

Sopot | 27 kwietnia 2023 | hotel Sofitel Grand



Szymon Kamiński

Menedżer, Deloitte



Dagmara Kozłowska

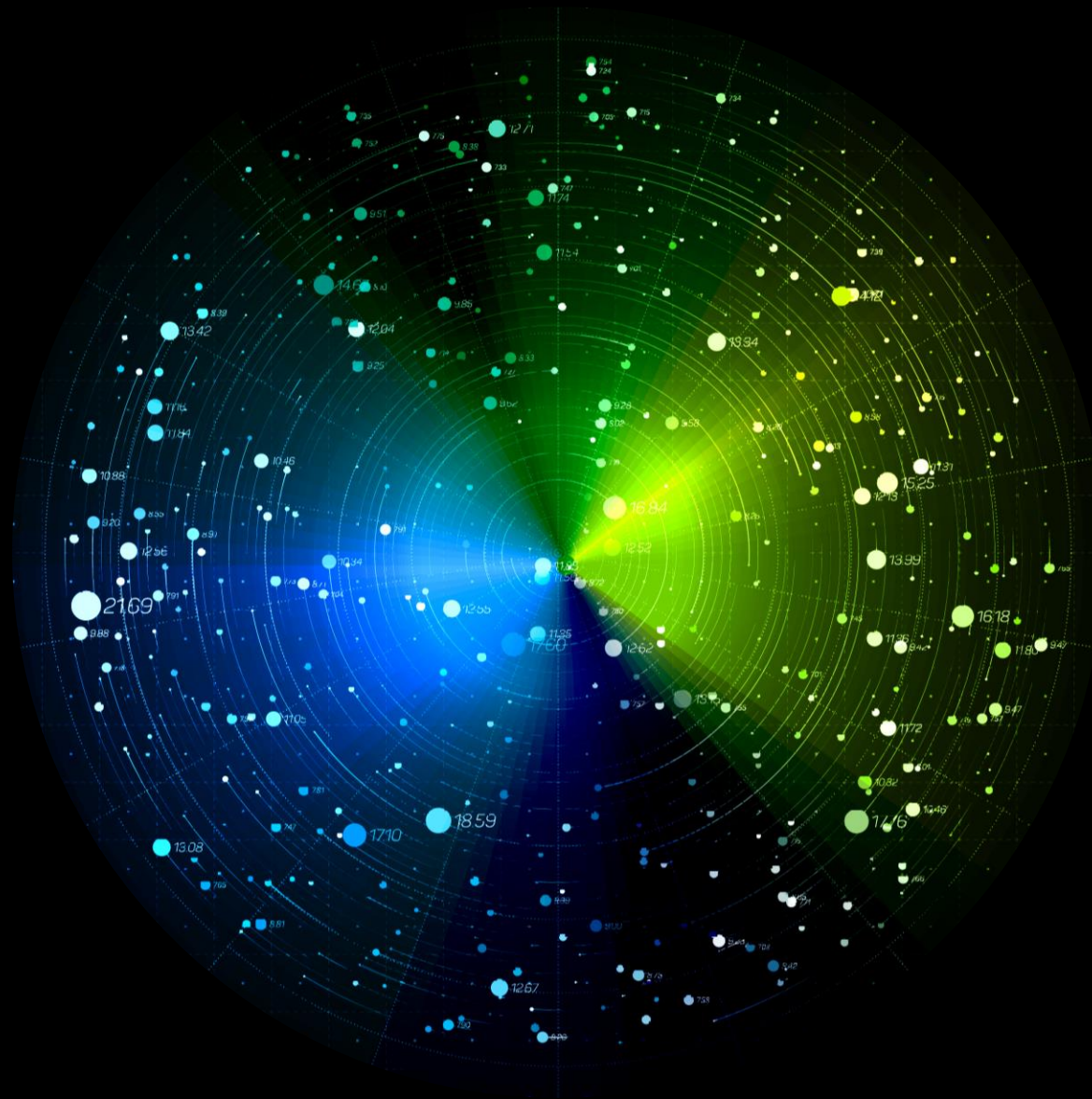
Konsultant, Deloitte

Optymalizacja procesu zarządzania należnościami handlowymi



Optimalizacja procesu zarządzania należnościami handlowymi

Credit Forum 2023


Dagmara Kozłowska
Szymon Kamiński




O czym dziś powiemy



Jak zorganizować **efektywny proces** zarządzania należnościami oraz windykacji?



Przykład analizy procesu **order-to-cash** przy wykorzystaniu technologii **process mining**



Przykład **kwantyfikacji oszczędności** możliwych do osiągnięcia w wyniku **usprawnienia procesu**

Przebieg procesu zarządzania należnościami oraz windykacji (Order-to-Cash – O2C)

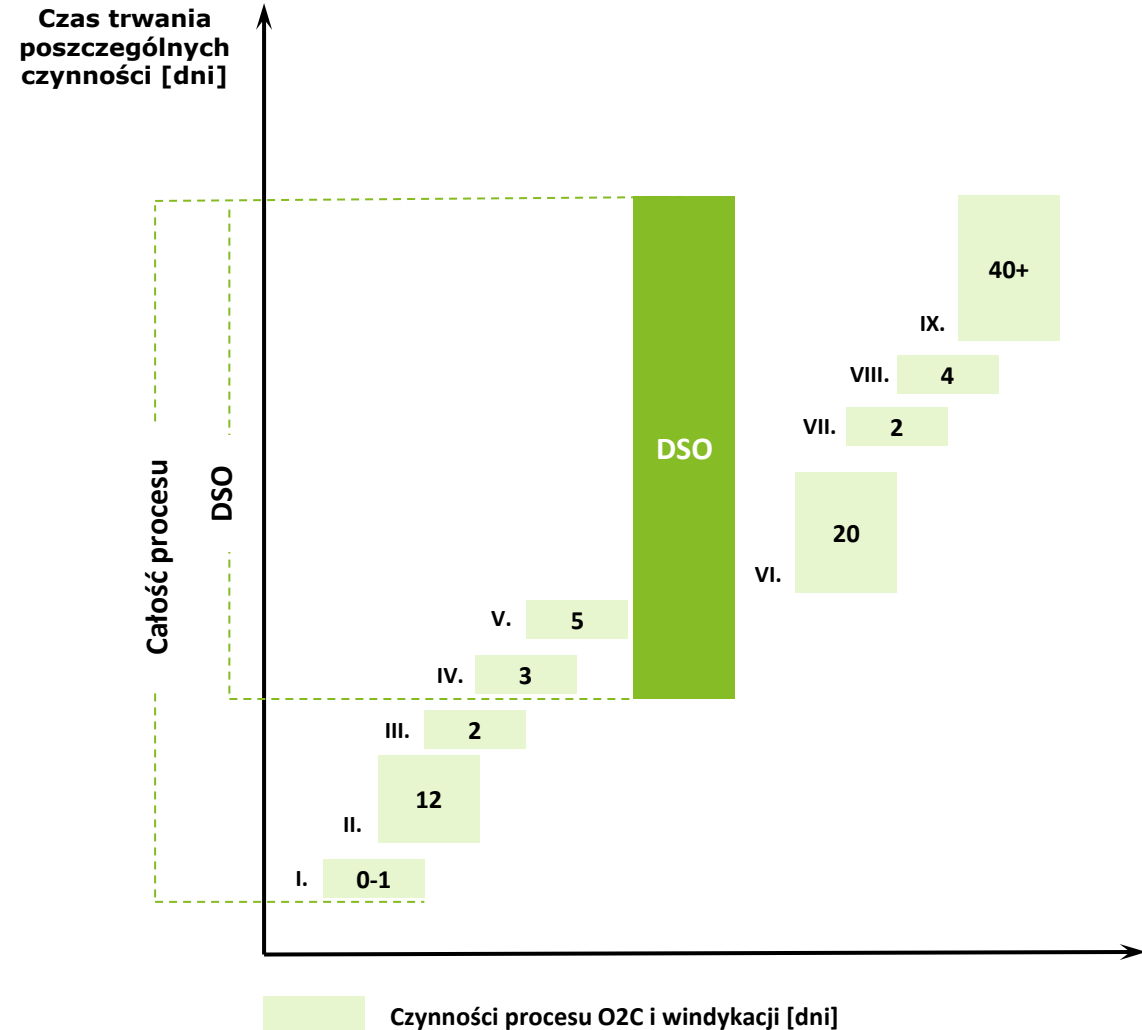
Niewielkie opóźnienia na poszczególnych etapach procesu mogą łącznie powodować duże opóźnienie terminów ściągania należności



