

En praktisk vejledning til automatisering af rapporteringsprocesser

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion.....	2
◦ Historien om procesautomatisering.....	2
◦ 80% problemet.....	3
◦ Procesautomatisering – rapporteringsprocessen (som eksempel)....	3
2. Traditionelle procesautomatiseringsmetoder.....	4
◦ Nogle af de mest kendte metoder omfatter.....	4
3. Den væsentlige rolle som finansiel rapportering spiller i virksomheden....	5
◦ Kvaliteten af rapportering påvirker virksomheden på alle niveauer....	5
◦ Problemet med ineffektivitet i finansiel rapportering.....	5
4. Framework for procesforbedring.....	6
5. Sådan bruger du Frameworket.....	7
◦ Hyppige udfordringer i finansiel rapportering.....	7
◦ Høje omkostninger forbundet med ikke værdiskabende tid.....	8
6. Konklusion: Brug af Frameworket til at skabe forandringer.....	9
◦ De løbende forbedringer.....	9
7. Referencer.....	10

IbsenPro[◆]

1. Introduktion

Dagens ledere bliver ofte bedt om at gøre mere med mindre. Deres mandat er at reducere udgifter og eliminere ressourcer, levere produkter og tjenester i høj kvalitet og samtidig øge det økonomiske udbytte.

For mange ledere er det en næsten umulig opgave. De kæmper ofte for at identificere ineffektivitet i deres afdelinger og får dermed fokuseret på de små omkostningsbesparende foranstaltninger, som udgør en triviell forskel på bundlinjen. De ønsker at gøre mere, men de har hverken budget eller ressourcer til det. Uden forandringer, der kan spare deres virksomheder millioner af kroner, vil de ikke kunne få de nødvendige ressourcer fra virksomheden til at foretage optimeringen.

Det, de har brug for, er en måde at implementere et procesforbedringsmindset i mindre skala. Via denne kan virksomheden på sigt opnå de større vedvarende forandringer, uden at det koster det halve kongerige.

Vi mener, at virksomheders supportfunktioner er områder, hvor virksomheder virkelig kan optimere med hensyn til effektiviteten og omkostninger - ved hjælp af de ressourcer der allerede er inden for deres eksisterende budget. Ved at anvende et framework for procesautomatisering, for de allerede eksisterende arbejdsprocesser, kan virksomheder påvirke forandringer der giver målbare resultater, på relativt kort tid.

Historien om procesautomatisering

I 1991 forfattede H. James Harrington en bog, der gav et nyt perspektiv på hvordan man omdanner kernefunktioner i virksomheden. Bogen er baseret på Harringtons arbejde som kvalitetseksperter for IBM, hvor han ledede teams der ledte efter måder til at perfektionere virksomheders systemer, processer og produkter¹.

Deres arbejde førte til erkendelsen af, at hver virksomhed har to primære drivkræfter: mennesker og processer. Ved at ændre sine processer kan virksomheder få store forbedringer i form af profit og performance. Ideen er både enkel og kraftfuld og opfordrer virksomheder til at identificere områder i deres eksisterende processer, hvor de kan øge margin, reducere omkostningerne og accelerere tidsplanerne².

Det grundlæggende mål med procesautomatisering har været at øge performance i stor skala. Det forsøger ikke at foretage trinvis ændringer, men revolutionerende ændringer. Og det har fungeret. Traditionelle procesautomatiseringsinitiativer er blevet brugt til at opnå enorme resultater på tværs af mange Fortune 1000-virksomheder.

Men disse løsninger har også en akilleshæl. De er bygget til at håndtere processer af stor skala. For at implementere disse løsninger, kræver det stort engagement fra virksomheden samt et team af eksperter hen over en årrække. Som sådan er disse løsninger generelt begrænset til en lille procentdel af virksomhedens processer, dem der anses for store nok til, at det kan betale sig at foretage en så stor investering.

80% problemet

Det er blevet vurderet, at 80% af alle potentielle procesautomatiseringsprojekter hos en given virksomhed ikke bliver adresseret, fordi de ikke er store nok til at tiltrække den øverste ledelses opmærksomhed. Det betyder, at ineffektive driftsprocesser koster virksomheden tid og penge, de ellers kunne have sparet.

