

Преобразование финансовых процессов

Электронная книга Meet the Boss,
в сотрудничестве с Oracle



Meet the Boss

ORACLE[®]
Cloud

СОДЕРЖАНИЕ...

ГЛАВА 1.

Задачи и движущие силы изменений

5

ГЛАВА 2.

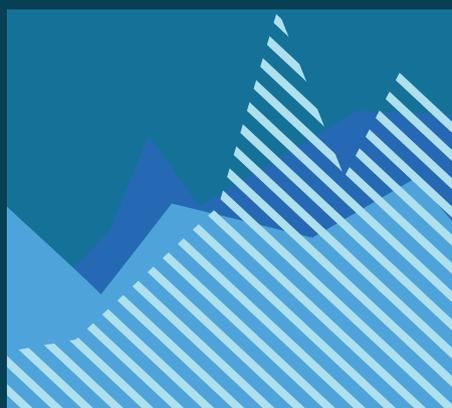
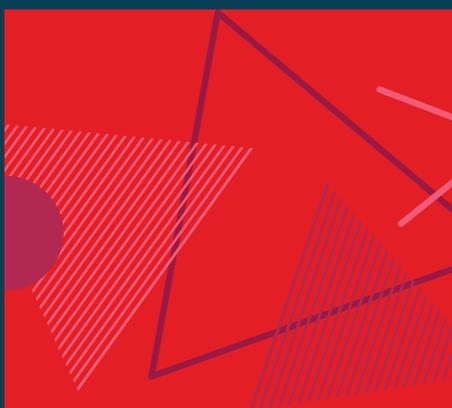
Секреты успеха

10

ГЛАВА 3.

Финансовая функция в современном мире

15



ВВЕДЕНИЕ

Технологии, как и многие другие задачи в компании, оказывают значительное влияние на финансовую функцию. Будь то расширение работы с облачными сервисами, интеллектуальный анализ данных, роботизация процессов или другие инновационные цифровые технологии, применяемые сотрудниками финансовых департаментов, которые помогают повышать производительность повседневных финансовых операций, сокращать сроки и снижать их стоимость, включая такие рутинные как обработка транзакций, бухгалтерский учет и отчетность.

Но что еще важнее: финансовые департаменты теперь могут приносить большую пользу компании, помогая повышать качество принятия управленческих решений.

Благодаря доступу к важным финансовым и операционным данным директор по финансам оказывает поддержку внедрению изменений и руководит процессами преобразований в компании.

Однако нередко преобразования оказываются трудновыполнимой задачей. Виной тому устаревшие ИТ-системы, разрозненные наборы данных и консервативное организационное мышление. Поэтому ключевыми приоритетами для финансового директора должны быть оптимизация финансовой структуры компании, ее бизнес-процессов, модели использования человеческих ресурсов и технологий, направленные на повышение эффективности.



Какие усилия требуются для того, чтобы преобразовать финансовую функцию в цифровую, гибкую и приносящую пользу функциональную структуру? Как цифровые инструменты способны помочь финансовой функции стать эффективным партнером для бизнеса? И с какими подводными камнями можно столкнуться на пути преобразований? Если Вы задумываетесь о преобразованиях в своей компании, будет полезно познакомиться с опытом тех, кто уже сделал первые шаги. Об их опыте и рассказывает данная электронная книга.

Корпорация Oracle и авторы телевизионной программы Встреча с боссом («Meet the Boss») провели несколько круглых столов с участием топ-менеджеров крупнейших в мире компаний, которые поделились своим опытом в преобразовании финансовой функции. Каждая программа длилась 90 минут. Руководители рассказывали о том, с какими трудностями они столкнулись и как их преодолевали. Модераторами круглых столов выступали авторы передачи Встреча с боссом («Meet the Boss»).

В данной электронной книге отражены основные моменты шести часов дискуссий с 20 топ-менеджерами на тему преобразований финансовой функции в компаниях. Хотите узнать их мнение? Тогда приступим.

БЕН ТОМПСОН, ДИРЕКТОР ПРОГРАММ, MEET THE BOSS



ГЛАВА 1

Задачи и движущие силы изменений

Финансовый департамент хочет быть доверенным партнером для бизнеса и ключевой движущей силой в деле повышения эффективности компании. Но для этого необходимы преобразования.