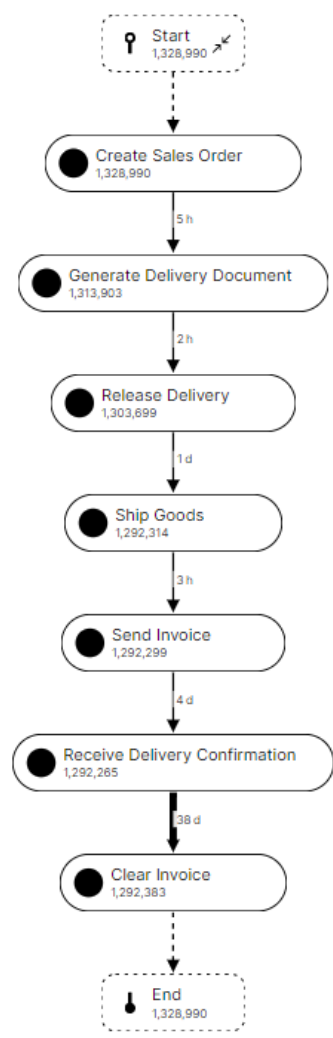
Przebieg procesu zarządzania należnościami oraz windykacji (Order-to-Cash – O2C)

Analiza efektywności procesu to nie tylko monitorowanie wskaźnika DSO

Zarządzanie należnościami	I.	Przyjęcie zamówienia i przygotowanie towarów do wysyłki
	II.	Akceptacja faktury w wewnętrznym procesie obiegu dokumentów firmy
	III.	Wystawienie faktury za sprzedane towary
	IV.	Wysyłka towarów
	V.	Wystawienie / wysyłka faktury
	VI.	Otrzymanie zapłaty za sprzedane towary
Windykacja	I.	Zawiadomienie kontrahenta o opóźnieniu i konieczności zapłaty
	II.	Próba ponownego kontaktu celem zawarcia porozumienia
	III.	Analiza kondycji finansowej klienta
	IV.	Skierowanie sprawy do działu prawnego i otwarcie drogi sądowej



Pożądany vs. rzeczywisty przebieg procesu



Analiza procesów przy wykorzystaniu logów z systemów IT

Najczęstsze wyzwania

1. Niska jakość danych:

Dostawa	Nr ID pod.	Dożydu pod.	Nr dokum.	Referencja	Kw w NWR	Data dok.	Data wpl.	Term. data	F.zap?	D.zap.f.	Dodatkowe wyjaśnienia	UWAGI	Rozlicz.
1000000000	AA12345678	0100012834	202109440	722,29	2021-02-26	2021-03-08	2021-03-28	0					
1000000000	AA12345678	0100012934	202109440	-722,29	2021-02-26	2021-09-27	2021-03-28	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-09-28		
1000000000	AA12345678	0100017532	202114206	5155,38	2021-06-09	2021-06-22	2021-07-09	0			Rozliczone wewnętrznie 2022-01-21		
1000000000	AA12345678	0100014161	202201878	-11047,54	2021-07-23	2021-10-07	2021-04-18	0			Rozliczone wewnętrznie 2022-01-19		
1000000000	AA12345678	0100014162	202201878	-5405,82	2021-07-23	2021-10-26	2021-02-20	0			Rozliczone wewnętrznie 2022-01-19		
1000000000	AA12345678	0100014163	202202945	10886,93	2021-09-07	2021-09-16	2021-10-07	0			Rozliczone wewnętrznie 2022-01-19		
1000000000	AA12345678	0100014164	202204564	53300,97	2021-10-11	2021-10-20	2021-11-10	0			Rozliczone wewnętrznie 2022-01-19		
1000000001	AB12345678	0100017539	202436092	40501,49	2021-10-04	2021-10-04	2021-11-03	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-11-25		
1000000001	AB12345678	0100017541	RE-4180549	394,46	2021-12-23	2021-12-31	2022-01-22	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-12-31		
1000000001	AB12345678	0200007250	1121001870	7321,80	2021-02-22	1997-01-01	2021-03-24	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-02-26		
1000000001	AB12345678	0200007251	1121001870	-7321,80	2021-02-22	1997-01-01	2021-03-24	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-02-26		
1000000001	AB12345678	0100002747	1121002096	23990,62	2021-02-25	2021-02-27	2021-03-27	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-03-01		
1000000002	AC12345678	0100004701	1121002096	-23990,62	2021-02-25	2021-03-01	2021-03-27	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-03-01		
1000000002	AC12345678	0100013769	202436092	40501,49	2021-10-04	2021-10-04	2021-11-03	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-11-25		
1000000002	AC12345678	0100013766	202436092	40501,49	2021-10-04	2021-10-11	2021-11-03	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-11-25		
1000000002	AC12345678	1130000044	3122000085	-1383626,40	2020-12-17	2021-02-08	2021-01-16	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-02-08		
1000000002	AC12345678	1130000045	3122000085	1386559,20	2020-12-17	2021-02-08	2021-01-16	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-02-08		
1000000003	AD12345678	1200000410	3122000090	-2254786,80	2021-05-10	2021-05-19	2021-06-09	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-05-19		
1000000003	AD12345678	110000256	3122000090	2254786,80	2021-05-10	2021-05-19	2021-06-09	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-05-19		
1000000003	AD12345678	0100005546	7752020104*	26983,21	2020-12-11	2021-03-23	2021-01-10	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-04-23		
1000000003	AD12345678	0100005547	9752020104	-26983,21	2021-03-31	2021-04-09	2021-03-31	0			Rozliczone wewnętrznie 2021-04-23		

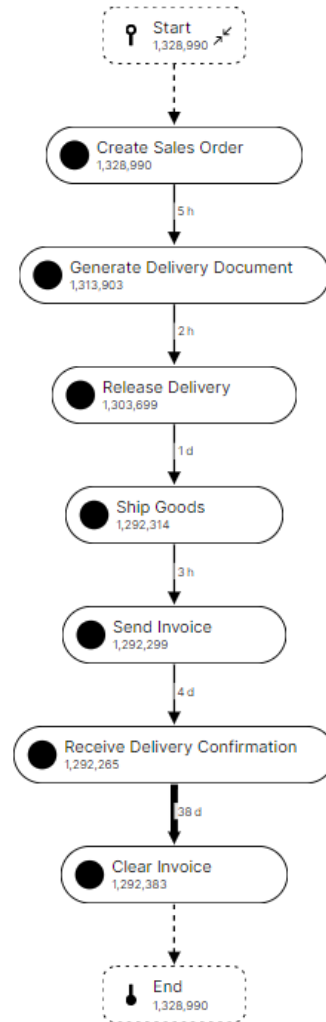
2. Konieczność czasochłonnej ręcznej analizy przy wykorzystaniu MS Excel:

=IF(AND(T\$14<=EOMONTH(\$B807;0);T\$14<=anDate);IF(\$A807-T\$1<=K_Z-1;IFERROR(OFFSET('Dane wejściowe'!\$J\$4;MATCH(\$F807;'Dane wejściowe'!\$B\$5:\$B\$10000;0);MATCH(Zestawienie!T\$14;'Dane wejściowe'!\$K\$4:\$ZV\$4;0))-OFFSET('Dane wejściowe'!\$J\$4;MATCH(\$F807;'Dane wejściowe'!\$B\$5:\$B\$10000;0);MATCH(Zestawienie!T\$14;'Dane wejściowe'!\$K\$4:\$ZV\$4;0)-1);"";"";""))

{=SUM(IF(\$T\$14:\$GZ\$5000="";0;\$T\$14:\$GZ\$5000)*(\$G\$14:\$B\$5000<=DATE(YEAR(anDate);12;31))*(\$B\$14:\$B\$5000>=DATE(YEAR(anDate);1;1))*(\$R\$14:\$R\$5000=\$R\$11)*(YEAR(\$T\$13:\$GZ\$13)=YEAR(lastYear)))}

=IF(F7<0;"nieprzeterminowane";IF(F7<31;"do 30 dni";IF(F7<61;"do 60 dni";IF(F7<91;"do 90 dni";IF(F7<181;"do 180 dni";IF(F7<361;"do 360 dni";IF(F7>361;"pow. 361 dni"))))))

Pożądany vs. rzeczywisty przebieg procesu



Wszystkie analizy można wykonać za pomocą zwykłego arkusza kalkulacyjnego, ale...czy warto?

Powody, dla których dla których praca na dużych zbiorach danych z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego Excel może **nie być efektywna**:



Konieczność przetworzenia danych z systemu finansowo-księgowego za każdym razem, kiedy te dane są eksportowane



Brak możliwości zbudowania interfejsu pomiędzy systemem finansowo-księgowym a arkuszem Excel



Nieefektywna praca z dużymi zbiorami danych. Analiza **wyłącznie dwuwymiarowa**.



Niewielka elastyczność analiz



Ograniczone możliwości generowania czytelnych wizualizacji



Trudność w zaprezentowaniu wniosków z analiz kadrze zarządzającej

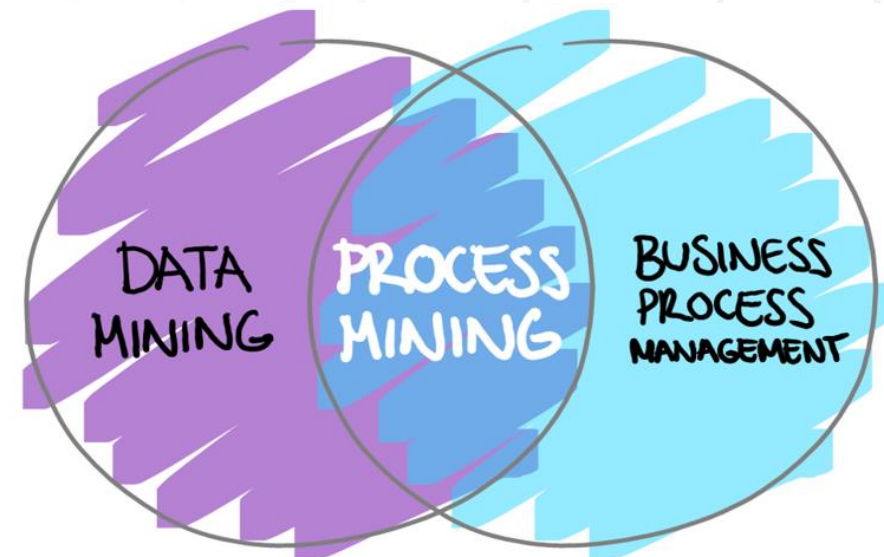
Czym jest process mining (eksploracja procesów)?

Process mining jest to dyscyplina analityczna mająca na celu odkrywanie, monitorowanie i ulepszanie procesów biznesowych w ich rzeczywistym kształcie, a nie w takim, w jakim wydaje się, że mogą być.

Process Mining polega na wydobywaniu wiedzy z dzienników zdarzeń, łatwo dostępnych w dzisiejszych systemach informatycznych, w celu wizualizacji procesów biznesowych - i ich wszelkich odmian - w trakcie ich przebiegu.

Korzyści wynikające ze stosowania technologii process mining:

- ✓ *Obiektywne, oparte na faktach spostrzeżenia,*
- ✓ *Szybsze, tańsze i dokładniejsze analizy procesów,*



Analiza procesu O2C z wykorzystaniem technologii process mining

Teoretyczny (bazowy) przebieg procesu

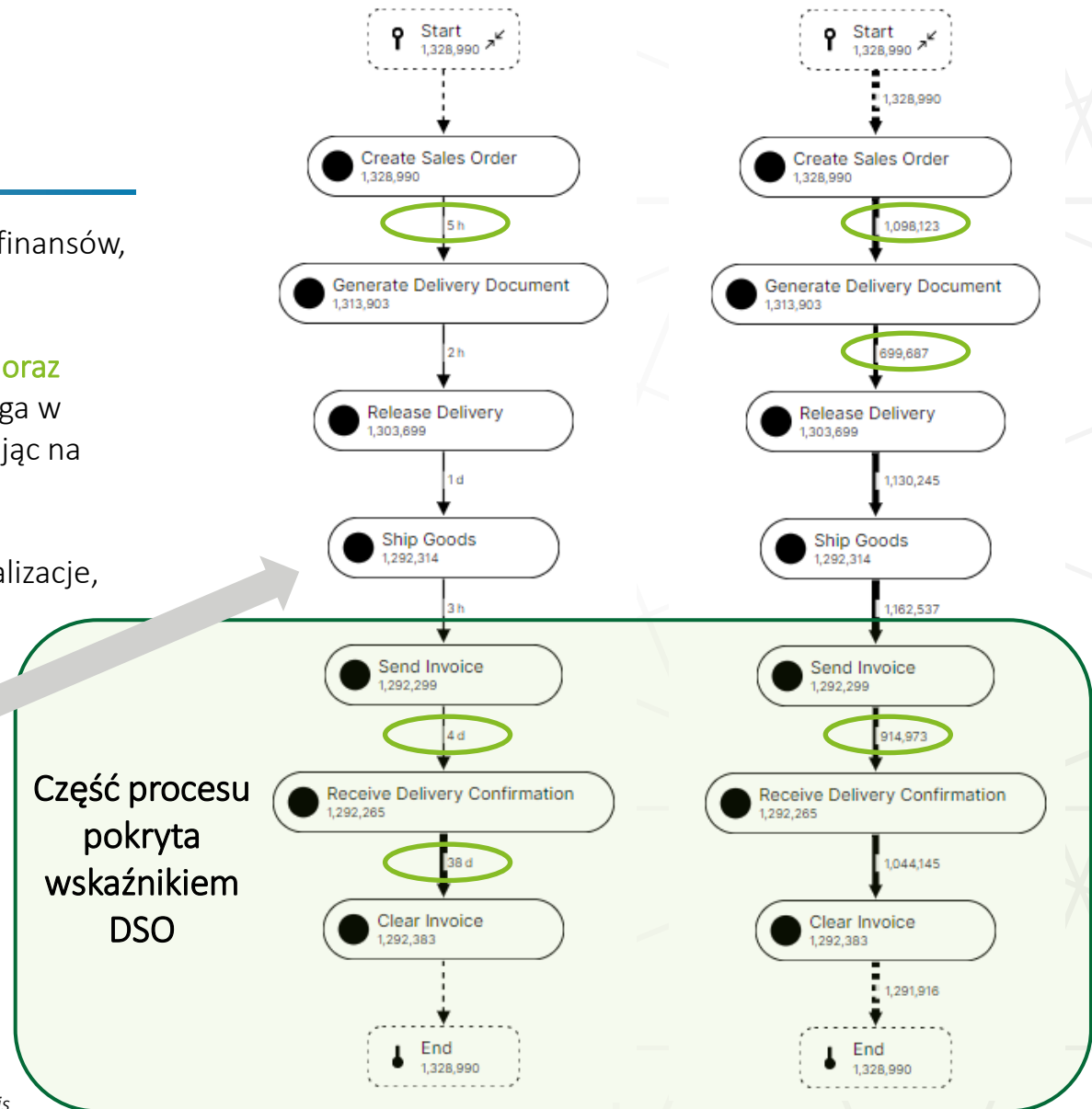
Order-to-cash („O2C”) jest to proces zintegrowany z operacjami sprzedaży, finansów, łańcucha dostaw, związany z zarządzaniem zamówieniami i należnościami.

