



بستن حسابها و اختتامیه اسناد مالی: تجربه سیسکو در بستن حسابهای مالی طی ۶ ساعت

دکتر کیارش مهرانی

مدرس علوم مالی

ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که اتفاقات آن به صورت غیر قابل انتظاری رخ می‌دهند و امور مالی باید بتواند بصورت زنده، بدون تاخیر و هم زمان با اتفاقات لحظه ای تولید دانش و پردازش نماید. در چشم‌انداز کسب‌وکار امروز، انتظار می‌رود که بخش مالی و حسابداری مانند یک شرکت رسانه‌ای عمل کند و اخبار مالی و تجاری را همزمان با وقوع آنها منتشر کند. اخبار دیروز، اخبار قدیمی امروز هستند. اطلاعاتی که یک هفته از عمرشان می‌گذرد، در این عصر، قدیمی هستند بنابراین بستن حسابهای مالی نباید مانند یک اتفاق خاص یا استثنایی باشد، بلکه مثل کارهای روزمره باید تلقی شود. حسابداری پیوسته یا بستن پیوسته حسابها^۱، آینده حسابداری است. مزایای آن آشکار است زیرا اطلاعات حیاتی کسب‌وکار را در لحظه آشکار می‌کند. انتشار گزارش‌های مالی و تجاری مرتبط، باکیفیت و به موقع می‌تواند به طور قابل توجهی بر تصمیمات مدیریت تأثیر بگذارد. این امر به تصمیم‌گیرندگان این قدرت را می‌دهد که به جای واکنش به گذشته، استراتژیک‌تر در مورد آینده فکر کنند. اما چگونه می‌توانید به بستن حسابهای مالی و تنظیم اسناد اختتامیه با رکورد شش ساعته دست یابید؟ در این مقاله، در مورد حسابداری پیوسته و بستن حسابها و دفاتر بصورت پیوسته و نه به عنوان یک رویداد خاص بحث میشود. همچنین نحوه دستیابی به بستن حسابهای مالی با رکورد شش ساعت در شرکت سیسکو را بعنوان یک نمونه موفق بین المللی ارائه می‌دهیم.

افراد، فرآیندها و فناوری ها

بستن یک روزه حسابها (جمع کردن امور مالی یک شرکت در یک روز یا کمتر) چیز جدید یا غیرقابل دستیابی نیست. اکثر سیستم‌های ERP می‌توانند با بیش از ۲۰ سال قدمت، بستن یک روزه را انجام دهند. تنها چیزی که آنها نیاز دارند اطلاعات مورد نیاز است.

"تحولات مالی کمتر در مورد فناوری و بیشتر در مورد افراد و فرآیندها است."

^۱ Continuous Close



فناوری مانع دستیابی به بستن یک روزه نیست. مسائل واقعی فرآیندهای بیهوده و مقاومت انسانها در برابر تغییر است. تحول مالی کمتر در مورد فناوری است، بلکه بیشتر در مورد افراد و فرآیند است. فرآیند بستن حسابهای مالی یکی از چالش برانگیزترین فرآیندها برای مدیریت، بهینه‌سازی و کنترل است. رهبران مالی و حسابداران ارشد و بااستعداد آنها اغلب بخش عمده‌ای از وقت خود را صرف بررسی صورتهای مالی و بررسی خطاها، ناهنجاریها یا روندهای عجیب ناشی از فرآیندهای ناقص اختتام حسابها یا خطاهای انسانی می‌کنند.

بیش از ۲۰ سال است که شرکت‌های بزرگی مانند موتورولا، سیسکو سیستمز و ... به رکورد یک روزه بستن حسابها دست یافته‌اند. بنابراین، بیایید بررسی کنیم که سیسکو چگونه به این نقطه عطف دست یافته و درس‌هایی را که آموخته است، بیاموزیم. اطلاعات این مقاله از منابع معتبر www.cfo.com و وال استریت ژورنال است.

