

Förbättringspotential i styrprocesserna hos Sveriges 500 största företag

- Rapport baserad på svar från beslutsfattare inom ekonomi- och finansfunktioner vid 250 av de 500 största företagen i Sverige.
- I undersökningen har respondenterna fått ta ställning till hur de ser på ett antal områden och centrala processer inom ekonomi- och verksamhetsstyrning
- Ett antal områden har identifierats med tydlig förbättringspotential
- Undersökningen genomfördes under perioden 11 november 2015 till 1 februari 2016.

Förbättringspotential i styrprocesserna hos Sveriges 500 största företag

- störst potential i att driva agerande och aktiviteter i linje med företagets mål

I en ny undersökning bland beslutsfattare inom ekonomi- och finansfunktionerna hos Sveriges 500 största företag har ett antal områden identifierats med tydlig förbättringspotential inom ekonomi- och verksamhetsstyrning. Bland annat märks utmaningen i att planera, genomföra och följa upp verksamheten där mer än hälften anger att de inte är tillräckligt effektiva, trots att området bedöms som mycket viktigt. Störst potential finns inom områden som rör att driva agerande och aktiviteter i linje med företagets mål.

Beslutsstödsföretaget Hypergene har under perioden 11 november 2015 till 1 februari 2016 genomfört en undersökning där beslutsfattare inom ekonomi- och finansfunktionerna hos 250 av Sveriges 500 största företag har svarat på frågor om hur de arbetar med ekonomi- och verksamhetsstyrning.

Frågorna har berört arbetet med affärsplanering, målstyrning och nyckeltal liksom budget- och prognosprocesser samt hur beslutsfattarna följer upp och analyserar verksamheten.¹

Resultaten visar att landets största företag ligger långt framme i sina centrala styrprocesser men att utrymmet för ytterligare förbättringar är påtaglig. Beslutsfattarna som svarat visar på stor transparens kring hur de upplever situationen och var utvecklingspotentialen finns.

”Det vore överraskande om de största företagen i Sverige inte vore mycket skickliga inom sina styrprocesser. Samtidigt ser vi en ödmjukhet kring förbättringsområden och vilja till att bli ännu bättre. Att ständigt förbättras tycks inbyggt i företagets DNA. Vi ser dagligen de vinster företag kan göra när de ifrågasätter invanda mönster.”, säger Per Hidenius, VD på Hypergene.

Kort om ekonomi- och verksamhetsstyrning

I undersökningen har Hypergene ställt frågor om ekonomi- och verksamhetsstyrning. Nedan följer en kort beskrivning av området.

I teorin är det lätt. Företag har en strategi för att beskriva hur de ska ta sig mot sina mål, en affärsplan som anger hur de ska agera och en budget där man fördelar resurserna. Parallellt sker uppföljning och analys för att kunna förbättra och utveckla verksamheten.

I praktiken är det mer komplext. Studier visar att nio av tio organisationer misslyckas med att exekvera sin strategi i större eller mindre utsträckning². Bland utmaningarna finns oklara mål, överväldigande stora informationsmängder och komplexa IT-system som ofta fyller isolerade och olika funktioner i ett företag. Resultatet blir att ledningsgrupper och medarbetare saknar en gemensam och relevant helhetsbild av såväl mål och strategier som läget här och nu.

Ekonomi- och verksamhetsstyrning handlar i grunden om att leda, styra och utveckla organisationen för att nå uppsatta mål. För att lyckas ligger ofta fokus på att utifrån vision och strategi bryta ner övergripande planer till mål, nyckeltal och aktiviteter i hela organisationen, planera och fördela resurser genom budget- och prognosprocesser, samt löpande analysera och följa upp verksamheten

Stor skillnad i hur viktiga styrprocesserna är och hur framgångsrika företagen anser sig vara

I undersökningen har respondenterna fått ta ställning till hur de ser på ett antal områden och centrala processer inom ekonomi- och verksamhetsstyrning. Detta har skett utifrån två frågor:

- Hur viktig de bedömer att processen är (från helt oviktigt till mycket viktig)
- Hur bra de bedömer att de själva lyckas inom processen (från mycket dåligt till mycket bra)

Bedömningar av hur väl företagen lyckas är i sig intressanta. Men mest talande är differensen mellan hur viktig företagen bedömer att en process är och hur väl de anser sig lyckas. Skillnaden däremellan blir ett uttryck för potentialen till utveckling och förbättring. Störst differens tolkas därför som det område där företagen själva ser störst förbättringspotential. I svaren märks tre tydliga grupperingar som beskrivs nedan.