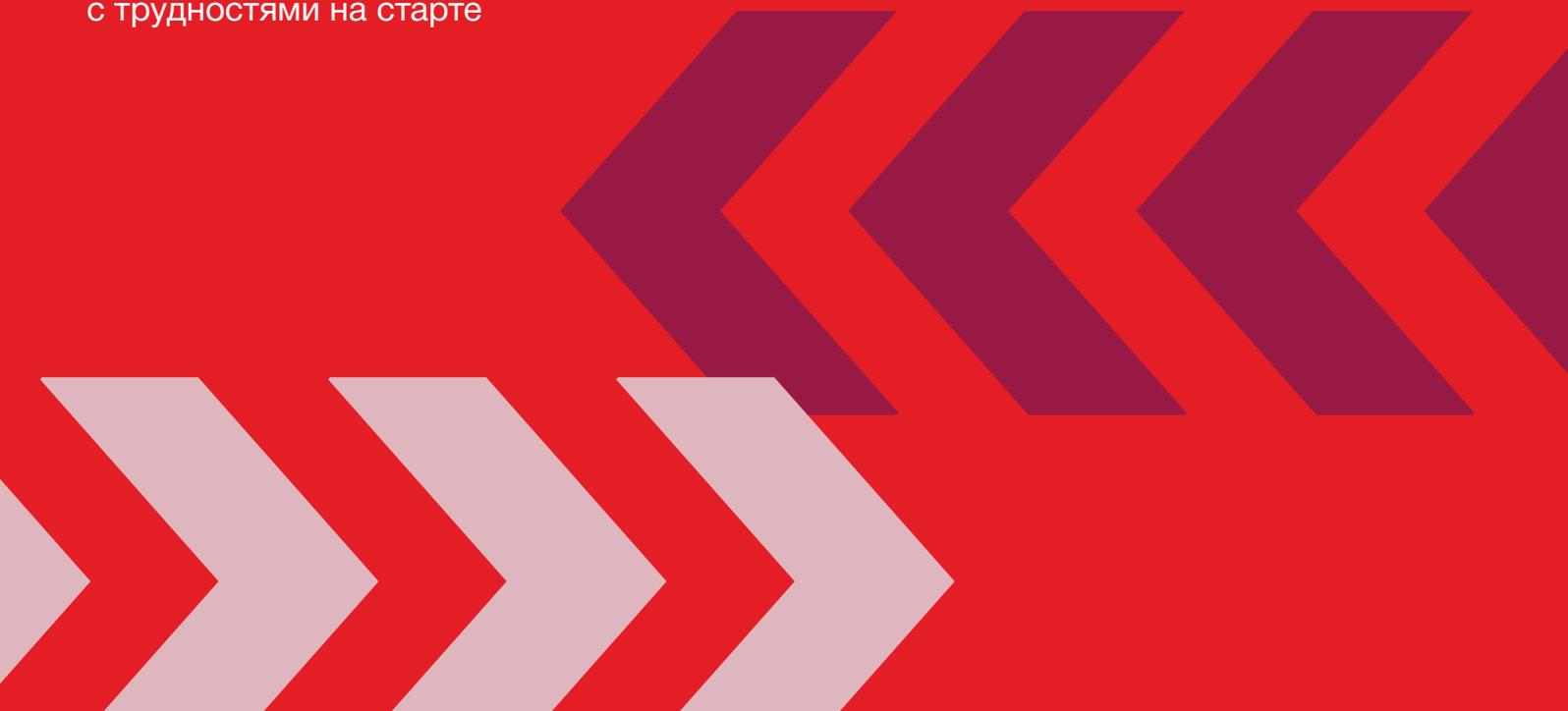
Роль финансовой функции меняется. Нужно выполнять больше задач с теми же или даже меньшими ресурсами. И быстро реагировать на стремительно меняющиеся потребности клиентов или рыночные условия. Руководство и акционеры требуют от финансового департамента оперативно предоставлять подробную информацию, которая нужна для принятия решений.

Поэтому для финансовых директоров трансформация финансовой функции является приоритетом номер один.

Но осознать необходимость перемен недостаточно. Нужно действовать. Многие компании сталкиваются с трудностями на старте

преобразований. Например, им приходится иметь дело с устаревшими ИТ-системами, бизнес-процессами и инфраструктурой.

— Текущие финансовые ИТ-системы не способны справляться с новыми потребностями, — жалуется Джузеппе Маланга, директор по финансам и бизнес-операциям фармацевтической корпорации Roche. С ним согласен Вернер Хофманн, финансовый директор в регионе APAC корпорации Osram. — Наши ИТ-системы не обладают достаточной гибкостью, чтобы соответствовать новым бизнес-моделям, — говорит Вернер.



И это общее мнение. — Мы работаем с огромным количеством ИТ-систем, которые были внедрены в разное время, — объясняет Сондра Кертис, финансовый директор в регионе APAC компании Westpac. — Объединение этих ИТ-систем для создания единой, оптимизированной и эффективной системы отчетности — задача не из легких.

Что же делать с наследием прошлого? — Мы пытаемся по максимуму избавиться от устаревших ИТ-систем, — говорит

Бриджитт Лолер, руководитель программы преобразования финансового департамента в SGS. — Но некоторые ИТ-системы уже настолько глубоко укоренились в компании, что их ликвидация может иметь плохие последствия для бизнеса. Требуется немало времени, чтобы избавиться от стереотипов.

Если описанная ситуация похожа на Вашу, знайте, что Вы не одиноки.

— Независимо от отрасли 95 % проблем, с которыми сталкиваются финансовые департаменты, — одни

и те же, — замечает Дарил Себешта, вице-президент по разработке облачных сервисов в Oracle. — Как обрабатывать такой большой объем данных? Как извлечь из него добавочную стоимость? Как получить ценную статистику из данных, вместо того чтобы анализировать старые тенденции? И как быстро осуществить перемены в мире с высокой фрагментацией и специализированными решениями? Это ключевые вопросы для современных финансовых директоров.

— Независимо от отрасли 95 % проблем, с которыми сталкиваются финансовые департаменты, — одни и те же.