Technologia process mining w ramach procesu O2C wspiera **automatyzację oraz optymalizację** obsługi zamówień bez zakłócania istniejącego procesu. Pomaga w **znalezieniu i usunięciu luk procesowych**, które stoją na przeszkodzie wpływając na spadek efektywności procesu O2C.

Dane z systemów finansowo-księgowych przekształcane są w cyfrowe wizualizacje, dzięki czemu jednostka ma pełny, rzeczywisty obraz całego procesu.



Wariant bazowy procesu obejmuje najczęściej powtarzające się czynności w ramach całego procesu O2C.



Analiza procesu O2C z wykorzystaniem technologii process mining

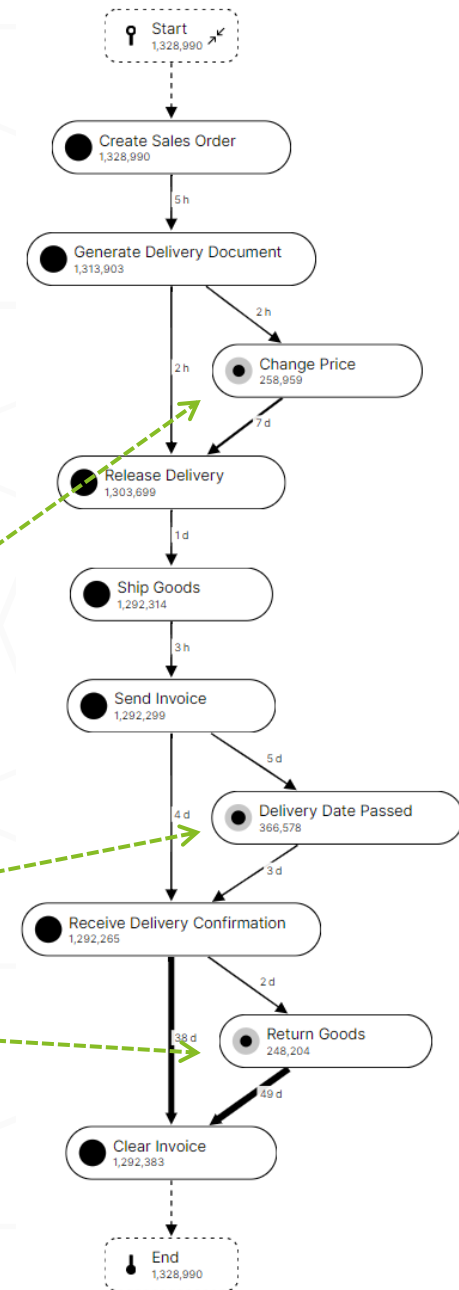
Przykłady odstępstw od teoretycznego przebiegu procesu

- Przy pomocy narzędzi IT do process miningu, możliwa jest łatwa identyfikacja czynności stanowiących odstępstwa od bazowego przebiegu procesu. Często są to czynności niepożądane, które wydłużają czas trwania procesu.
- Identyfikując poszczególne odstępstwa, jednostka jest w stanie zminimalizować ich wpływ, zredukować bądź wyeliminować źródło ich powstawania i usprawnić cały proces O2C, przyspieszając tym samym proces ściągania należności.



Przykłady odstępstw procesowych:

- *Zmiana ceny,*
- *Uptyw terminu na wysyłkę sprzedanych dóbr,*
- *Zwrot zakupionych dóbr.*

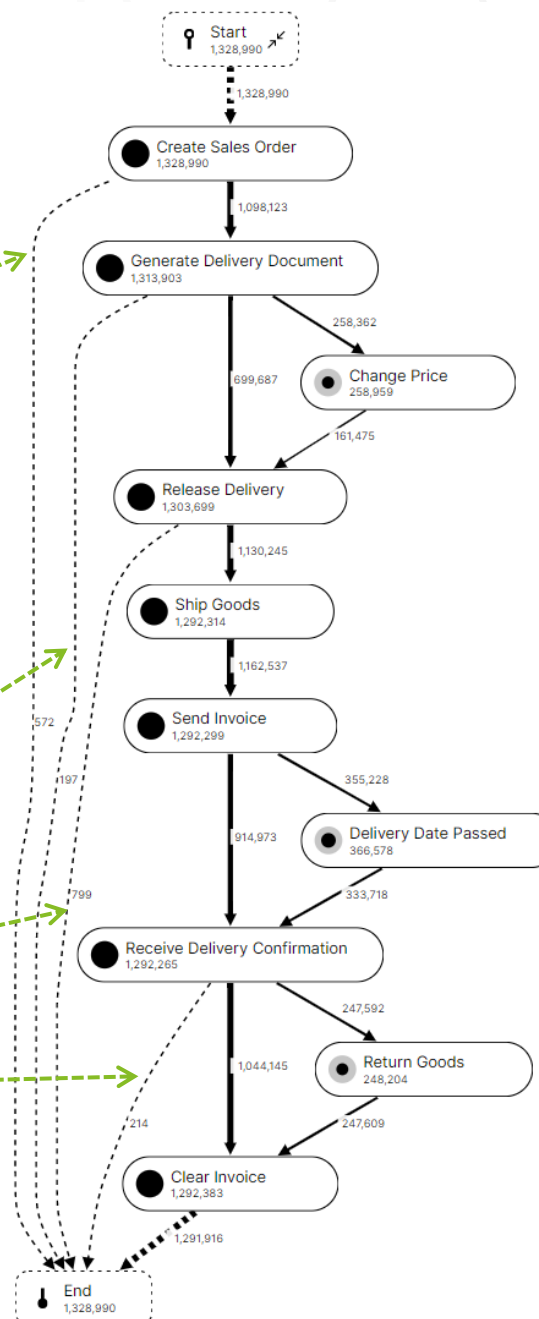
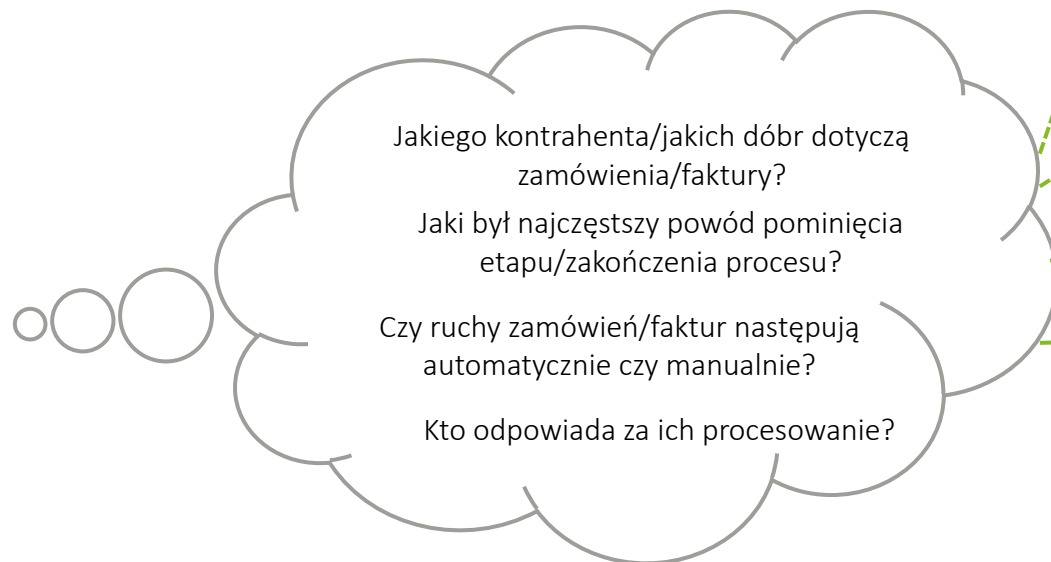