شرکت سیسکو

سیسکو سیستمز، یک شرکت چندملیتی فناوری آمریکایی است که دفتر مرکزی آن در سن خوزه کالیفرنیا، در مرکز سیلیکون ولی واقع شده است. سیسکو سخت‌افزار شبکه، تجهیزات مخابراتی و سایر خدمات و محصولات با فناوری پیشرفته را توسعه، تولید و به فروش می‌رساند. سیسکو یکی از بزرگترین شرکت‌های فناوری اطلاعات در جهان است. این شرکت با حدود ۵۰ میلیارد دلار درآمد و نزدیک به ۸۰,۰۰۰ کارمند، در رتبه ۶۳ شرکت لیست شده در فورچون ۱۰۰ قرار دارد. تا دسامبر ۲۰۲۱، سیسکو حدود ۲۶۷ میلیارد دلار ارزش بازار داشت.

سیسکو بیش از ۲۰ سال به هدف بستن یک روزه حسابهای خود دست یافته بود. سازمان مالی سیسکو (که مسلماً کارآمدترین در جهان است) به هدف بسیار تبلیغ شده خود یعنی "بستن مجازی"^۲ دست یافت. در هر روز کاری، این اکنون می‌تواند حدود ساعت ۲ بعد از ظهر صورتهای مالی تلفیقی را ارائه دهد. ایده‌ی بستن مجازی حسابها پیش از زمانی بود که لری کارتر، کارمند با ۱۹ سال سابقه در شرکت موتورولا، در سال ۱۹۹۵ به سیسکو پیوست. در عوض او می‌خواست بستن حسابها را از ۱۴ روز در سیسکو به ۱ روز کاهش دهد. این چیزی است که موتورولا به آن دست یافته بود و هزینه‌ها را هم به نصف کاهش می‌داد.

«فرآیند بستن حسابها در یک گروه مالی بسیار شبیه به تولید است.» «هر کسی در تولید به شما خواهد گفت که اگر بتوانید زمان چرخه تولید یک محصول را کاهش دهید، اتفاقات خوبی رخ می‌دهد. هزینه‌ها کاهش می‌یابد،

^۲ virtual close



موجودی کالا کاهش می‌یابد، بهره‌وری بهبود می‌یابد و کیفیت بالا می‌رود.» - لری کارتر، مدیر مالی، شرکت سیسکو سیستمز، ۲۰۰۱

با این دیدگاه، کارتر شروع به مهندسی مجدد بسیاری از فرآیندهای مالی در سیسکو و فشرده‌سازی زمان چرخه آنها کرد. او در هر کجا که ممکن بود، از وب برای خودکارسازی تراکنش‌ها استفاده کرد و سازمان مالی خود را به سمت بستن یک روزه حسابها سوق داد.

مانند تولید، اجرای بستن مجازی حسابها ربطی به پیاده‌سازی فناوری جدید نداشت. در عوض، موضوع آن طراحی مجدد و سازماندهی مجدد عملکرد حسابداری و امور مالی بود: تغییر فرآیندهای حسابداری و جمع‌آوری داده‌ها، استفاده از ابزارهای حسابداری استاندارد، تغییر در سیاست‌های حسابداری، سازماندهی مجدد حسابداری و امور مالی و انتخاب اطلاعات مناسب و مرتبط برای مدیریت کسب و کار.

این دستاوردها، جایزه تعالی مدیر ارشد مالی سال ۲۰۰۰ را برای اجرای بهترین شیوه‌ها در امور مالی برای لری کارتر به ارمغان آورد. این امر او را به اولین برنده که دو بار در این موضوع رکورد می‌زند تبدیل کرد.

"ما می‌توانیم به معنای واقعی کلمه دفاتر خود را در عرض چند ساعت ببندیم و صورت‌های مالی تلفیقی را در اولین روز کاری پس از پایان هر دوره گزارش ماهانه، فصلی یا سالانه تهیه کنیم." "مهمتر از همه، تصمیم‌گیرندگانی که نیاز به دستیابی به اهداف فروش، مدیریت هزینه‌ها و تصمیم‌گیری‌های عملیاتی تاکتیکی روزانه دارند، اکنون به داده‌های عملیاتی دقیق در زمان واقعی دسترسی دارند." - لری کارتر، مدیر ارشد مالی، شرکت سیسکو سیستمز، ۲۰۰۱

