



Digitalizacja i automatyzacja procesów księgowych na przykładzie Centrum Usług Księgowych Grupy Polpharma

Wojciech Rosa

Dyrektor Finansowy ds. Konsolidacji i Planowania Grupy Polpharma

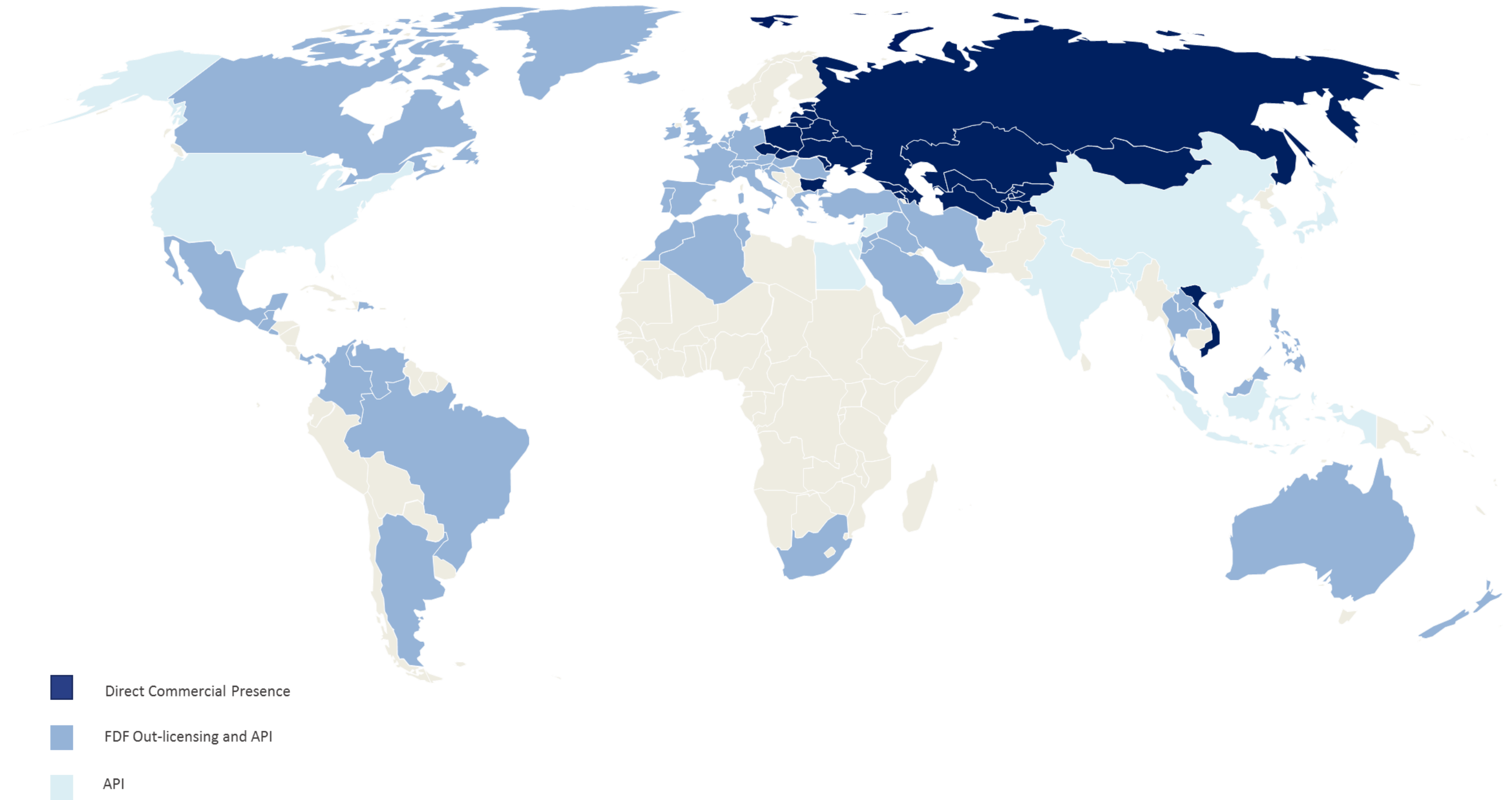
Warszawa, 3 grudnia 2018

Leading generics and biotechnology player in CEE and CIS with revenues of ca. US\$ 1.0 billion

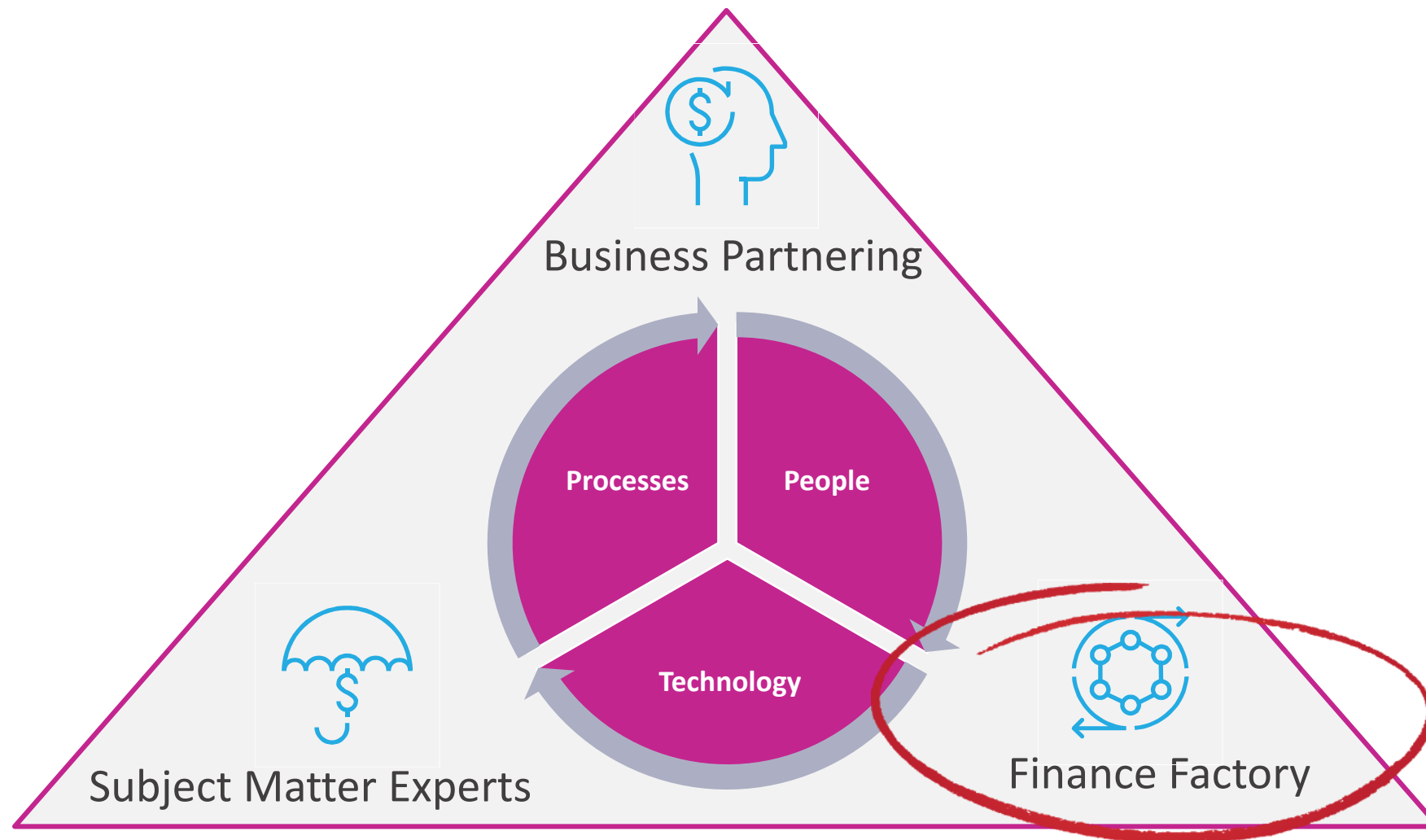


Kilka słów o Grupie Polpharma

Obecność produktów Polpharmy na globalnym rynku farmaceutycznym



Jak zorganizowaliśmy zespół finansów w Grupie Polpharma



Subject Mater Experts

(Treasury, Tax, Internal Controls)

- Risk Management
- Debt management
- Tax management
- Process controls and compliance

Business Partnering

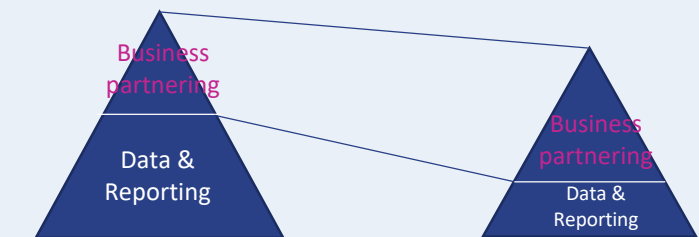
- Business challenge
- Planning and budgeting
- Business analysis
- Performance improvement projects

