



cutting through complexity

På CFO:ers agenda

En orientering i svenska bolags
fokus för 2014 – 2015

kpmg.se





VITAL

VITAL

DnB NOR

CHAMP

PostFinance
sprint

48

Les Ponts-de-Martel 2011

VITAL

Innehållsförteckning

Introduktion till studien	4
Skapa gemensam plattform.....	6
Rätt rapport i rätt tid.....	10
Ekonomer med rätt kompetens.....	16
Tillförlitliga prognoser.....	18
På CFO:ers agenda 2014 – 2015.....	22
Om undersökningen	24
KPMG	25

Kontaktpersoner för denna rapport:

Christina Kristensson

Tel: 08-723 91 00

Mobil: +46 70 849 15 91

E-post: christina.kristensson@kpmg.se

Theresa Lagerbielke

Tel: 08-723 91 00

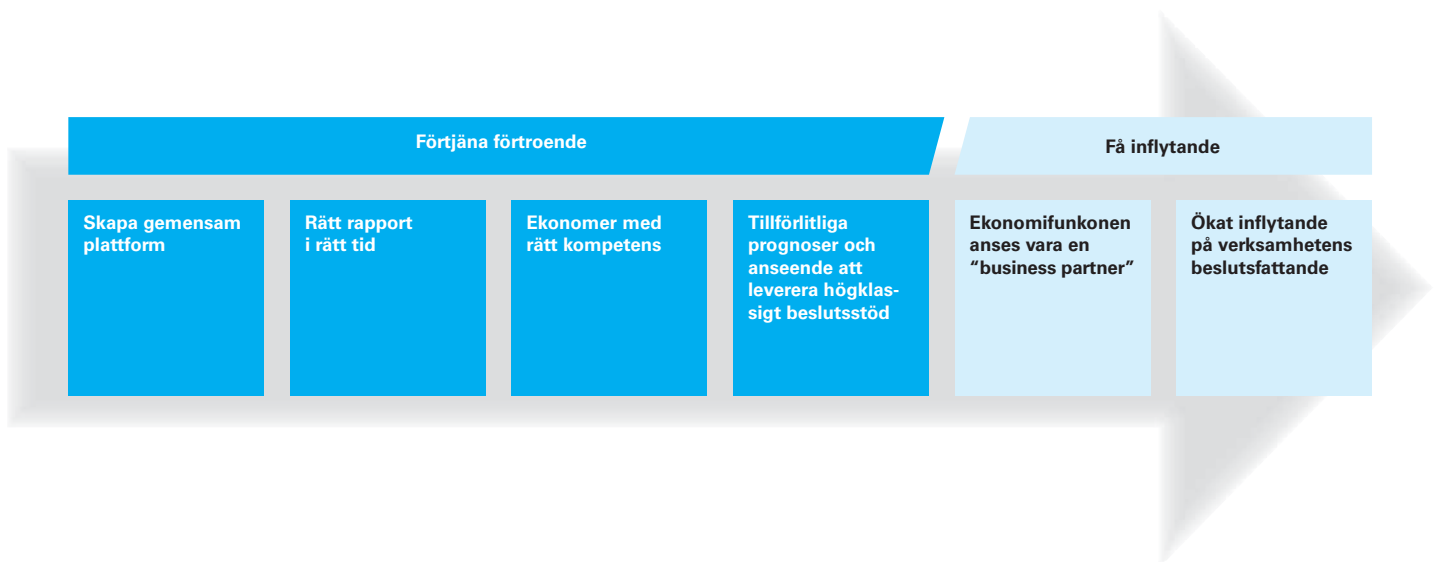
Mobil: +46 73 327 22 35

E-post: theresa.lagerbielke@kpmg.se

Introduktion till studien

Att utveckla ekonomifunktionen till att bli en business partner, rollen som ledningens viktigaste rådgivare, har legat högt upp på många CFO:ers agenda de senaste tjugo åren. Ekonomifunktionerna har gått från att endast stödja ledningen med historisk redovisningsbaserad data till idag i större utsträckning kunna erbjuda kvalitetssäkrad fakta, stödd av kvalificerad analys.

Genom att skapa förtroende skaffar sig ekonomifunktionerna inflytande i verksamheten och blir mer värdeadderande. KPMG:s erfarenhet från en rad olika typer av branscher är att följande områden är viktiga möjliggörare för att bygga förtroende; Skapa en gemensam plattform, Rätt rapport i rätt tid, Ekonomer med rätt kompetens, Tillförlitliga prognoser och anseende att leverera högklassigt beslutsstöd.



Syftet med studien har varit att:

1. Kartlägga hur nuläget ser ut – i vilken utsträckning anser ledande befattningshavare att ekonomifunktionen lyckats skapa förtroende och inflytande i verksamheten.
2. Se framåt och skapa en bild av vad som står på CFO:ers agenda 2014–2015 och var ekonomifunktionerna kommer att fokusera sin tid och sina investeringar de kommande åren.

Sammanfattning av nuläge

Skapa gemensam plattform

Långt ifrån alla bolag har idag en gemensam plattform med samma sätt att mäta och följa upp på, data som är organiserat på samma sätt och systemstöd som hänger ihop. Jämfört med hur det ser ut globalt har relativt få svenska bolag valt att samla ekonomi-administrationen i ett gemensamt servicecenter för att optimera kostnader och skapa förutsättningar för ett mer enhetligt arbetssätt i verksamhet och koncern.

Rätt rapport i rätt tid

KPMG:s studie visar att bolagen idag rapporterar snabbare till ledningen än för fyra år sedan, skillnaden beror främst på de förbättringar som gjorts på koncernnivå under de senaste åren. Många CFO:er anser att den operativa rapporteringen är ett område som kan förbättras, detta är också det mest prioriterade utvecklingsområdet under 2014-2015.

Ekonomer med rätt kompetens

Ekonomifunktionerna kan bli ännu bättre på att attrahera, rekrytera och behålla duktiga medarbetare. Fortsatt kostnadspress och krav på ständiga förbättringar ställer höga krav på medarbetarnas kompetens och utveckling. Att tydliggöra utveckling och karriärvägar blir allt viktigare för att lyckas bli en attraktiv arbetsgivare. Bolagen upplever att de kommit långt kompetensmässigt i bokslut och rapporteringsarbetet och fokuserar under 2014-2015 på att utveckla mer affärs- och verksamhetsnära kompetens inom controllerorganisationen.