¹ Mer om studien bakgrund och genomförande finns att läsa i rapportens sista avsnitt.

² Robert S. Kaplan och David P. Norton, ”The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage”, 2008, Harvard Business Press

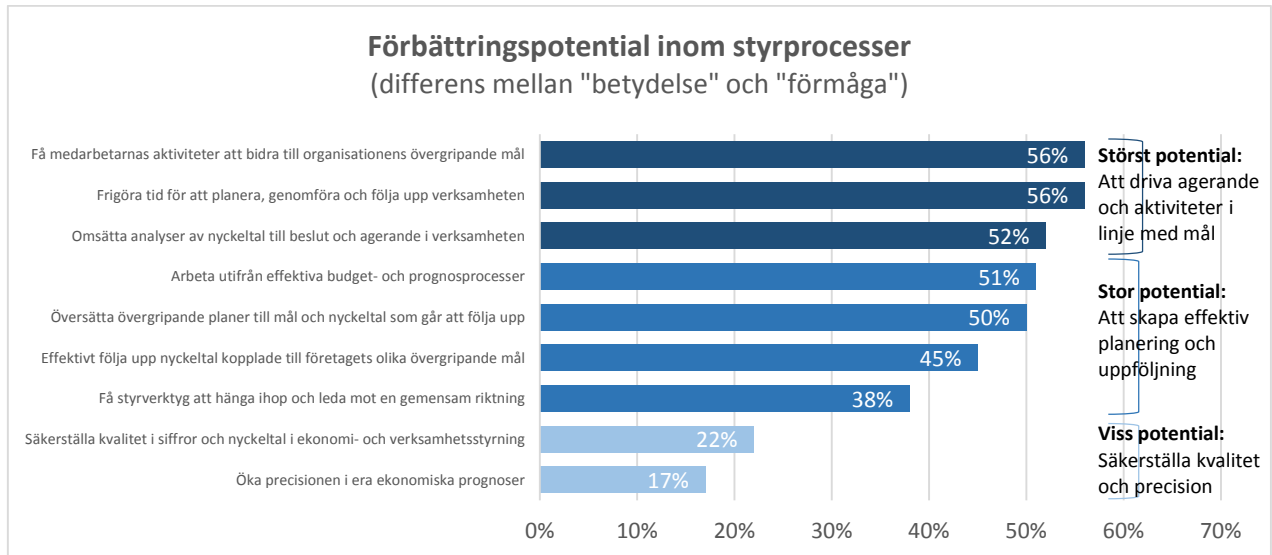


Diagram 1: Staplarna anger differensen mellan hur viktig beslutsfattarna bedömer respektive område vara (viktig eller mycket viktig) och hur bra de anser att de är inom samma område (bra eller mycket bra).

Störst förbättringspotential finns i att driva agerande och aktiviteter i linje med med mål

Störst potential finns bland området som relaterar till att driva agerande och aktiviteter i linje med företagets mål. Området bedöms av samtliga som viktigt eller mycket viktigt, men bara drygt fyra av tio uppger att de lyckas bra – en differens på 56 procent. Nästan lika stor bedöms förbättringspotentialen vara i det närliggande området att bättre ”omsätta analyser av nyckeltal till beslut och agerande i verksamheten”. Knappt hälften svarar att de lyckas bra samtidigt som områdets betydelse värderas också mycket högt, en differens på 52 procent.

Bedömningen ser likartad ut inom området att frigöra tid för styrningsarbetet. Bara fyra av tio uppger att de lyckas bra med att hitta tid för att planera, genomföra och följa upp verksamheten, samtidigt som 98 procent anger området som viktigt eller mycket viktigt. Det ger en differens på 56 procentenheter och är därmed ett område med lika stor förbättringspotential som att driva agerande och aktiviteter i linje med företagets mål.