Finance Factory

- Consolidation teams
 - Statutory (PAS & IFRS)
 - Management
- Accounting Processes (O2C, P2P, GL, A&C, Banks)

What is the role of Financial Reporting Shared Service and why we should go in this direction

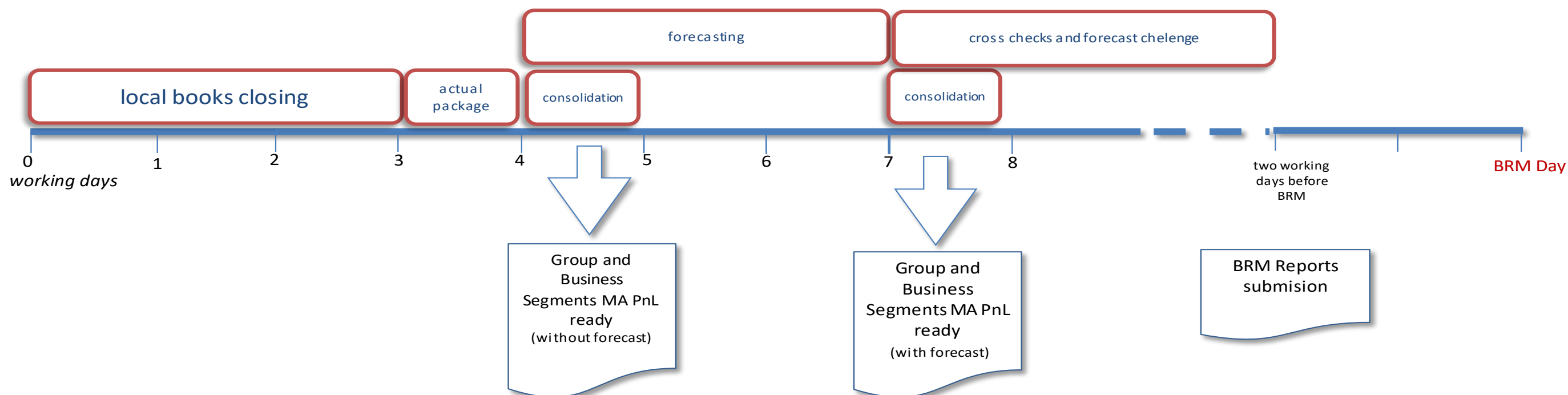
- Consolidating reporting tasks in shared service function finance team can invert the activity tringle from focus on data collecting to business partnering



- Consolidation reporting process with focus on new technologies will give possibility to corporate finance and business finance focus on analysing and advising activates
- Focus of IT on development phase and BI infrastructure and focus of Reporting Shared Service on information quality and maintenance will bring optimisation of IT cost. IT specialists will be focus on development of new, not maintaining current solution

Organizacja pracy – rytm pracy

- **Faza techniczna**
 - Zamykanie ksiąg lokalnych (3 dni robocze) księgowość lokalna
 - Przygotowanie pakietu konsolidacyjnego (1 dzień) księgowość lokalna
 - Konsolidacja (1 dzień) księgowość konsolidacyjna
 - Prognozowanie (3 dni) kontroling lokalny
- **Faza merytoryczna** (do 8 dnia roboczego)
 - Sprawdzenie istotnych transakcji księgowość lokalna vs konsolidacyjna
 - Sprawdzenie sprawozdań kontroling vs księgowość konsolidacyjna
- **Faza omawiania wyników** (2-3 tydzień)
 - Przygotowanie tematów do dyskusji kontroling grupy do kontrolingów lokalnych
 - Omawianie wyników segmentów biznesowych GM rynku, CFO, CEO Grupy
 - Prezentacja wyników Grupy do BRM Kontroling Grupy



Procesy księgowości i konsolidacji w liczbach

Wyzwania zespołu Centrum Usług Finansowych

- Ilość obsługiwanych spółek - **10**
- Proces O2C (należności)
 - Ilość faktur automatycznych – **5 500 / miesiąc**
 - Ilość faktur manualnych – **500 / miesiąc**
 - Ilość klientów – **1 130 aktywnych**
- Proces P2P
 - Ilość faktur kosztowych ~ **6.500 na tydzień**
 - Ilość dostawców ~ **10.000 aktywnych**
- Aktywa i koszty
 - Ilość aktywnych środków trwałych ~ **25 000**
 - Ilość transakcji na środkach trwałych ~ **1 900 / miesiąc**
 - Ilość rozdzielników (modeli alokacyjnych) ~ **70**
- Płatności
 - Ilość linii wyciągów bankowych ~ **23 000 / miesiąc**
 - Ilość kont bankowych ~ **200**

Czas zamykania miesiąca – **3 dni**



Procesy księgowości i konsolidacji w liczbach

Konsolidacja

- Proces konsolidacji obejmuje 22 spółki w 9 krajach,
- Skonsolidowane sprawozdanie finansowe wg PAS [Polish Accounting Standards] i IFRS w jednym procesie
- Raportowanie statutowe i menadżerskie prowadzone w tym samym procesie. Pełna kooperacja księgowości i kontrolingu i praca na jednym zestawie danych
- Lokalne księgi spółek prowadzone na bazie wielu standardów lokalnych (Rosyjskich, Tureckich, Kazachskich etc.)
- Skomplikowany model transakcji intercompany ze względu na międzynarodowy model biznesowy i dwa podstawowe modele biznesu tj. Business-To-Customer i Business-To-Business
- Umożliwienie pracy w walutach lokalnych i w walucie konsolidacyjnej (Polski Złoty), a także możliwość raportowania danych w USD i EUR
- Miesięczne skonsolidowane wyniki Grupy w 4 dniu roboczym
- Raportowanie menadżerskie w perspektywie Segmentów Biznesowych, z możliwością analizy przez pryzmat podmiotów prawnych.



Optymalizacja Procesu Zamykania Miesiąca
czyli o tym dlaczego dobry proces jest zawsze najważniejszy

Digital Process

Efektywność procesu i zespołu
czyli o tym jak zamienić przymiotniki w liczebniki

Self Business Intelligence

Automatyzacja powtarzalnych prac
czyli o tym kiedy zespół potrzebuje leniwych pracowników

Robotic Process Automation

Machine Learning
czyli o tym gdzie jest miejsce dla sztucznej inteligencji w księgowości

Artificial Intelligence

Business Case

Optymalizacja Procesu Zamykania Miesiąca

Dlaczego dobry proces jest zawsze najważniejszy

Business Case – Terminowe Zamykanie Miesiąca

- Zespoły księgowości zgłosiły problem terminowością zamknięcia miesiąca i jakością pakietów konsolidacyjnych. Główny problem to kumulacja zadań w ostatnich godzinach i opóźnienia danych wejściowych.
- Zespół odpowiedzialny za konsolidację finansową wykonywał wiele iteracji konsolidacji wyników finansowych ze względu na błędy w danych wejściowych. Istotne ryzyko z utrzymania terminu piątego dnia roboczego na konsolidację.
- Zarząd zgłosił potrzebę skrócenia procesu raportowania o jeden dzień.



Problem

Terminowość i jakość procesu zamykania ksiąg w trzy dni robocze, dane skonsolidowane Grupy dostępne w połowie piątego dnia roboczego.



Rozwiązanie

Identyfikacja wszystkich osób biorących udział w procesie zamykania miesiąca. Ustalenie ścieżek krytycznych. Monitoring on-line procesu.

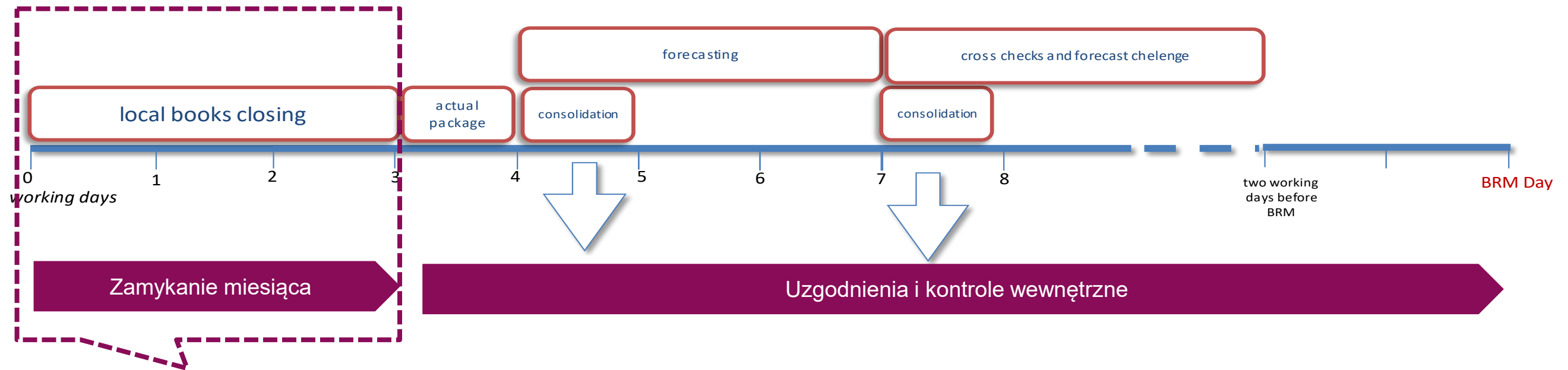


Rezultat

Utrzymanie terminowości i podniesienie jakości (zmniejszenie ilości iteracji) przy zmniejszeniu zasobów i zwiększeniu ilości spółek obsługiwanych przez zespół.