Tillförlitliga prognoser

Många ekonomifunktioner upplever att det är svårt att driva och genomföra en tillförlitlig budget- och prognosprocess. Länken mellan ekonomi och verksamhet är en viktig nyckel. Några av de viktigaste framgångsfaktorerna för att lyckas med prognosarbetet är en gemensam plattform med tydliga riktlinjer, väl fungerande systemstöd samt standardiserade processer och masterdata.

Framåtblick

På CFO:ers agenda 2014-2015

Studien visar att ekonomifunktionerna under den närmaste tiden planerar att lägga kraft på att utveckla den operativa rapporteringen, budget- och prognosprocessen samt fortsätta att fokusera på kostnadsbesparingar. Områden som ekonomifunktionerna kommer lägga mindre fokus på inkluderar hållbarhetsrapportering, innovation och legal rapportering.

Skapa gemensam plattform

Inledning

Ett av de mest grundläggande fundamenten för ekonomifunktionen är en gemensam plattform där organisationen mäter och följer upp resultat på samma sätt och där data är organiserat på samma sätt i koncernen. En gemensam plattform har IT-system som hänger ihop och uppdaterade styrande dokument och riktlinjer. Brister inom dessa områden kan få stora konsekvenser på kvalitet och resursbehov i ekonomiarbetet samt skapa frustration både inom ekonomifunktionen och hos kunderna i verksamheten.

En gemensam plattform skapas genom:

Styrande dokument och riktlinjer

Gemensamt sätt att mäta och följa upp

Data organiserat på samma sätt i koncernen

IT-system som hänger ihop

Hur bolagen väljer att organisera ekonomifunktionen är också en viktig del i att lyckas med en gemensam plattform. Globalt har användandet av så kallade Shared Service Centers (SSC) växt exponentiellt sedan slutet av 1990-talet. Att gå från flera lokala ekonomifunktioner till en mer central funktion kan både bidra till sänkta kostnader och bättre förutsättningar för ett mer enhetligt arbetssätt i verksamhet och koncern.

Att etablera gemensamma servicecenter för administrativa funktioner ger bättre förutsättningar inom flera områden att:

Administrativa kostnadsbesparingar

- Skapa skalfördelar vid konsolidering
- Samla gemensam kompetens och öka produktiviteten
- Lokalisera verksamheten rätt (med fördelaktiga lönenivåer och tillgång till kompetens)

Effektiva processer och förbättrad kvalitet

- Förenkla och standardisera
- Säkerställa kontinuerliga förbättringar och fokus på servicekvalitet
- Samla in feedback från kunder

Verksamhetsfokus

- Lägga fokus på verksamhetsspecifika aktiviteter, intäktsgenerering och produktion
- Analysera hur verksamheten bäst nyttjar kompetens inom support och administration tvärsöver verksamhetsområdena

Flexibilitet

- Anpassa verksamheten till förändringar i affärsmodellen
- Förenkla integration vid förvärv och avknoppning av verksamhet
- Ändra kostnadsstruktur från fasta kostnader till rörliga kostnader

Regelefterlevnad och kontroll

- Säkerställa enhetlig processdokumentation med transparens
- Förenkla kontroll av regelefterlevnad och rapportering

Resultat

KPMG:s studie visar att långt ifrån alla bolag har en positiv bild av hur den gemensamma plattformen fungerar idag. Manuella rutiner, systemstöd och icke standardiserade processer är fortfarande områden med relativt stor förbättringspotential. Endast hälften av respondenternas bolag har uppdaterade styrdokument, riktlinjer och policyer för hur verksamheten ska arbeta.

Trots den utveckling som skett på systemsidan de senaste åren uppger hälften av de tillfrågade att manuella rutiner är ett hinder i arbetet med bokslut och rapportering, samtidigt anser många av respondenterna att systemstödet är relativt bra. Detta kan bero på att många bolag inte lyckats utnyttja hela den potential och de funktioner som finns i dagens ekonomi- och affärssystem.

Ekonomifunktionen i gemensamt servicecenter (SSC)

Det är fortfarande många svenska bolag som inte valt att samla ekonomiadministrationen i ett gemensamt servicecenter, endast en av tre anger att de använder ett gemensamt servicecenter för ekonomiadministrationen. Bland de organisationer som omsätter över 5 miljarder är siffran dock högre då två av tre uppger att ett gemensamt servicecenter finns på plats. Detta speglar i viss mån KPMG:s erfarenhet av att större organisationer har bättre förutsättningar att utnyttja skalfördelar och få en ökad processeffektivitet.

Drygt hälften av de bolag som använder sig av ett gemensamt servicecenter uppger att leveransen görs i ett globalt center, dvs. ett center som levererar tjänster till samtliga affärsenheter och geografier. De bolag som har ett globalt center använder också i högre grad outsourcing av hela eller delar av processer jämfört med de organisationer som har flera lokala service center.

Summering

Det finns en tydlig potential till förbättring av den gemensamma plattformen i bolagen. Manuella rutiner, brist på uppdaterade och styrande dokument och riktlinjer är tydliga områden som bör ses över. Många organisationer utnyttjar inte heller de skalfördelar som kan uppnås i att samla arbetsuppgifter i ett servicecenter och lyckas därigenom inte få ut full effekt.

De bolag som vill få ut mer värde från investeringarna i servicecentret behöver kombinera utvecklingen och styrning av processer, IT och medarbetare. Vanliga frågor vi ser när bolag ska utveckla sina center är:

- Vilka processer bör integreras i servicecentret och vilka bör finnas kvar i verksamheten?
- Hur säkerställs transparens och enhetliga processer hela vägen från servicecentret till verksamheten och eventuella outsourcingleverantörer?
- Hur stödjer IT behovet av ständig utveckling och gemensamma processer?
- Hur kan chefer inom ekonomifunktionen hålla uppe motivationen och engagemanget hos de anställda vid upprepade förändringar och omställningar?
- Hur utvecklar man nya och tilltalande karriärvägar för anställda inom ekonomifunktionen både i verksamheten och i servicecentret?

