

Efficiënter afsluiten, consolideren en rapporteren

Philips International stroomlijnde het closing- en consolidatieproces voor zijn 800 rapporterende entiteiten. Op dezelfde basis kunnen accounting en management nu eigen analyses doen. Er kunnen ook meer controles gebeuren en de compliance is aanzienlijk verbeterd.

“Voor 2003 bestond er bij Philips een wirwar van processen en toepassingen: gediversifieerde processen, zowel lokaal als op divisieniveau binnen de financiële functie, daarnaast een waaier van financiële IT-toepassingen en datakwaliteit die heel wat te wensen over liet”, zo herinnert Franka van de Griend zich. Volgens de Global Business Process Owner bij Philips voor Closing & Consolidation / Record to Report liepen de financiële kosten daardoor hoog op, was er een flink pak manuele interventies nodig en bedroeg de doorlooptijd van de jaarafsluiting “maar liefst 49 dagen”.

Actoren

In 2003 startte Philips – met de steun van de CFO en de group controller – het ‘Best in Finance’-project op. Philips hanteerde een top-downbenadering: de group controller stuurde het project aan. “De steun van de top is noodzakelijk voor het welslagen van een dergelijk project”, onderstreept Franka van de Griend.

Om het veranderingsproces te leiden, deed Philips een beroep op Genpact, want een externe partij leek daarvoor beter geplaatst. Genpact deelde zijn gespecialiseerde kennis ter zake. “We fungeerden als spiegel en klankbord voor de interne projectmedewerkers bij Philips”, aldus Erik Euwe, consulting partner van dienstverlener Genpact.

Aanpak

In de eerste projectfase werden heel grondig alle aanwezige concepten, processen en IT-



Franka van de Griend, Global Business Process Owner bij Philips voor Closing & Consolidation / Record to Report, en Erik Euwe, consulting partner van Genpact (GF)

toepassingen verbeterd. In de tweede fase werd er verder geüniformiseerd op lokaal, divisie- en corporate niveau. In die fase vond ook de verdere integratie van het IT-landschap plaats.

“Een jaarafsluiting vergt eigenlijk niet meer werk dan een maandaafsluiting”

Als kritieke succesfactoren haalt Euwe aan:

- op het lokale niveau: gemeenschappelijk accountingmodel, compliance checks, ‘first time right’-concept, tijdsbestekken voor re-

gionale closing, KPI-performantie, vermindering van het aantal IT/ERP-systemen en reconciliatie;

- op divisieniveau: gemeenschappelijk data-model, gemeenschappelijk consolidatie- en rapporteringsmodel, watervalproces, divisievalidering en eliminatie van manuele interventies;
- op corporate niveau: corporate validering, platformintegratie, eliminatie van activiteiten die geen waarde toevoegen, automatisering van de rapportering en speciale aandacht voor operationele procesverbeteringen.

“Een van de belangrijkste elementen hiervan vind ik het oplossen van de problemen bij de

bron”, stelt Erik Euwe. “Als je harmoniseert aan de bron, genereer je daarna een automatische *data flow*. Identificeer hiervoor de gemeenschappelijke data en processen. Voer de nodige compliance checks uit en breng de nodige correcties aan. Zo creëer je consistentie, op lokaal en divisieniveau.”

Ook het watervalprincipe is aanbevelenswaardig: check op elk niveau ('first time right'), en bestempel pas daarna als het definitief goedgekeurd is, om door te spelen aan het volgende niveau. “Zo vermijd je dat een hele cyclus moet worden overgedaan, omdat pas op het einde een fout komt bovendrijven.”

Nog een tip: geef de rapporterende organisaties een ranking volgens een aantal KPI's op het gebied van datakwaliteit en deadlines en maak de slechtste prestaties bekend. “Een sterke stimulans voor hen om het beter te doen!”

Bracht het project bepaalde leerpunten voort? “Met het oog op reconciliatie hebben we drie kwartalen dubbel gedraaid; die termijn zou ik inkorten”, evalueert Franka van de Griend. Ook is het erg belangrijk dat de gebruikersorganisatie zich verbonden heeft met de herinrichting van de toekomstige processen en systemen. Dat dwingt om verantwoordelijkheid te nemen voor de projectresultaten.