Business Case – Terminowe Zamykanie Miesiąca

Podział czasu pracy na fazę zamykanie miesiąca i wdrożenie systemu kontroli wewnętrznych



FlexiClosing Dashboard - Zadania

Zadanie	DZIS			
	Do wczoraj włącznie	Dzisiaj	Dzisiaj do końca dnia	Jutro i później
OGÓLEM	25 / 20 / 8	9 / 20 / 10	14 / 24 / 17	209
AC - Księgowość Kosztów	9 / 2 / 4	3 / 11 / 7	1 / 1 / 6	30
AP - Zobowiązania	1 / 4 / 1	1 / 2 / 2	7 / 15 / 29	
AR - Należności	7 / 6		2 / 5 / 30	
CO - Controlling	7 / 7 / 2	5 / 7	4 / 2 / 7	66
CR - Dział Konsolidacji				2
GL - Księga Główna	1 / 1 / 1			39
TR - Dział Skarbu i Płatności		1	1	4 / 13

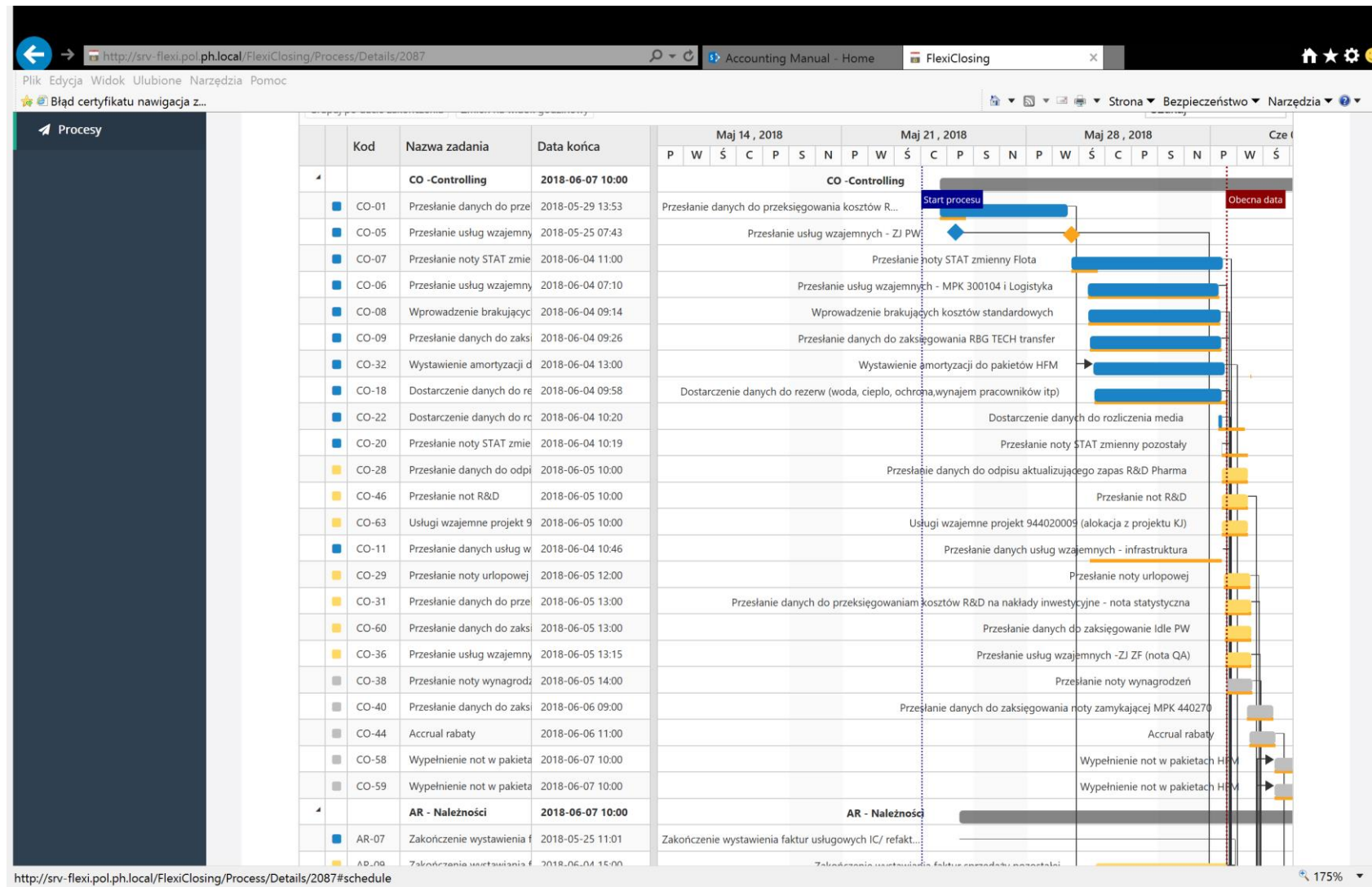
FlexiClosing Dashboard - Procesy

Kod	Nazwa zadania	Nazwa procesu	Właściciel	Status	Planowana data końca	Data końca
AC-01	Zlecenie na zaksięgowanie KWS rozliczających działalność CUF na BH, Medana, PW	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Tomasz Kuryłowicz	Zaakceptowano	2018-05-25 17:00	2018-05-25 09:35
AC-02	Przesłanie danych do alokacji strefowej- faktura marketingowa	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Tomasz Kuryłowicz	W trakcie	2018-05-25 17:00	
AC-02	Przesłanie danych do alokacji strefowej- faktura marketingowa	ME Zamknięcie PL Maj 2018	Tomasz Kuryłowicz	W trakcie	2018-05-25 17:00	
AC-03	Zaksięgowanie KWS rozliczających działalność CUF na BH, Medana, PW	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Marek Koliasa	Wykonano	2018-05-25 17:00	2018-05-25 09:40
AC-04	Zaksięgowanie alokacja faktury marketingowej	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Anita Justka	Oczekujące	2018-05-25 13:00	
AC-04	Zaksięgowanie alokacja faktury marketingowej	ME Zamknięcie PL Maj 2018	Anita Justka	Oczekujące	2018-05-25 13:00	
AC-05	Przesłanie informacji do przeksięgowania dzierżawy EC	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Leszek Malinowski	Zaakceptowano	2018-05-30 17:00	2018-05-30 10:09
AC-06	Przesłanie informacji do przeksięgowania dzierżawy Vicar	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Ryszard Pajkowski	Zaakceptowano	2018-05-30 17:00	2018-05-24 15:59
AC-07	Przesłanie danych na Koszty usług KJ świadczonych przez KJ Nowa Dęba	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Katarzyna Żaba	Zaakceptowano	2018-05-30 17:00	2018-05-30 10:26
AC-09	Zakończenie wystawiania faktur sprzedaży i transakcji WZ IC	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Aleksandra Mowińska...	Wykonano	2018-06-04 08:00	2018-06-04 07:32
AC-09	Zakończenie wystawiania faktur sprzedaży i transakcji WZ IC	ME Zamknięcie PL Maj 2018	Aleksandra Mowińska...	Wykonano	2018-06-04 08:00	2018-06-04 07:33
AC-09	Zakończenie wystawiania faktur sprzedaży i transakcji WZ IC	PW Zamknięcie PL Maj 2018	Aleksandra Mowińska	Wykonano	2018-06-04 08:00	2018-06-04 07:33

Business Case – Terminowe Zamykanie Miesiąca

Ustalenie ścieżek krytycznych i monitorowanie on-line wraz z przypomnieniami email o zadaniach do wykonania