Finansiell rapportering er f.eks. en sådan proces. Som en fundamental del af enhver virksomhed har finansiell rapportering altid spillet en nøglerolle. Det bliver endnu vigtigere nu, da værdien af data vokser og compliance kræver en stadig større andel af rapporteringscyklussen.

Procesautomatisering – rapporteringsprocessen (som eksempel)

Vi har arbejdet med mange virksomheder for, at hjælpe dem med at forbedre deres processer. Som et resultat af vores arbejde har vi indset, at mange virksomheder har de samme rapporteringsprocesser på tværs af forskellige industrier og forretningsområder. For at hjælpe dem med at identificere udfordringer og begrænsninger i deres processer, har vi anvendt et framework der adresserer svagheder og ineffektivitet. Frameworket kan desuden hjælpe virksomheder af enhver størrelse til at tænke mere strategisk omkring deres rapporteringsfunktioner.

“Måling er det første skridt, der fører til kontrol og i sidste ende til forbedring. Hvis du ikke kan måle det, kan du ikke forstå det. Hvis du ikke forstår det, kan du ikke kontrollere det. Hvis du ikke kan kontrollere det, kan du ikke forbedre det. “

-H. James Harrington

Endnu vigtigere er, at frameworket giver medarbejdere i virksomheden mulighed for at gennemføre forandring, herunder ledere og teamledere, der arbejder med rapporteringsfunktioner hver dag. I denne artikel forklarer vi tankegangen bag frameworket og viser, hvordan det kan implementeres.

2. Traditionelle procesautomatiseringsmetoder

Siden H. James Harrington først introducerede procesautomatisering, har denne gennemgået en betydelig udvikling. Mange metoder er kommet til, som hver især giver en unik tilgang til, hvordan man optimerer eksisterende processer for at opnå ekstraordinære resultater. I dag fortsætter den med at ændre sig, da data- og dataanalyse bliver stadig vigtigere i beslutninger og måling af operationel effektivitet.

Nogle af de mest kendte metoder omfatter:

- **Lean** – Lean opererer med det formål, at maksimere kundeværdi samtidig med at det minimerer spild og forsøger at skabe mere værdi for kunder ved brug af færre ressourcer.
- **CEM** – en forkortelse af “Customer Experience Management”. CEM kræver, at virksomheder identificerer og definerer kundernes forventninger ved hvert berøringspunkt med virksomheden. Derved skabes gentagelige processer, der sikrer overensstemmelse mellem virksomheden og kundens forventning og succesoplevelse.
- **Six Sigma** - Six Sigma søger at forbedre kvaliteten af processernes resultat ved, at identificere og fjerne årsagerne til fejl og minimere variabiliteten i produktions- og forretningsprocesserne.
- **TQM** - Total Quality Management består af tværorganisatoriske indsatser for, at udvikle en kultur hvor virksomheden løbende forbedrer sin evne til at levere produkter og ydelser af høj kvalitet til kunder.

Selv om disse metoder har vist succes, er de også synonymt med omfattende indsatser på ledelsesniveau. De er dyre, kræver omfattende træning og har ofte lange implementeringstider, der spænder over år.

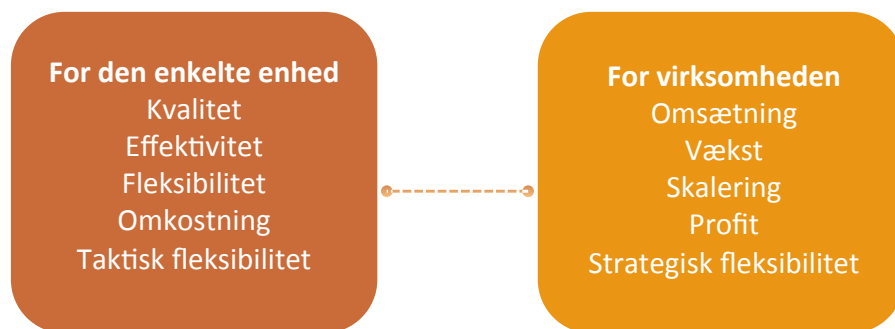
Finansiell rapportering er ikke et område, som disse initiativer nogensinde vil nå. En stor del af de processer, der aldrig får ledelsens opmærksomhed, er processer der som regel har stor værdi for virksomheden, men ofte er overset da de ikke er direkte indtægtsgenerende. Det betyder, at ledere har brug for en løsning der giver dem mulighed for at skabe forandring i deres egne afdelinger, ved hjælp af ressourcer som de allerede har til deres rådighed.

