

Optymalizacja w procesie obiegu oraz księgowania dokumentów

– studium przypadku współpracy Edison SA i Castoramy

Wyzwania stawiane przez epokę szybkich zmian i rynkowej niepewności, która destabilizuje długofalowe zarządzanie przedsiębiorstwem, zmuszają do poszukiwań nowych możliwości i form administrowania biznesem. Według Steve'a Jobsa *Prostota może być trudniejsza od komplikacji: trzeba się ciężko napracować nad wydobyciem czystej myśli, która pozwala na prostotę. Ale warto – bo kiedy już się to ma, można przenosić góry.*

Paradoksalnie, dążenie do prostoty nie jest łatwe i na początku wymaga wdrożenia skomplikowanych procesów. Odpowiedzią sieci Castorama, lidera na polskim rynku sklepów kategorii DIY (ang. „Do It Yourself” – w branży handlu detalicznego określenie sklepów z artykułami do majsterkowania, budowy, remontu, urządzania domu, pielęgnowania ogrodu), na zmieniający się styl pracy, było wprowadzenie Programu Optymalizacji Dokumentów Księgowych. Jego głównym, bezpośrednim celem była redukcja błędów formalnych faktur, błędów biznesowych uniemożliwiających walidację

i matching*, braków referencji (zamówienie, sklep, DW – dowód wewnętrzny) oraz zminimalizowanie niewłaściwych identyfikatorów SKU (ang. „Stock Keeping Unit” – system sukcesywnego zarządzania towarami SKU odnosi się do każdego produktu i jego wariantów osobno. Różne smaki albo modele produktu, dodatki do niego czy różne ilości w jednym opakowaniu, posiadają różne SKU) i rosnących kosztów archiwum papierowego. Program miał również wyeliminować błędy ludzkie podczas wprowadzania danych i skrócić czas pomiędzy otrzymaniem faktury a jej wprowadzeniem.

Walidacja* to sprawdzanie faktur elektronicznych pod względem rachunkowym (poprawność wyliczenia wartości podatku, deklaracji stawek podatku, kwalifikacji do właściwego okresu księgowego, itd.) oraz biznesowym (czy np. występuje nr dowodu dostawy i czy ma prawidłową strukturę, czy deklarowana data ważności produktu spełnia założone kryteria). Walidacja odbywa się w oparciu o ustalone reguły walidacji, które wynikają z potrzeb zamawiającego.

Matching* to automatyczne parowanie ze sobą dokumentów z różnych etapów łańcucha dostaw. Na przykład faktur z potwierdzeniem dostawy lub zamówieniem.

Celem matchingu jest wychwycenie niezgodności w przesłanych, konfrontowanych ze sobą dokumentach. Badanie niezgodności może dotyczyć jedynie obecności referencji, ale może także sprawdzać zgodność miejsca i daty dostawy, zgodność identyfikatorów SKU (np. EAN-ów – ang. European Article Number – Europejski Kod Towarowy, oznaczenie to jest powszechnie wykorzystywane do znakowania opakowań jednostkowych oraz zbiorczych), zgodność ilości w obrębie SKU. Przy tysiącach faktur przetwarzanych miesięcznie i połączonych z fakturami innych dokumentach, w znaczący sposób obniżają się koszty procesu ewidencji faktur po stronie kupującego.