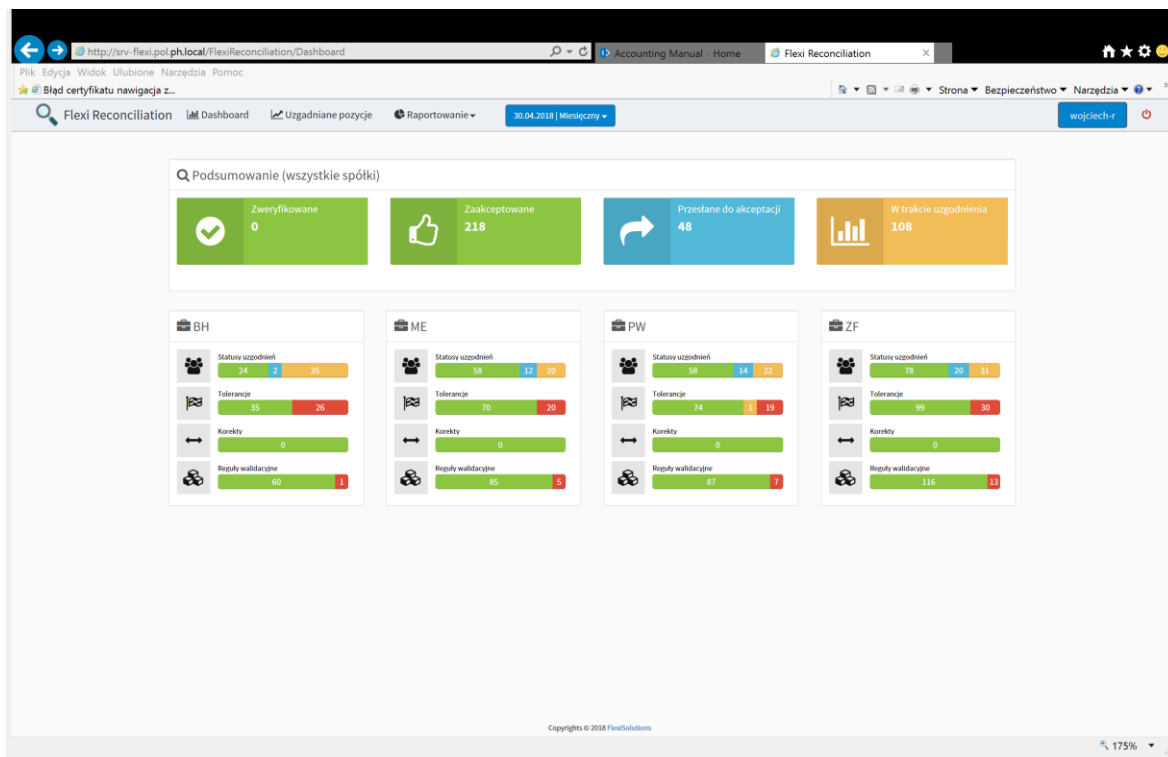
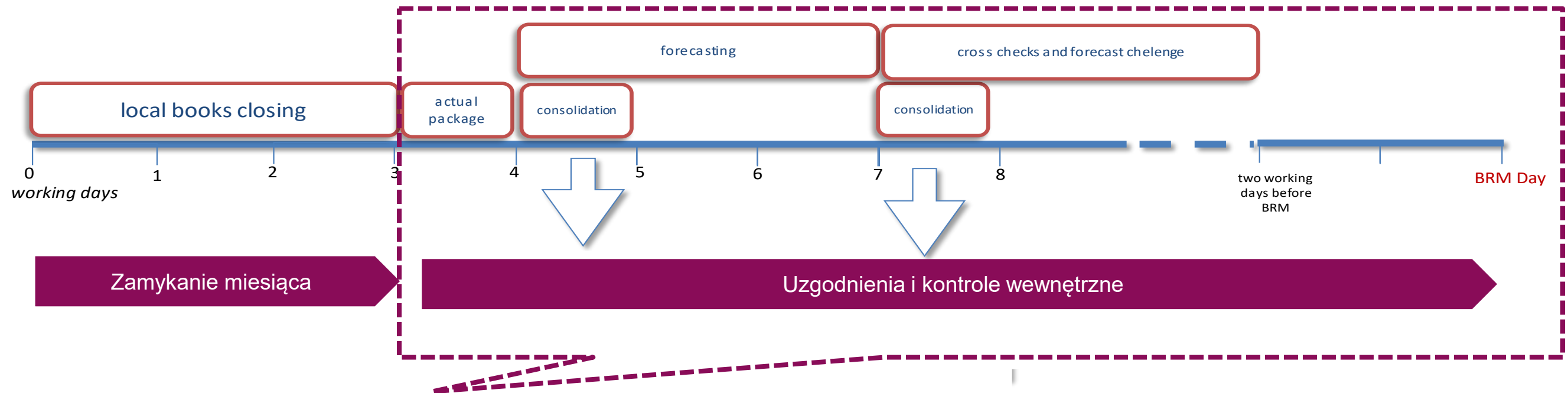
Jak technologia wpływa na organizację



- Śledzenie postępów w procesie powoduje jednoznaczną identyfikację osób i zadań oraz ich statusu
- Powiadomienia email poprawiają wymianę informacji o postępach w procesie i informowanie o możliwości podjęcia działań
- Analiza faktów z kilku zamknięć pozwala zidentyfikować powtarzające się opóźnienia i poprawić ścieżkę krytyczną
- Zwiększa się odpowiedzialność za powierzone zadania

Business Case – Terminowe Zamykanie Miesiąca

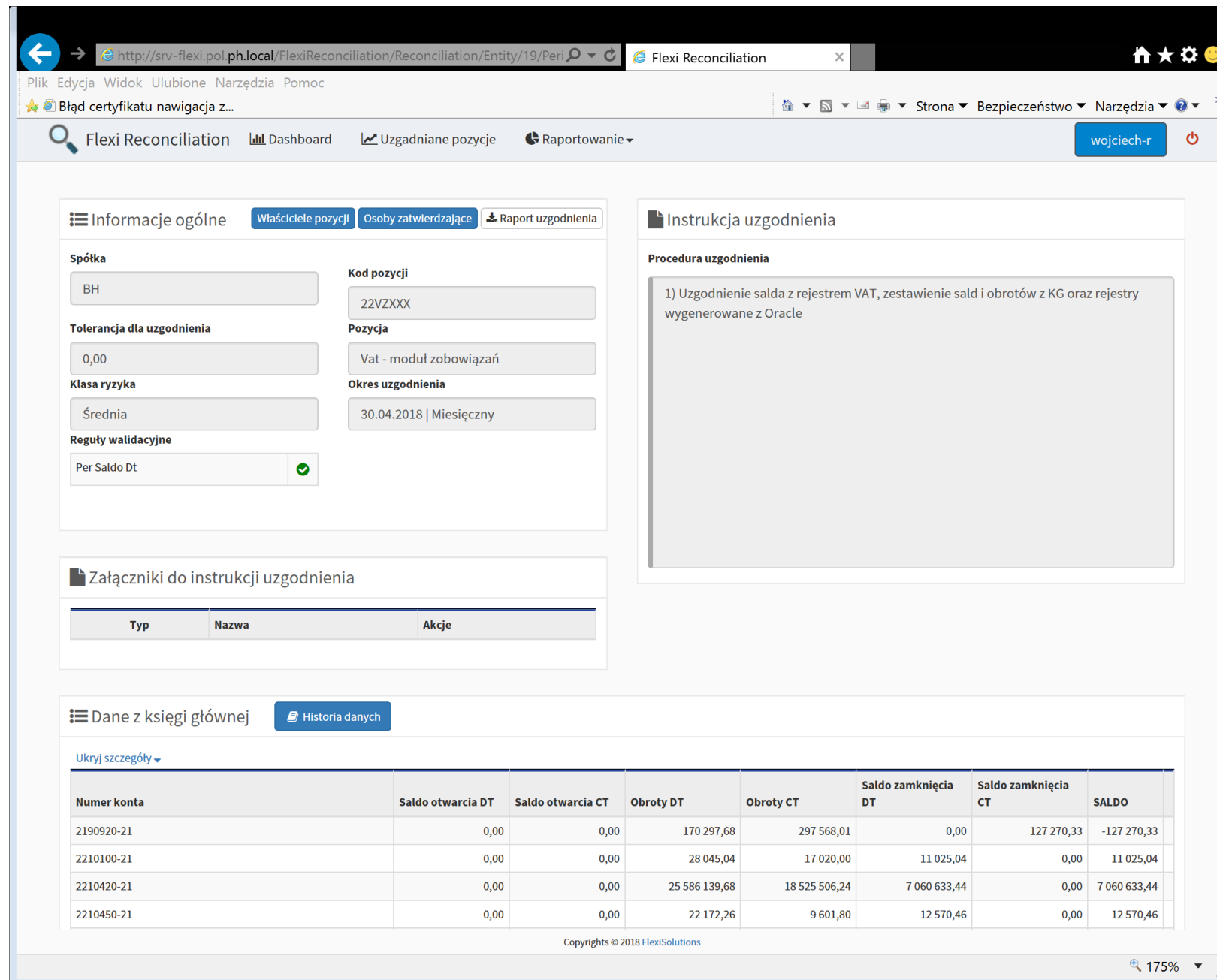
Podział czasu pracy na fazę zamykanie miesiąca i wdrożenie systemu kontroli wewnętrznych



