

Skuteczna digitalizacja procesów

Firma Elsen przeprowadziła z sukcesem restrukturyzację obszaru finansów. Jednocześnie wprowadzono procesowe podejście, optymalizując i automatyzując procesy biznesowe. Celem było przyspieszenie spływu należności. Aby go osiągnąć, projekt został oparty na usprawnieniu procesów wymiany informacji. Za wdrożenie nowoczesnych rozwiązań w zarządzaniu finansami Elsen w 2017 roku otrzymała wyróżnienie Digital Finance Award.



Elsen SA z Częstochowy jest spółką energetyczną, specjalizującą się w produkcji i dystrybucji energii cieplnej, elektrycznej i gazu. Nagrodę Digital Finance Award (DFA) przyznano za wysoki stopień digitalizacji procesów finansowych związanych z obsługą należności. Nie tylko wspiera on obsługę dużej liczby zróżnicowanych odbiorców, ale też umożliwił dalszy rozwój firmy, podnosząc efektywność obsługi finansowo-księgowej.

Rola CFO w obecnych czasach wymaga od osoby na tym stanowisku myślenia strategicznego oraz znajomości działalności spółki i jej otoczenia. Czasy siedzenia za biurkiem dawno się skończyły. Wystarczy przejść się po różnych działach i porozmawiać z pracownikami własnej firmy, aby – ze zdziwieniem – stwierdzić, jak w jednej spółce może funkcjonować kilka rzeczywistości. Kontrahenci, banki i ubezpieczyciele też dostarczają wiele informacji o naszych błędach w procesach, których sami nie widzimy. Aby więc móc wpływać realnie na wyniki przedsiębiorstwa, CFO powinien interesować się tym, jak działają procesy w firmie. Na każdym etapie można znaleźć oszczędności czasu i pieniędzy.

Katarzyna Nijander, dyrektor finansowy Elsen

[DIGITALIZACJA JEST NIEMOŻLIWA BEZ ODPOWIEDNICH NARZĘDZI]

Elsen wprowadziła elektroniczny obieg dokumentów i rozliczenia zużycia energii przez klientów, a także własnych jej zakupów i sprzedaży oraz fakturowania i windykacji. Wymagało to zarówno zmiany systemów IT i procesów finansowych, jak i zmiany mentalności osób w firmie oraz u klientów i dostawców. Musieli oni zaakceptować zmiany procesów rozliczania i fakturowania. Katarzyna Nijander sama uczestniczyła w rozmowach z klientami, aby przekonać ich do zmian, dając też czas na wprowadzenie zmian i przetestowanie rozwiązań. Obecnie procesy O2C (Order to Cash) i P2P (Purchase to Pay) są półautomatyczne. Tam gdzie występują pomyłki lub konieczny jest dokument papierowy – ze względu na to, że klienci jeszcze nie mają systemów elektronicznych – konieczna jest obsługa „ręczna” i fakturowanie tradycyjne.

Katarzyna Nijander, dyrektor finansowy w Elsen, trafiła do firmy w 2013 roku. Powierzono jej zadania związane z restrukturyzacją spółki w obszarze finansów. „Wówczas nasza spółka miała przerost zatrudnienia i sztywny proces zarządzania danymi. W efekcie nie mogła się dalej rozwijać” – wspomina. Zapadła więc decyzja o digitalizacji procesów. Wymusiło to zmiany w całej firmie, a pierwszym krokiem było wdrożenie odpowiedniej infrastruktury.

tury sieciowej i internetowej. Miała ona umożliwić wymianę i dostęp do zasobów pomiędzy pracownikami. „Nie ma sensu wprowadzać zmian w procesach, jeśli nasi pracownicy nie mają dostępu do danych i kontaktu z innymi pracownikami w firmie, nie mają też urządzeń mobilnych wspomagających ich pracę” – przyznaje Katarzyna Nijander. Pięć lat temu zdarzało się, że pracownicy Elsen chodzili z kartą i długopisem, aby zebrać informacje.

[OPÓR PRZED CYFRYZACJĄ PROCESÓW]

Kiedy decydujemy się na duże zmiany, często napotykamy opór pracowników, którzy nie lubią zmian. Nie inaczej było w Elsen. Zapytana o problemy, jakie pojawiły się w trakcie cyfryzacji, Katarzyna Nijander wspomina, że był to właśnie przede wszystkim opór ludzi przed nowym. „Po co zmieniać, skoro było dobrze” – mówili, tym bardziej że przy wdrożeniu nowych rozwiązań zawsze jest więcej pracy, niż zazwyczaj. Część pracowników nawet obawiała się, że straci zatrudnienie, skoro cyfryzacja zdejmie z nich część obowiązków.

