



Öka värdet av budget och prognosprocessen

– Addedos guide till hur finansiell planering
och analys kan ge konkreta konkurrensfördelar

Vem denna guide riktar sig till

Det här är översiktlig handbok som riktar sig till de företag och organisationer som upplever att dagens budget och prognos-process är tidskrävande och inte ger det värde som den bör ge. Handboken är relevant också för dom som överväger att investera i ett databas-baserat system av samma skäl. Förhoppningsvis kommer ni få inspiration till nästa steg efter läsning.



addedo

Sammanfattning

Planeringsprocessen är en avgörande del av ett företags ekonomiska styrning. Om den fungerar som den skall genereras mycket värde. Den bidrar i så fall till ökad effektivitet, större delaktighet, snabbare och tydligare tillgång till affärsmöjligheter och i slutändan företagets framgång.

Planeringsprocessen är ofta omfattande och krävande. Den innebär utmaningar för vilken organisation som helst. Utmaningarna behöver hanteras och balanseras mot de affärsmöjligheter som en välintegrerad och dynamisk planeringsprocess kan erbjuda.

När ett nytt planeringssystem övervägs är det av stor vikt att det kan anpassas och fungera ihop med befintliga modeller och metoder. Systemet skall anpassas till ekonomi och styrmodellen inte tvärtom. Samtidigt får man många gånger får man chans att se över och ifrågasätta sina affärs- och ekonomimodeller. Det kan visa sig att man internt inte har samsyn på ekonomimodellen eller specifikt rabatt eller marginalstrukturer. Denna omprövning blir en del av förändringsprojektet. Ibland kan detta innebära utmaningar internt. Det gäller att snabbt etablera samsyn kring dessa frågor.

För att få fram ett bra underlag vid utvärderingen och valet av systemstöd för planering, budgetering och prognos bör ett bra upphandlingsunderlag skapas. Exempelvis bör ett antal viktiga kriterier listas. Denna bör bl a innehålla

Efter valet av system och leverantör bör mycket kraft läggas på att förbereda, genomföra och följa upp själva införandet av det nya systemet. Här behövs tydliga mål och avgränsningar, relevanta nyckeltal, god förankring hos berörda medarbetare, tillräckligt med resurser i rätt tid samt en ambassadör som både kan marknadsföra och utbilda. En dedikerad projektledare under implementationsfasen är ofta även en förutsättning för ett lyckat projekt. Är det ett större projekt som också involverar översyn av ekonomi och styrmodell rekommenderar Addedo en extern projektledare.

Sammantaget kan ett bra systemstöd för planeringsprocessen och användandet av vedertagna arbetssätt, best practices, spara tid, minska fel, främja samarbete och bidra till en väl fungerande verksamhets- och ekonomistyrning som i sin tur kan innebära konkurrensfördelar.

Bakgrund

Planeringsprocessen omfattar planering, budgetering, prognoser, analys och rapportering. Det är en avgörande, men ofta svårnavigerad del av ett företags verksamhetsstyrning. Den innebär utmaningar för alla företag, oavsett storlek och branschtillhörighet. Rätt genomförd kan den dock utgöra skillnaden mellan framgång och misslyckande.

Idag ser vi att många av våra kunder delar upp planen i flera aktiviteter för att renodla och tydliggöra olika syften. Ofta betyder det att följande tas fram:

- Budgetar för resursallokering
- Prognoser för bedömning av framtiden
- Målstyrning för motivation
- Långtidsplaner för strategiskt arbete

Budget och prognos

Idén med att skapa en budget för ett företag eller organisation går långt tillbaka i tiden, liksom behovet av att förändra och förbättra processen att skapa denna budget. Men det var först på 1960-talet som budgeten fick sitt verkliga genombrott hos svenska företag. Fram till dess handlade det mest om att planera företagets ekonomi på lång sikt. Men i och med oljekrisen på 1970-talet insåg man svårigheten att förutse viktiga händelser i omvärlden, och planeringshorisonten blev kortare. Samtidigt kom flexibilitet och anpassningsförmåga i fokus. Företag delades upp i divisioner, och budgeten gick från att ha varit ren ekonomisk planering till att bli mer av ansvarsstyrning. Under 1990-talet fick budgeten en ännu tydligare funktion som styrinstrument. Budgeten användes för planering och ansvarsfördelning, men också för samordning, medbestämmande och motivation.