Kod	Nazwa zadania	Nazwa procesu	Własciciel	Status	Planowana data konca	Data konca
AC-01	Zlecenie na zaksięgowanie KWS rozliczających działalność CLUF na BH, Medana, PW	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Tomasz Kuryłowicz	Zaakceptowano	2018-05-25 17:00	2018-05-25 09:35
AC-02	Przesłanie danych do alokacji strefowej- faktura marketingowa	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Tomasz Kuryłowicz	W trakcie	2018-05-25 17:00	
AC-02	Przesłanie danych do alokacji strefowej- faktura marketingowa	ME Zamknięcie PL Maj 2018	Tomasz Kuryłowicz	W trakcie	2018-05-25 17:00	
AC-03	Zaksięgowanie KWS rozliczających działalność CLUF na BH, Medana, PW	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Marek Kolasa	Wykonano	2018-05-25 17:00	2018-05-25 09:40
AC-04	Zaksięgowanie alokacja faktury marketingowej	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Anita Justka	Oczekujące	2018-05-25 13:00	
AC-04	Zaksięgowanie alokacja faktury marketingowej	ME Zamknięcie PL Maj 2018	Anita Justka	Oczekujące	2018-05-25 13:00	
AC-05	Przesłanie informacji do przeksięgowania dzierżawy EC	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Leszek Malinowski	Zaakceptowano	2018-05-30 17:00	2018-05-30 10:09
AC-06	Przesłanie informacji do przeksięgowania dzierżawy Vicar	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Ryszard Pajkowski	Zaakceptowano	2018-05-30 17:00	2018-05-24 15:59
AC-07	Przesłanie danych na Koszty usług KJ świadczonych przez KJ Nowa Dęba	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Katarzyna Żaba	Zaakceptowano	2018-05-30 17:00	2018-05-30 10:26
AC-09	Zakończenie wystawiania faktur sprzedaży i transakcji WZ IC	ZF Zamknięcie PL Maj 2018	Aleksandra Mowitka...	Wykonano	2018-06-04 08:00	2018-06-04 07:32
AC-09	Zakończenie wystawiania faktur sprzedaży i transakcji WZ IC	ME Zamknięcie PL Maj 2018	Aleksandra Mowitka...	Wykonano	2018-06-04 08:00	2018-06-04 07:33
AC-09	Zakończenie wystawiania faktur sprzedaży i transakcji WZ IC	PW Zamknięcie PL Maj 2018	Aleksandra Mowitka	Wykonano	2018-06-04 08:00	2018-06-04 07:33

Business Case – Terminowe Zamykanie Miesiąca

Ustalenie zadań do wykonania z ramach kontroli wewnętrznej



The screenshot displays the Flexi Reconciliation web application. The interface includes a navigation menu with options like 'Dashboard', 'Uzgodniane pozycje', and 'Raportowanie'. The main content area is divided into sections: 'Informacje ogólne' (General Information) with fields for 'Spółka' (Company: BH), 'Kod pozycji' (Code: 22VZXXX), 'Tolerancja dla uzgodnienia' (Tolerance: 0,00), 'Klasa ryzyka' (Risk Class: Średnia), and 'Reguły walidacyjne' (Validation Rules: Per Saldo Dt); 'Instrukcja uzgodnienia' (Reconciliation Instruction) with a procedure step: '1) Uzgodnienie salda z rejestrem VAT, zestawienie sald i obrotów z KG oraz rejestry wygenerowane z Oracle'; and 'Załączniki do instrukcji uzgodnienia' (Attachments). At the bottom, there is a table titled 'Dane z księgi głównej' (Data from the General Ledger) with columns for account numbers, opening and closing balances, and turnover.

Numer konta	Saldo otwarcia DT	Saldo otwarcia CT	Obroty DT	Obroty CT	Saldo zamknięcia DT	Saldo zamknięcia CT	SALDO
2190920-21	0,00	0,00	170 297,68	297 568,01	0,00	127 270,33	-127 270,33
2210100-21	0,00	0,00	28 045,04	17 020,00	11 025,04	0,00	11 025,04
2210420-21	0,00	0,00	25 586 139,68	18 525 506,24	7 060 633,44	0,00	7 060 633,44
2210450-21	0,00	0,00	22 172,26	9 601,80	12 570,46	0,00	12 570,46

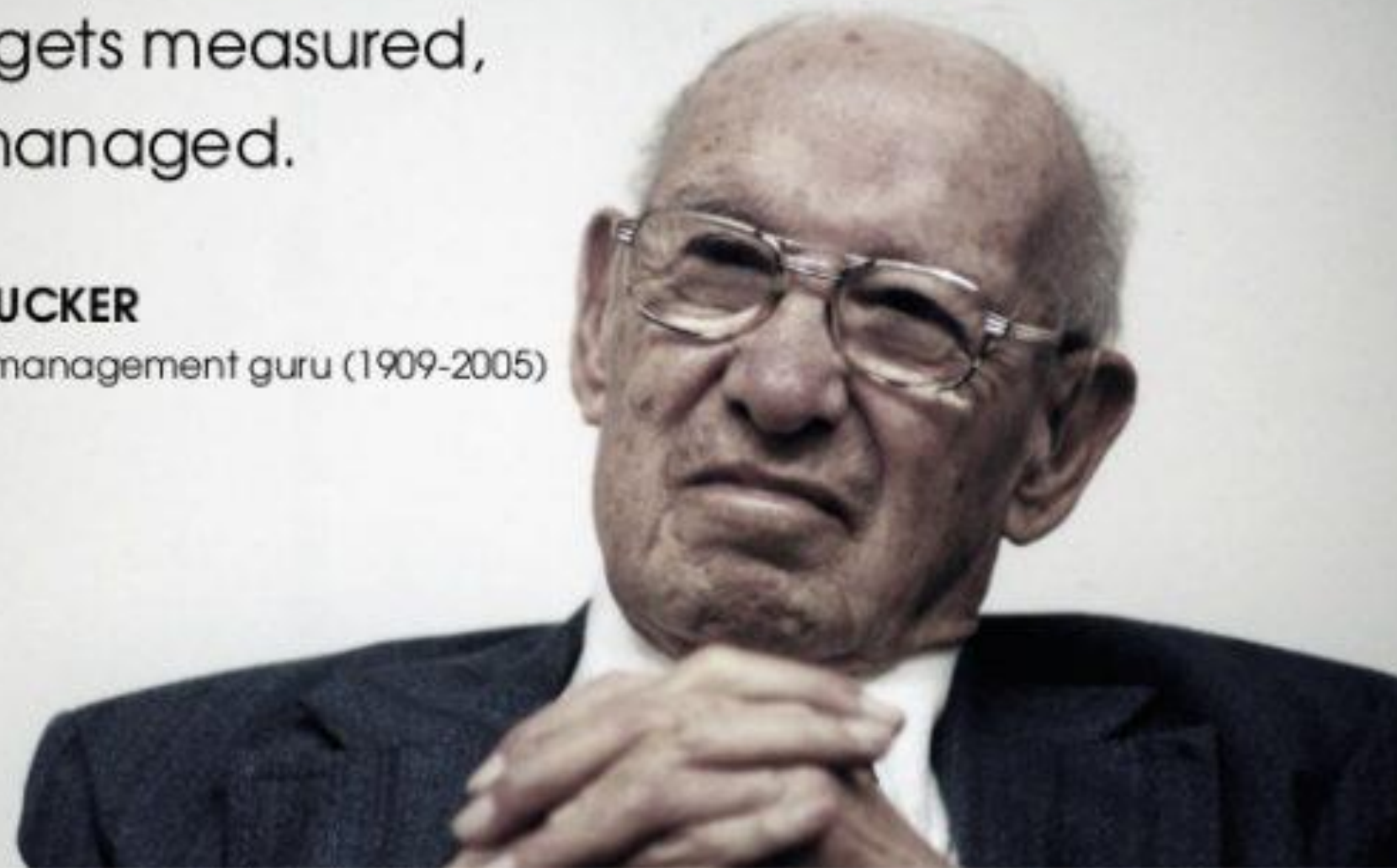
Jak technologia wpływa na organizację

- Przeniesienie zadań kontrolnych na okres po zamykaniu miesiąca i monitorowanie realizacji kontroli
- Łatwiejsze przekazywanie obowiązków, ponieważ postępowanie (kroki kontroli) są opisane w systemie
- Lepszy monitoring obciążenia pracy poszczególnych osób
- Zwiększa się odpowiedzialność za powierzone zadania
- Nowe pomysły na usprawnienia

What gets measured,
gets managed.

PETER DRUCKER

American management guru (1909-2005)



Business Case

Zarządzanie procesem P2P (purchase to pay)

Dlaczego warto zamienić w komunikacji zespołu przymiotniki na liczebniki

Business Case – Zarządzanie procesem P2P

- W związku z rosnącą ilością dokumentów i brakiem dyscypliny osób odpowiedzialnych za opisywanie dokumentów zespół zgłosił problem z opóźnieniami w księgowaniach dokumentów kosztowych
- Programy oszczędnościowe i optymalizacja funkcji „backoffice” stawiały przed nami zadania nie zwiększania ilości pracowników lub nawet redukcji zatrudnienia
- W krótkim okresie czasu zespół miał przejąć nowe zakresy obowiązków związane z obsługą procesów P2P dla rynków międzynarodowych



Problem

Rosnące zaległości w księgowaniu dokumentów kosztowych spowodowany opóźnieniami w akceptacji i zwiększaniem zakresu obsługi.