ДАРИЛ СЕБЕШТА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО РАЗРАБОТКЕ ОБЛАЧНЫХ СЕРВИСОВ, ORACLE

ORACLE

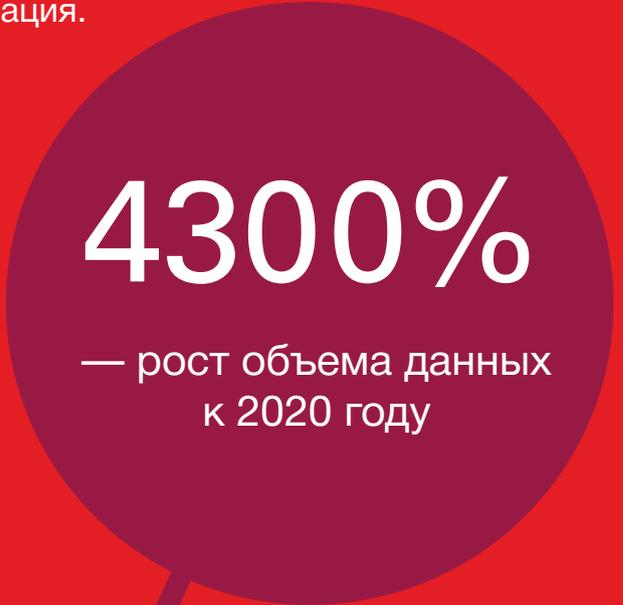


Главная проблема для многих компаний независимо от отрасли: как извлечь добавочную стоимость из огромного массива собираемых данных? И эту проблему со временем решить будет еще труднее. Ведь, по прогнозам экспертов, к 2020 году объем генерируемых данных вырастет на 4300 %. А неконтролируемое разрастание ИТ-систем, инфраструктуры и отсутствие стандартизации сделают управление данными еще более сложным.

Для финансовых департаментов, как и для других подразделений, главной задачей должно быть преобразование этой информации в пригодную для практического использования статистику.

— Данных у нас предостаточно. Проблема в том, как финансовый департамент использует их, насколько эффективно извлекается ценная статистика, как департамент помогает другим подразделениям принимать решения, — говорит Клэр Бинмор, директор по вопросам эффективности в компании Aviva.

— Мы должны управлять данными лучше, — добавляет Билл Лоу, вице-президент по финансам в Oakwood Asia Pacific. — Если мы видим тенденцию или некое изменение на рынке, нельзя дожидаться конца месяца, чтобы сообщить об этом. Мы должны реагировать в режиме реального времени, а для этого нам нужна информация.



4300%

— рост объема данных
к 2020 году

Необходима точная и достоверная информация. Ряд компаний полагаются на один источник «правды», но в реальности все бывает намного сложнее. — Большие проблемы возникают тогда, когда приходится обрабатывать данные, находящиеся за пределами финансовой функции, — говорит Феми Адебайо, директор по коммерческим финансам в 9mobile (раньше компания называлась Etisalat Nigeria). — Они могут быть разрозненными. Можно даже не подозревать, что те или иные данные существуют, — соглашается Самир Альтаф, финансовый директор в Batelco. — Если не держать под контролем потоки информации, можно пойти в неверном направлении. Нужен один источник достоверной информации.

И в этом состоит ключевая движущая сила изменений: стать надежным партнером для бизнеса, приносить пользу, помогая повышать эффективность, вовремя распознавать перспективные тенденции и угрозы со стороны конкурентов. Необходимо обеспечивать соответствие операционным планам, моделям, ключевым показателям эффективности и финансовым целям. Без этого невозможно достичь успеха в модернизации финансовой функции. Ключевая цель финансового департамента сегодня заключается в том, чтобы не просто отчитываться о результативности, а стимулировать изменения и помогать в повышении эффективности компании.

— Проблема возникает тогда, когда приходится обрабатывать данные, поступающие извне, —

ФЕМИ АДЕБАЙО, ДИРЕКТОР ПО КОММЕРЧЕСКИМ ФИНАНСАМ, 9MOBILE



Энис Язирилиоглу, руководитель по преобразованию бизнес-моделей в Turkcell, считает трансформацию логичным ответом на потребность в изменениях. — Наши модели выручкой и инструменты для измерения доходности меняются. Наши заказчики хотят иметь доступ к деталям. ни хотят общаться с нами в социальных сетях на различных платформах. Отсюда возникает необходимость в преобразовании наших бизнес-моделей и финансовых ИТ-систем.

Господин Адебайо из 9mobile согласен с этими рассуждениями. — Поведение заказчиков быстро меняется. То же самое можно сказать о технологиях. Требуется вносить информацию об операциях в базу данных как можно быстрее и использовать ее, чтобы принимать обоснованные и качественные управленческие решения. Проблема, по словам господина Себешты, состоит в том, как извлечь из огромного объема данных ценные для бизнеса знания. — Это возможность, которую нельзя упускать, — говорит он. — Чтобы ей воспользоваться, нужны подходящие инструменты.



ГЛАВА 2

Секреты успеха

Изменения неизбежны. Как крупнейшие в мире организации осуществляют преобразования?