Analiza procesu O2C z wykorzystaniem technologii process mining

Przykłady odstępstw od teoretycznego przebiegu procesu (c.d.)

- Oprócz identyfikacji zdarzeń niepożądanych, process mining umożliwia kompleksowe przeanalizowanie powiązań występujących pomiędzy wybranymi czynnościami procesu,
- Analizując wszystkie powiązania można w łatwy sposób sprawdzić, ile faktur/zamówień przeszło przez wybrane czynności, które z nich zostały pominięte i na jakim etapie zakończył się proces.

Daje to możliwość przeprowadzenia bardziej precyzyjnej analizy wszystkich zamówień/faktur, które przeszły zmodyfikowany proces i umożliwia ustalenie m.in. źródła błędu, przyczyn skróconych czynności procesowych oraz osób odpowiedzialnych za tak przeprosowane zamówienia/faktury.



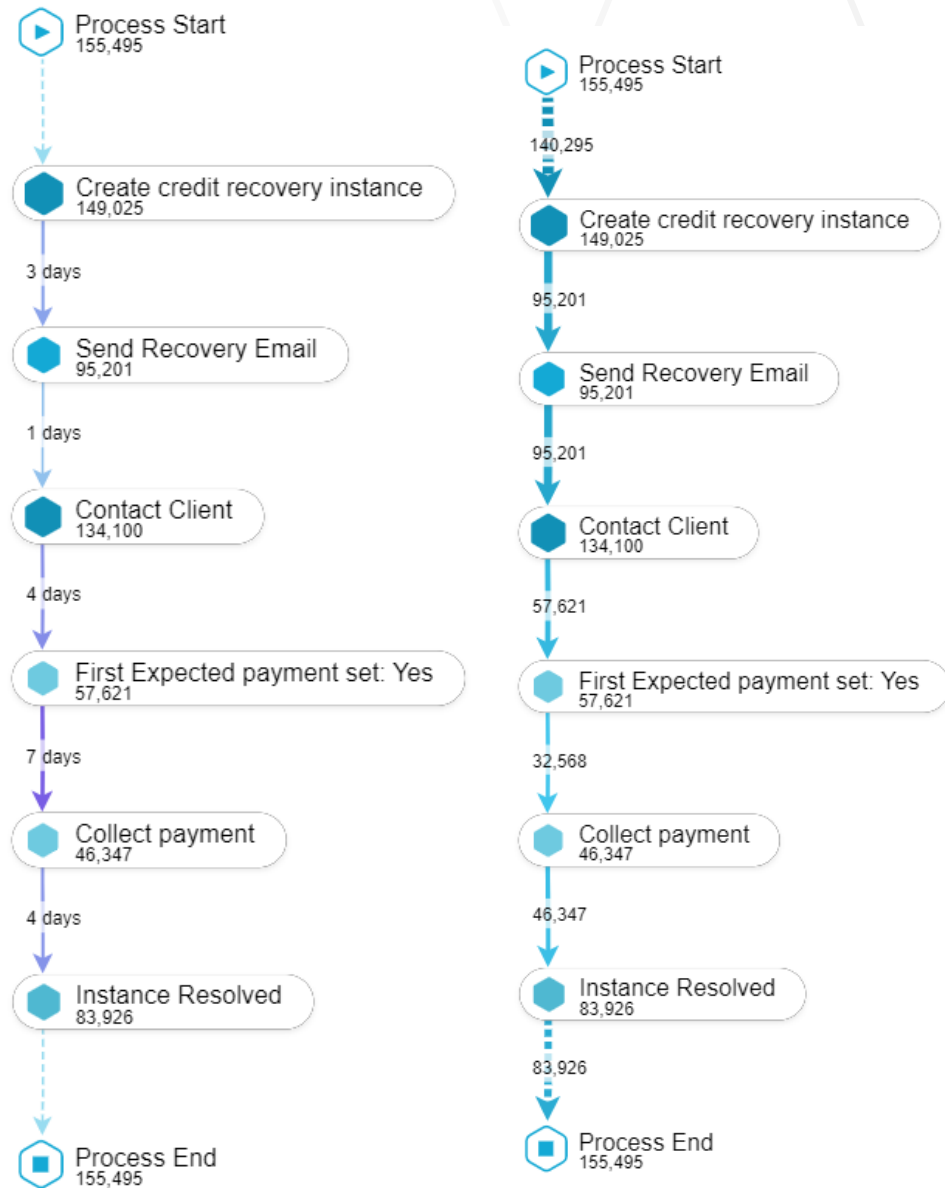
Analiza procesu windykacji z wykorzystaniem technologii process mining

Teoretyczny (bazowy) przebieg procesu

Narzędzie do proces miningu wspiera działy windykacji w efektywnym śledzeniu przebiegu procesu oraz szybszym ściąganiu zaległych należności.



Wariant bazowy procesu obejmuje najczęściej powtarzające się czynności w ramach całego procesu