Rozwiązanie

Wprowadzenie systemu kontroli wewnętrznych i monitorowania efektywności kMonitor. Zamiana sposobu komunikacji.

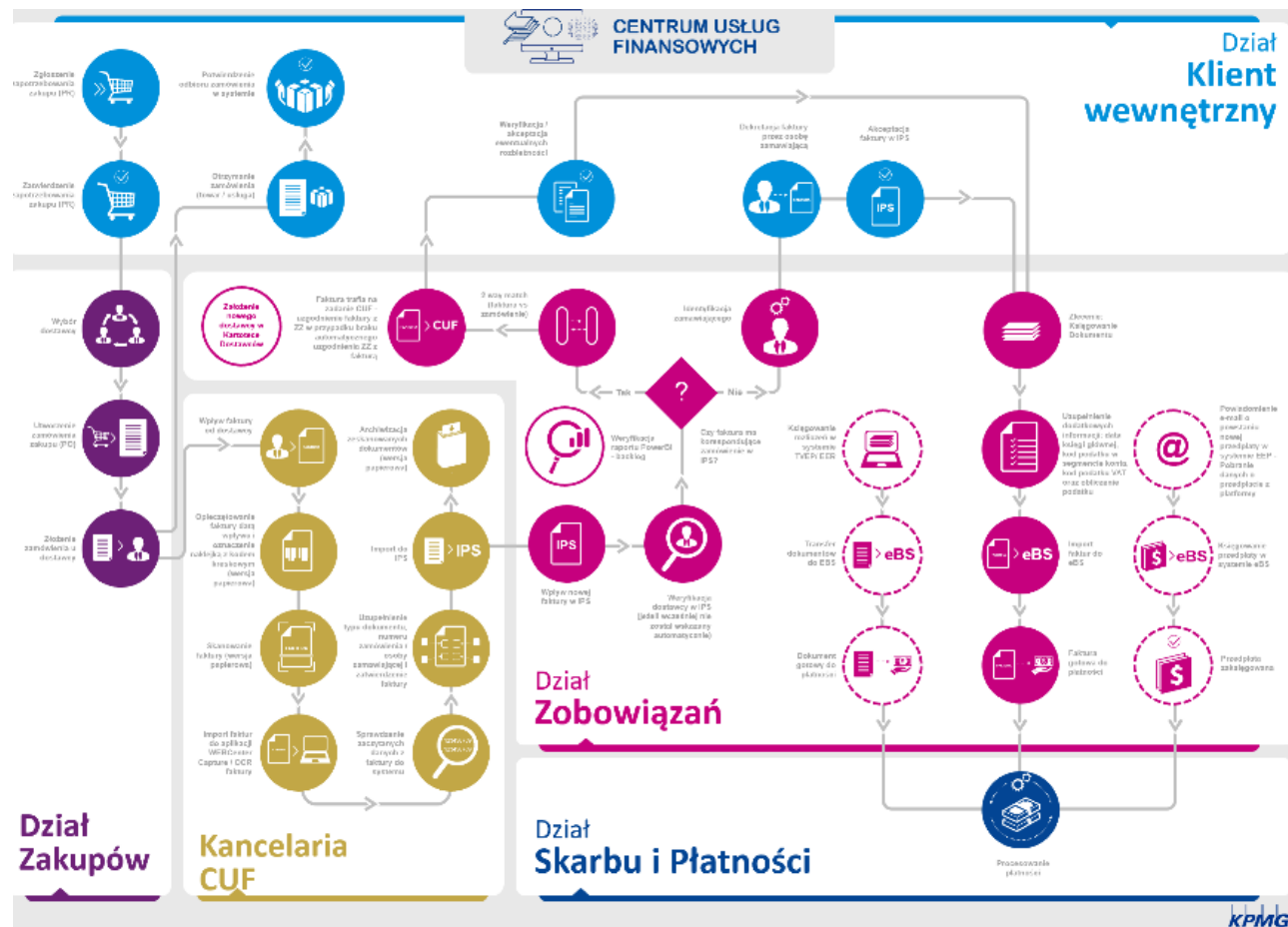


Rezultat

Czas obsługi dokumentów księgowych w procesie P2P na poziomie 2 dni (~2k w backlog).

Business Case – Zarządzanie procesem P2P

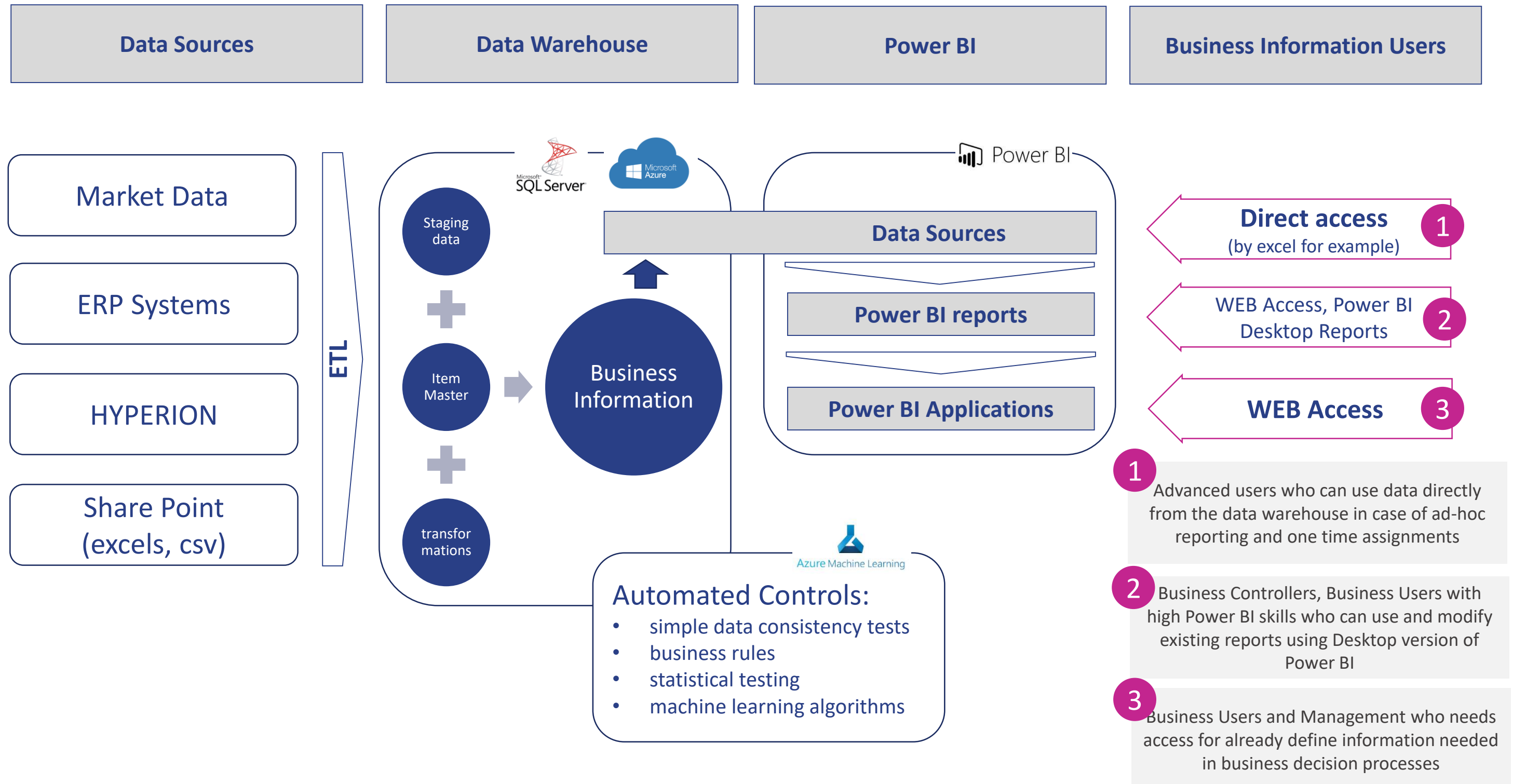
Dobrze zdefiniowany i opisany proces to podstawa