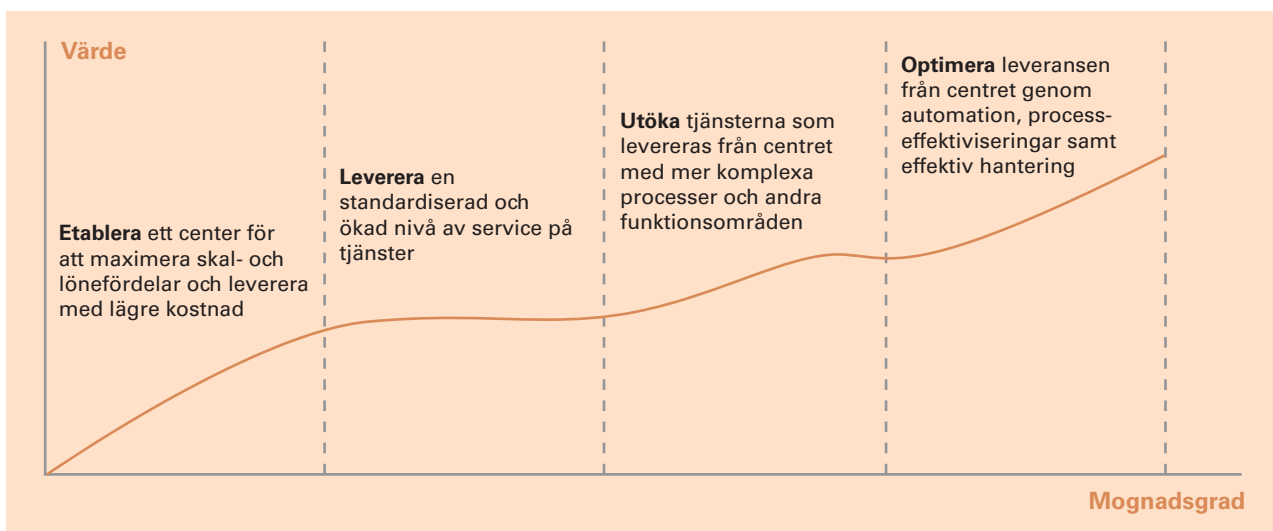
Skapa gemensam plattform

Nyckeln till fortsatt framgång för etablerade servicecenter ligger i ständiga förbättringar

Flera bolag som har etablerat servicecenter inser att det tar tid innan allt faller på plats. Det är därför viktigt att ta i beaktande att leveransmodellen bör utvecklas över tid, och att det i den dagliga verksamheten måste användas verktyg och metoder som underlättar ständig utveckling. Genom att arbeta med detta ökas förutsättningarna att dra nytta av och få ut mer värde av servicecentret såväl nu som i framtiden.

De organisationer som redan etablerat ett servicecenter för ekonomi bör se över möjligheten att även inkludera andra funktionsområden, såsom HR och inköp för att få utväxling på den struktur och investering som genomförts.

Utvecklingskurva för gemensamt servicecenter





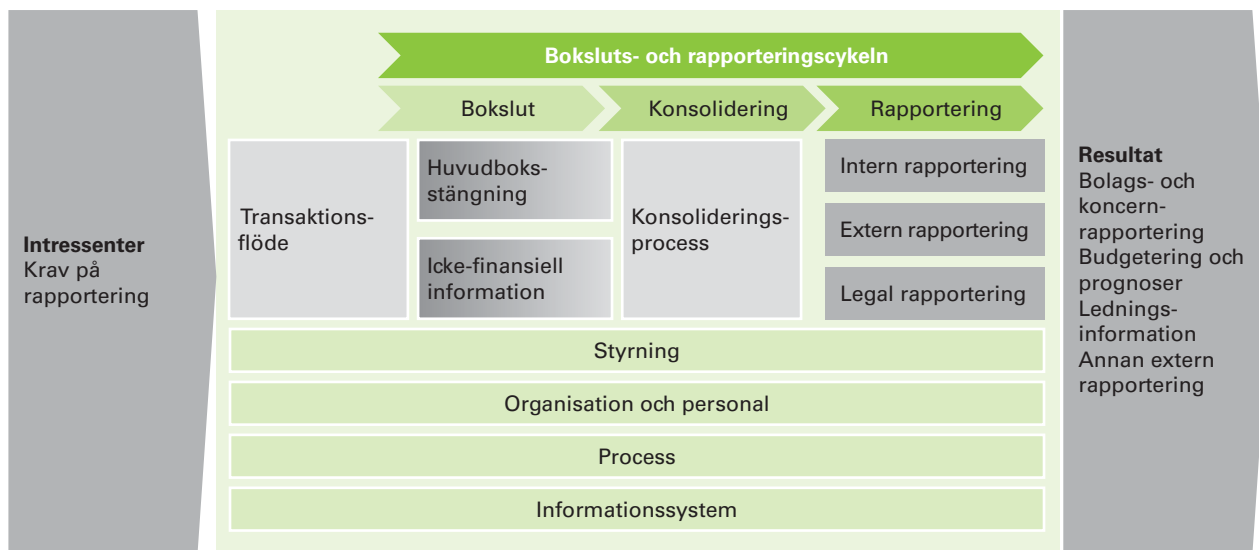


Inledning

De bolag som har en robust, pålitlig och effektiv boksluts- och rapporteringsprocess har goda förutsättningar för att rapportera i rätt tid och kan på allvar börja addera mervärde till verksamheten. Det låter självklart och enkelt och bygger på att tid kan frigöras till annat då bokslut och rapportering blir en mer automatiserad, återkommande månatlig "icke-händelse". En effektiv boksluts- och rapporteringsprocess ger bättre förutsättningar för att ägna tid åt analys och beslutsstödjande aktiviteter. Verkligheten kan dock se annorlunda ut. Årets undersökning, liksom KPMG:s tidigare studier "Trender i svenska företags Rapporteringsprocess" från 2010 och "Trender i boksluts- och rapporteringsprocessen i svenska företag" från 2008 visar att ekonomifunktionerna behöver fortsätta arbeta kontinuerligt och medvetet med att utveckla boksluts- och rapporteringsarbetet för att få tid över till mer värdeadderande uppgifter.



KPMG:s syn på bokslut- och rapporteringsprocessen:



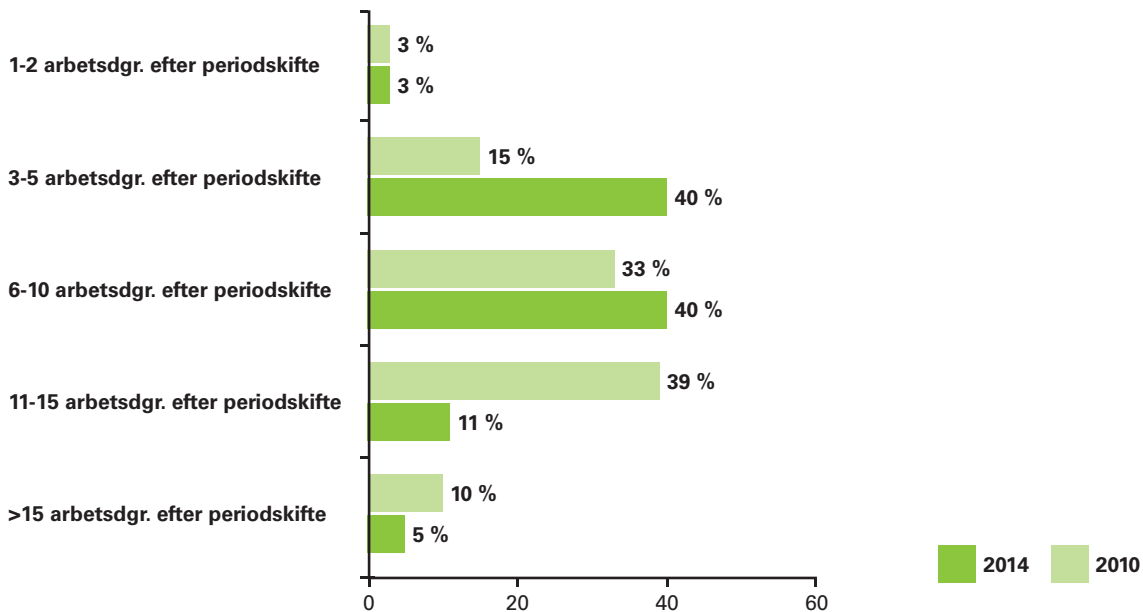
Bokslut och rapportering är en process där finansiell och övrig kritisk information om verksamheten samlas i legal och operativ rapportering till beslutsfattare. Processen startar vid stängning av reskontror och slutar när den operativa och legala rapporteringen levereras.

Resultat

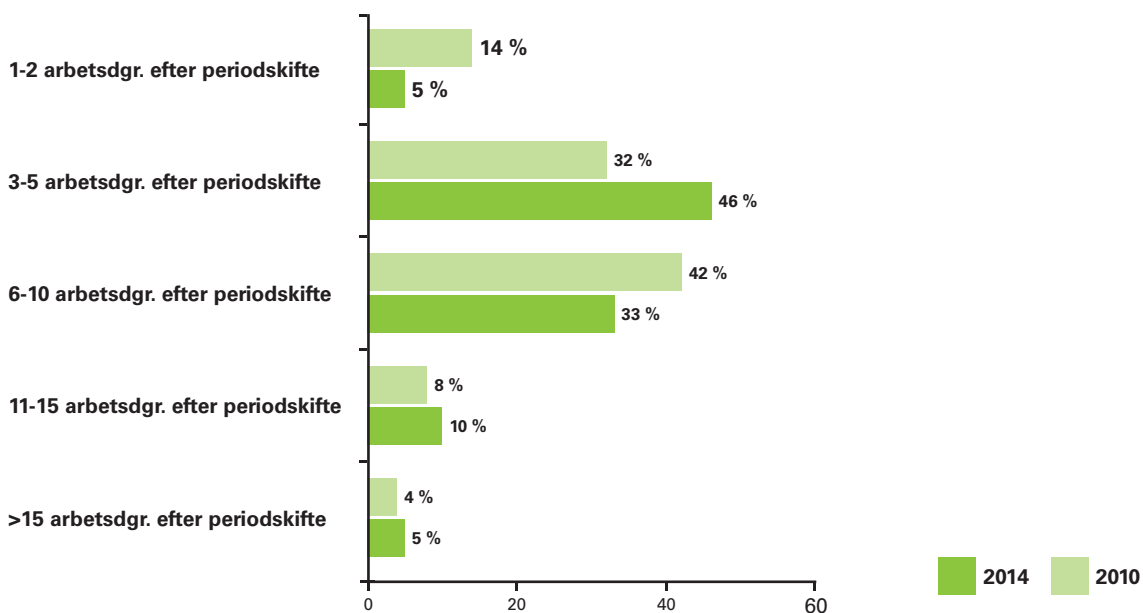
Ledningen har idag tillgång till bokslutsrapporten betydligt snabbare än för fyra år sedan

I undersökning svarar nästan hälften av bolagen att den interna ledningen har tillgång till bokslutsrapporten inom 5 dagar vid månadsbokslut. Motsvarande resultat 2010 är knappt 20 procent. Det har med andra ord skett en stor förbättring, samma trend ses även vid kvartalsbokslutet där fler ledningar får rapporten inom 5 arbetsdagar.

När har ledningen tillgång till er interna bokslutsrapport vid kvartalsbokslut?



När rapporterar era dotterbolag till koncernen vid kvartalsbokslut?



Förbättringar på koncern- och affärsområdesnivå har lett till snabbare ledningsrapportering

Att dotterbolagen är snabba på att rapportera in resultat är en förutsättning för snabb rapportering till ledningen. Av de svarande som har dotterbolag rapporterar drygt hälften av dotterbolagen in till koncernen inom 5 arbetsdagar. Detta är en liten förbättring mot föregående undersökning men förklarar inte hela resultatet av den förbättrade ledningsrapporteringen. Resultatet pekar istället på att orsaken till förbättringen ligger i utveckling som genomförts på koncern- och affärsområdesnivå så som förbättrade processer, systemstöd och färre manuella handpåläggningar.

Ekonomiorganisationen ser ytterligare potential till förbättring avseende manuella rutiner och systemstöd

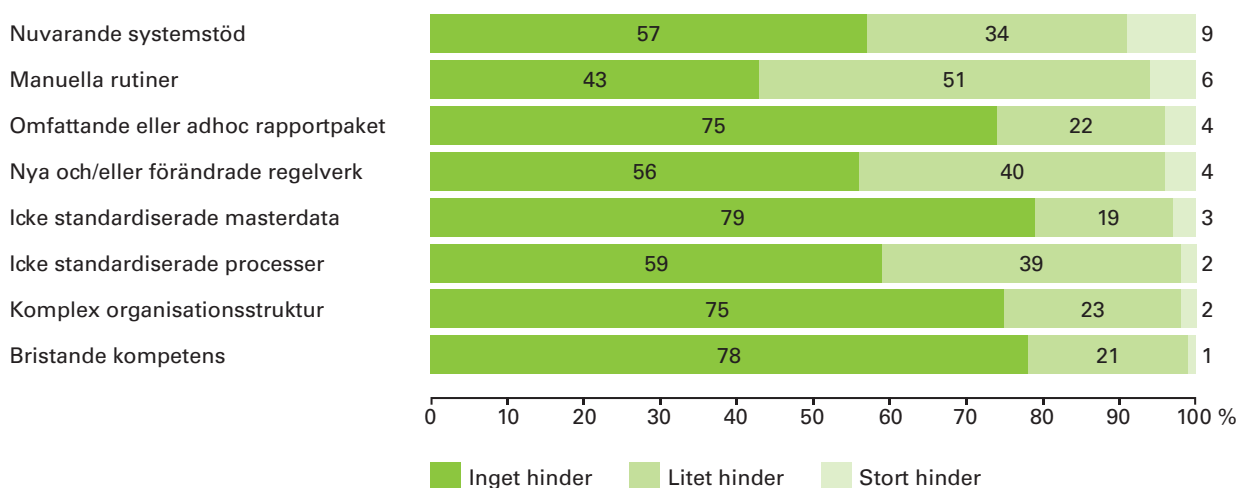
Trots att många bolag utvecklat sina processer och systemstöd upplever respondenterna fortfarande att systemstöd och manuella rutiner är den största utmaningen i bokslut och rapportering. Samma resultat framkom redan för 4 år sedan.