Analiza procesu windykacji z wykorzystaniem technologii process mining

Przykłady odstępstw od teoretycznego przebiegu procesu

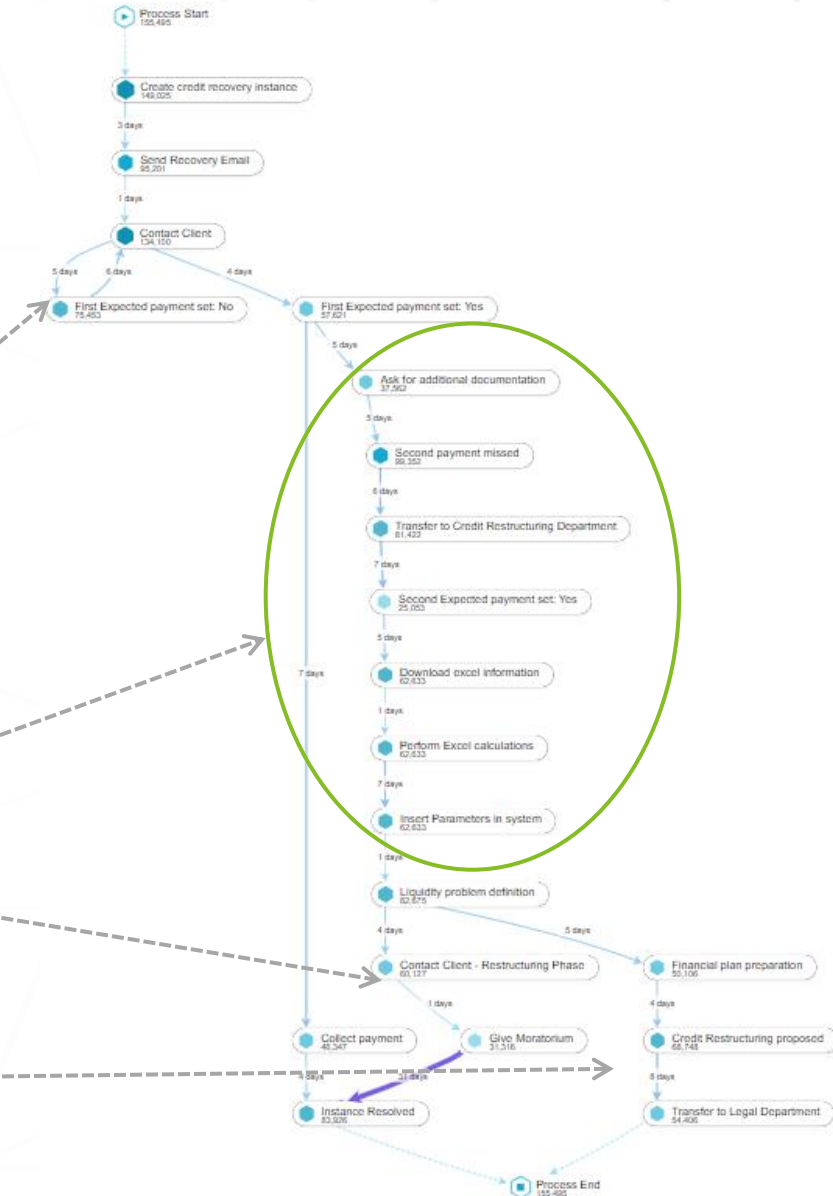
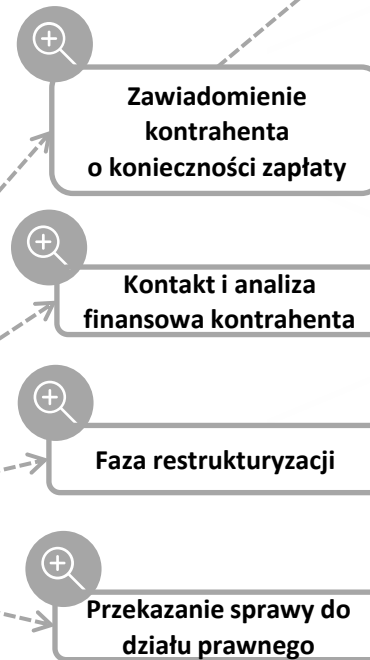
- Mając wgląd w pełen obraz procesu, jednostka może przeanalizować efektywność poszczególnych czynności, z wyszczególnieniem tych, które zajmują najwięcej czasu na przeprosowanie oraz ile konkretnie faktur przeszło dany etap
- Process mining:

- ✓ *Umożliwia zidentyfikowanie i wyeliminowanie działań niepożądanych, spowalniających cały proces windykacji,*
- ✓ *Daje możliwość zoptymalizowania procesu i uniknięcia generowania nadmiernych kosztów jego działania.*



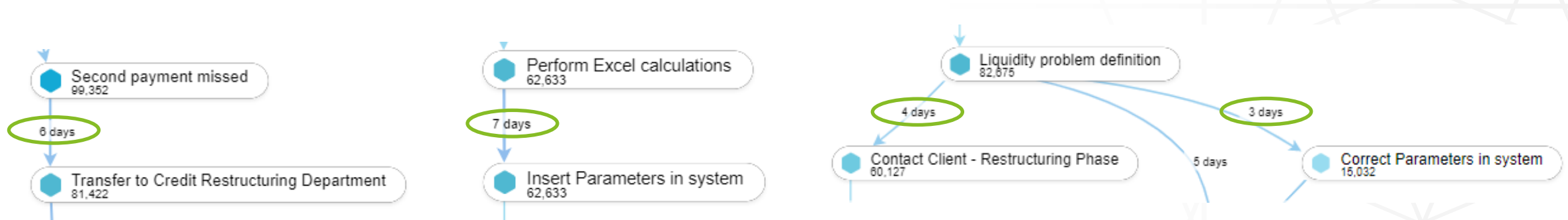
Przykłady odstępstw procesowych od wariantu bazowego

Odmowa zapłaty i realizacja kolejnych czynności procesowych



Analiza procesu windykacji z wykorzystaniem technologii process mining

Przykładowe nieefektywności wpływające na wzrost wskaźnika DSO



Przeniesienie do działu restrukturyzacji 6 dni

Transfer klienta do działu restrukturyzacji zajmuje 6 dni, należy więc zweryfikować co wpływa na czas trwania tej czynności, czy działanie to odbywa się manualnie? Jeżeli tak, należy wdrożyć plan zautomatyzowania tej części procesu.

Wprowadzenie danych do systemu 7 dni

Wprowadzenie danych do systemu zajmuje aż 7 dni, wobec czego należy zweryfikować, co powoduje takie opóźnienie, czy systemy IT wymagają aktualizacji, czy problem leży po stronie pracowników, którzy bezzasadnie wydłużają czas wprowadzenia danych.

Kontakt z klientem 4 dni

Po zidentyfikowaniu problemów z płynnością klienta, kontakt z nim zajmuje 4 dni. Należy sprawdzić, w jaki sposób jednostka kontaktuje się z nim i czy stosowane środki komunikacji są odpowiednie.

Korekta danych w systemie 3 dni

Korekta danych w systemie po zidentyfikowaniu problemów z płynnością klienta zajmuje aż 3 dni. Obszar ten należy poddać analizie, ponieważ samo wprowadzenie danych do systemu powinno odbywać się znacznie szybciej, na bieżąco, bądź nawet automatycznie wykorzystując interfejsy pomiędzy systemami IT.

Analiza procesu z wykorzystaniem technologii process mining – process view

Rzeczywisty obraz procesu O2C: tzw. grafik „spaghetti”

„Spaghetti” – najbardziej złożony, rzeczywisty obraz procesu występujący w jednostce.

- Prezentuje szereg niepożądanych działań generujących dodatkowy nakład pracy i zwiększających czasochłonność procesu,
- Process mining umożliwia identyfikację wszystkich działań niepożądanych oraz analizę poszczególnych zamówień/faktur, które przeszły te czynności, przez co jednostka może je wyeliminować, zautomatyzować i usprawnić cały proces.



Wzrost
transparentności



Terminowe ściąganie
należności

Przykłady inicjatyw usprawniających wskaźnik DSO

Przykład 1: Eliminacja nadmiaru czynności manualnych

Cel: Wzrost efektywności realizowanego procesu

Zidentyfikowana nieefektywność procesu: Nadmiar czynności manualnych

Wpływ nieefektywności na działalność jednostki: Błędnie wprowadzone dane podstawowe (master data) i konieczność realizacji manualnych korekt wpływają na wydłużenie procesu wystawiania faktur

Działania naprawcze:

- Automatyczna aktualizacja danych źródłowych
- Wdrożenie mechanizmu wykrywającego systematyczne zmiany danych w ramach konkretnych kontrahentów

Oszacowanie oszczędności:

Miesięczna ilość faktur, wobec których ręcznie zmieniono cenę: 5 000

Szacowany % faktur objętych działaniami naprawczymi: 80%

Koszt FTE w przeliczeniu na pojedynczą zmianę ceny: 100 PLN

Szacowana oszczędność: $5000 * 0,8 * 100 = 400$ tys. PLN

Przykłady inicjatyw usprawniających wskaźnik DSO

Przykład 2: Skrócenie czasu pomiędzy wysyłką towaru a wystawieniem faktury

Cel: Obniżenie wysokości kapitału obrotowego

Zidentyfikowana nieefektywność procesu: Średni czas pomiędzy wysyłką towaru a wystawieniem faktury wynosi 5 dni