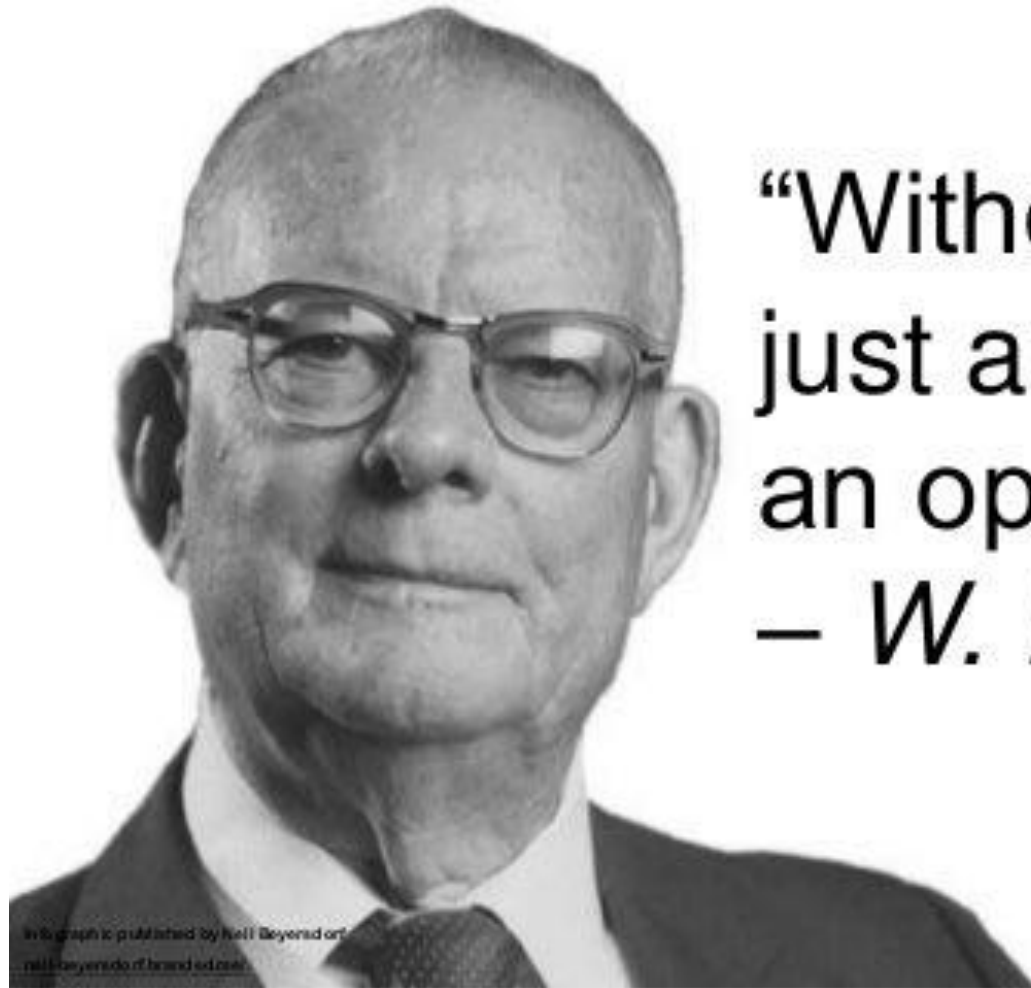


Praca nad mapowaniem procesów nigdy się nie skończy!



Architektura rozwiązania Self BI zespołu finansów





“Without data you’re
just another person with
an opinion.”
– *W. Edwards Deming*

Infographic published by Neil Boyens on
neilboyens.com of brand adzone

Business Case – Zarządzanie procesem P2P

Monitorowanie procesów księgowych na bazie systemu kontroli wewnętrznych FINCO

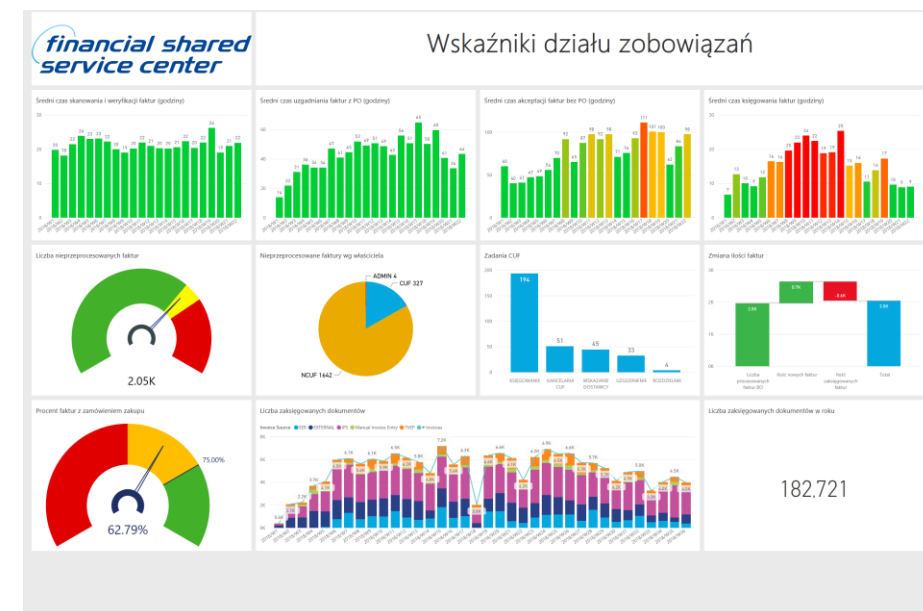
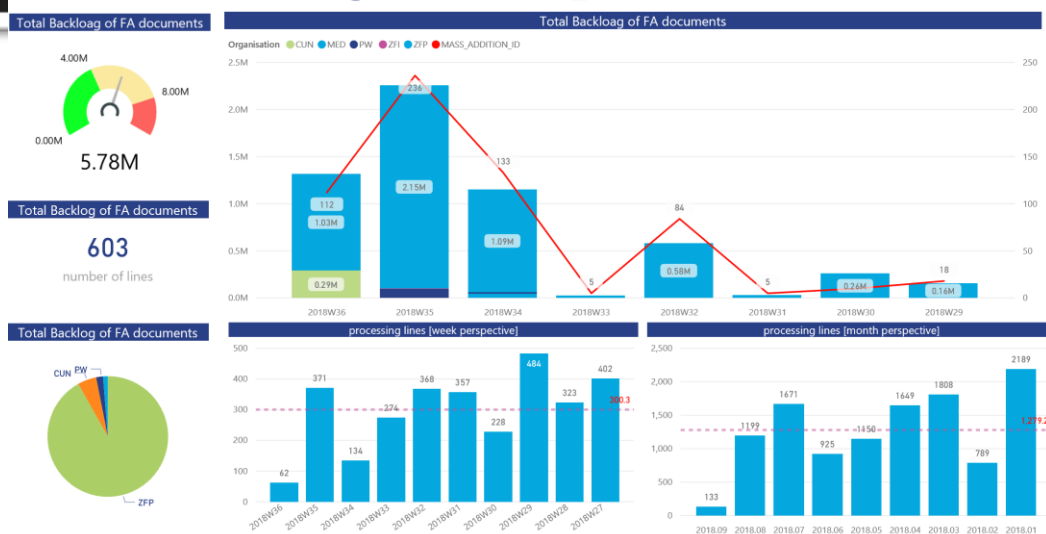


Jak technologia wpływa na organizację

- Raporty odświeżają się automatycznie i codziennie, pokazując aktualną sytuację przełamując miesięczny paradygmat podejścia do pracy w księgowości,
- W dyskusji wewnętrznej zespołu zamiana przymiotników na liczebniki,
- Stawianie celów (trzymając się zasad SMART) dla zespołów na podstawie systemu monitoringu,
- Lawinowe powstawanie nowych pomysłów na rozwiązywania problemów