3. Den væsentlige rolle som finansiel rapportering spiller i virksomheden

Kravene til finansiel rapportering er vokset eksponentielt i det sidste årti, på baggrund af krav fra interne og eksterne interessenter. Udover de almindelige behov som f.eks. bestyrelser har for rapportering, er der et ekstraordinært behov i forbindelse med compliance. Det har øget rapporteringsmængden enormt, og derfor forbruges der nu betydelige mængder tid og ressourcer i virksomheder af enhver størrelse. Medarbejdere i Finans er nødt til at skifte deres arbejdsgang for at tilpasse sig, og de har ikke altid tænkt strategisk på, hvordan man bedst kan imødegå disse voksende krav.

Kvaliteten af rapportering påvirker virksomheden på alle niveauer

Finansielle rapporter kontrolleres i stigende grad af en række forskellige kilder. De indikerer ofte en virksomheds konkurrenceevne og engagement i sociale spørgsmål og spiller en central rolle i, hvordan en virksomhed opfattes af offentligheden. Ikke alene er rapportering nøglen til god beslutningstagning, men det er også en værdifuld kilde til indsigt i virksomhedens styrker og svagheder. Virksomheder med ineffektive rapporteringsfunktioner, kan være sårbare over for compliance og andre fejl, der kan forårsage skade på deres brands og langsigtede omdømme.



Problemet med ineffektivitet i finansiel rapportering

Da finansiel rapportering er vokset, oplever den samme problemer som andre vigtige forretningsfunktioner: ineffektivitet og spild af ressourcer. Ifølge en undersøgelse, offentliggjort i Harvard Business Review i 2013, bruger medarbejdere op til 50% af deres tid på at indsamle data, identificere og korrigere fejl samt kontrollere datakilder, de ikke stoler på³.

Kernen i problemet er, at finansfolk ofte mangler ordentlig teknologiunderstøttelse og derfor bruger mange timer på simple funktioner som dataindsamling, formatering osv. Tid der i stedet kunne bruges på at analysere rapporter i forbindelse med compliance, økonomiopfølgning mm. eller blot udføre andre funktioner, der er mere værdiskabende for virksomheden.

Men hvordan kan ledere afgøre, hvor ineffektiviteten er i deres virksomhed? Puslespillet om hvordan man kan identificere ikke værdiskabende arbejde forhindrer mange ledere i klart at se, hvor udfordringerne findes i deres rapporteringsprocesser.

4. Framework for procesforbedring

I samarbejdet med kunder om finansiel rapportering, begyndte vi at genkende lignende måder, hvorpå virksomheder driver deres rapporteringsfunktioner. For at hjælpe med at visualisere denne proces, udviklede vi Framework for procesforbedring.

Dette framework hjælper ledere med at kortlægge deres nuværende rapporteringsprocesser og identificere deres unikke udfordringer hurtigt, enkelt og omkostningseffektivt. Det adskiller rapporteringsprocessen i tre faser, der sker sekventielt:

1. Indsamle

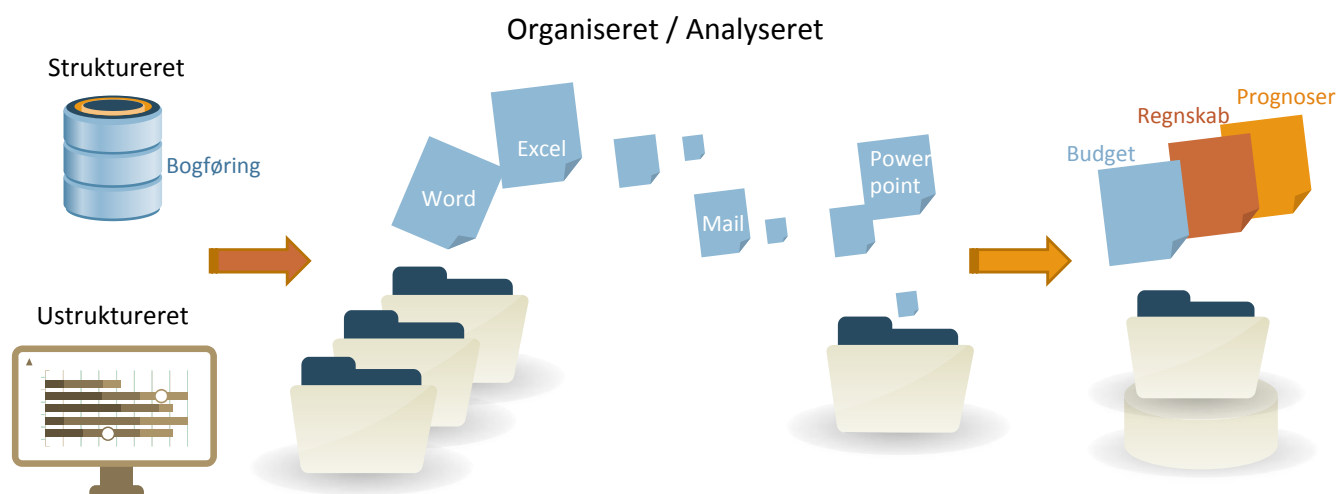
I denne første fase indsamles data fra alle relevante kilder. Ofte i form af både strukturerede og ustrukturerede data. Vi undersøger hvor data findes, hvordan vi får adgang til dem, samler dem og kontrollerer datakvaliteten.

2. Konvertering

Når data er indsamlet, skal de konverteres til ét format. Denne del af processen involverer tit manuel arbejdskraft, da data ofte er kopieret fra forskellige kilder og formateret forskelligt. I slutningen af denne fase er alt data samlet på ét sted.

3. Deling

I den sidste fase organiseres data ud fra slutproduktets behov, såsom en årlig revisionsrapport, en budgetrapport eller compliance. Afhængigt af behovet for rapporten, kan denne fase indebære at strukturere udvalgte data i tabeller, skabe en infografik eller konvertere den til andre formater.



"70% af ledende økonomichefer sagde, at de ved at økonomimedarbejdere bruger for meget tid på at rapporteringer og for lidt på analyse"⁴.

Sammenhængen mellem faserne afhænger af hvor meget af arbejdsgangen, der udføres. Hvilke handlinger der sker i hver enkelt fase, og hvad er det der forsinker processen fra at flytte fra én fase til den næste?

Disse faser arbejder sjældent som en lineær proces. Under konverteringsfasen opdager medarbejdere ofte at nogle data mangler, hvilket betyder at de skal gå tilbage og søge efter dem. De kan også stille spørgsmål ved nøjagtigheden af data, hvilket kræver yderligere foranstaltninger for at kunne kontrollere det. I den sidste fase kæmper medarbejdere ofte med at forene forskellige versioner af data samt at bestemme hvilke ændringer der skal foretages eller ikke foretages. Hver af disse forsinkelser betyder en omkostning, i både tid og kvalitet af slutresultatet.

5. Sådan bruger du Frameworket

Ved at se nøje på arbejdsprocessen i hver af de tre faser, kan lederne begynde at identificere områder hvor ineffektivitet forekommer i deres rapporteringsprocesser. Ofte vil lederne finde ud af, at medarbejdere "hænger" fast i dataindsamling, opnåelse af godkendelser, formatering eller andre almindelige opgaver.

Dette frameworks enkle styrke er, at det præciserer udbredelsen af u hensigtsmæssige rapporteringsprocesser i hele organisationen. Endvidere fremhæver den processer, som ikke er dokumenteret og derfor kan variere med fejl til følge. Disse udfordringer afholder virksomheden fra hurtigt og konsekvent at producere nøjagtige rapporter uden overdreven brug af manuel arbejdskraft.

"Virksomheder med kulturer, der sætter pris på løbende forbedringer, er langt bedre til at ændre deres processer og forblive konkurrencedygtige."

Hyppige udfordringer i finansiel rapportering

Her er nogle af de fælles udfordringer, som ledere ofte opdager, når de bruger Frameworket:

- Ingen ændringskontrol
- Ingen pålidelig versionskontrol
- Processen kan ikke duplikeres
- Overdreven manuel arbejdskraft
- Overdreven formateringstid
- Inkonsekvente tal
- Utilstrækkelig tid til review

Høje omkostninger forbundet med ikke værdiskabende tid

Udfordringerne har alle én ting til fælles: de kræver enorme mængder af ikke værdiskabende tid. Mange finansielle fagfolk bruger deres tid på simple opgaver, som ikke kræver deres ekspertise, hvor de i stedet burde bruge deres kvalifikationer på opgaver der kan være til gavn for deres virksomhed - aktiviteter som at analysere data for mønstre eller tendenser, sikre at virksomheden arbejder i overensstemmelse med compliance, samarbejde med andre afdelinger for at øge rapporteringskvaliteten og meget mere.