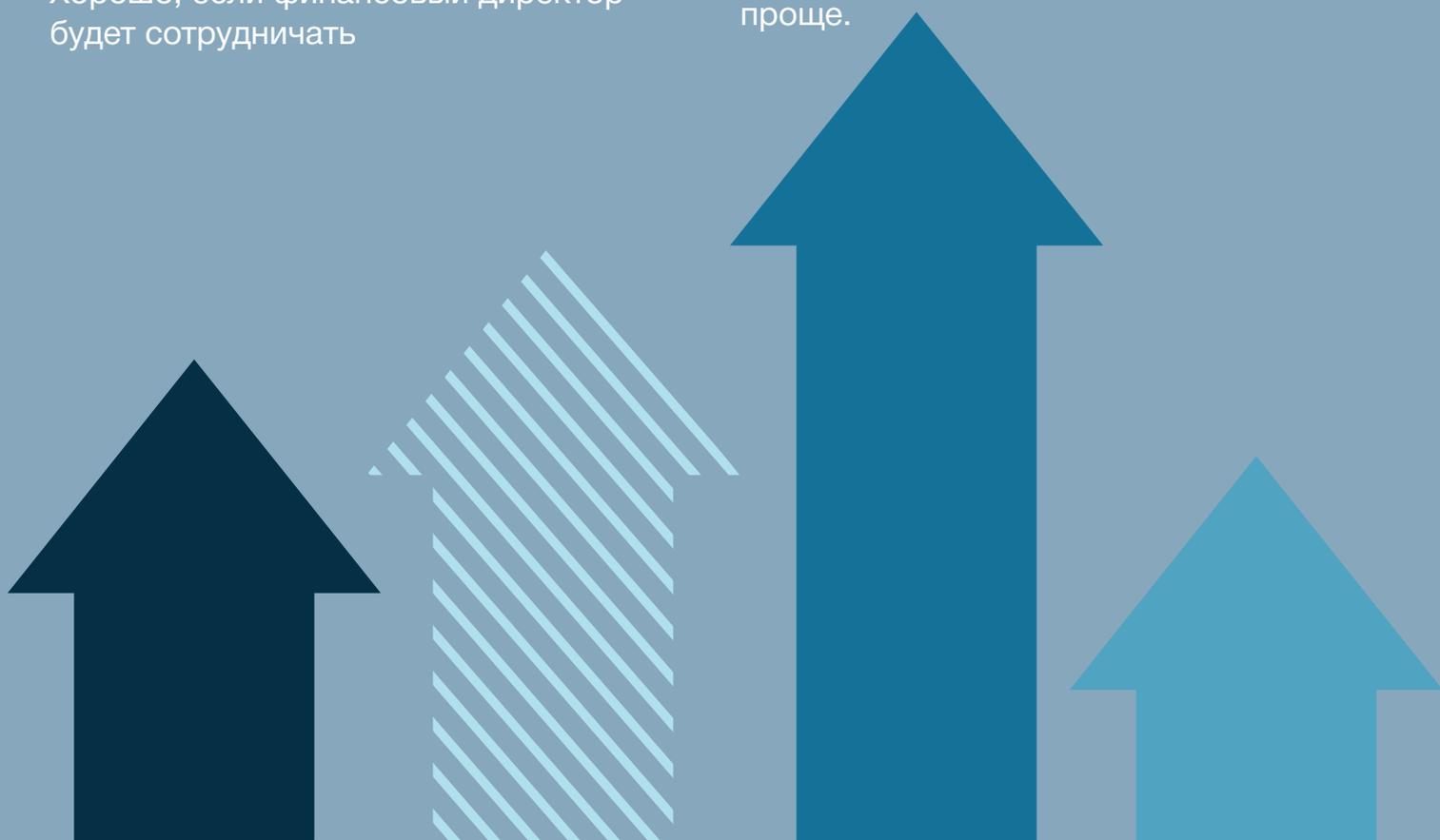
Несомненно, от финансовых организаций сегодня ждут больше, чем прежде.

В современном мире роль финансового департамента не ограничивается предоставлением отчетности.

Департамент поддерживает принятие решений, выполняет прогнозирование и сценарный анализ бизнес-модели и вносит свой вклад в повышение эффективности компании. Поэтому от преобразований финансового департамента зависит «здоровье» бизнеса в долгосрочной перспективе. Для начала надо заручиться поддержкой менеджеров. — Ключом к успеху в деле преобразования является поддержка со стороны высшего руководства, — говорит Дарил Себешта из Oracle. — Хорошо, если финансовый директор будет сотрудничать

с ИТ-директором, поскольку это поможет расставлять приоритеты в зависимости от бизнес-потребностей.

С этим мнением согласен Кристиан Бальтцер, финансовый директор Группы компаний Tryg Insurance. Он также подчеркивает важность подходящей организационной структуры. — Благодаря подходящей структуре и поддержке со стороны руководства можно проводить преобразования в крупном масштабе, — резюмирует Кристиан. — Когда говорят «У нас такая большая и сложная структура, что мы не можем внедрить изменения», это звучит как оправдание бездействия. Если у Вас крупная компания со сложной структурой, сделайте эту структуру проще.



Работа финансового департамента критична для всего бизнеса, поэтому не стоит жалеть времени и сил на его преобразование. — Взаимодействие между различными подразделениями действительно очень важно, поскольку большой объем данных, которые используют сотрудники финансового департамента, исходит от других подразделений, — говорит Том Блумерс, директор по преобразованию финансовой службы

в Philips. — Например, счета на оплату часто создаются не в финансовом департаменте. Финансовый департамент является точкой взаимодействия и несет определенную долю ответственности. Но создаются счета в других местах. Вот почему в деле преобразования так важна поддержка руководителей других подразделений и высшего руководства компании.

После получения такой поддержки, нужно расставить приоритеты:

с чего начинать и какие инструменты или технологии могут помочь в деле трансформации. — Любые инвестиции должны окупаться, — утверждает Маникантан Тиагаражан, старший вице-президент по финансам в Mphasis. — Новое решение обычно выбирается по соотношению цена-качество. Поэтому в выборе должен участвовать не только финансовый директор, но и руководитель ИТ-отдела.