بستن حسابها فقط در شش ساعت

شرکت سیسکو سیستمز همچنان پیشتاز است. این شرکت هنوز هم از بقیه سریع‌تر است و با دستیابی به بسته شدن شش ساعته حسابها، معیار جدیدی را تعیین کرده است. در هشت سال گذشته، سیسکو به رکورد بسته شدن شش ساعته رسیده است، که نسبت به رکورد ۲۴ ساعته (بسته شدن یک روزه) که بیست سال پیش به دست آمده بود، ۱۸ ساعت کاهش یافته است. سیسکو می‌تواند دفاتر مالی را در حدود شش ساعت ببندد. به عبارت دیگر، اگر دوره حسابداری در نیمه شب به پایان برسد، تا ساعت ۶ صبح روز بعد، نتایج کسب و کار (به صورت جهانی) برای کل شرکت در دسترس خواهد بود. ظرف چند ساعت پس از آن رکورد شش ساعته، مدیریت می‌تواند



https://kmehrani.ir

وسایت تخصصی مالی و سرمایه‌گذاری

به داشبوردها دسترسی پیدا کند. آنها می‌توانند خیلی سریع شروع به بررسی مواردی مانند فروش، حاشیه سود ناخالص، جریان نقدی و مواردی از این قبیل کنند.

«این سرعت، صرفاً به خاطر سرعت نیست»

در اینجا آخرین مصاحبه با پرات بات، معاون ارشد و مدیر ارشد حسابداری، که توسط وال استریت ژورنال برای مجله مدیر ارشد مالی آنها در ۷ آوریل ۲۰۲۲ انجام شده است، آمده است.

وال استریت ژورنال

خبرنامه اضافی

«این سرعت صرفاً به خاطر سرعت نیست»: خزانedar سیمکو درباره مزایای بستن سریع صورت‌های مالی فصلی



مدیران مالی و خزانedarان در حال حاضر در تلاشند تا پس از پایان سه‌ماهه اول در روز یکشنبه، رفتار حرکت خود را ببینند. حرکت سیمکو سببشوار که حدود ۴۰۰۰ نفر در ملاقات مالی خود دارد، زمان مورد نیاز برای بستن صورت‌های مالی فصلی خود را حدود ۱۸ ساعت نسبت به مدت زمانی که این فرآیند ۲۰ سال پیش طول می‌کشید کاهش داده است. مدیر ارشد مالی ژورنال با پرات بات، خزانedar درباره مزایای بستن سریع صورت‌های مالی فصلی صحبت کرد. گزینه‌های زیر را مشاهده کنید:

وال استریت ژورنال: بستن صورت‌های مالی سیمکو چقدر طول می‌کشد؟

آقای بات: ما رفتار خود را فقط در حدود هفت ساعت می‌بینیم. این بدان معناست که دوره مالی ما جمع‌شدن سه به پایان می‌رسد و تا ساعت ۶ صبح، نتایج را در سطح جهانی برای کل شرکت بررسی می‌کنیم. کاری که ما سعی بر انجام آن داریم ارائه داده‌های جهانی به تصمیم‌گیرندگان در زمان نیاز آنهاست.

وال استریت ژورنال: چه مدت است که در این سطح هفت ساعته هستید؟

آقای بات: در هشت سال گذشته، ما در این سطح هفت ساعته بوده‌ایم. ظرافت چند ساعت پس از آن سطح هفت ساعته، به داشبوردهای خود که به روزرسانی می‌شوند، دسترسی داریم. بنابراین می‌توانیم خیلی سریع شروع به بررسی متلاً حاشیه سود ناخالص، جریان‌های نقدی و این قبیل موارد کنیم.

وال استریت ژورنال: شما گفتید که این فرآیند به حدت دیجیتال شده است. آیا اصلاً هیچ کار دستی

آقای بات: مطلقاً جنبه‌های دستی در آن وجود دارد. سازمان‌ها باید مطمئن شوند که ما نتایج را ترک نمی‌کنیم [و] عمیقاً به موارد غیرمادی می‌پردازیم. همیشه مطمئن از فرآیند بستن وجود خواهد داشت.