”Vi ser att det finns stor utvecklingspotential i att gå från ord till handling. Inte bara att finna tiden för själva styrningsarbetet, utan lika mycket att göra korrekta analyser som leder till rätt beslut och rätt agerande genom hela organisationen. Detta är en sammanhållen kedja som ställer stora krav på både styrning och kommunikation. I många företag saknar till exempel ledningsgrupper och medarbetare en gemensam och relevant helhetsbild av såväl mål och strategier som läget här och nu. Det riskerar leda till att företagen lägger tid på fel saker.”, säger Per Hidenius.

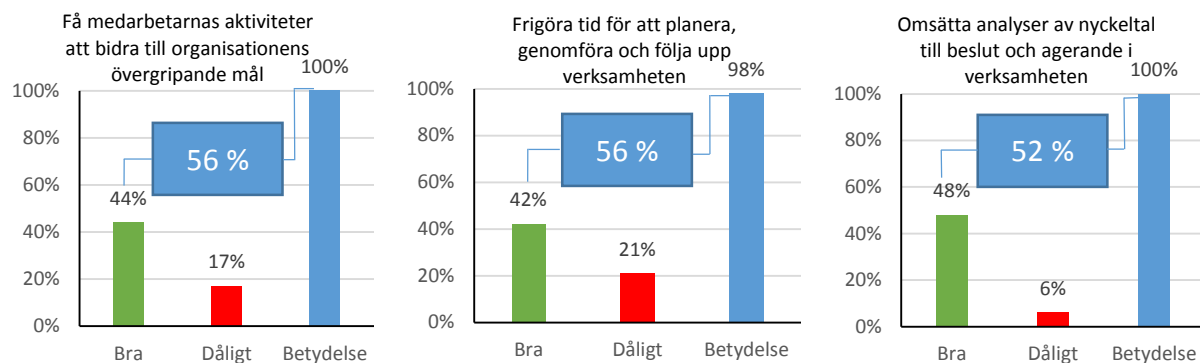


Diagram 2 – 4: Störst förbättringspotential i ”att driva agerande och aktiviteter i linje med med mål”. Staplarna anger svaret på frågan ”hur väl lyckas ni inom detta område?” (bra=bra eller mycket bra, dåligt=dåligt eller mycket dåligt), samt ”Hur viktigt är detta område?” (Betydelse=viktigt eller mycket viktigt).

Stor förbättringspotential i att skapa effektiv planering och uppföljning

Respondenterna identifierar näst störst förbättringspotential bland de arbetsområden som rör effektivitet i planering och uppföljning. Bara fyra av tio svarar att de lyckas bra med att "arbeta utifrån effektivare budget- och prognosprocesser". Drygt två av tio företag tycker att de lyckas direkt dåligt. Det ger en differens eller förbättringspotential på 51 procent. Lika stor är förbättringspotentialen för effektiv uppföljning av nyckeltal kopplade till företagets övergripande mål, där bara knappt fem av tio anser att de lyckas bra.

Inom samma område märks svårigheten att "översätta övergripande planer till mål och nyckeltal som går att följa upp" – ett område som är centralt för företagets uppföljning. Knappt fem av tio företag tycker att de lyckas bra, samtidigt som 96 procent bedömer området som viktigt eller mycket viktigt. Det ger en differens på 50 procent. Att få styrverktyg att hänga ihop och leda mot en gemensam riktning uppges också vara en utmaning, om än något mindre än övriga i gruppen. Knappt sex av tio anger att de presterar väl, vilket är det område med högst resultat. Men det är också ett område vars betydelse värderas mycket högt.

"Effektiva budget- och prognosprocesser liksom att ha rätt förutsättningar att följa upp nyckeltal är vanliga problemområden för beslutsfattare inom ekonomi och finans. Bland orsakerna finns ofta överväldigande stora informationsmängder och komplexa IT-system och programvaror som fyller isolerade och olika funktioner i företaget. Med rätt systemstöd kan ekonomichefer få en vardag som i stor utsträckning handlar om framåtblickande arbete.", säger Per Hidenius och fortsätter:

"Upphovsmännen till det balanserade styrkortet, Robert S. Kaplan och David P. Norton, såg i sin forskning 2008 att i snitt 73 procent av de anställda i en organisation inte har tillgång till den strategiska planen och att 95 procent inte förstår organisationens strategi. En annan upptäckt var att 60 procent av de undersökta företagen inte kopplar samman sin budget med strategin³. Svaren i undersökningen beskriver tydligt liknande förutsättningar i de största svenska företagen. Vi ser att det finns mycket att göra inom området. Just nu märks bland annat frågor om hur man kopplar samman verksamhetsmål med ekonomisk planering och uppföljning, något som i sig ställer höga krav på såväl styrmodeller som systemstöd."

