2 ár
- 2 - 5 ár
- 5 - 10 ár
- > 10 ára

Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) ertu almennt með stjórnunarreikningskilaaðferðir (management accounting) í fyrirtæki þínu?

- Mjög ánægð(ur)
- Fremur ánægð(ur)
- Í meðallagi ánægð(ur)/óánægð(ur)
- Fremur óánægð(ur)
- Mjög óánægð(ur)

Hversu miklar eða litlar líkur eru á því að stjórnunarreikningskilaaðferðir (management accounting) í fyrirtæki þínu verði að mestu óbreyttar næstu 1-2 árin?

- Mjög miklar
- Fremur miklar
- Í meðallagi miklar/litlar
- Fremur litlar
- Mjög litlar