Wpływ nieefektywności na działalność jednostki: Wydłużony czas wystawienia faktury wpływa na późniejsze jej otrzymanie przez kontrahenta i tym samym spowalnia cały proces otrzymania należności

Działania naprawcze:

Wprowadzenie automatycznego powiadomienia, wysłanego osobom odpowiedzialnym za przygotowanie faktur powinno skrócić czas wystawiania faktury o 3 dni

Oszacowanie oszczędności:

Średnia ilość faktur wystawianych w miesiącu: 150 000

Średnia wartość pojedynczej faktury: 1 000 PLN

% faktur objętych usprawnieniem: 70%

Koszt kapitału: 10%

Szacowana oszczędność: $150\,000 * 1\,000 * 10\% * 2/365 * 70\% = 58$ tys. PLN

Przykłady inicjatyw usprawniających wskaźnik DSO

Przykład 3: Automatyczne monity dla kontrahentów regularnie opóźniających się z płatnościami

Cel: Obniżenie wysokości kapitału obrotowego

Zidentyfikowana nieefektywność procesu: Średni czas pomiędzy wysyłką faktury a otrzymaniem zapłaty od kontrahenta wynosi 50 dni

Wpływ nieefektywności na działalność jednostki: Długi czas otrzymania zapłaty za fakturę powoduje wzrost DSO i istotnie zwiększa zapotrzebowanie na kapitał obrotowy

Działania naprawcze:

Automatyczne monity kilka dni przed terminem zapłaty dla kontrahentów regularnie opóźniających się z płatnościami. Mechanizm selekcjonuje kontrahentów, dla których istnieje duże ryzyko że nie zapłacą w terminie, oraz automatycznie wysyła notyfikację do pracownika odpowiedzialnego za relacje z klientem, w celu zastosowania przez niego działań zaradczych. Szacujemy, że inicjatywa ta pozwoli na skrócenie czasu otrzymania należności o 8 dni.

Oszacowanie oszczędności:

Średnia ilość faktur przeterminowanych w miesiącu: 150 000

Średnia wartość pojedynczej faktury: 1 000 PLN

% faktur objętych usprawnieniem: 80%

Koszt kapitału: 10%

Szacowana oszczędność: $100\ 000 * 1\ 500 * 10\% * 8 / 365 * 80\% = 263$ tys. PLN

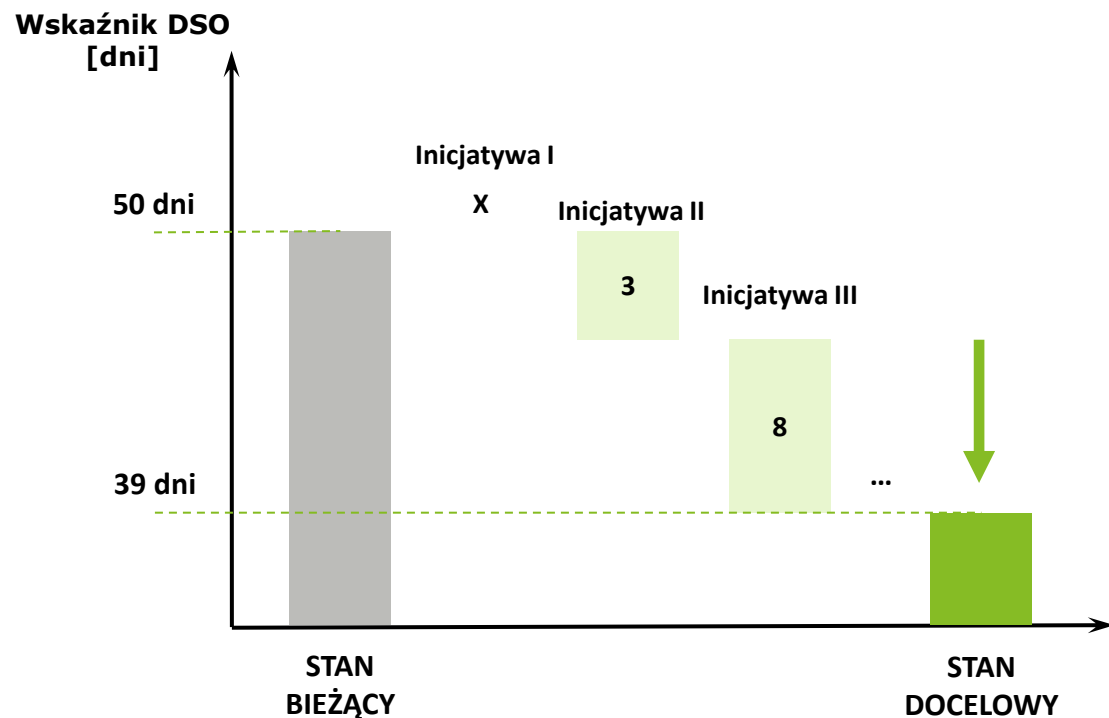
Inicjatywy usprawniające wskaźnik DSO

Podsumowanie – uwolniony kapitał w wyniku realizacji inicjatyw

Inicjatywa I – Eliminacja nadmiaru czynności manualnych

Inicjatywa II – Skrócenie czasu pomiędzy wysyłką towaru a wystawieniem faktury

Inicjatywa III – Automatyczne monity dla kontrahentów regularnie opóźniających się z płatnościami



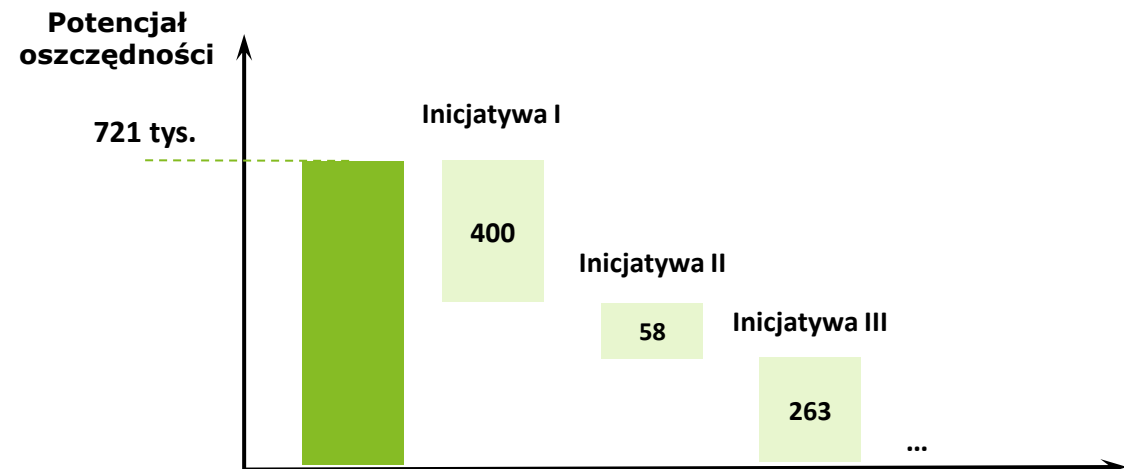
Inicjatywy usprawniające wskaźnik DSO

Podsumowanie – zrealizowane oszczędności w wyniku realizacji inicjatyw

Inicjatywa I – Eliminacja nadmiaru czynności manualnych

Inicjatywa II – Skrócenie czasu pomiędzy wysyłką towaru a wystawieniem faktury

Inicjatywa III – Automatyczne monity dla kontrahentów regularnie opóźniających się z płatnościami



Działania naprawcze	DSO	Oszczędność
Inicjatywa I	nie dotyczy	400 tys.
Inicjatywa II	3 dni	58 tys.
Inicjatywa II	8 dni	263 tys.
Total	Spadek DSO o 11 dni	Redukcja kosztów o 721 tys.