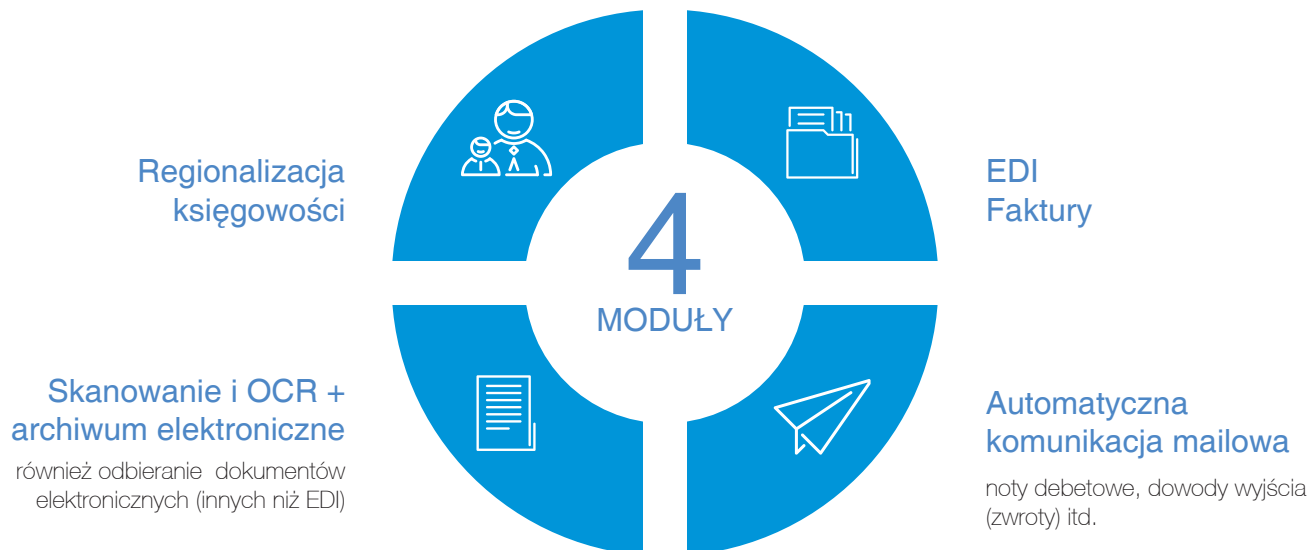
W skład Programu weszły 4 moduły:

EDI faktury, skanowanie i OCR

(wraz z archiwum elektronicznym i odbieraniem dokumentów elektronicznych poza technologią EDI),

Regionalizacja księgowości i automatyczna komunikacja mailowa

(noty debetowe, dowody wyjścia itd.), mające znacznie usprawnić procesy obiegu oraz księgowania dokumentów.



Partnerem projektu Castoramy w zakresie komunikacji EDI został Edison SA, pionier rozwiązań EDI w Polsce.

Do tej pory procedury związane z fakturowaniem pochłaniały znaczne zasoby finansowe i czasowe. Najważniejsze problemy, z jakimi zmagala się Castorama, to błędy formalne faktur, błędy biznesowe uniemożliwiające matching, błędy ludzkie podczas wprowadzania danych, długi czas pomiędzy otrzymaniem a wprowadzeniem dokumentów do systemu, obciążenie działu księgowości i rosnące koszty papierowego archiwum.



błędy formalne faktur



błędy biznesowe uniemożliwiające matching:
– brak referencji (zamówienie, sklep, DW)
– brak lub niewłaściwy identyfikator SKU