وال استریت ژورنال: چگونه تشخیص می‌دهید که چیزی درست نیست؟

آقای بات: کارهای زیادی از قبل انجام می‌شود. بنابراین برای هر دوره‌ای که به پایان می‌رسد، دو هفته قبل، تیم‌ها از نظر عملکرد اتفاقات را بررسی می‌کنند. ما از نظر جزئیات و همچنین از نظر واحد تجاری، خطوط تجاری مفصلی داریم. نگران‌نامه‌های مربوطه از قبل بررسی می‌شوند. بررسی‌های حسابداری مختلف، ما از قبل انجام می‌شود تا مشخص شود که انتظار داریم نتایج چگونه پیش بروند. فرآیندهای نظیر زمانی در این زمینه خیلی هستند.

وال استریت ژورنال: آیا به دنبال تسریع بیشتر در زمان بستن فرآیند هستید؟

آقای بات: هدفی برای تسریع کردن هفت ساعت وجود ندارد. این سرعت صرفاً به خاطر برآمدن است.

بسته شدن سریع تا چه حد بر پیش‌بینی و برنامه‌ریزی شما تأثیر داشته‌اند؟

آقای بات: بدیهی است که شما نمی‌توانید بر سه‌ماهه‌ای که قبلاً بسته شده است تأثیر بگذارید. این کار انجام شده است. اما می‌توانیم خیلی سریع‌تر فرآیند تنظیماتی را که برای سه‌ماهه بعدی نیاز داریم، انجام دهیم. به جای اینکه مجبور باشیم سه هفته تا یک ماه در هر سه‌ماهه سریع تا کاملاً به هم در سه‌ماهه قبل چه اتفاقی افتاده است و سپس برخی از آن نظریات را انجام دهیم، می‌توانیم آنها را فوراً انجام دهیم.

- پات پرات

زنگ بیدارباش

بستن حسابهای مالی یا اختتامیه یک فرآیند حیاتی برای هر سازمانی است. بستن مستمر و پیوسته حسابها، یک روش ارزش آفرین است. بهبود به موقع بودن اطلاعات، تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. در محیط کسب‌وکار



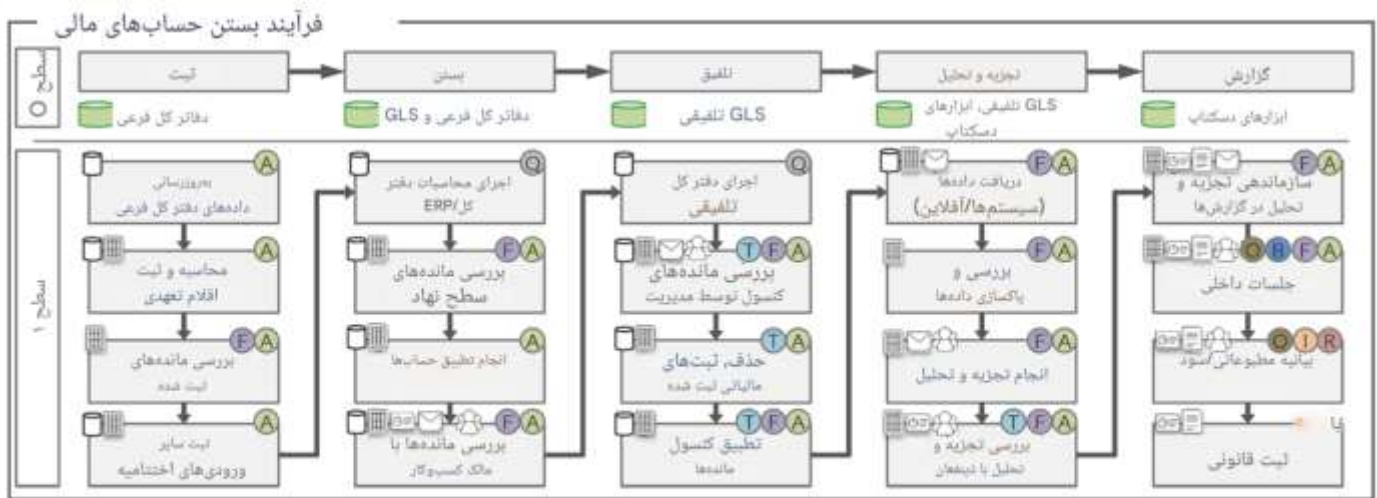
پرسرعت و داده‌محور امروزی، معیار عملکرد شرکت‌ها برای بستن دفترشان عالی (شش ساعت)، خوب (یک روز)، متوسط (سه روز) و ضعیف (شش روز) است. بستن حسابهای مالی یک روزه یک روال جدید است.