Disse aktiviteter, som har høj værdi for virksomheden, ignoreres eller udskydes ofte på grund af det krævende arbejde med ikke værdiskabende opgaver. Formatering af regneark og afstemning af forskellige versioner, kræver store mængder tid, hvor udbyttet er småt og hvor tiden tages væk fra vigtige funktioner, såsom grundig undersøgelse af data for at fange fejl eller udeladelser. I løbet af måneder og år, er omkostningerne til virksomheden betydelige.

I 2013-undersøgelsen fra Ventana Research, fandt man ud af, at⁵:

- 72% af finansielle fagfolk sagde, at de deler deres vigtigste regneark med andre
- 56% af fagfolkene sagde, at det er en tidskrævende proces at kombinere regneark
- 81% sagde, at de skal kombinere data fra flere regneark
- 75% af fagfolkene sagde, at det ville være nyttigt med online tilgang til virksomhedens data fra et regneark
- Gennemsnitligt bruger fagfolkene cirka 12 timer om måneden på opdatering, revision, konsolidering, forbedring og korrigerende af regneark, som de samarbejder med andre om og ofte genbruger.

6. Konklusion: Brug af Frameworket til at skabe forandringer

Frameworket giver ledere en mulighed for selv at tage kontrol over deres finansielle rapporteringsprocesser uden at skulle involvere dyre eksterne ressourcer. Når de har identificeret deres udfordringer, kan ledere undersøge hvilke teknologier, der kan eliminere de ikke værdiskabende opgaver og frigøre deres medarbejdere til at fokusere på aktiviteter, som er mere produktive og rentable. I sidste instans øges fordelene betydeligt for virksomheden, når dens økonomiafdeling kan fokusere på det, der har mest betydning - sørge for, at dens rapporter er komplette, nøjagtige og compliant.

De løbende forbedringer

Frameworket er mest effektivt, når det bruges regelmæssigt til at evaluere hvordan en virksomhed forbedrer sig, og hvor der evt. stadigvæk findes ineffektive rutiner. Når analyse af processer bliver en del af virksomhedens kultur, er det mere sandsynligt at problemer bliver identificeret, før de bliver systematiske. Derudover kan medarbejdere regelmæssigt implementere nye processer frem for at vente på officielle forandringsinitiativer.

Et vigtigt element i arbejdet med løbende forandringer, er support fra topledelsen. Ledere, der bruger økonomiske data til at fortælle historierne om, hvordan deres virksomheder har udviklet sig, og hvor nye muligheder eksisterer, finder ofte at de har topledelsens opmærksomhed. Topledelsen har også brug for disse historier, da de beskæftiger sig med aktionærer, partnere og investorer. Når de er i stand til at få klare, troværdige rapporter rettidigt, bliver de ofte økonomichefernes største allierede.

Den finansielle rapporteringsfunktion er blevet vigtigere end nogensinde i de sidste par år, og den vil blive endnu vigtigere i de kommende år. Ved at vise, at det kan tilføre værdi til en virksomheds bundlinje, kan finansielle fagfolk få større stemme i virksomhedens beslutningsproces, både i dag og i fremtiden.

Kontakt information



Annette Ibsen, Owner
info@ibsenpro.dk
+45 2526 7701

7. Referencer

- ¹⁺² Harrington, H. (1991). Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. New York: McGraw-Hill.
- ³ Redman, T.C. "Data's Credibility Problem." (2013). Harvard Business Review. Retrieved from <http://hbr.org/2013/12/datas-credibility-problem/ar/1>
- ⁴ "Finance 360° Insight." (2013). EPM Channel. Retrieved from <http://www.epmchannel.com/wp-content/uploads/2013/01/Finance-360-Degree-Insight-by-EPM-Channel.pdf>
- ⁵ "Spreadsheets in Today's Enterprise." (2013). Ventana Research. Retrieved from http://ww2.ventanaresearch.com/SS212012_SS21BRESRegistration.html