I regel är budgeten relativt kortsiktig, ofta så kort som ett år. Den är normalt knuten till kontoplanen och ägs och kontrolleras av finanschefen. Den årsvisa budgeten kompletteras

vanligen med kvartalsvisa prognoser som oftast är en anpassning av liggande budget med justeringar på hög nivå. Prognosernas syfte är att informera ägare och styrelse om vad vi tror om den närmaste framtiden. Fokus är på träffsäkerhet, till skillnad från budgetens styrande syfte. De flesta företag mäktar inte med att göra en lika omfattande övning kring prognos som vid budget. En förklaring till att man lägger mycket av sin tid i budgetprocessen är att man i många fall samordnar budgetarbetet med affärsplaneringen för kommande år.

På senare tid har budget som koncept ifrågasatts, exempelvis med konceptet Beyond Budgeting. I kritiken mot en traditionell budget finns bland annat att den kan bli en administrativt tung övning och som dessutom riskerar att cementera strukturer och processer. Budgeten pekas ut som något som tar uppmärksamheten från utveckling och innovation. Kritiken utgår från att budgetarbetet blir alltför redovisningsnära, och att budgetering inte kopplas till företagets affärsprocesser, än mindre till innovation.

Målstyrning

Tanken med målstyrning är att öka affärsmöjligheterna och driva på prestationerna. Många företag sätter målen så högt som möjligt men låter inte alltid bonus bli direkt kopplat till dessa. I vissa fall kopplas målen till konkurrenters prestationer (benchmarking). Många gånger ger det ett bättre resultat.

Strategisk planering

Den strategiska planeringen är långsiktig process, tre till fem år är ett vanligt tidsspann. Den fokuserar mindre på raderna i resultat- och balansräkningen och mer på de drivkrafter som påverkar dessa rader, såsom såld volym, pris eller vad det må vara. Strategisk planering passar därför ofta den operativa ledningen bättre än vad budgeten gör.



addedo

Utmaningar

Många ledande befattningshavare i dagens organisationer ser svårigheter med den traditionella processen för den ekonomiska planeringen i form av budgetering och prognoser. Bland annat följande utmaningar ser man:

- Många gånger är planeringsprocessen alltför inriktad på redovisning och legal struktur. Man planerar många gånger på konton och bolag. Därför ger planeringen ett begränsat värde till verksamheten.
- För få i verksamheten bidrar i planeringsprocessen för att göra den relevant.
- Samtidigt är det så att ju fler bidragsgivare och övriga deltagare i planeringsprocessen skapar större utmaningar för en excelmodell
- Planeringsprocessen tar såväl mycket manuella resurser som kalendertid.
- Planerna blir snabbt föråldrade.
- Hur komplexa strukturer (organisation, produkter, motparter, försäljningskanaler...)
- Det finns en bristande spårbarhet och problem med versionskontroll av data.
- Prognoser och rapporter är inte tillräckligt träffsäkra och har kanske inte heller tillräckligt täta intervaller eller rätt tidshorisont för att vara värdefulla.
- Förståelsen kring orsak och verkan är otillräcklig och leder till att parallella analyser och system för uppföljning skapas för att få bättre svar på dessa frågor.
- Möjligheten att simulera olika scenarion är ofta begränsade och/eller tidskrävande.
- Befintliga program och/eller kalkylblad är inte tillräckligt flexibla och stödjer inte en dynamisk miljö.
- Administrativa och rent processinriktade frågor tar upp den största delen av personalens tid.
- "Top-down"- och/eller "bottom up"-planering
- Detaljeringsgrad (Aggregerad nivå, eller som i vissa fall, samma nivå som man får in utfall)
- Verksamhetens förändringsbenägenhet
- Hur planerna följs upp

En viktig parameter är som sagt hur mycket och hur ofta **förändringar sker i verksamheten**. Att aggregera och jämföra information från olika avdelningar och/eller enheter blir genast mer komplicerat när verksamheten förändras.