بنابراین، اگر بخش مالی و حسابداری شما هنوز به جای شش ساعت، به شش روز برای بستن دفاتر و انتشار نتایج مالی نیاز دارد، این یک زنگ بیدارباش برای CFO (مدیر ارشد مالی) یا CAO (مدیر ارشد حسابداری) است تا آستین‌های خود را بالا بزنند و عمیقاً وارد فرآیند بستن سریع تر حسابها شوند. وقت آن است که استانداردها را بالا ببریم!

ضرورتی برای انجام اقدامات سریع و تحول‌آفرین جهت کوتاه کردن چرخه بستن حسابهای مالی وجود دارد. کلید دستیابی به بستن سریع‌تر، کار هوشمندانه‌تر است، نه سخت‌تر، که مستلزم سرمایه‌گذاری در افراد، فرآیند و/یا فناوری خواهد بود.

بستن سنتی حسابها

در فرآیند اختتامیه سنتی با فرآیند سنتی ثبت تا گزارش (R2R)، ما تا پایان دوره منتظر می‌مانیم تا شروع به پرداختن به فرآیندهای اختتامیه کنیم. این یک فرآیند آشفته است که واکنشی، متوالی و خطی است. تیم‌های مالی مانند خطوط مونتاژ کارخانه عمل می‌کنند. به هر یک از اعضای تیم وظایف و مسئولیت‌های خاصی برای اختتامیه ماهانه داده می‌شود که در نهایت محصول نهایی، نتایج مالی، را تنها در پایان خط مونتاژ تولید می‌کند. در زیر فرآیند اختتامیه مالی سنتی بصورت جریان خطی آمده است.