Podsumowanie

Tradycyjne podejście do analizy procesów biznesowych vs. process mining

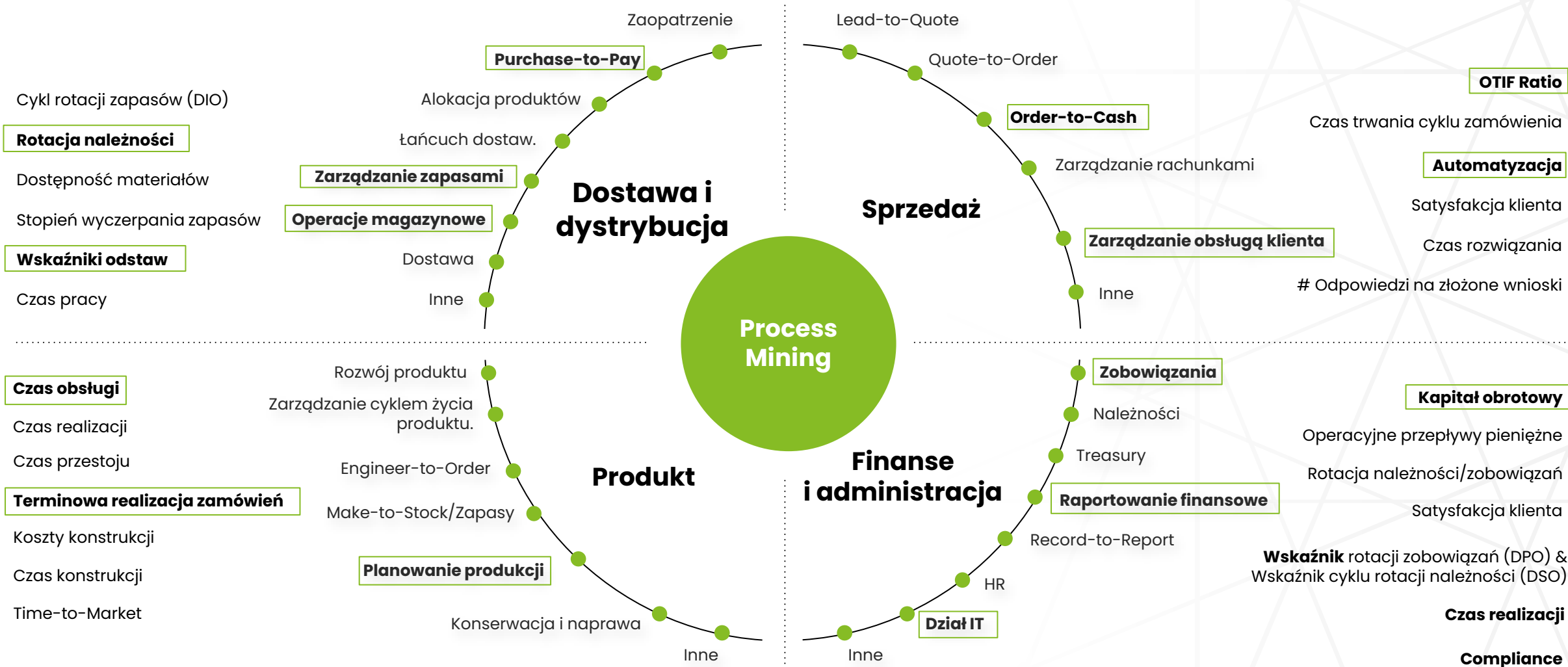
Tradycyjne podejście do analizy procesów biznesowych

- Identyfikacja wszystkich czynności w ramach rozbudowanych procesów może być utrudniona oraz czasochłonna,
- Informacje zbierane przede wszystkim w formie wywiadów z uczestnikami procesu oraz analizując dane pobrane z systemów finansowo-księgowych za pomocą arkuszy Excel

Analiza procesów biznesowych przy wykorzystaniu process mining

- Automatyzacja tworzenia ścieżek czynności w ramach poszczególnych procesów jednostki (wizualizacja procesów),
- Automatyczne pobieranie danych rzeczywistych z systemów finansowo-księgowych,
- Możliwość tworzenia szeregu zróżnicowanych diagramów, wykresów, interaktywnych schematów celem dogłębnej analizy poszczególnych subprocesów,
- Możliwość automatycznego obliczania wskaźników KPIs kluczowych dla oceny wydajności procesów,
- Automatyczne odświeżanie wizualizacji po ich aktualizacji w systemie finansowo-księgowym

Process mining można wykorzystywać również do analizy i optymalizacji innych procesów



Sopot | 27 kwietnia 2023 | hotel Sofitel Grand



Szymon Kamiński

Deloitte

(+48) 660 459 147
skamiński@deloittece.com



Dagmara Kozłowska

Deloitte

dakozłowska@deloittece.com

Optymalizacja procesu zarządzania należnościami handlowymi

Dziękujemy za uwagę!

Deloitte.



Nazwa Deloitte odnosi się do jednego lub kilku podmiotów Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL”), jej firm członkowskich oraz ich podmiotów powiązanych (zwanymi łącznie „organizacją Deloitte”). DTTL (zwana również „Deloitte Global”), każda z jej firm członkowskich i podmiotów z nimi powiązanych są prawnie odrębnymi, niezależnymi podmiotami, które nie mogą podejmować decyzji ani zobowiązań za inne podmioty wobec osób trzecich. DTTL, każda z jej firm członkowskich i podmiotów powiązanych ponoszą odpowiedzialność wyłącznie za własne działania i zaniechania, a nie za działania i zaniechania innych firm członkowskich i podmiotów powiązanych. DTTL nie świadczy usług na rzecz klientów. Zapraszamy na stronę www.deloitte.com/pl/onas w celu uzyskania dalszych informacji.

Deloitte to wiodąca, międzynarodowa firma świadcząca klientom usługi obejmujące m.in. audyt, konsulting, doradztwo finansowe, zarządzanie ryzykiem, doradztwo podatkowe.

Nasza globalna sieć firm członkowskich i podmiotów powiązanych (zwana łącznie „organizacją Deloitte”) obejmuje ponad 150 krajów i terytoriów i świadczy usługi na rzecz czterech na każde pięć spółek z rankingu Fortune Global 500®. Aby dowiedzieć się, w jaki sposób około 312 000 pracowników Deloitte realizuje misję firmy, zachęcamy do odwiedzenia strony: www.deloitte.com.

W Polsce usługi na rzecz klientów świadczą: Deloitte Advisory spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k., Deloitte Poland sp. z o.o., Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k., Deloitte Doradztwo Podatkowe Dąbrowski i Wspólnicy sp.k., Deloitte PP sp. z o.o., Deloitte Advisory sp. z o.o., Deloitte Consulting S.A., Deloitte Legal, Pasternak, Korba i Wspólnicy Kancelaria Prawnicza sp.k., Deloitte Digital sp. z o.o. (wspólnie określane mianem „Deloitte Polska”), będące jednostkami powiązanymi z Deloitte Central Europe Holdings Limited. Deloitte Polska jest jedną z wiodących firm doradczych w kraju, świadczącą usługi profesjonalne w obszarach: audytu, doradztwa podatkowego, konsultingu, zarządzania ryzykiem, doradztwa finansowego oraz prawnego za pośrednictwem ponad 2300 profesjonalistów z Polski i zagranicy. Więcej informacji o Deloitte Polska: www.deloitte.com/pl/onas