„Ważnym etapem przed wdrożeniem była inwentaryzacja aktualnych procesów. Pokazała ona, ile miejsc powstawania informacji należy uszczelnić lub zmienić” – tłumaczy Katarzyna Nijander. Głównym celem było ostatecznie skrócenie czasu procesów, które trwały zbyt długo, np. od wystawiania faktur do ściągania należności. Prace nad zmianami rozpoczęto od danych i miejsca powstawania faktur. „Nie ma sensu tworzyć systemu do windykacji, gdy nie mamy nawet pewności czy faktura została wystawiona poprawnie i na czas” – dodaje.

Zmiany rozpoczęły się już w 2013 roku. Najpierw trzeba było zainwestować w narzędzia do odczytu danych pomiarowych. W ten sposób miano zlikwidować proces spisywania ich przez inkasenta. Kolejnym etapem było przeniesienie danych z papierowych umów do systemu IT i zaimportowanie danych z odczytu do systemu księgowego. To pozwoliło na automatyczne wystawianie faktur. Te prace zajęły 2 lata. Wtedy Katarzyna Nijander mogła przystąpić do wdrożenia procesów windykacji w systemie finansowo-księgowym. „Dopiero po tym czasie miałam pewność, że faktury, które powstają, mają prawidłowe dane, ceny i są zgodne z umowami” – zaznacza.

Co warto podkreślić, CFO wykorzystwała te narzędzia, które były już w firmie. Okazało się, że nowoczesny system księgowy był dotąd stosowany mniej więcej w 20%. Nie znano po prostu wszystkich jego możliwości. „Na jego bazie stworzyliśmy CRM do obsługi klienta i procesu windykacji” – zdradza Katarzyna Nijander. „Prace, które zostały wykonane jako rozbudowa istniejącego systemu i dostosowanie go do potrzeb firmy, docenili nawet producenci systemu” – dodaje.

[KOMFORT WYNIKAJĄCY Z AUTOMATYZACJI]

Jak wprowadzenie zmian przeżyło się na funkcjonowanie firmy? Katarzyna Nijander tłumaczy, że

Elsen wprowadziła elektroniczny obieg dokumentów i rozliczania zużycia energii przez klientów, a także własnych jej zakupów i sprzedaży oraz fakturowania i windykacji. Wymagało to nie tylko zmiany systemów IT i procesów finansowych, ale też zmiany mentalności osób w firmie oraz u klientów i dostawców. Musieli oni zaakceptować zmiany procesów rozliczania i fakturowania. Obecnie procesy O2C (Order to Cash) i P2P (Purchase to Pay) są półautomatyczne. Tam gdzie występują pomyłki lub konieczny jest dokument papierowy – ze względu na to, że klienci jeszcze nie mają systemów elektronicznych – stosowana jest obsługa „ręczna” i fakturowanie tradycyjne.

digitalizacja procesów przede wszystkim wpłynęła na czas realizacji niektórych zadań, które do tej pory uporczywie się przedłużały. „Automatyzacja wystawiania faktur uwolniła pracowników od siedzenia po godzinach, w celu weryfikacji każdego dokumentu” – zauważa. Podkreśla też, że ilość zakupionej energii czy ciepła nie zależy od digitalizacji dokumentów, więc nie ma bezpośredniego przełożenia na sprzedaż, ale spływ należności jest już jak najbardziej od tego uzależniony. „Skrócenie procesu „od zamówienia do faktury” w ostatecznym rozrachunku przyniesie pozytywne efekty finansowe” – uważa dyrektor finansowy Elsen.

W trakcie prac pojawiły się też niespodziewane korzyści. Zmiany niejako wymusiły częstszy kontakt z klientami, od których udało się w ten sposób pozyskać wiele istotnych informacji w zakresie niedociągnięć procesów, które często powstrzymywały klienta przed zmianą na korzystniejszą taryfę. Digitalizacja poprawiła więc także relacje z klientami i poziom ich satysfakcji z usług Elsen.

Rezultatem końcowym jest sprawnie działające przedsiębiorstwo, gdzie odczyty zużycia mediów u klientów oraz wymiana danych pomiarowych z operatorami – na ich podstawie powstają faktury w systemie finansowo-księgowym – odbywa się w sposób zautomatyzowany. Zautomatyzowano również procesy windykacji i monitorowania płatności klientów. „Obecnie zmodernizowany system pozwala śledzić całą historię dłużnika, wraz z informacją o ilości wezwań, podpisanych porozumień spłat czy niewywiązanych terminowo obietnic” – wymienia Katarzyna Nijander. Firma zyskała poczucie komfortu, że gdy pojawią się niekorzystne zmiany, jest ona w stanie szybko zareagować. „Dane nie są już w posiadaniu jednej osoby, która trzyma większość informacji w segregatorze w szafie. Warto więc było podjąć wysiłek związany z digitalizacją procesów księgowych. Zwłaszcza że analiza danych o kliencie, jego historii płatniczej i ściągłości należności w 97% kończy się na etapie polubownym. Nie generuje więc dla firmy kosztów postępowania sądowego” – podsumowuje.

Grzegorz Kubera