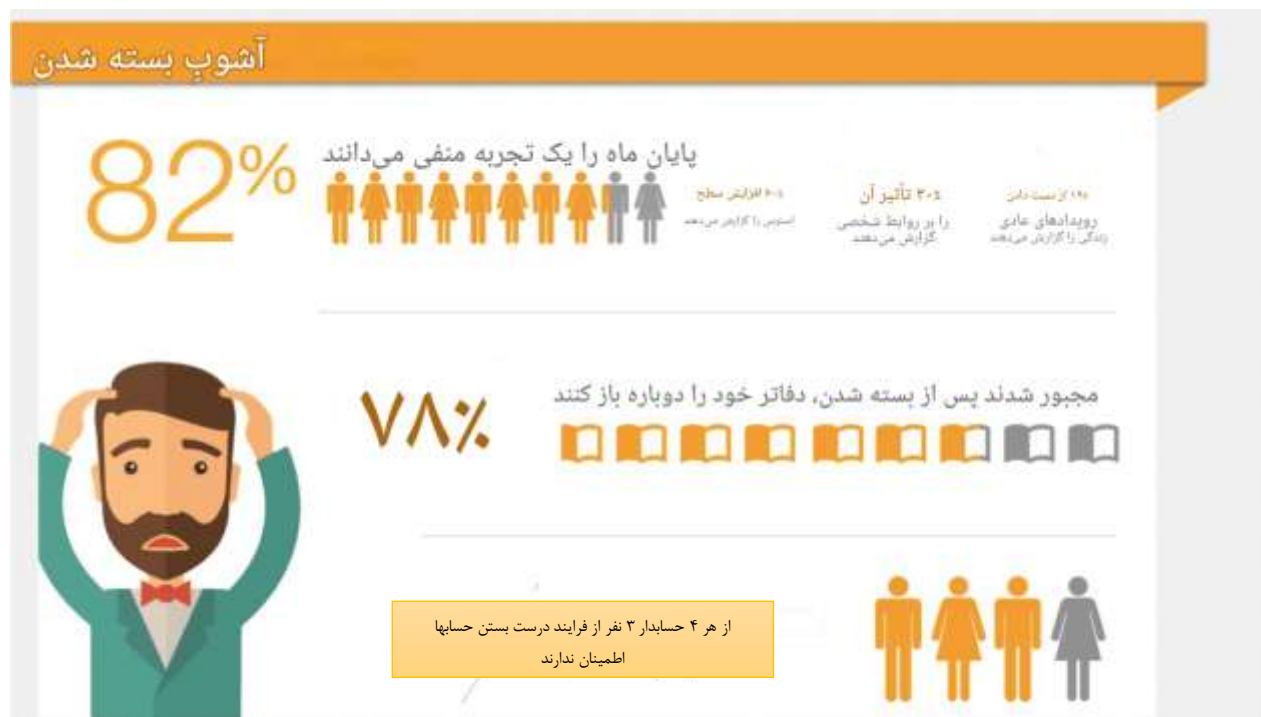


دکتر کیش‌مه‌رانی

<https://kmehrani.ir>

وسایط تخصصی مالی و سرمایه‌گذاری

مشکل این رویکرد سنتی این است که بستن دفاتر به یک پروژه یا دستور کار ماهانه زمان‌بر و پرهزینه تبدیل می‌شود که نه تنها توسط تیم مالی، بلکه در تمام بخش‌های شرکت، به تلاشی هماهنگ نیاز دارد. این یک فرآیند وحشتناک است که ماه به ماه و فصل به فصل تکرار می‌شود. بستن دفاتر در پایان هر ماه کابوس هر حسابدار است. این یک منبع اصلی استرس و بار سازمانی است. آن ساعات طولانی که در دفتر، گاهی اوقات در آخر هفته، با انبوهی از داده‌ها سپری می‌شود، گیج‌کننده و کسل‌کننده است. تنش‌ها بالا می‌رود و همه چیز بسیار فشرده می‌شود. خطر بروز خطا به ویژه هنگام استفاده از فرآیندهای دستی و پیچیده که آن را مستعد خطا و پرزحمت می‌کند، افزایش می‌یابد. یک نظرسنجی انجام شده توسط FloQast, Inc، فرآیندهای بی‌نظم بستن دفاتر در پایان ماه را نشان داد که برای حسابداران و مدیران آنها پرزحمت، پرخطا و استرس‌زا هستند. خلاصه را در اینفوگرافیک زیر مشاهده کنید.



بستن دائمی و مستمر حسابها



برخی از کسب‌وکارها که از محدودیت‌های بستن حساب‌های ماهانه سنتی ناامید شده‌اند، به سمت مفهوم بستن حساب‌های دائمی حرکت می‌کنند. بستن حساب‌های دائمی، کارها را هم برای شرکت و هم برای کارمندان بسیار آسان‌تر می‌کند. این روش چابک کار می‌تواند منجر به کاهش فرسودگی شغلی کارکنان و صرفه‌جویی در هزینه‌ها شود.

با حسابداری دائمی، به جای بستن دفاتر در پایان هر ماه، ما بسیاری از فرآیندهای پایان دوره را در طول دوره به فعالیت‌های روزمره در طول یک دوره مالی تقسیم می‌کنیم و هر روز چند مورد را می‌بندیم. فرآیند تجزیه فعالیت‌های بستن حساب‌های پایان دوره، بستن حساب‌ها را ساده‌تر و سریع‌تر می‌کند. همچنین بینش مالی بهتری را در طول دوره ارائه می‌دهد.

اگر حسابدار هستید، باید بدانید که همه فعالیت‌های پایان دوره را نمی‌توان در طول دوره اجرا کرد. با این حال، بسیاری از فعالیت‌ها را می‌توان انجام داد یا به طور دقیق تخمین زد، بنابراین بینشی را زودتر ارائه می‌دهد و از این رو مدیریت و کنترل عملیات را برای اصلاحات یا تصمیمات فوری بهبود می‌بخشد.