Denna typ av förändringar, som i princip alltid finns i organisationer, är i och för sig vanligtvis komplicerade att hantera oavsett system eller Excel. Utmaningen med att hantera verksamhetsförändringar i Excel är dock att man ofta sparar en ny version med den nya strukturen och inom kort har man många arbetsböcker att hålla reda på.

När man bedriver sitt planeringsarbete med hjälp av kalkylblad, epost och **handpåläggning** generas otaliga personaltimmar. Detta är ett tillvägagångssätt som är ineffektivt, resurskrävande och med hög risk för att fel uppkommer. Många gånger är företaget också **beroende av enskilda personer** i organisationen för att utveckla och underhålla Excel-modellerna.

Presentation eller analys av data från olika perspektiv är svårt. Dataaggregering är komplicerad och tidskrävande med Excel. Komplexa beräkningar, multidimensionell analys och rapportering är ofta omöjliga att utföra. Det blir tidskrävande att skicka filer och att sammanställa data, och risken att fel uppstår är stor. Affärsregler, ofta översatta i diverse Excel-formler, blandas med inmatade eller inlästa siffror och formlerna riskerar att bli korrupta längs vägen. Kalkylblad byts ofta ut eller förändras på ett för administratören icke avsett sätt, vilket leder till problem med versionskontroll. Behöver man dessutom omarbeta budgeten i en eller ett par extra iterationer ökar behovet av fungerande versions- och processkontroll.

För verksamhetschefer kan **budgetprocessen** ofta ses som ett **nödvändigt ont** som ger minimalt med nytta tillbaka. Chefer med resultatansvar kan känna sig översköjda av krav på detaljerad redovisningsorienterad information. Detta slutar ofta med bristande

engagemang från verksamhetens sida och sämre kvalitet i planen. Medarbetare i olika delar av verksamheten kan inte enkelt arbeta tillsammans. Affärs- och ekonomimodellerna är inte speglade, om man har ens har en samsyn kring dem.

En stel och otillräcklig planeringsprocess kan också leda till **missade affärsmöjligheter**. Det gäller särskilt i tider av ekonomisk osäkerhet. En välintegrerad och dynamisk planeringsprocess ska utgöra själva nervsystemet i företagets verksamhetsstyrning. Den ska ge impulser till åtgärder och stimulera ett högt deltagande inom hela organisationen. Ett sådant system gör det möjligt för ledningen att utveckla genomtänkta scenarios av möjliga utfall och därefter anpassa företagets satsningar samt resursfördelning.

Att införa ett nytt planeringssystem innebär en investering i tid, pengar och resurser. Det kräver också ett engagemang från ledningen och att man får de framtida systemanvändarna med på tåget. Det är viktigt att budgetera inte bara för licenskostnaden utan även för övriga införandekostnader. Storleken på kostnaderna beror på ett antal variabler; till exempel antalet modeller, hur stora ändringar som ska göras i de interna processerna, hur många datakällor som ska integreras, utbildningsstrategin samt komplexiteten i organisationen.



addedo

Best practices

Det är viktigt att ett nytt planeringssystem stödjer vedertagna arbetsmetoder såväl som gällande best practices för planering. Nedan ger vi exempel på best practices som ett nytt planeringssystem behöver kunna fungera ihop med.

Rullande prognoser

Ett allt vanligare alternativ till budget och prognos är att arbeta med rullande prognoser. Kortfattat innebär det att kontinuerligt göra nya prognoser och kontinuerligt flytta tidshorisonten framåt. Ett vanligt exempel är att prognosticera 12-24 månader framåt varje kvartal eller månadsvis.

Rullande tolv månader som uppdateras månatligen har många fördelar och är en metod som ersätter det årliga budgetarbetet helt samt gör prognosticeringsprocessen effektivare, vilket gör att organisationen blir mer framåtlutad. Prognosen är alltid färsk, arbetsåtgången att generera nya data/prognoser optimeras varje månad, kommunikationen mellan avdelningarna blir bättre och hela verksamheten måste inte stanna upp för att lägga en prognos, beslutsunderlag kommer snabbare och troligen fattas säkrare och bättre beslut.

Finansiella nyckeltal

Bolag har arbetat och styrt sin verksamhet med stöd av en budget sedan 1920-talet. Det kanske är dags att fundera över hur vi arbetar i processen och vad vi får ut för resultat?