rosnące koszty archiwum papierowego

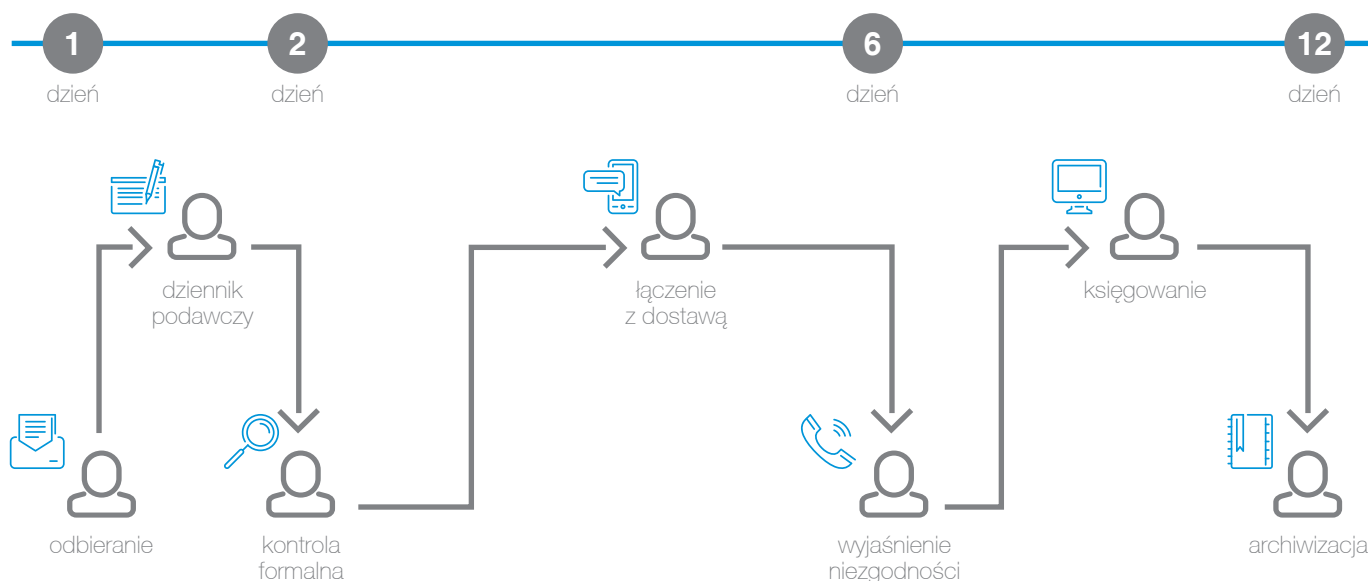


błędy ludzkie w czasie wprowadzania



długi czas pomiędzy odebraniem faktury a jej wprowadzeniem

W tradycyjnym procesie od wysłania do archiwizacji faktury miało **około 12 dni**: odbiór papierowego dokumentu następował po tygodniu, kontrola formalna, łączenie z dostawą, wyjaśnianie niedogodności oraz złożenie dokumentów do archiwum zajmowały **kolejne 5 dni**.



By uprościć i zautomatyzować powyższe procedury, sieć Castorama zwróciła się do operatora EDI o wdrożenie rozwiązań elektronicznej wymiany dokumentów. Już na pierwszym spotkaniu przedstawiciele Castoramy i Edisona okazało się, że przeprowadzanie zmian w kluczowym dla sieci handlowej cyklu, jakim jest O2C (ang. „Order to Cash” – obok **Record to Report** [R2R/R2R] oraz **Procure to Pay** [P2P/PtP] to jeden z najważniejszych procesów mających na celu efektywne zarządzanie całym obszarem finansowo-księgowym w nowoczesnej organizacji.

Obsługą tego procesu zajmują się wysoko wyspecjalizowane w procesach finansowych firmy outsourcingowe lub wydzielone wewnątrz danej organizacji centra usług wspólnych, które odpowiadają za finanse i księgowość spółki matki). Biorąc pod uwagę skalę i zakładany harmonogram, konieczne było wyłonienie koordynatora projektu EDI, który w imieniu właściciela procesu (dział księgowości) synchronizował wdrożenie pomiędzy poszczególnymi departamentami (księgowość, zakupy, IT, logistyka). Również po stronie operatora wyłoniono osobę odpowiedzialną za wszystkie procesy związane z obsługą sieci Castorama oraz ustalono stałe procedury i czynności kontrolne.

Taki model organizacji usprawnił obopólną komunikację i pozwolił na sprawne prowadzenie projektu. Koordynator ds. EDI nadzorował przyłączenie dostawców, natomiast właściciel procesu – dział księgowości, czynnie wspierał wprowadzanie zmian.