De förbättringar som medverkar till snabbare rapportering är ofta förtydligande av roller och ansvar, utveckling av tidplan till att involvera fler än ekonomifunktionen samt förtydliganden av styrande dokument såsom ramverk och riktlinjer för hantering av t.ex. interna mellanhavanden, justeringar mm. Allt fler använder metoder som t ex Lean för att kontinuerligt utveckla processen och involverar på så sätt medarbetarna i att finna nya smartare lösningar. Att aktivt arbeta med ständiga förbättringar ger bättre förutsättningar för att frigöra tid till analys och på sikt även förkorta rapporteringstiden.

Förändrade regelverk – en del av vardagen

Denna studie och även KPMG:s studie från 2010 "Trender i svenska företags Rapporteringsprocess" visar att anpassning till förändrade regelverk som påverkar den legala rapporteringen har blivit en del av många ekonomifunktioners vardag. Sammanlagt 6 av 10 svaranden ser inte förändrade regelverk som något hinder. Dock finns det undantag, ca 40% av de svarande anger att de har utmaningar med detta.

Är följande områden ett hinder i ert arbete med bokslut och rapportering?



Rätt rapport i rätt tid

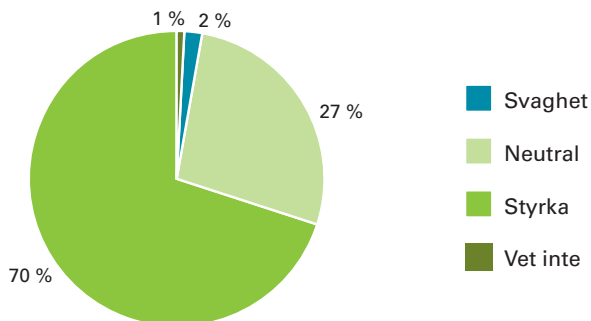
Fortsatt fokus på utveckling av operativ rapportering

Resultatet av KPMG:s undersökning visar att hela 70 procent av bolagen upplever att den legala rapporteringen fungerar bra, men knappt hälften ser sig som starka på den operativa rapporteringen. Ekonomifunktioner har historiskt sett varit bra på att leverera legal rapportering utifrån ökande myndighetskrav och nya regelverk medan den operativa rapporteringen inte fått samma fokus.

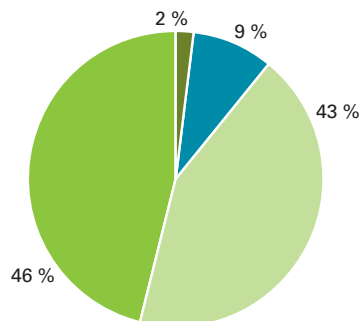
Att utveckla den operativa rapporteringen betyder ofta fokus på att visualisera verksamhetens resultat utifrån mål, trender och mönster. Vad ligger bakom en förändring, vilka trender och mönster ses i omvärlden som påverkar den egna verksamheten? Hur ska detta tolkas för att ledningen ska kunna ta de beslut och införa de åtgärder som behövs i rätt tid? De här analyserna är svåra att genomföra om bokslutsprocessen inte fungerar som den ska. Andra områden att fortsätta utveckla inom operativ rapportering är den finansiella rapporteringens koppling till icke finansiella data som speglar verksamheten ur fler perspektiv enligt bolagets styrmodell.

Det är inte alltid verksamheten ställer tydliga krav på styrning och uppföljning mot ekonomifunktionen. I samband med etablering och utveckling av servicecenter kan kravställning aktualiseras från verksamheten mot ekonomifunktionen, detta kan ofta omfatta den legala rapporteringen. Resultatet i studien visar att den operativa rapporteringen fortfarande ligger utanför det gemensamma servicecentret.

Hur fungerar den legala rapporteringen i verksamheten?



Hur fungerar den operativa rapporteringen i verksamheten?



Summering

KPMG har under flera år genomfört undersökningar om hur snabbt bolag rapporterar, dels externt men även till ledningen. Resultatet av denna undersökning visar att avsevärt fler bolag rapporterar snabbare till sina ledningar än för fyra år sedan.

Att rapportera snabbt är inget självändamål i sig men det har visat sig att bolag som rapporterar snabbt också är mer framgångsrika när det kommer till att ha kvalitet i finansiell rapportering och beslutsunderlag.

Genom att använda ett strukturerat tillvägagångssätt tillsammans med vedertagna verktyg för att balansera tillförlitlighet, snabbhet och transparens i bokslutsprocessen möjliggörs hållbara förbättringar i boksluts- och rapporteringsprocessen. Detta leder till ökad kvalitet och att ledningen kan få beslutsunderlagen tidigare.

En bra metod för att rapportera snabbt är att göra rätt från början och rätta fel vid källan, med andra ord att ha en gemensam och stabil plattform för bokslut och rapportering. För att åstadkomma detta behöver arbetet medvetet fokusera på styrning, organisation, process och informationssystem för att nå framgång.



Inledning

Utvecklingen av gemensamma servicecenter, IT-system och processer ställer allt högre krav på ekonomifunktionens medarbetare. För att skapa förtroende för ekonomifunktionen och bli den business partner som många bolag strävar efter, krävs det att verksamheten kan attrahera och behålla ekonomer med rätt kompetens.

Resultat

KPMG:s undersökning visar att mer än hälften av respondenterna upplever att det finns en potential att bli bättre på att attrahera talanger och nyckelpersoner.

Kostnadsbesparingar ställer nya krav på medarbetarna

Ekonomifunktionen förväntas ständigt förbättra effektiviteten i de transaktionella ekonomiprocesserna. Ett av tre bolag anger att det viktigaste området för ekonomifunktionen under 2014-2015 är att genomföra kostnadsbesparingar. Detta ställer höga krav på medarbetarna att inte bara utföra sitt jobb bra utan att kontinuerligt göra det ännu bättre.