Idag kämpar många med att involvera hela organisationen i prognosarbetet och att översätta finansiella data till organisationen på ett sätt som gör att de blir relevanta för mottagarna. En lösning på detta är att låta prognoser och uppföljning för hela verksamheten styras av nyckeltal (Key Performance Indicators) kopplade till finansiella data. Ett nyckeltal definieras här som faktorer som driver kostnader eller intäkter. Ett nyckeltal hjälper företag att nå sina mål, klargör förväntningar och illustrerar vad som är viktigt för att lyckas. Det bör finnas företagsgemensamma och avdelningsspecifika nyckeltal. För många avdelningar visar rätt nyckeltal en mer rättvisande bild av prestationen än vad en resultaträkning gör, dels för att alla inte är ekonomer och för att ett bra nyckeltal har identifierat de faktorer som är viktiga för att få ett bra utfall innan effekten syns i resultaträkningen.

Nyckeltalen blir verksamhetens input till controllers för att hålla prognosen uppdaterad. Controllers äger definitionen av nyckeltalen och skapandet av prognoser. Avdelningarna uppdaterar sina nyckeltal varje månad och styrs antingen med endast ett nyckeltal eller en kombination av flera nyckeltal. Resultatet blir en framåtlutad organisation som har järnkoll på sin verksamhets framgångsfaktorer.

Planering baserat på drivare

Det klassiska sättet att budgetera bygger ofta på dimensionerna konto och kostnadsställe, och är baserat på räkenskapsår. En klassisk budget byggs ofta från botten och upp, från respektive kostnadsställe och summeras sedan enligt företagets eller koncernens hierarkiska organisationsstruktur. Budgetarbetet är ofta arbetsintensivt och merparten av tiden går åt till att samla ihop siffror för att fylla i de budgetvärden som man sedan är ansvarig för under nästkommande år. Att budgetera efter kontoplanen ger i regel inte nytta för verksamheten. Den leder ofta till att egna budgetmallar tas fram av olika avdelningar där budgeteringen sker och sedan räknas om för att kunna registreras i den gemensamma kontobudgeten. Inte sällan är detta sätt att arbeta med planering både tidskrävande, administrationstungt och skapar frustration i organisationen.

Fler och fler organisationer börjar istället använda sig av planering baserat på drivare eller drivkrafter. Att planera försäljningsintäkterna genom att räkna med antal och pris samt att låta kostnad för såld vara räknas ut på motsvarande sätt eller att låta vissa personalrelaterade kostnader räknas ut genom beräkning av antal fulltidsanställda eller antal personer i medeltal och en schablonkostnad har blivit allt vanligare. Denna typ av planering kan med fördel nyttja

organisationens befintliga nyckeltal som bas för beräkning eller som jämförelse. Ett exempel kan vara att marginalprocenten för den totala försäljningen är satt som ett mål på övergripande nivå. När försäljningen sedan planeras av säljaren eller försäljningschefen finns ett fokus att sälja mer av de produkter som har god marginal för att uppnå det satta målet för marginalprocent. Ett annat exempel där schablonberäkning med fördel kan användas är personalrelaterade kostnader såsom mobiltelefon, friskvårdsbidrag och datorkostnader där dessa kostnader kan genereras baserat på antal anställda.

Att basera budgeten på drivare för intäkter och kostnader snabbar på planeringsprocessen och ger den ansvarige goda förutsättningar att arbeta med simuleringar och olika scenarier såsom best case, worst case etc. Den som planerar får ett betydligt bättre stöd då många värden kan fyllas i genom att använda schablonberäkningar. Den som planerar kan fokusera på de intäkter och kostnader som är påverkbara och kan på ett enkelt sätt se att den planering som görs når önskade värden i form av nyckeltal eller satta mål. Därmed blir planeringsarbetet mindre administrationstungt, betydligt snabbare och mer tid kan läggas på analys och uppföljning på alla nivåer i bolaget.



addedo

Att utvärdera ett nytt system

Skapa en förslagsförfrågan/offertförfrågan (RFP)