Koordynator czuwał również nad właściwym przebiegiem procesu u wszystkich zaangażowanych w projekt uczestników: KITS (Kingfisher IT Services), francuskiego operatora EDI – EDT, Edison SA, wewnętrznego działu IT, Regionalnych Centrów Księgowych oraz księgowości centrali.

Najtrudniejsza w całym wdrożeniu była konieczność komunikacji z podmiotami zagranicznymi (KITS/EDT), które miały już ugruntowane rozwiązania. Pamiętam kwestię korekt In plus – zagranicznym podmiotom trudno było zrozumieć i zaakceptować takie pojęcie. Ciekawe w całym procesie jest to, że tak naprawdę cały czas ulega on zmianie, jest żywy i nie pozwala nam „spocząć na laurach” – mamy przecież już 17 wersję reguł walidacji dla faktur i 14 dla faktur korygujących, a podejrzewam, że prędzej czy później kolejny raz ulegną one zmianie. Te wyzwania, z których każde zwieńczone jest sukcesem, to najlepsza motywacja do dalszej pracy – Emilia Wróbel, kierownik ds. koordynacji procesów księgowych.

Wraz z Edisonem właściciel procesu wyznaczył dwa nadrzędne cele projektu:

optymalizację w procesie obiegu oraz księgowania dokumentów.

Pierwsze pojęcie zakładało zredukowanie ilości obsługi papierowej poczty – kłopotliwego i żmudnego procesu otwierania kopert i potwierdzania odbioru, wyeliminowanie zaginięć faktur, ich omyłkowego adresowania, zminimalizowanie czasu pomiędzy otrzymaniem a zaksięgowaniem faktury i wyeliminowanie ręcznego segregowania i archiwizacji faktur. Efektem projektu optymalizacji w procesie księgowania miało być natomiast wyeliminowanie błędów formalnych i błędów uniemożliwiających uzgodnienie faktury z zamówieniem (np. niewłaściwa referencja dotycząca zamówienia) przyspieszenie rejestracji faktur m.in. na potrzeby *supply chain finance*.

Głównym wyzwaniem w trakcie wdrażania programu była walka z przyzwyczajeniami dostawców pracowników Castoramy.



Należało wyeliminować wszystkie „drogi na skróty”, którym ulegali uczestnicy projektu – zamówienia dokonywane faksem, mailem czy telefonicznie.

Konieczne było również znalezienie wspólnego mianownika dla polskich, francuskich i angielskich standardów faktury elektronicznej, co zakończyło się sukcesem.