För att lyckas sänka kostnaderna är det ett naturligt steg för de bolag som ännu inte har lanserat ett servicecenter att göra det. Implementering av ett servicecenter ställer nya krav på ekonomipersonalen då gränssnitt mellan organisationerna tydliggörs och prismodeller, standardleveranser och processer införs.

För att nå upp till verksamhetens krav behöver ekonomifunktionen attrahera och behålla rätt medarbetare. En del i detta är att ledningen tydliggör för medarbetarna vilka karriärvägar och möjligheter som finns i verksamheten.

Beroende på var bolaget väljer att placera servicecentret kan ledningen på kort eller lång sikt bli tvungna att attrahera medarbetare till ett nytt geografiskt område. Detta blir en allt mer viktig del att spegla och lyfta fram i bolagets HR strategi.

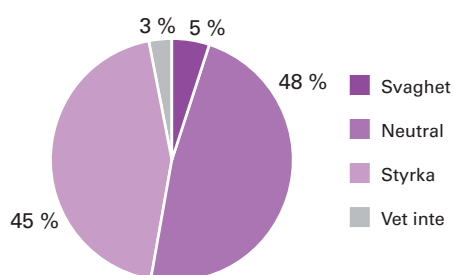
Utveckling av controllerorganisationen ställer nya krav på medarbetarna

I KPMG:s studie svarar en av tre respondenter att det viktigaste området under 2014-2015 är att utveckla controllerorganisationen.

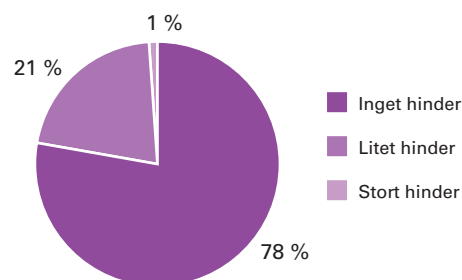
En controllerorganisation med god förståelse för verksamheten och affären är avgörande för att kunna driva strategiska frågor på ett värdeskapande sätt.

Studien visar samtidigt att relativt få bolag upplever bristande kompetens som ett hinder vid bokslut och rapportering, på detta område har ekonomifunktionerna kommit relativt långt kompetensmässigt.

Hur uppfattar du ekonomifunktionens förmåga att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare?



Är bristande kompetens ett hinder vid bokslut och rapportering för er ekonomifunktion?



Summering

CFO:er och andra ledande befattningshavare inom ekonomifunktionen behöver förstå hur förändringarna i omvärlden, internt på bolaget och marknaden ser ut för att förstå vilka kvalifikationer de anställda behöver. För att lyckas attrahera talanger med rätt kompetens och förmågor måste detta integreras i bolagets HR- strategi.

Många ekonomifunktioner har under de senaste åren behövt fokusera på de mest kritiska arbetsuppgifterna medan andra delar har prioriterats ned. Utveckling av den operativa rapportering är det område bolagen ser som mest prioriterat under 2014-2015. För att lyckas med den operativa rapporteringen krävs en nära kontakt och god förståelse för verksamheten. Vi ser idag att många medarbetare på ekonomifunktioner runt om har stark redovisningsbakgrund och begränsad erfarenhet av verksamheten. Detta är något som behöver utvecklas och där utvecklingen av controllerorganisationen blir en viktig del.



Inledning

Tillförlitliga prognoser i en snabbt föränderlig omvärld kräver mer än traditionell affärsplanering. Högpresterande bolag använder avancerade BI-verktyg och analyser för att ständigt förbättra sina prognoser, förutse och hantera risker och avslöja nya marknadsmöjligheter. Med tillförlitliga prognoser kan bolagen förstå framtidsscenarier, tillämpa insikter och utveckla lämpliga strategier för åtgärder. Genom att skärpa sitt fokus på att analysera data, prognostisera trender och stödja affärsbeslut kan ekonomifunktionen bli en framåtblickande, värdeskapande partner till verksamheten.



Många CFO:er upplever att planeringsprocessen är en svaghet där stort fokus kommer att läggas på förbättringar under 2014–2015



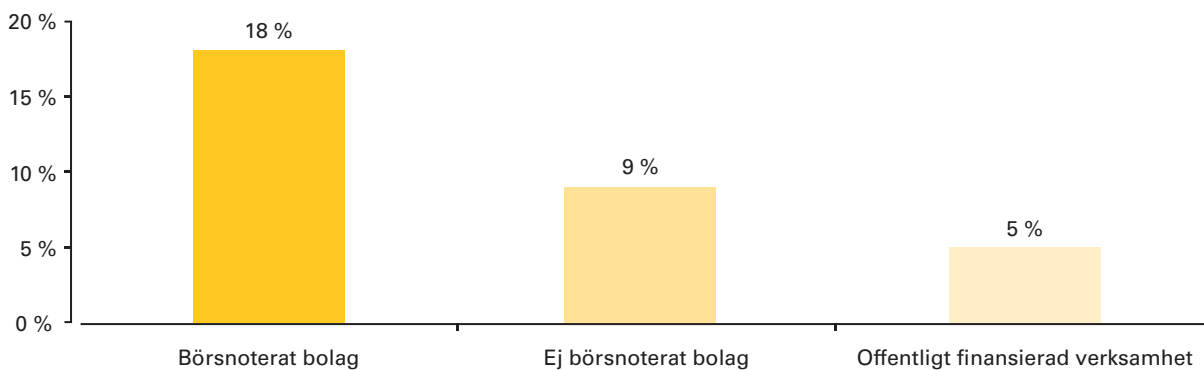
Tillförlitliga prognoser

Resultat

Resultatet i studien visar att de börsnoterade bolagen i mindre utsträckning är nöjda med sin planering. Börsnoterade bolag får direkt feedback från marknaden när prognoser slår fel vilket ställer höga krav på att kunna göra så exakta prognoser som möjligt.