En förslags- eller offertförfrågan, på engelska kallad Request for Proposal (RFP), är inte bara ett sätt att kommunicera målsättningar och förväntningar på ett införande. Det är också ett sätt att försäkra sig om att man har organiserat sig och tänkt igenom kravställningen ordentligt. Den gör det också möjligt att jämföra de olika leverantörernas svar och ger en bra indikation om skillnaderna i införandesätt, kostnad och övriga faktorer. Och den kan vara till hjälp i bedömningen av hur realistiska förväntningarna är och avslöja eventuella luckor i projektplaneringen. En förslags- eller offertförfrågan ska vara kortfattad men ändå heltäckande, och bör inkludera följande:

- Sammanfattning av projekt, viktiga datum, milstolpar och förväntningar
- Kort genomgång av ekonom och styrmodell
- Översikt av gemensamma definitioner och begrepp
- Beskrivning av nuvarande processer för finansiell planering och analys, inklusive utmaningar och målsättningar samt dokumentation
- Beskrivning av projektets omfattning och mål – involverade delar av organisationen, eventuella faser och omarbeting av processerna
- Organisationsschema som inkluderar sponsor(er), projektledare och supportgrupp
- Kontoplan, drivkrafter, rapportexempel
- Lista på källsystem som ska förse planeringssystemet med data, med markering av vilka system som kan behöva en automatiserad dataintegration
- Utbildningskrav (för administratör, slutanvändare etc)
- Dokumentation och definition av regelkrav
- Specifikation av offertformatet, inklusive graderingsskala för bedömning, policy för rese- och boendekostnader, betalning samt om man använder sig av fastpris eller timpris
- Andra viktiga omständigheter

Att dela information

Som en förberedelse för utvärdering och införande bör man vara beredd att under sekretessavtal ge åtkomst till nuvarande modeller, finansiell information, krav på såväl kort som lång sikt samt ställa nyckelpersonal till förfogande. Detta för att ge leverantörerna möjlighet att förstå utmaningar och målsättningar. Leverantörerna ska även kunna ge exempel på relevant best practice. Detta kräver dock en öppenhet om såväl nuvarande processer som framtida planer för att ge leverantören förutsättningar att bidra till projektet på bästa sätt. Införandet ska ses som början på ett långt förhållande, så ett sekretessavtal som möjliggör ett dubbelriktat informationsflöde är nödvändigt.

Med ett sådant avtal på plats är det viktigt att vara uppriktig både vad gäller eventuella utmaningar i planeringsprocessen och slutmålet. Alla företag har sina brister, och kanske gör ni inte alla analyser ni borde. Var uppriktiga mot leverantören om era svagheter och berätta att ni står inför att göra något som ni tidigare inte gjort. Genom att dela med er av er situation, med dess fel och brister, kan leverantören ge er best practice och guida er igenom en omformning av era processer. Detta kommer att bidra till ett framgångsrikt projekt och ha en positiv inverkan på er organisation.

Viktiga kriterier vid val av ett nytt system

01

- **Anpassningsbart** – det ska finnas möjlighet att snabbt och enkelt kunna ändra i modeller samt ekonomi-och affärslogik. Det är avgörande för att företaget ska kunna reagera på snabba förändringar i och runt sin verksamhet.

02

- **Öppet** – det ska finnas goda förutsättningar för integration. En planeringslösning behöver samexistera med andra system, dels som mottagare av strukturer och historiska utfallsdata från koncernrapporteringssystem och dels för att mata data till exempelvis supply chain eller datalager. Vissa system erbjuder en integrerad lösning med mer eller mindre utvecklad funktionalitet för koncernrapportering vid sidan om planeringsstödet.

03

- **Skalbart** – databas och prisstruktur ska vara utformade så att systemet ska kunna växa över tid.

04

- **Stabilt** – ett slutet databasbaserat systemstöd eliminerar brutna länkar, felaktiga formler, inaktuella data, felaktiga periodrullningar etc. Informationen ska alltid kunna vara aktuell genom realtidsuppdateringar. Konsolideringar och aggregeringar görs automatiskt. En ny version av en budget eller prognos ska snabbt skapas och justeringar av till exempel valutakurser ska omedelbart slå igenom i hela modellen.