— Взаимодействие между различными подразделениями действительно очень важно, поскольку большой объем данных, которые используют сотрудники финансового отдела, исходит от других подразделений, —

ТОМ БЛУМЕРС, ДИРЕКТОР ПО ПРЕОБРАЗОВАНИЮ
ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ, PHILIPS

PHILIPS



— Важно правильно расставить приоритеты, распределить средства и оценить рентабельность инвестиций, — говорит Сондра Кертис, финансовый директор Westpac. — Часто модернизация финансовых ИТ-систем не является пунктом номер один в списке инвестиционных приоритетов, когда есть более перспективные для бизнеса проекты. Нужно найти баланс, чтобы получать достаточное количество данных, но при этом не тратить много денег на лишние технологии.

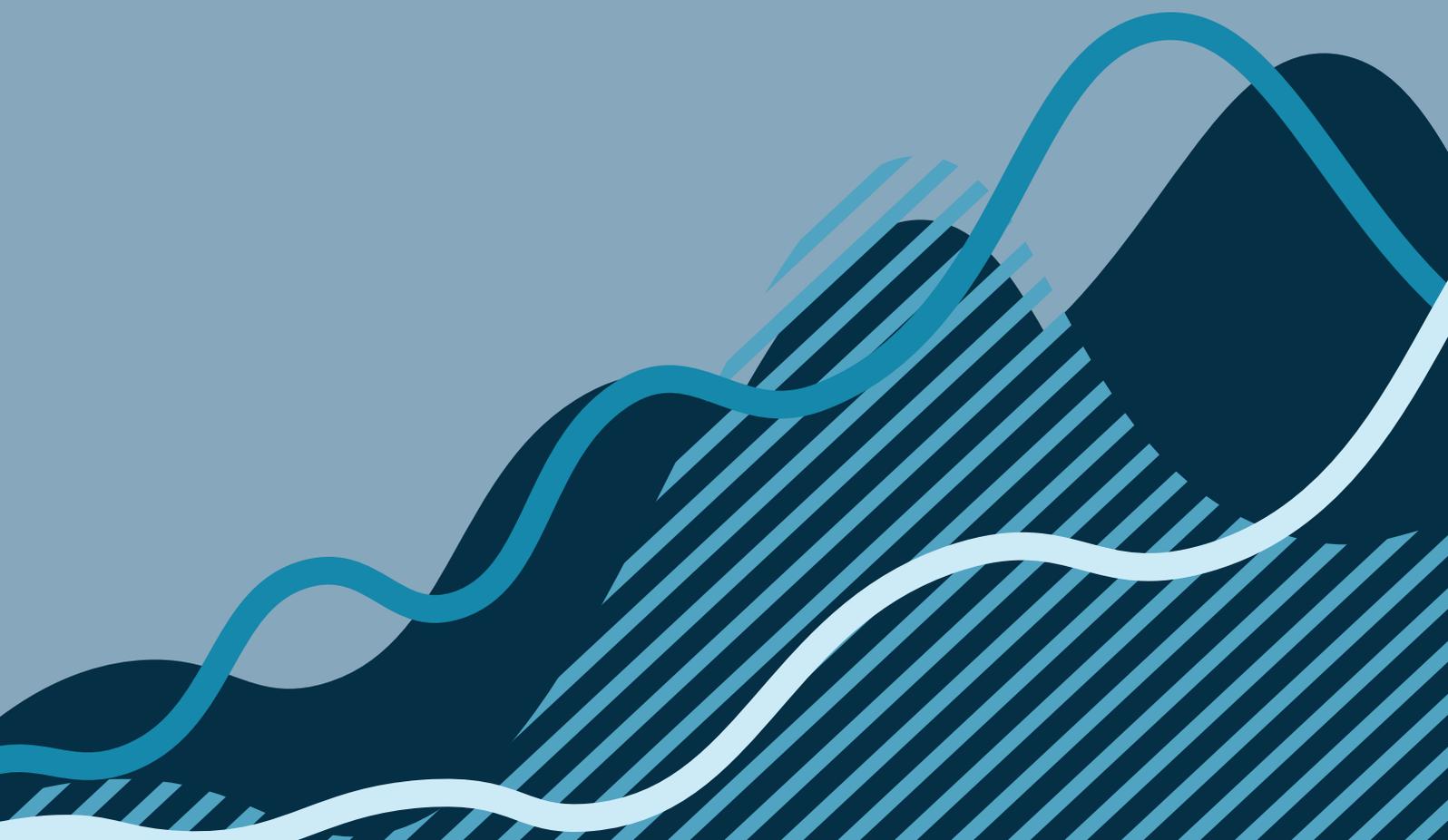
С точки зрения господина Себешты, важно выявить ключевые бизнес-задачи, которые требуется решить. — Прежде чем тратить деньги на технологии или использовать какие-либо ресурсы, определите цели, — говорит господин Себешта. — В противном случае вы рискуете потратить много денег впустую.



В отношении данных тоже нужно уметь расставлять приоритеты. — Пользователь должен понимать, какие данные ему нужны, — говорит Билл Лоу, вице-президент по финансам в Oakwood Asia Pacific. Важно уметь извлекать ценную информацию из данных. — Цифры бесполезны без анализа, сравнения и демонстрации тенденций. Просто собирать данные и никак их не обрабатывать значит тратить время впустую.