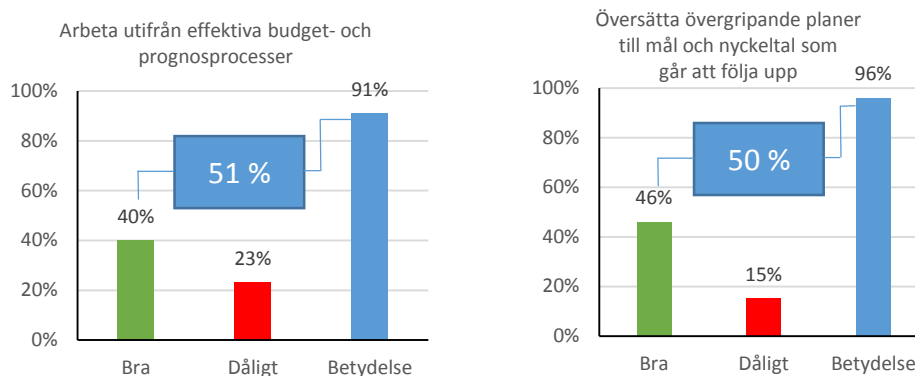


Diagram 5 – 6: Stor förbättringspotential i "att skapa effektiv planering och uppföljning". Staplarna anger svaret på frågan "hur väl lyckas ni inom detta område?" (bra=bra eller mycket bra, dåligt=dåligt eller mycket dåligt), samt "Hur viktigt är detta område?" (Betydelse=viktigt eller mycket viktigt).

³ Robert S. Kaplan och David P. Norton, "The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage", 2008, Harvard Business Press

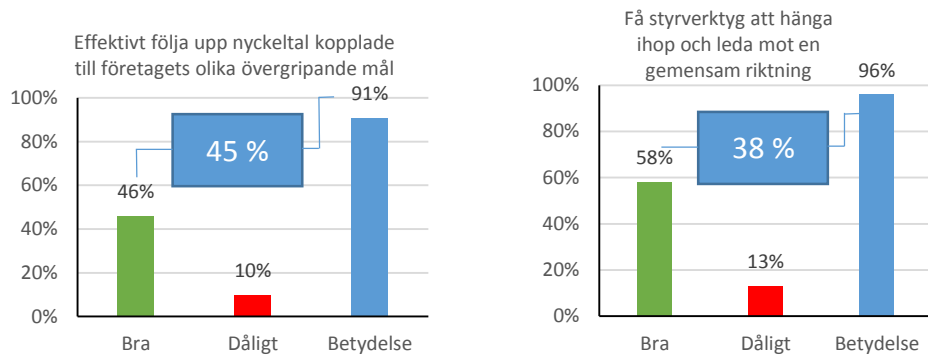


Diagram 7 – 8: Stor förbättringspotential i "att skapa effektiv planering och uppföljning". Staplarna anger svaret på frågan "hur väl lyckas ni inom detta område?" (bra=bra eller mycket bra, dåligt=dåligt eller mycket dåligt), samt "Hur viktigt är detta område?" (Betydelse=viktigt eller mycket viktigt).

Viss förbättringspotential i att säkerställa kvalitet och precision i styrsystemen

Det tredje delområdet handlar om att säkerställa kvalitet och precision i styrsystemen. En viss förbättringspotential kan utläsas utifrån företagens egna värderingar av prestation och betydelse.

Differensen mellan betydelse och hur företagen anser att det lyckas med att säkerställa kvalitet i siffror och nyckeltal i styrsystemen är endast 22 procent, den näst minsta differensen. Det är också enbart sex procent som anser att de lyckas dåligt med dessa uppgifter. Det tolkas som att området är mycket centralt och att företagen presterar väl.