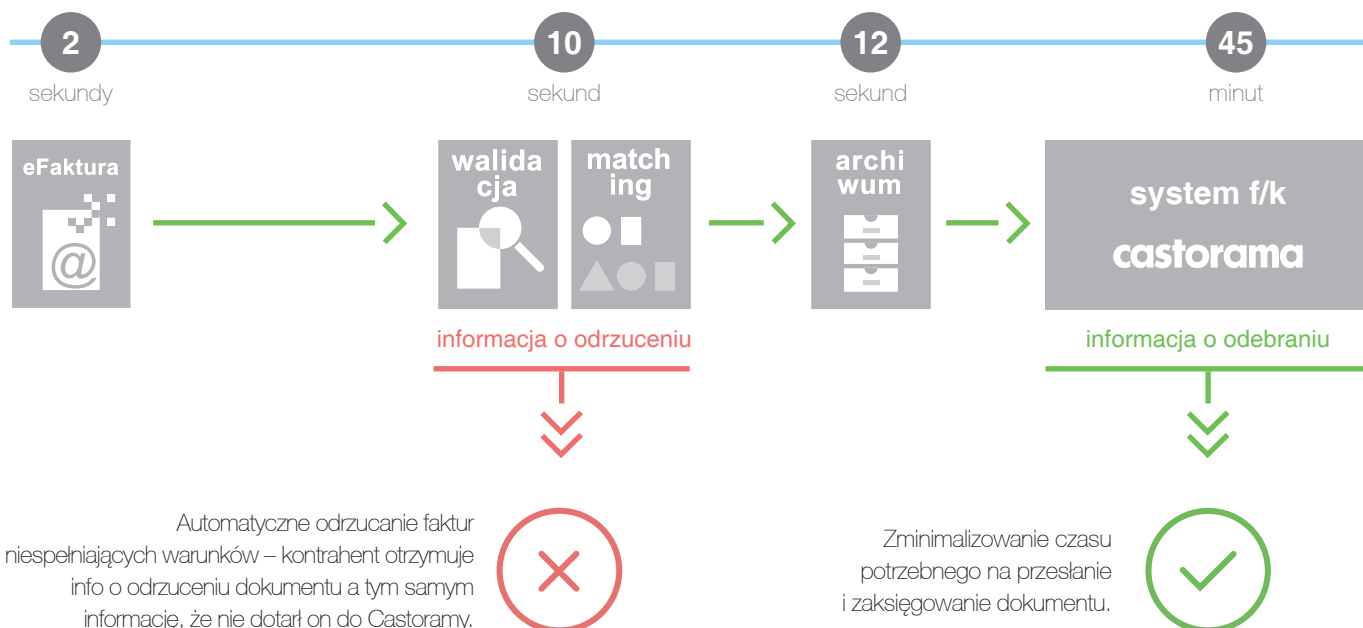
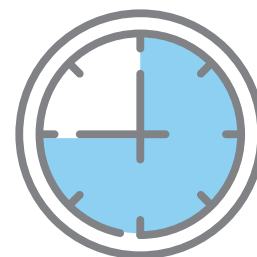
Przejsie na e-faktury EDI pozwoliło odbierać dokument już w dwie sekundy po wysłaniu, a dzięki wdrożonym procesom walidacji* i matchingu informacja o wychwyconym automatycznie jakimkolwiek błędzie dokumentu i niedostarczeniu go do Castoramy kontrahent otrzymuje w ciągu kwadransa. Po trzech kwadransach e-faktura EDI jest już bezpiecznie archiwizowana w spełniającym wszelkie wymogi formalne Systemie Archiwizacji Faktur Elektronicznych.

Cały proces obiegu faktury przyspieszono

384 razy

skracając jego przebieg z

12 dni do 45 minut.



Dostarczenie wszystkich informacji niezbędnych do stworzenia nowego procesu wymagało zbudowania nowej warstwy integracji danych z kilku różnych systemów dziedzinowych Castoramy. Tak naprawdę wielka praca została wykonana na tym etapie – koncepcyjnym. Konsekwentne trzymanie się założeń (całkowita dematerializacja faktur zakupowych) przełożyło się na twarde wymagania odnośnie zakresu informacji potrzebnych do osiągnięcia celu. Potrzebne było zaangażowanie centrali Kingfishera i specjalistów IT w kilku krajach. Dane spływały w różnych formatach i za pomocą różnych kanałów komunikacyjnych. Przy takiej różnorodności nawet uzgodnienie wspólnego standardu kodowania polskich znaków było wyzwaniem. Powstał dzięki temu nowy model danych jako wsad dla aplikacji WAFeL z dedykowanym na potrzeby projektu interfejsem użytkownika – mówi **Andrzej Pasula**, dyrektor ds. rozwoju EDISON SA.

Proces wdrażania faktur EDI objął 6 Regionalnych Centrów Księgowych, 72 sklepy dysponujące powyżej 60 tysiącami SKU i zapoczątkował kolejne projekty EDI w Castoramie, dążące do całkowitego wyeliminowania komunikacji papierowej. Implementacja faktur EDI pozwoliła na wyeliminowanie procesów ręcznych i przekierowanie

pracowników do bardziej odpowiedzialnych zadań. Zrealizowano postawione cele oraz usprawniono komunikację z dostawcami. Korzyścią nie do przecenienia jest również znaczna redukcja kosztów ponoszonych dotychczas na archiwum. Wspomniane działania wpisały się również w założenia strategii CSR Castoramy.