И тут на помощь приходят новейшие технологии анализа данных: машинное обучение, обработка естественного языка, оптимизация и предиктивный анализ. Эти технологии помогают финансовым директорам извлекать ценную информацию из данных и принимать обоснованные стратегические решения.

— Аналитика дает возможность увидеть возможности в данных, — объясняет господин Блумерс. Благодаря этим инструментам финансовый департамент может приносить пользу всей компании. — В современных компаниях работа сотрудников финансового департамента напоминает работу ученых. С одной стороны, они являются финансовыми аналитиками, а с другой — экспертами по данным, которые могут предоставлять технологические сведения и финансовую статистику.



Чтобы добиться успеха, важно пересмотреть свой подход к управлению данными. Махадеван Натаражан, старший директор по ERP и EPM в Oracle, говорит: — Сейчас наметилась тенденция отказа от создания островов данных. Вместо этого многие компании стараются создавать унифицированную модель взаимодействия в зависимости от желаемых бизнес-результатов. Как решить задачи планирования и бюджетирования? Как спрогнозировать рентабельность? Как решить проблему финансовой консолидации?

Использование большого объема данных, которыми владеет компания,

и извлечение из них знаний помогает добиваться желаемых результатов, например повысить качество обслуживания заказчиков или увеличить выручку. Финансовые департаменты часто являются хранилищами большей части таких данных.

— Требуется выполнять такие задачи, как подготовка отчетов, анализ данных, закрытие сделок и так далее. Технологии могут помочь автоматизировать эти повседневные и рутинные операции. Тогда больше времени можно уделять стратегическим задачам, — говорит господин Натаражан. — Роль финансового директора не такая простая, как кажется.

ГЛАВА 3

Работа финансового департамента в современном мире

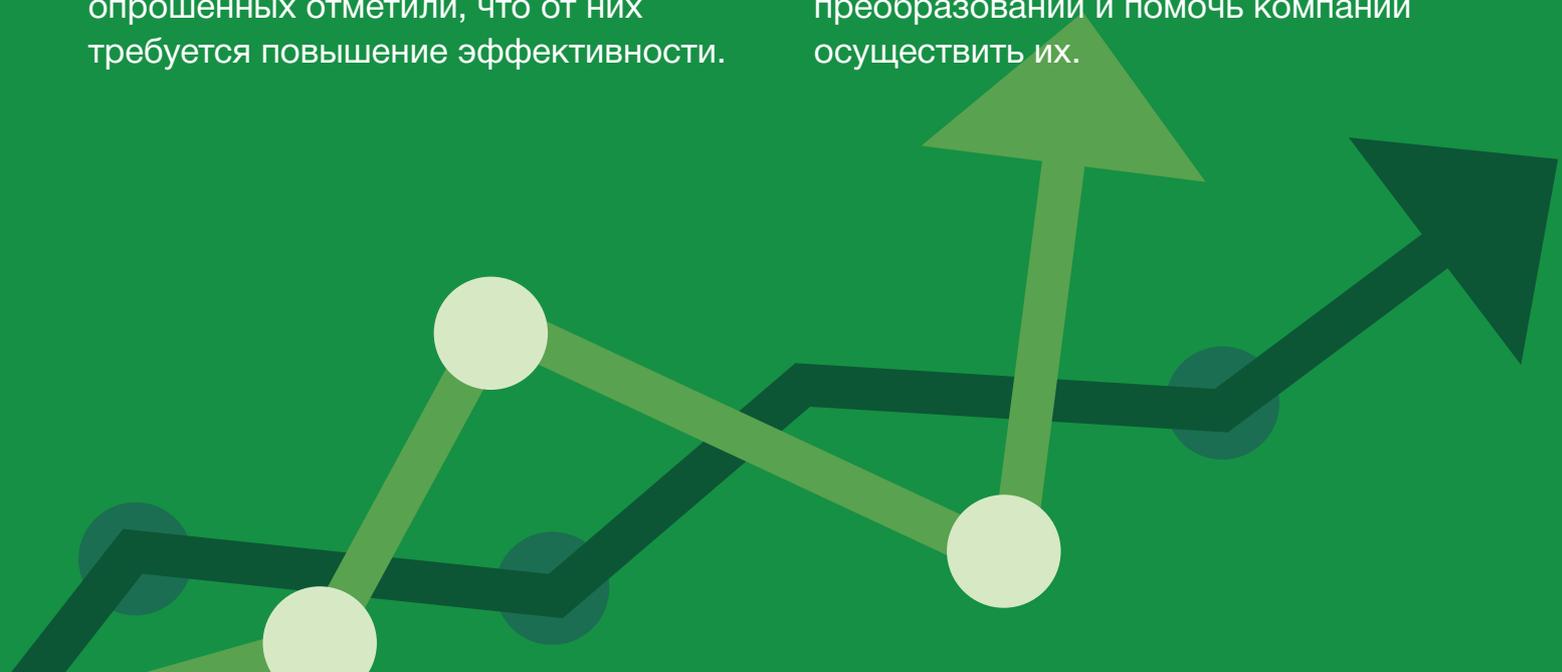
Цифровые технологии и рынок меняются, конкуренция растет. В этих условиях меняется и работа финансового департамента. Какой должна быть роль современного финансового директора?

Поскольку технологии влияют на эффективность компании, способность реагировать на стремительные изменения приобретает особое значение. Адаптивность, гибкость, скорость важны для реагирования на угрозы со стороны конкурентов, новые технологические тенденции и переменчивые потребности заказчиков.