05

- **Tillgängligt med bibehållen kontroll** – det ska vara webbaserat med utrymme för distribuerad planering, vilket möjliggör deltagande när som helst, var som helst. Protokoll ska finnas för säker anslutning. En arbetsflödeshantering ska hjälpa till att stötta användare i vad som ska göras och ger en kontroll över planeringsprocessen.

06

- **Relevant** – genom att kunna skapa skräddarsydda vyer för slutanvändarna kan man bidra till att öka känslan av relevans, deltagande och processägarskap. Drivkrafterna för intäkter och kostnader ska intuitivt kunna modelleras och presenteras på ett enkelt sätt för slutanvändarna.

07

- **Smarta allokeringar** – det ska gå att automatisera allokeringar av exempelvis overhead-kostnader med logik som ser till att det går jämnt ut.

08

- **Analys** – det ska finnas en integrerad plattform för planeringsstöd samt rapportering och analys. En planeringslösning bör innehålla minst det analys- och rapporteringsbehov som finns i själva planeringsprocessen. Många moderna planeringssystem har även möjlighet att tillgodose en organisation med omfattande beslutsstöd i form av rapporter, instrumentpaneler (dashboards) och self service-analys.

09

- **Stöd för prediktion och AI.** Men möjlighet att hantera större mängder data – extern och intern – samt en alltmer svår bedömd ekonomisk omgivning är detta stöd både mer tillgängligt och aktuellt.

10

- **Ägas av verksamheten** – ett modernt verksamhetssystem ägs och förvaltas just av verksamheten. Inte IT. Ofta har ekonomi-funktionen (business control) övergripande ansvar för planering-processen. De har därför en bra förståelse för vad som krävs vad gäller programvara, flexibilitet och användarvänlighet, både när det gäller modellering och dagliga aktiviteter. Det kan dock vara viktigt att tänka på att det kan finnas behov som behöver fångas upp för den operativa verksamheten för att kunna ge ett ännu bättre stöd även till mer operativa processer.

Komplex utvärdering

Utvärdering av olika produktspecifika funktioner och den support som en mjukvaruleverantör kan erbjuda är en komplex uppgift. Det kräver ett noggrant övervägande av programvarans funktionalitet, vilket värde den kan bidra med till planeringsprocessen och dess förmåga att stödja best practice. Det finns också andra viktiga aspekter att ta hänsyn till såsom support på mjukvaran, slutanvändargrupper och leverantörens eller leveransorganisationens engagemang och förmåga i att kunden har en lyckad förvaltning och vidareutveckling av sin tillämpning.

Nyckeln till framgång är att inte bara utvärdera produktfunktioner utan också att utvärdera hur dessa funktioner kommer att införas och av vem. Själva programvaran erbjuder sällan en lösning som fungerar direkt. Önskad funktionalitet måste specificeras och prioriteras. Det är viktigt att så många intressenter som möjligt inom organisationen får testa olika lösningar rent praktiskt då det slutgiltiga valet av teknisk lösning kommer att påverka företaget i sin helhet.

Demo, workshop eller Proof of Concept

En demo är ofta generell och kräver lite förberedelser både för leverantören och kunden. Många gånger väljer man endast en handfull demos från en kortlista. Ett alternativ till demo är en mer djuplodande och tillämpad övning såsom en workshop.

Genom en workshop eller Proof of Concept (PoC) kan man utvärdera inte bara de funktioner som ett systemstöd erbjuder utan också hur en planeringsmodell byggs upp, hur den distribueras och slutligen används för både indata, analys och rapportering. En PoC kan skapas för en specifik kund och affärsprocess såsom till exempel budgetering av personalkostnader, intäktsprognos eller liknande.

Följande matris kan underlätta utvärderingsprocessen genom att relatera best practice till olika produkttegenskaper. Den hjälper också beställare att prioritera mellan funktioner och bedöma hur väl de relaterar till erbjudanden från olika leverantörer.