Eliminacja procesów ręcznych

Przekierowanie zasobów ludzkich do innych zadań

Poprawa wskaźników

Przekierowanie zasobów ludzkich do innych zadań/ działów

Obniżenie kosztów archiwum

Poprawa komunikacji z dostawcami

Zgodność z CSR

Wydarzeniem bez precedensu był też sam proces wdrażania rozwiązań przez sieć Castorama na rodzimym rynku retail. Priorytetem dla sieci było partnerskie podejście do wprowadzania innowacji, a same zmiany poprzedzono licznymi konsultacjami z dostawcami. Procedura włączająca dostawców do projektu zakładała ich kwalifikację (sprawdzano wolumen dokumentów, możliwość i chęć komunikacji EDI oraz możliwość faktoringu odwróconego), wysłanie umowy (poprzedzone ustalaniem szczegółów i konfiguracją systemów), zamówienie EDI (konieczne przed uruchomieniem faktury EDI), test faktury EDI (przesłanie próbnych dokumentów do Edisona i do Castoramy – weryfikacja jakości faktur trwała 2 tygodnie) i przejście do produkcyjnych faktur EDI (oświadczenie Castoramy o zakończeniu testów i potwierdzenie dostawcy o zaprzestaniu wysyłki faktur drogą tradycyjną).

Oprócz nieinwazyjnego przejścia na szybki i wygodny sposób komunikacji, niewątpliwymi plusami po stronie dostawców jest również udział w procesie finansowania oraz niższe koszty procesowania dokumentów. Istotna zmiana, jaka przy

udziale operatora EDI Edison SA, dokonała się w zarządzaniu dokumentacją w Castoramie, dzięki obopólnej współpracy i modelowi ewolucyjnego rozwoju projektu przebiegła sprawnie i w możliwie najbardziej komfortowy dla dostawców sposób.

Zapytana o bilans korzyści projektu EDI Monika Pietryszak, Dyrektor Księgowości i Podatków w Castoramie, wymieniła: znaczącą eliminację procesów ręcznych, poprawę wskaźników efektywności, obniżenie kosztów archiwum, poprawę komunikacji z dostawcami, aspekt proekologiczny zgodny z polityką odpowiedzialności społecznej firmy (CSR). *Projekt faktur EDI przyniósł oczekiwane, bezpośrednie korzyści przede wszystkim w księgowości, ale pośrednio również w obszarze łańcuch dostaw. Jesteśmy zadowoleni ze współpracy z firmą Edison przy projekcie faktur EDI. Osiągnęliśmy zakładane cele, a zadowalające efekty zachęcają do rozszerzenia projektu na kolejne obszary – między innymi o obsługę faktur walutowych, istotnej sprawy w kontekście spodziewanego wzrostu liczby tych dokumentów w niedalekiej przyszłości* – mówi **Monika Pietryszak**, dyrektor ds. księgowości i podatków w sieci Castorama.

EDISON SA – pierwszy operator EDI w Polsce, od 1996 roku dostarcza kompleksowe rozwiązania technologiczne z zakresu e-commerce, usprawniające komunikację biznesową. Oferuje usługi wymiany dokumentów elektronicznych (w tym e-faktur) z partnerami na całym świecie oraz systemy umożliwiające archiwizację dokumentów w formie elektronicznej. Świadczy szeroki zakres usług dodatkowych takich jak: śledzenie dokumentów (tracker), matching, walidacja faktur elektronicznych, dostosowanie aplikacji ERP do standardów EDI i tworzenie/budowanie portali B2B. Zajmuje się także prowadzeniem dużych projektów wdrożeniowych dla społeczności biznesowej, szkoleniami oraz konsultacjami organizacyjno-biznesowymi dotyczącymi procesów obiegu dokumentów.