Поэтому изменения необходимы для всего бизнеса, в том числе и для финансового директора. Недавно корпорация Oracle провела опрос, по результатам которого 40% финансовых директоров высказали мнение, что финансовый департамент сегодня вносит большую долю в успех бизнеса, а 45% опрошенных отметили, что от них требуется повышение эффективности.

Удивительно, что эти цифры не такие уж высокие.

Вернер Хофман из Osram соглашается, что роль финансового департамента изменилась: теперь она не ограничивается подготовкой отчетности, а включает в себя и составление прогнозов. — Мы должны работать не только с цифрами, но и стимулировать процессы преобразований. Мы не только объясняем, что произошло, но и формируем будущее. Какую модель бизнеса следует использовать? Как осуществить изменения в компании? Что насчет культуры и ценностей? Мы должны найти свою роль в процессе преобразований и помочь компании осуществить их.



Агнес Лим, финансовый директор в Jones Lang Lasalle, говорит: — Нам следует быть активными участниками преобразований, измерять эффективность этих процессов и оценивать окупаемость инвестиций. Необходимо извлекать ценную информацию из цифр и эффективно использовать технологии. Это набор навыков, который не часто встречается.

Поэтому очень важно взаимодействовать с другими подразделениями, особенно с ИТ-отделом. 73% участников опроса Oracle заявили, что для достижения успеха в преобразовании финансовой функции

необходимо сотрудничество финансового директора с руководителем ИТ-отдела. При этом роль лидера должна быть у финансового директора.

— В ИТ-отделе хранится много данных, которые финансовый департамент должен обрабатывать и анализировать, — говорит Мирко Диркс, финансовый директор в Zuellig. — Финансовый директор должен изучать бизнес-модели, думать, где можно заработать деньги, а где они будут потрачены впустую, и какие технологии могут помочь в преобразованиях.

73%

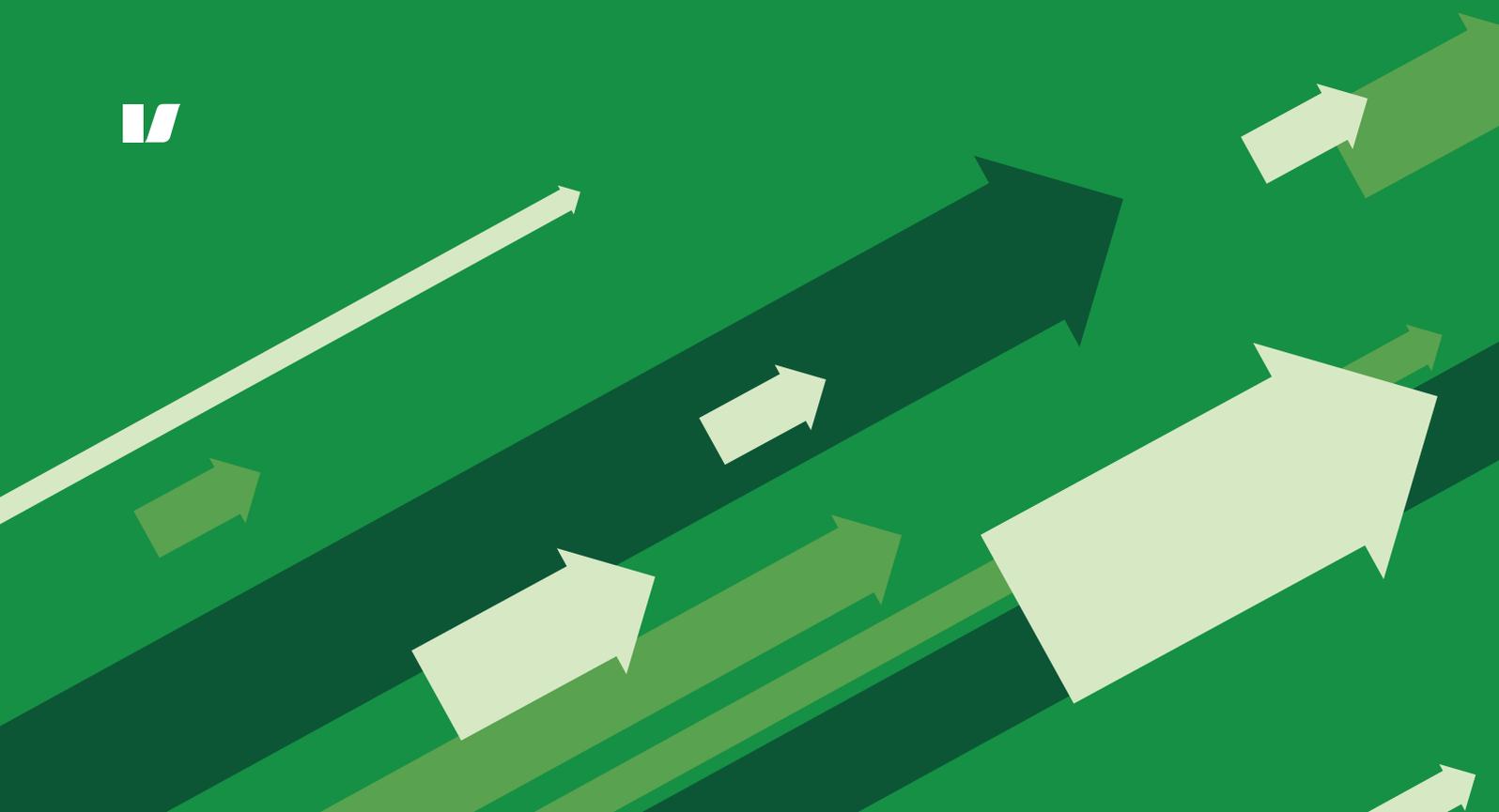
финансовых директоров заявили, что для достижения успеха преобразований финансовой функции необходимо сотрудничество между финансовым директором и руководителем ИТ-отдела.