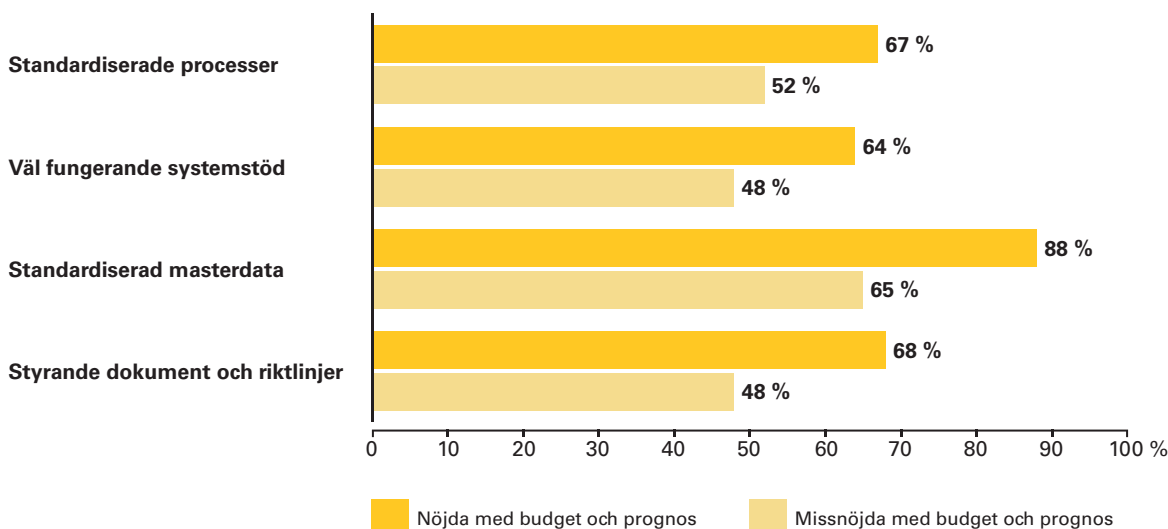
Få offentligt finansierade verksamheter anser att planeringen är en svaghet. Offentliga verksamheter har en lång tradition av att prognostisera och budgetera då det är så medel för finansiering av verksamhet erhålls.

Bolag som rankat planering, budget och prognos som en utmaning



Resultatet pekar även i detta avsnitt på att en gemensam plattform är avgörande för att lyckas. Tydliga samband finns mellan väl fungerande processer för budget och prognos och standardisering av processer och masterdata. De som är nöjda med systemstöd och har tydliga riktlinjer har också betydligt bättre fungerande budget och prognosprocesser än övriga bolag.

Områden som beskrivs som styrkor hos de organisationer som är nöjda respektive missnöjda med budget och prognos (andelar av respektive gruppering)



Summering

Resultatet av studien visar på stora skillnader mellan bolagens mognad inom planering och prognos. De bolag som är mer nöjda med sitt planerings- och prognosarbete har en stabilare och tydligare plattform. Studien bekräftar därmed KPMG:s bild av att ordning och reda i instruktioner, masterdata, system och processer är en förutsättning för tillförlitliga prognoser.

KPMG:s svenska studie från 2012 Verksamhetsstyrning – hur fungerar det i praktiken? visat att verksamheter i börsnoterade bolag oftare än offentlig sektor har hög kvalitet och standardisering i processer, masterdata och system. Kopplingen mellan verksamhet och ekonomi är stark och tydlig i de organisationer som är mest mogna avseende prognos och planering. Inom offentlig sektor mäts resultat ofta i form av måluppfyllelse snarare än i finansiella termer vilket tvingar verksamheten att integrera operativa och strategiska mål i budget och prognosarbetet.

KPMG:s internationella undersökning "Being the best" från 2013 visar att följande faktorer är viktigast för att lyckas skapa värde och en effektiv planering:

- Håll ihop verksamhet och ekonomi, länka operativa prognoser med finansiella genom klokt utformade och tydligt kommunicerade värdedrivare.
- Investera i rätt beslutsstöd för att frigöra tid för analys och minska risker för manuella fel.
- Använda IT och metoder för att hantera stora datamängder för kontinuerlig uppföljning av kunder och processer.

På CFO:s agenda 2014 – 2015

Slutsatser

KPMG:s undersökning visar att ekonomifunktionerna under den närmaste tiden planerar att lägga kraft på att utveckla operativ rapportering, budget- och prognosprocessen samt fortsätta fokusera på kostnadsbesparing.

1. Bolagen anser inte i någon större utsträckning att den operativa rapporteringen fungerar dåligt idag men trots det är det många bolag som kommer att fokusera extra på denna under 2014–2015. Interna och externa förändringar ställer hela tiden nya krav på den operativa rapporteringen vilket gör kontinuerliga uppdateringar och utveckling av den operativa rapporteringen nödvändig.

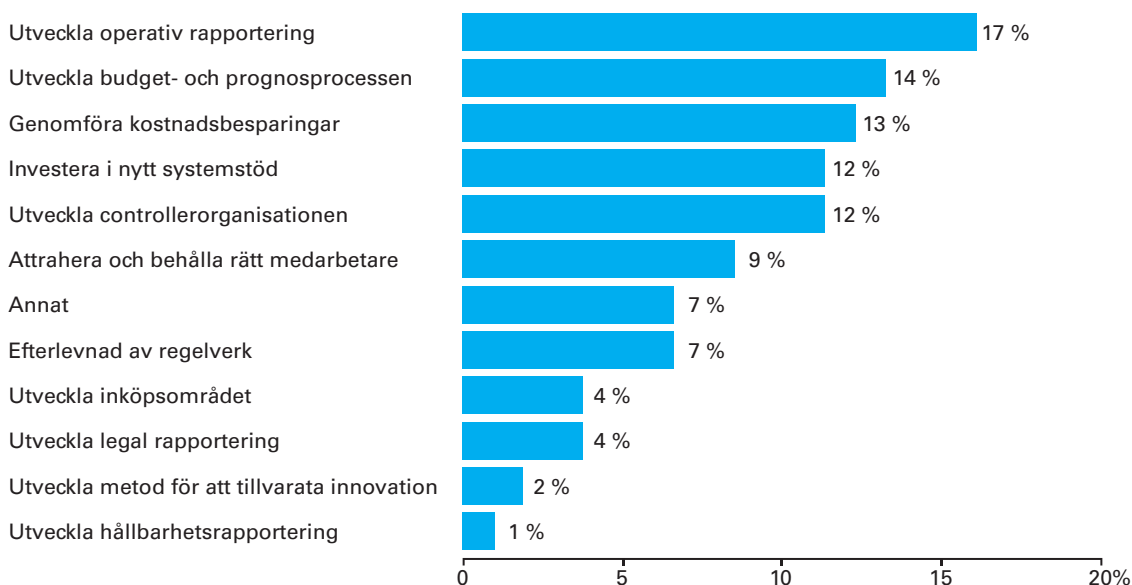
Ju mer centraliserade ekonomifunktionerna blir desto högre blir fokus på skalfördelar och kostnadseffektivitet. De bolag som satt upp ett gemensamt servicecenter för ekonomi har även gjort en initial investering och har ett business case att realisera. Ekonomifunktionen är idag en serviceorganisation som ska utföra tjänster kostnadseffektivt och med rätt kvalitet, man kan därmed förvänta ett fortsatt fokus på kostnader.