Differensen mellan hur företagen uppfattar att de lyckas och betydelsen av att öka precisionen i de ekonomiska prognoserna är den minsta av de områden som studerats. Det är dessutom bara tre av fyra som svarar att området är viktigt eller mycket viktigt. Tolkningen av detta resultat är att företagen sannolikt redan har en hög grad av kvalitet och precision i sitt arbete. Att inte betydelsen anses vara större tolkas som att förmåga inom dessa områden är en självklarhet och därför får en relativt sett lägre siffra jämfört med övriga frågeområden.

"Samtidigt vet vi att många företag i Sverige och Norden brottas med just kvalitet och precision i de ekonomiska styrsystemen. Inte sällan sitter stora miljardföretag fast i manuella sammanställningar från många separata system. Dessutom är det förvånansvärt vanligt att affärskritiska analyser och prognoser görs i Excel och bygger på enskilda individers kompetens. Det innebär både stora risker och bristande möjligheter för att snabbt få fram rätt beslutsunderlag.", säger Per Hidenius.

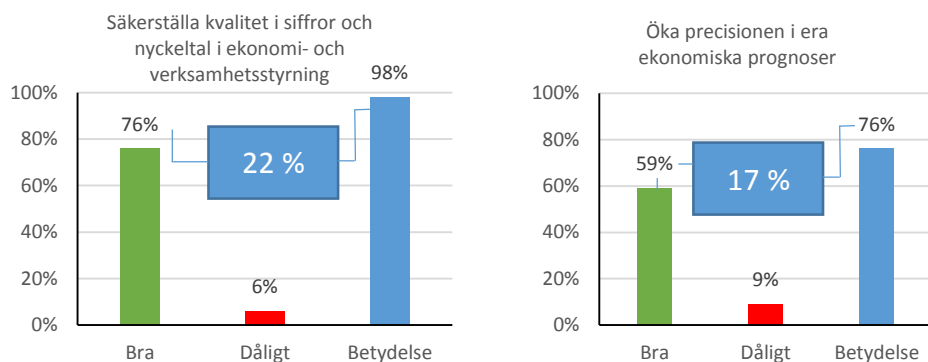


Diagram 9 och 10: Viss förbättringspotential i att "säkerställa kvalitet och precision". Staplarna anger svaret på frågan "hur väl lyckas ni inom detta område?" (bra=bra eller mycket bra, dåligt=dåligt eller mycket dåligt), samt "Hur viktigt är detta område?" (Betydelse=viktigt eller mycket viktigt).

Att hinna med kärnuppgifterna är en utmaning

I undersökningen framkommer avslutningsvis att två av tre beslutsfattare lägger mindre än halva dagen på de uppgifter de själva anser vara viktigast, vilket bekräftar förbättringspotentialen i att frigöra tid för styrningsarbetet. Tre av tio lägger dagligen två timmar eller mindre på de viktigaste arbetsområdena. Samtidigt uppger fler än sex av tio att de lägger oförändrat eller mindre tid på det de anser viktigast i dag jämfört med för tre år sedan.

”Tidsbegränsningar är en tydlig utmaning när beslutsfattarna ska ägna sig åt sina kärnuppgifter. Det är dessutom personer som är centrala i styrningsarbetet vilket får konsekvenser för hur väl företagen kan prestera över tid. Många gånger är förutsättningarna fel med komplexa styrprocesser och mängder av svårtolkad data att hantera.”, säger Per Hidenius.