روشهای مختلف بستن حسابها

مفاهیم و اصطلاحات مختلفی برای بستن حساب‌های مالی استفاده می‌شود. بستن حساب سخت، بستن حساب نرم، بستن سریع، بستن مجازی، بستن دائمی، بستن فوری، بستن بر اساس تقاضا و غیره. اکثر این موارد با هم همپوشانی دارند اما جایگزین یکدیگر نمی‌شوند. در اینجا توضیحات مختصری از چند مورد آمده است:

بستن قطعی حسابها

نکته مهم این است که به خاطر داشته باشید بستن حساب دائمی جایگزین بستن قطعی حساب‌ها نمی‌شود. بستن قطعی حسابها فرآیند بستن دفاتر است که در آن تمام معاملات برای دوره (ماه/سه‌ماهه/سال) قبلاً پردازش شده است و هیچ فعالیت مالی دیگری برای آن دوره وجود نخواهد داشت. پس از اتمام بستن قطعی حسابها، داده‌های مالی برای دوره تعیین شده قفل شده و قابل تغییر نیستند. بستن حساب قطعی مورد نیاز است زیرا الزامی برای گزارش صورت‌های مالی رسمی در پایان دوره وجود دارد.

بستن موقت حسابها



بستن حساب موقت یا پیش بستن حساب، امکان بازگشایی و به‌روزرسانی داده‌های مالی یک دوره را در صورت نیاز فراهم می‌کند. شرکت‌هایی که روش بستن حساب دائمی دارند، باید بتوانند بستن حساب موقت را بدون هیچ مشکلی انجام دهند زیرا به طور مداوم اطلاعات را پردازش و به‌روزرسانی می‌کنند.

بستن سریع حسابها

هدف اصلی بستن دفاتر در سریع‌ترین زمان ممکن است. سرعت و کارایی محرک‌های اصلی هستند. تمرکز بر کوتاه کردن مسیر «از داده تا بینش و سپس اقدام» است. از این رو، بستن سریع‌تر حساب و گزارش‌دهی، مراحل حیاتی هستند. در صورت امکان، ساده‌سازی، اتوماسیون، استانداردسازی یا متمرکزسازی فرآیند بستن حساب، پتانسیلی برای بهبود عملیاتی است.

بستن حساب بر اساس تقاضا

بستن حساب بر اساس تقاضا یا بستن فوری حساب، به معنای دسترسی به تمام داده‌های بلادرنگ با امکان بستن دقیق دفاتر بر اساس تقاضا و تولید صورت‌های مالی تلفیقی با کیفیت در هر زمان است.

نکات کلیدی

حسابداری مستمر، آینده‌حسابداری است. این اتفاق اکنون در حال رخ دادن است. مزایای یک بستن حسابهای مالی مستمر آشکار است زیرا اطلاعات حیاتی کسب و کار را به صورت بلادرنگ آشکار می‌کند و از این رو رهبران مالی را قادر می‌سازد تا بر تصمیمات استراتژیک تأثیر بگذارند. اکنون زمان آن رسیده است که فرآیند سنتی «ثبت تا گزارش» (R2R) را با یک رویکرد حسابداری مستمر جایگزین کنیم اما مسیر رسیدن به آنجا ممکن است برای سازمان‌هایی که در بحبوحه یک اختتامیه دشوار، دستی یا غیراستاندارد قرار دارند، ترسناک به نظر برسد. شرکت‌هایی که به دنبال اتخاذ یک خاتمه مستمر هستند، باید تغییرات فرهنگی و همچنین فرآیندی و فناوری را بپذیرند. فناوری مهم است، اما معمولاً افراد عامل تعیین‌کننده هستند.

در چشم‌انداز رقابتی کسب و کار امروز، رهبران کسب و کار دیگر نمی‌توانند منتظر نهایی شدن اعداد پایان ماه برای تصمیم‌گیری‌های کلیدی کسب و کار باشند. با داده‌ها و دیجیتالی شدن کسب و کارها به عنوان سکوه‌های پرش، بخش مالی می‌تواند هدف خود را ارائه گزارش‌ها و تحلیل‌های کسب و کار به صورت بلادرنگ قرار دهد. امور مالی به صورت بلادرنگ اتفاق می‌افتد. این امر بخش مالی را قادر می‌سازد تا مرتبط باقی بماند و به ارزش‌افزایی



دکتر کیارش مهرانى

<https://kmehrani.ir>

وبسایت تخصصی مالی و سرمایه‌گذاری

برای سازمان ادامه دهد. چاره ای نداریم تا خود را با محیط تطبیق دهیم و گرنه از دایره رقابت کنار گذاشته خواهیم شد.