Urvalsmatris

Funktionskategori

- Planeringsfunktionalitet och användargränssnitt
- Möjlighet till individuell analys och scenariohantering som kan delas med övriga användare
- Lönsamhetsanalys kopplat till underliggande planeringsmodell
- Rapportering
- Personlig arbetsytta med möjlighet att skapa egna vyer och analyser
- Prediktiva analysfunktioner
- Integrerad analys och möjlighet att skapa grafer

Hantera innehåll

- Arbetsflöde (Workflow)
- Defnierade användarvyer
- Rollbaserad säkerhet
- Webbclient PC-client
- Microsoft Excel-client
- Stöd för kommentarer och samarbete
- Stöd för integration
- Säker lagring



addedo

Att införa det nya systemet

Att identifiera och välja lämpliga resurser för projektet är nyckeln till ett framgångsrikt införande. Även om det inte är nödvändigt för den löpande projektledningen är det viktigt att ledningen stödjer och är engagerad i projektet eftersom det ger projektet legitimitet.

Beroende på företagsstorlek är det CFO:n, ekonomichefer eller business controllers som är involverade. Projektgruppen består ofta av två, tre personer från ekonomifunktionen (ibland fler beroende på storleken på införandet), varav en agerar som huvudkontakt gentemot leverantören. Även en IT-resurs ska vara inkopplad; omfattningen beror på vilken typ av system som väljs. Detta team har ansvaret att tillhandahålla data enligt leverantörens specifikation samt delta i designdiskussioner, systemtester och dataimport.

Även om en bredare grupp av intressenter (till exempel i form av en styrgrupp) ska ha inflytande över projektet, ska endast projektgruppens medlemmar ha tillgång till själva utvecklingsystemet. Efter införandet kan det vara en god idé att först ge några nyckelanvändare inom planering tillgång till systemet, och därefter lägga till övriga användare senare. Detta sparar mycket utbildningstid och frigör tid för systemadministratören. Projektgruppen kan engageras i nya faser (till exempel nya planeringsmodeller och rapporter) och utbilda nya slutanvändare.

Modell för införande

En genomarbetad modell för införande är grunden för ett lyckat projekt. Ta reda på vilken modell en potentiell leverantör använder. Leta efter någon som har ett strukturerat sätt, parat med erfarenhet och faktiska projekt.

Beroende på vilken process som är aktuell alternativt vilken typ av programvara som det handlar om i projektet krävs mer eller mindre agila influenser. Önskas stöd för en på förhand definierad process såsom en enkel personalbudget eller koncernredovisningsstöd passar traditionell metodik. Skälet är att system, process och slutmål är väl definierade på förhand. Det är även så att projekten är repetitiva. När det gäller införande av lösningar för mer komplexa budgetprojekt parat med operationell rapportering och datalager bör de hanteras med hjälp av agila metoder. Dessa är mer tillämpliga eftersom den här typen av projekt är mer oförutsägbara. Dessutom förändras ofta kraven och målbilden under projektets gång. En annan faktor är att många fler intressenter med skiftande infallsvinklar på mål och syfte är inblandade. Att därför delfleverera med löpande uppföljning enligt agila metoder ger en ökad flexibilitet i projektet. Verksamheten kan få ett annat inflytande än vid traditionell metodik. Det agila arbetssättet ger ofta högre kvalitet och engagemang. Utrullningen blir dessutom tydligare och lättare att kommunicera.

Lärdomar - 6 saker att tänka på för ett framgångsrikt projekt

01 Sätt tydliga mål med relevanta avgränsningar

Definiera huvudmålen med införandet och se till att dessa mål är mätbara. Samtidigt bör man genomföra en analys för att få fram nyckelpersoners behov och önskemål. Det är väl värt tiden att säkerställa att samtliga intressenters krav och prioriteringar finns med i projektet. Intressenter på alla nivåer i verksamheten behöver få en övergripande presentation av hela projektet, från design till utrullning. Dokumentation av kraven ska ske på ett sådant sätt att din programleverantör kan bedöma resursbehovet för att kunna färdigställa projektet i tid.

Tänk dock på att det är långt ifrån säkert att det är dessa behov och önskemål som ska införas i det första steget. Andra aspekter såsom företagets informationsmodell, ledningens styrning, deadlines och budget behöver beaktas för att kunna göra rätt avgränsningar i den inledande fasen.

Så länge analysfasen är väl underbyggd och den övergripande systemdesignen är gjord enligt best practices är det möjligt att bygga vidare på systemet i en senare fas. För att göra detta rätt är det bra att ha koll på det framtida systemstödet grundläggande egenskaper och hur man kan bygga för flexibilitet.