Resultaten

“Op het vlak van consolidatie werpt het transformatieproject een hele tros vruchten af”, beaamt van de Griend. “Zo worden alle processen en werkinstructies van de 800 rapporterende Philips-organisaties volledig geharmoniseerd. Dat gaat over processen als het boeken

van een journaalpost, het afsluiten van ledgers en het berekenen van ratio's. Accounting en management kijken voortaan op een verschillende manier naar dezelfde basis. Ook kunnen er meer controles gebeuren, is de compliance aanzienlijk verbeterd en zijn er veel meer analyse- en rapporteringsmogelijkheden.”

Het werk verloopt sneller, beter en kost minder inspanning. Vandaag wordt 70% van de rapporterende organisaties volautomatisch geconsolideerd. “Een jaarafsluiting vergt eigenlijk niet meer werk dan een maandaafsluiting.” Ook de organisatie van de financiële functie zit bij Philips International nu heel wat effi-

“Bepaalde taken die vroeger parallel op verschillende plaatsen door verschillende teams gebeurden, zijn nu geïntegreerd in één enkel team”

De huidige doorlooptijd van een complete maandaafsluiting is vijf werkdagen. Op de eerste anderhalve dag van de nieuwe boekmaand wordt er op lokaal niveau afgesloten. Daarna vindt er een volautomatische roll-up plaats – tenzij bij non-compliance, dan moet er manueel worden gecorrigeerd. Op de vijfde dag is de complete consolidatie- en rapporteringscyclus afgewerkt, zowel op divisie- als corporate niveau.

ciënter in elkaar. “Bepaalde taken die vroeger parallel op verschillende plaatsen door verschillende teams gebeurden, zijn nu geïntegreerd in één enkel team”, licht Franka van de Griend toe. “Het is zelfs zo dat – na dit succes op het vlak van financial excellence – nu ook het werken aan excellence op andere terreinen in de organisatie lonkt.”

FD Kristel De Beuckeleer

Finance Excellence Network

De doelstelling van het 'Best in Finance'-project (start 2003) was de financiële functie grondig door te lichten, zowel op het vlak van IT, als aan de businesszijde (performance, planning, financial operations, ...). Het resultaat was een inventaris van verbeterpunten, waaraan nog steeds concreet verder wordt gewerkt door het zogeheten 'Finance Excellence Network' (FEN). Dat netwerk telt een aantal *process owners*, die allen expert zijn in een bepaalde materie. Eén van hen is Franka van de Griend, Global Business Process Owner bij Philips voor Closing & Consolidation / Record to Report. Naast haar besteedt een aantal mensen al hun werktijd aan dat netwerk; anderen zijn er deeltijds mee bezig. Voor Philips is dat netwerk een blijvend gegeven, dat continu bijspijkt tot verbetering. (KDB)

CREDIT-INSURANCE	LEGAL & FINANCIAL INFORMATION	DEBT COLLECTION	MARKETING INFORMATION
<p>Bescherm uw bedrijf tegen het risico van wanbetaling !</p> <p>Onze kredietverzekering biedt u oplossingen op maat, zowel voor uw thuismarkt, als voor uw exportactiviteiten.</p>	<p>Zoekt u solvabele partners ?</p> <p>Raadpleeg onze commerciële en financiële informatie ! Van korte kredietadviezen, tot volledige kredietrapporten en cashflow analyses.</p>	<p>S.O.S. Onbetaald ?</p> <p>Wacht niet tot de onbetaalde vorderingen op uw klanten een probleem worden.</p>	<p>Go to the top !</p> <p>Selecteer, tel en bestel uw adressen van de Trends Top 150.000 via...</p> <p>...www.bmarketing.be</p>

09/09/2010 : SEMINARIE EXCESS-LOSS cfr. WWW.COFACE.BE coface (Belgium) Tel : 02 404 01 11 - info@coface.be