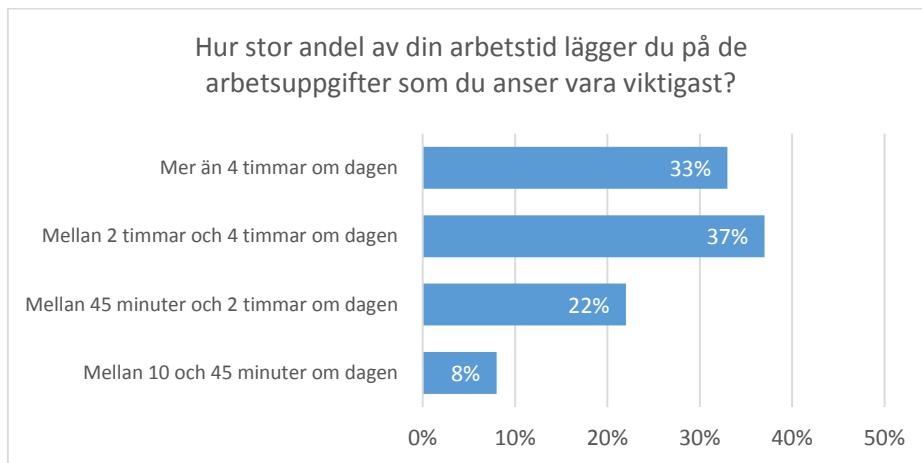


Diagram 11: Två av tre beslutsfattare lägger mindre än halva arbetstiden på uppgifter de själva anser vara viktigast.

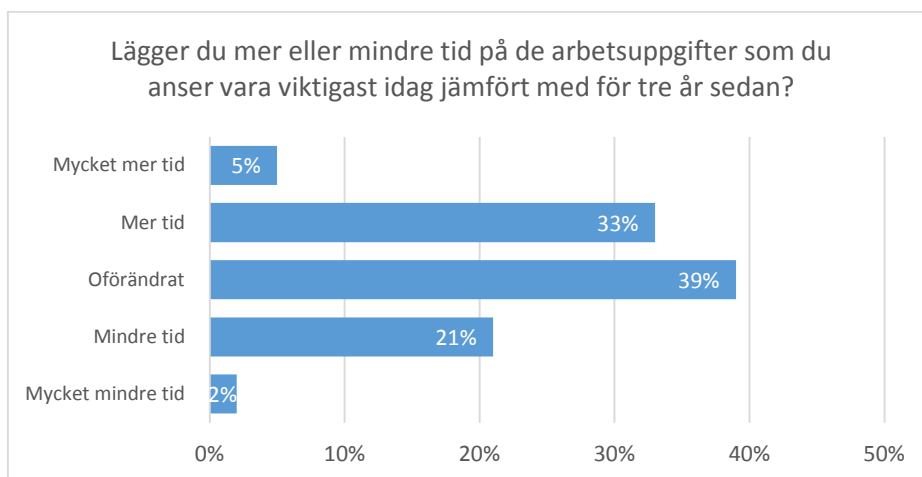


Diagram 12: Fler än sex av tio anger att de inte lägger mer tid på det de anser viktigast i dag jämfört med för tre år sedan.

Informationshantering och presentation av data är stora tidstjuvar

Respondenterna har vidare fått värdera ett antal centrala och traditionellt tidskrävande områden inom ekonomi- och verksamhetsstyrning utifrån hur stora tidstjuvar de anser dem vara. På frågan om vilka de största tidstjuvarna är anges i första hand arbetet med att förbättra hur information presenteras, både avseende den visuella presentationen och graden av pedagogik. Därefter följer utmaningen att behöva använda för många system för att få tillgång till rätt information, liksom att bearbeta informationen för att kunna göra relevanta analyser.

”Företagen som svarat är många gånger de bästa i sin bransch. Samtidigt ser vi att de bedömer att delar av styrprocesserna tar för mycket tid och skulle i flera fall kunna hanteras effektivare. Att det i så många fall handlar om bearbetning av information säger något om beslutsfattarnas vardag. Information finns i överflöd och måste i alltför många fall sammanställas och bearbetas för att fylla avsedd nytta. Det leder till förlorade möjligheter och tid som skulle kunna läggas på mer värdeskapande aktiviteter.”, säger Per Hidenius.