02 Använd rätt nyckeltal

Många företag använder sig av för många nyckeltal. Det tar onödig tid från ekonomifunktionen utan att ge något i gengäld. En generell regel är att om ett nyckeltal inte talar om huruvida ett företag följer sin strategi eller inte, ska det inte användas.

03 Förändring kräver förankring

I samband med införandet av ett nytt system är det ofta önskvärt att utveckla användares sätt att arbeta. Utvecklingsarbetet ska inte underskattas. Förankring och kommunikation är mycket viktiga komponenter för att lyckas med att förändra ett beteende.

Förutom kärnprojektgruppen är det viktigt att involvera ytterligare intressenter som kommer att använda och få nytta av det nya systemet. Får de bidra till projektet blir det lättare att få med dem på tåget. Deras synpunkter är också värdefulla för att säkerställa att man inte missar något i processen.

04 Den betydelsefulla superanvändaren

Utse en ambassadör för lösningen. Denna person ska agera som spindeln i nätet i projektet och bygga systemkompetens så tidigt som möjligt för att kunna ta sig an rollen som "Super user", själv eller tillsammans med ytterligare personer. Det är vanligt att superanvändarna är delaktiga i systemtestningen, vilket innebär ytterligare en möjlighet att lära sig systemet. Utbildning av rapportörer är sällan omfattande och kan med fördel utföras av superanvändaren. En superanvändare kan vara en ekonom med systemintresse eller en IT-person med kunskap om verksamheten. Personen bör också ha en vilja att förvalta och driva lösningen framåt.

05 Timing och resurser avgör framgången

Välj rätt tidpunkt för projektet. Säkerställ att projektdeltagarna kan avsätta tillräckligt med tid. Se också till att folk internt med rätt teknisk kunskap och affärskompetens finns tillgängliga.

Om egna resurser saknas, se till att få med en post för externt stöd i projektbudgeten. Speciellt när lösningen används för första gången är det viktigt att ha bra slutanvändarsupport för att skapa ett bra första intryck.

I alla projekt finns risk för att man tappar tempo i införandet. Projektmedlemmar måste ägna sig åt akuta ärenden, eller helt enkelt åt den dagliga verksamheten. Kanske någon slutar. Vad orsaken än må vara är det viktigt att behålla projektmedlemmarnas engagemang. En stark projektledning, i vissa fall med stöd av en styrgrupp, borgar för detta.

06 Lätt att använda och underhålla

Ett bra, enkelt och snyggt användargränssnitt är nödvändigt för att slutanvändare ska tilltalas av den nya lösningen. Hur smart den underliggande logiken än är så avgör utseendet om användare gillar och anammar systemet eller bara irriterar sig på det. De lösningar Addeddo representerar är flexibla, några så till den grad att i princip allt går att lösa. För att inte bygga ett "monster" behöver ni tillsammans med den externa konsultpartnern se till att utöver ett snyggt yttre och en väl fungerande affärslogik även få en lösning som är enkel att underhålla. En erfaren konsult hos oss hjälper er att använda dynamiska regler, processer eller filter så att ni inte behöver uppdatera på flera ställen när ni exempelvis lägger till nya konton, kostnadsställen etc.



addedo

Slutsats

Det är inte bara ett tekniskt införande ni står inför när ni nu ser över planeringsprocessen. Det är också en möjlighet att ta finansiell planering och analys till nya höjder. I och med att en större grupp intressenter blir involverade och ekonomifunktionen får en ledande roll möjliggör det för en förändring i ert företags planeringskultur. Med noggrann planering, resurssättning och genomförande kan ert nya planeringssystem vara en av de bästa investeringarna ert företag gör.

Addedo – din partner

Ny text in här om Addedo som partner när det gäller planeringsprocessen. <<Johan, här känner jag att du nog bäst kan formulera vilka styrkor ni vill lyfta fram kring just planeringsprocessen och de systemstöd som ni erbjuder era kunder.>>

Din väg till en bra planeringsprocess

Addedo hjälper kunder att fatta bättre affärsbeslut. Vi har stor vana vid att omsätta behov och möjligheter till konkreta lösningar. Ta kontakt med oss idag!