Маха Натаражан из Oracle разделяет это мнение. — Роль финансового директора в большей степени стратегическая. Он должен обсуждать с руководителями ИТ-отдела и отдела кадров системы, процессы и наборы навыков, необходимые для преобразований. Как работают наши конкуренты? Нуждаются ли в изменениях наши системы, процессы и наборы навыков? Как сделать так, чтобы все процессы преобразований выполнялись согласованно? Чтобы добиться успеха, финансовый директор должен взять на себя роль лидера.

Поскольку финансовые директора в современных компаниях несут ответственность за эффективность бизнеса, они должны обладать нужной статистикой и быть способны анализировать данные. — Рынок и отрасль стремительно меняются, — говорит Сондра Кертис из Westpac. — Мы должны реагировать на изменения гораздо быстрее, чем раньше.

Мы должны реагировать на изменения гораздо быстрее, чем раньше.

СОНДРА КЕРТИС, ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР, WESTPAC



Преобразование финансовой функции — это сложная задача. Не все организации добивались успеха в преобразованиях, поэтому в некоторых случаях Ваши предложения по поводу трансформации могут быть встречены в штыки. Все зависит от прошлого опыта.

— К слову «трансформация» есть некоторое негативное отношение, потому что мы пробовали несколько раз осуществлять преобразования и терпели неудачу, — говорит Клэр Бинмор из Aviva. — Чтобы приступить к преобразованиям, мы должны сначала поменять мышление сотрудников и их отношение к системам обработки финансовых данных.

Дарил Себешта из Oracle говорит, что успех зависит от отношения к финансовому отделу в организации. — Мы устанавливаем временные ограничения для каждого этапа трансформации, чтобы не допустить усталости от преобразований. Самая большая проблема заключается в том, чтобы убедить тех, кто когда-то имел неудачный опыт преобразований, что трансформация необходима. Что же касается технологических аспектов, тут, как правило, проблем не возникает.



Несмотря на препятствия и проблемы, трансформация является жизненно необходимой для любой компании, которая хочет добиться успеха в долгосрочной перспективе. — Для меня это не просто бизнес-кейс, — говорит господин Хофманн. — Иногда знаешь только, в каком направлении двигаться. Можно выполнить все расчеты, но так или иначе приходит мысль о том, что сама бизнес-модель нуждается в изменениях, чтобы быстрее реагировать на рыночные потребности и действия конкурентов. Если конкуренты используют передовые бизнес-модели, а Вы до сих пор работаете в MS Excel, поражение неизбежно. Так что преобразование — это путь к выживанию.

Преобразование — ЭТО ПУТЬ К ВЫЖИВАНИЮ.

ВЕРНЕР ХОФМАНН, ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ, OSRAM

OSRAM

Современный финансовый директор должен быть аналитиком, консультантом, технологом, агентом по изменениям и лидером. Обеспечение эффективности бизнеса является работой финансового отдела. Поэтому его трансформация просто необходима.



Итак, какие выводы мы можем сделать?

Дарил Себешта из Oracle делится советами, как добиться успеха в преобразованиях.



ЗАРУЧИТЕСЬ ПОДДЕРЖКОЙ

Найдите поддержку со стороны высшего руководства и руководителей других подразделений, но при этом именно Вы должны играть роль лидера. — Чтобы убедить людей в необходимости преобразований, может понадобиться много времени. Трансформация требует совместной работы. Но именно финансовый директор должен стимулировать изменения.



РАССТАВЬТЕ ПРИОРИТЕТЫ

Что означает трансформация для Вашей компании? Определите цели и спланируйте, как их достичь. — Существует два аспекта преобразований, — говорит господин Себешта. — Ценность для бизнеса и ценность для сотрудников. Это нужно учитывать при определении приоритетов.



АНАЛИЗИРУЙТЕ ДАННЫЕ

Забудьте о прошлом; в наше время недостаточно просто составлять отчеты о том, что уже произошло. Подумайте, как Ваши данные могут помочь в прогнозировании, в снижении рисков и принятии решений. — Задача в том, как извлекать из огромного объема данных ценную для бизнеса статистику. Современные инструменты открывают поистине широкие возможности.



НАЙДИТЕ ПАРТНЕРОВ

Вы не одиноки. Воспринимайте трансформацию не как задумку финансового департамента, а как общее дело. Сотрудничайте с коллегами из других подразделений. — Вовлекайте в процесс преобразования сотрудников других подразделений. Особенно важно взаимодействовать с ИТ-отделом, поскольку именно он отвечает за эффективность работы компании.



ИСПОЛЬЗУЙТЕ ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

— Облако обеспечивает удобство работы, стандартизацию и адаптивность, поэтому оно может помочь ускорить трансформацию. Облако не решит все проблемы компании, но оно поможет быстрее реагировать на изменения.

**Если имеются вопросы или пожелания,
обращайтесь по адресу oracle.com/contact**



Meet the Boss

ORACLE®
Cloud