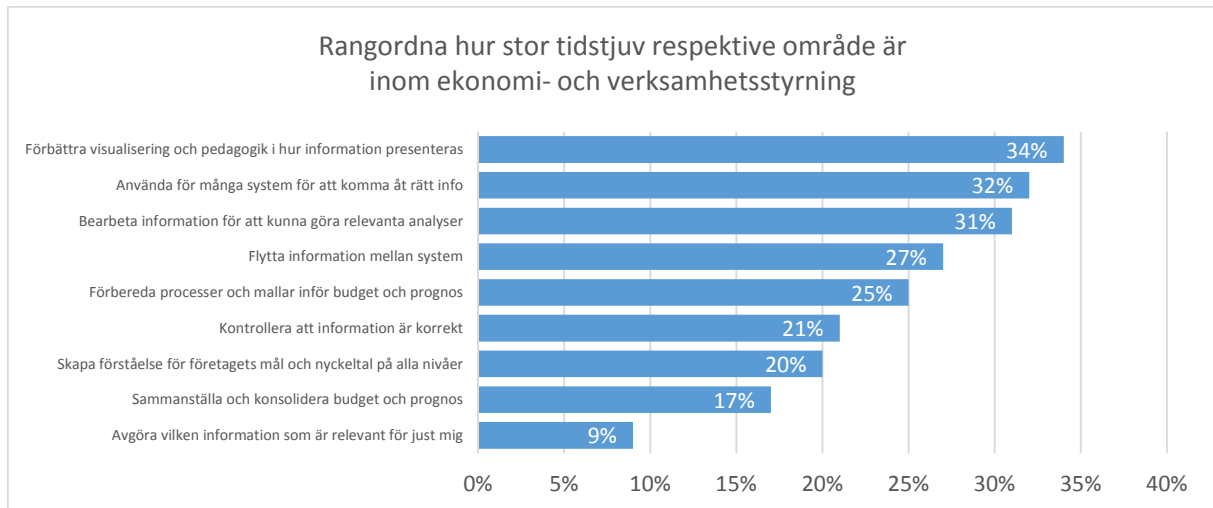


Diagram 13: Staplarna anger hur många procent av beslutsfattarna som uppgett att områden är en stor eller mycket stor tidstjuv.

Bakgrund till undersökningen

Syftet med undersökningen har varit att ta reda på hur Sveriges 500 största företag arbetar med ekonomi- och verksamhetsstyrning. Beslutsfattare inom företagets ekonomi- och finansfunktioner har fått svara på frågor om deras vardag och hur de ser på centrala processer inom planering, styrning och uppföljning. I förlängningen vill vi bättre förstå och kunna möta behoven, utmaningarna och utvecklingen bättre – liksom att bidra till diskussion och kunskapsspridning inom området.

Om undersökningen

Undersökningen genomfördes som webbenkät under perioden 11 november till 1 december 2015. Därefter genomfördes telefonintervjuer mellan 1 december 2015 och 1 februari 2016 med samma enkät som grund i syfte att nå dem som ännu inte svarat.

Enkäten skickades till beslutsfattare inom ekonomi- och finansfunktioner bland Sveriges 500 största företags. Respondenterna har bestått av CFO, ekonomichef, finanschef, controllerchef, head of treasury samt personer i liknande befattningar. Enkäten besvarades av totalt 250 befattningshavare. Svarefrekvensen är därmed 50 procent av de tillfrågade företagen.

Undersökningen genomfördes på uppdrag av Hypergene av Mohlin & Vestskov Marknadsinformation AB som arbetar enligt ICC/ESOMAR:s etiska regler för enkätundersökningar.

Kort om Hypergene

Hypergene utvecklar och levererar beslutsstöd för verksamhetsstyrning. Med hjälp av Hypergene effektiviserar kunderna sina budget- och prognosprocesser, följer upp verksamheten genom avancerade analys- och rapporteringsmöjligheter samt arbetar med målstyrning på ett sätt som bryter ner övergripande planer till mål, nyckeltal och aktiviteter i hela organisationen.

Hypergene grundades 2000, är i stark tillväxt och har utsetts till DI Gasell sju gånger under de senaste åtta åren, något som 2014 ledde till att bolaget utsågs till årets Maratongasell. Bland kunderna finns

Göteborgs Stad, SSAB, TV4, Viking Line, Kungsleden, Lunds universitet och Svenska Spel. Dessutom arbetar vi med ca 50 kommuner, Stockholms läns landsting och samtliga länsstyrelser. Hypergene finns i Malmö, Stockholm, Göteborg, Skövde och Kalmar med över 100 anställda.

För mer information

Robin Askelöf, marknadschef på Hypergene

Telefonnummer: 070-798 00 60

E-mail: robin.askelof@hypergene.se