2. Utveckling av budget- och prognosprocessen är ett annat område flera CFO:er kommer att lägga fokus på. KPMG ser bl.a. hur den ökade tillgången till stora datamängder och utvecklat IT-stöd bidrar till stigande förväntningar på att kunna förutspå och påverka framtiden.

Intresseväckande är att respondenterna i denna undersökning inte funnit behov av att utveckla hållbarhetsrapportering. KPMG genomförde nyligen en undersökning, "KPMG:s Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013", som visar att kraven på att redovisa kvalitetssäkrad hållbarhetsinformation bara kommer att öka, bland annat som en följd av EU:s direktiv kring icke finansiell information i årsredovisningen. En trend vi ser framför oss är att integrera hållbarhetsredovisning i rapporteringen.

3. Kostnadsbesparingar är det tredje största fokusområdet. KPMG ser att bolagen i högre utsträckning än tidigare fokuserar på strukturella förändringar istället för mer kortsiktiga kostnadsbesparingar.

Vad är det viktigaste området för din ekonomifunktion att arbeta med under 2014–2015



Manuella rutiner, regelverk och systemstöd är fortfarande hinder i bokslut och rapportering. Detta är inget nytt fenomen men resultatet visar ändå att boksluten blivit betydligt snabbare än för fyra år sedan. För att lyckas med detta trots en svag plattform krävs resurser. Långsiktigt är detta inte kostnadseffektivt och försvårar säkerställandet av tillförlitliga beslutsunderlag.

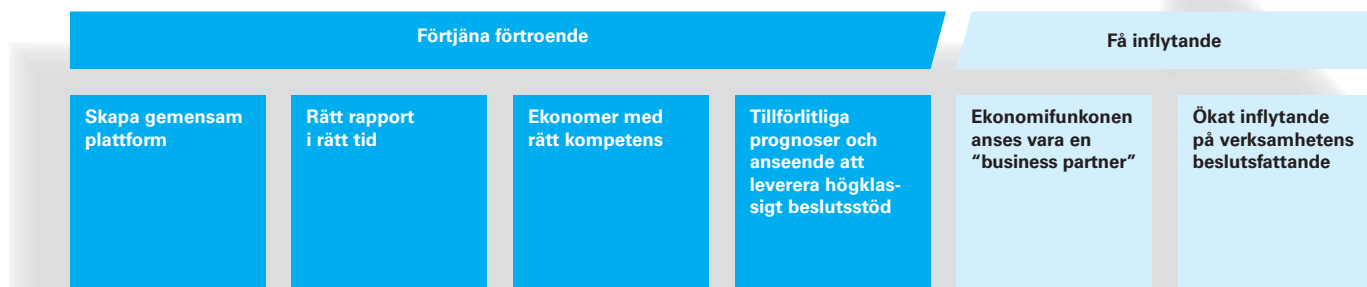
Jämfört med KPMG:s globala undersökningen "Being the best" från 2013 ser vi att bolag på den svenska marknaden i mindre utsträckning lyckats införa gemensamma servicecenter inom ekonomi och att det framförallt är de transaktionella processerna som hanteras gemensamt. En förklaring kan ligga i att bolag i den internationella studien i viss utsträckning är större än de svenska bolagen och därigenom får bättre skalfördelar av att införa gemensamma servicecenter. En annan förklaring kan vara att de svenska bolagen fortfarande har en alltför spridd ekonomistyrning och inte lyckats eller är tillräckligt mogna för en centralisering.

Inom det mer transaktionsnära arbetet anser bolagen att ekonomifunktionerna idag har den kompetens de behöver men när det kommer till affärs- och verksamhetsförståelse finns det en hel del att förbättra. Fokus på controllerorganisationen är ett viktigt steg för ekonomifunktionen om de ska lyckas bli en etablerad business partner med starkt förtroende och inflytande.

Studien visar att hela 63% av respondenterna uppfattar att ekonomifunktionen har ett gott anseende i verksamheten trots att många bolag har en svag plattform och behov av att utveckla affärs- och verksamhetskompetens.

Om ekonomifunktionerna ska lyckas bli de business partners som många strävar efter att bli bör de arbeta med flera områden samtidigt:

- Skapa gemensam plattform
- Rapportera i rätt tid
- Ekonomer med rätt kompetens
- Tillförlitliga prognoser



Om undersökningen

Studien baseras på svar från 192 personer i ledande befattningar inom ekonomifunktionen såsom CFO, economichef och koncerncontroller på olika bolag i Sverige.

Undersökningen har genomförts via telefonintervjuer. Bolagen har angett följande information om storlek, ägarstruktur och branschtillhörighet:

Storlek	Antal	Andel
0 – 2 BSEK	111	57,8%
2 – 5 BSEK	39	20,3%
> 5 BSEK	42	21,9%

Ägarstruktur

Ej noterat bolag	101	52,6 %
Börsnoterat	71	37,0 %
Offentligt ägd verksamhet	20	10,4 %

Representerade branscher

Verkstadsindustrin
Konsumentvaror
Finans och fastighet
Processindustrin
Energi
IT, Telecom
Läkemedel
Hälsa- och sjukvård
Övriga

Notera att procentsatser i vissa fall inte summerar upp till 100% vilket beror på avrundning.

KPMG erbjuder branschspecifika och kvalificerade tjänster inom revision, skatt och rådgivning. Genom vårt globala nätverk är vi ett av världens ledande kunskapsbolag med 155 000 specialister i 155 länder. I Sverige har vi stark lokal förankring med 1 600 medarbetare på 60 orter.

KPMG genomför regelbundet undersökningar och studier, både internationellt och i Sverige för att förutse trender och analysera utmaningar och framtida frågeställningar för våra kunder. Studien "På CFO:ers agenda - En orientering i svenska bolags fokus för 2014–2015" är genomförd av KPMG Management Consulting, Sverige. KPMG Management Consulting agerar rådgivare i komplexa och komplicerade förändringsprocesser. Vi hjälper våra kunder att skapa värde genom att realisera strategiska mål och optimera administrativa processer. Vi hjälper även våra kunder att tidigt agera på förändringar och nya regelverk.

Fler svenska studier av KPMG inom ekonomiområdet:





KPMG

Besöksadress:

Tegelbacken 4A

Postadress:

Box 16106

103 23 Stockholm

Tel: 08-723 91 00

Fax: 08-10 52 58

E-post: info@kpmg.se

kpmg.se

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2014 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Sweden. K3t500ex/1408/1/B888