Fixed Assets - backlog of



uwaga: dane demonstracyjne



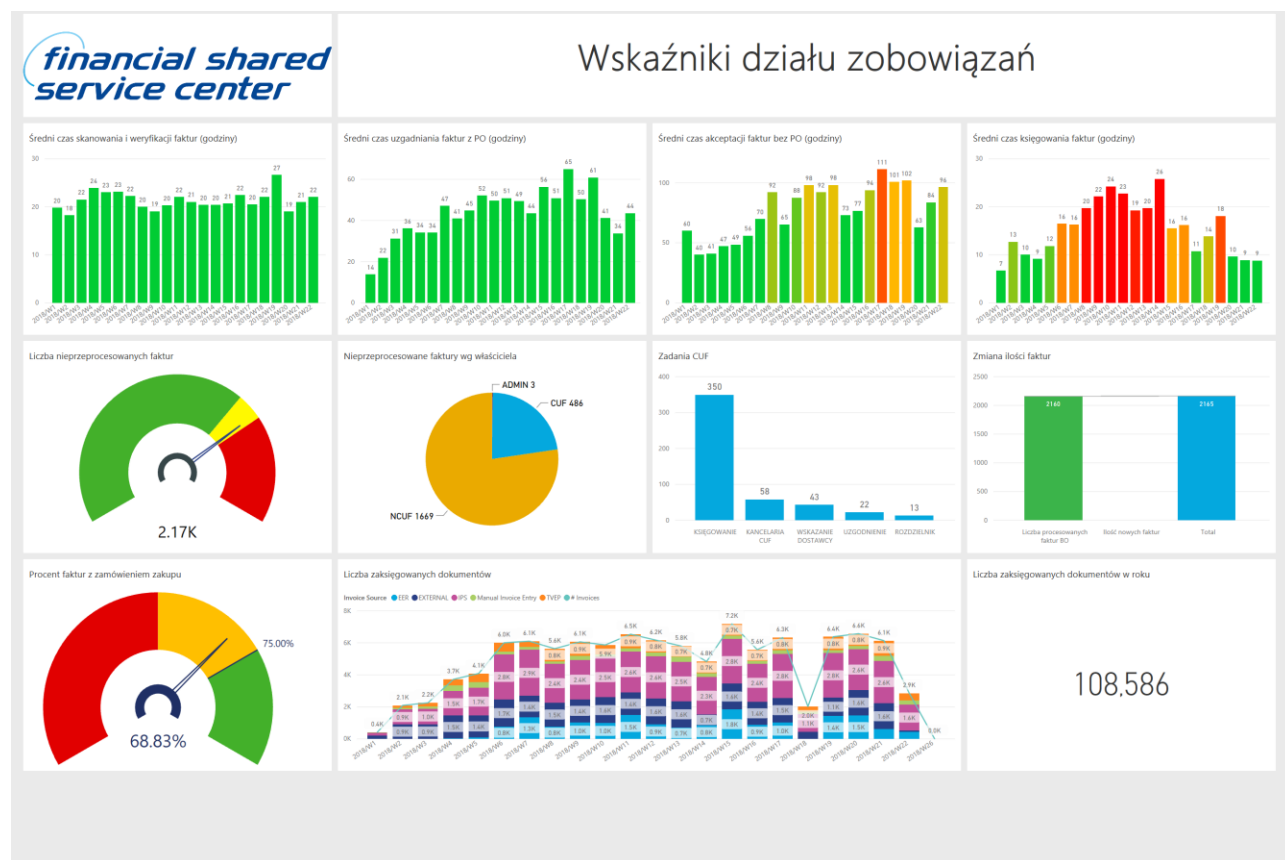
Zrzuty ekranowe z wdrożonego wspólnie przez KPMG i Polfarmę systemu kontroli wewnętrznych i pomiaru efektywności

[Link KPMG](#)



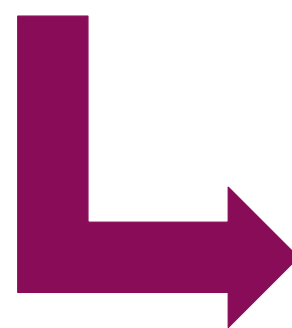
Business Case – Zarządzanie procesem P2P

Odpowiednie przygotowanie dashboardów zamienia przymiotniki na liczebniki w komunikacji zespołu - przykład



- **Długość procesu to suma czasu**

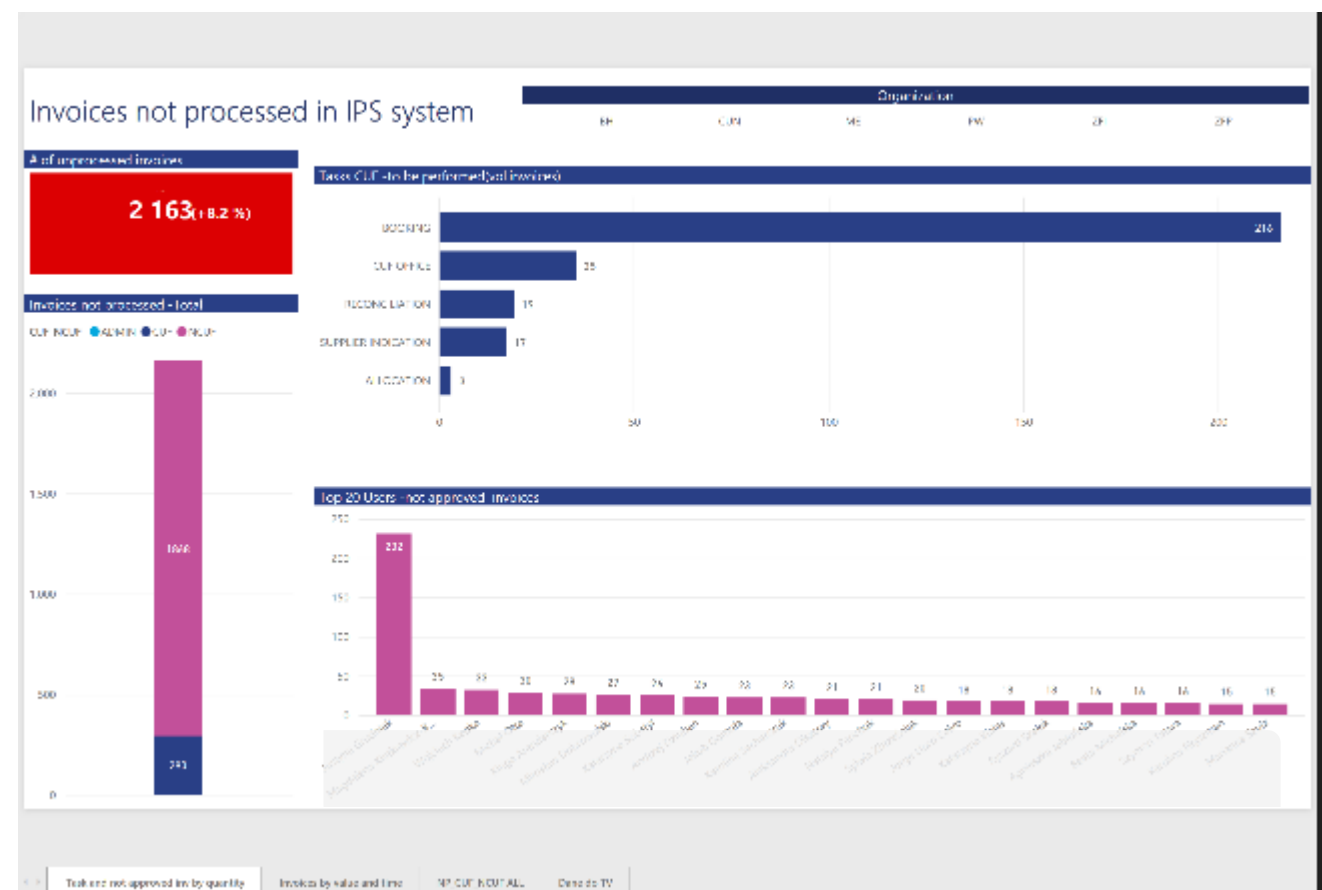
- **Skanowania** (od czasu rejestracji w kancelarii do dostarczenie workflow do osoby merytorycznie odpowiedzialnej) ~ 1 dzień roboczy
- **Dekretacji** (faktury z zamówieniem zakupu ~2,5 dnia; bez zamówienia zakupu 4,5 dnia)
- **Księgowanie** (około jednego dnia)



- **Aktywne monitorowanie procesu:**

- kto „zalega” z akceptacją w perspektywie

- Ilości dokumentów
- Wartości dokumentów
- Czasu realizacji



Business Case Implementacja robotów usprawniających procesy w centrum usług finansowych

Lepsze narzędzia dla pomysłowych pracowników

“I choose a lazy person to do a hard job. Because a lazy person will find an easy way to do it.”

- Bill Gates



- Czy rozwiązania RPA nie są sposobem na tymczasowe rozwiązanie problemu nieefektywności konstrukcji procesów i systemów informatycznych?
- Czy makra pisane w VBA przez „geeków komputerowych” to nie były rozwiązania RPA?
- Czy skuteczne wdrożenie RPA w organizacji wymaga pracy informacyjnej i edukacyjnej, czy jest to tylko zagadnienie IT?

Business Case – Roboty w księgowości

- Na bazie mapowania procesów i identyfikacji czynności realizowanych w ramach kontroli wewnętrznych zidentyfikowaliśmy powtarzalne i czasochłonne prace wykonywane przez naszych pracowników
- Brak możliwości stworzenia interfejsów pomiędzy systemami finansowymi wymaga przepisywania danych pomiędzy systemami
- Zastosowanie rozwiązań Robotic Process Automation [RPA] istotnie wpływa na sposób pracy księgowych



Problem

Powtarzalne i czasochłonne procesy ograniczały możliwość realizacji nowych zadań przynoszącej większą wartość dla biznesu.



Rozwiązanie

Na bazie identyfikacji oceny procesów pod kątem możliwości zastosowania RPA, stworzenie i wprowadzenie robotów księgowych w Tresury i P2P.



Rezultat

Uwolnienie czasu pracowników na prace bardziej złożone i koncepcyjne. Poprawa jakości danych tworzonych przez RPA, czyli mniej pomyłek ludzkich.

Business Case – Roboty w księgowości

Pierwsze wdrożone rozwiązania w zespole Centrum Usług Księgowych



- **Robot czytający stany kont bankowych**
- **Robot wysyłający powiadomienia o nierozliczonych saldach kont bankowych**
- **Robot rozliczający delegacje (łączenie pozycji z delegacji z wydatkami karty kredytowej)**

Robot to tylko program i jest tak dobry jak zespół który go stworzył

Nasze doświadczenia:

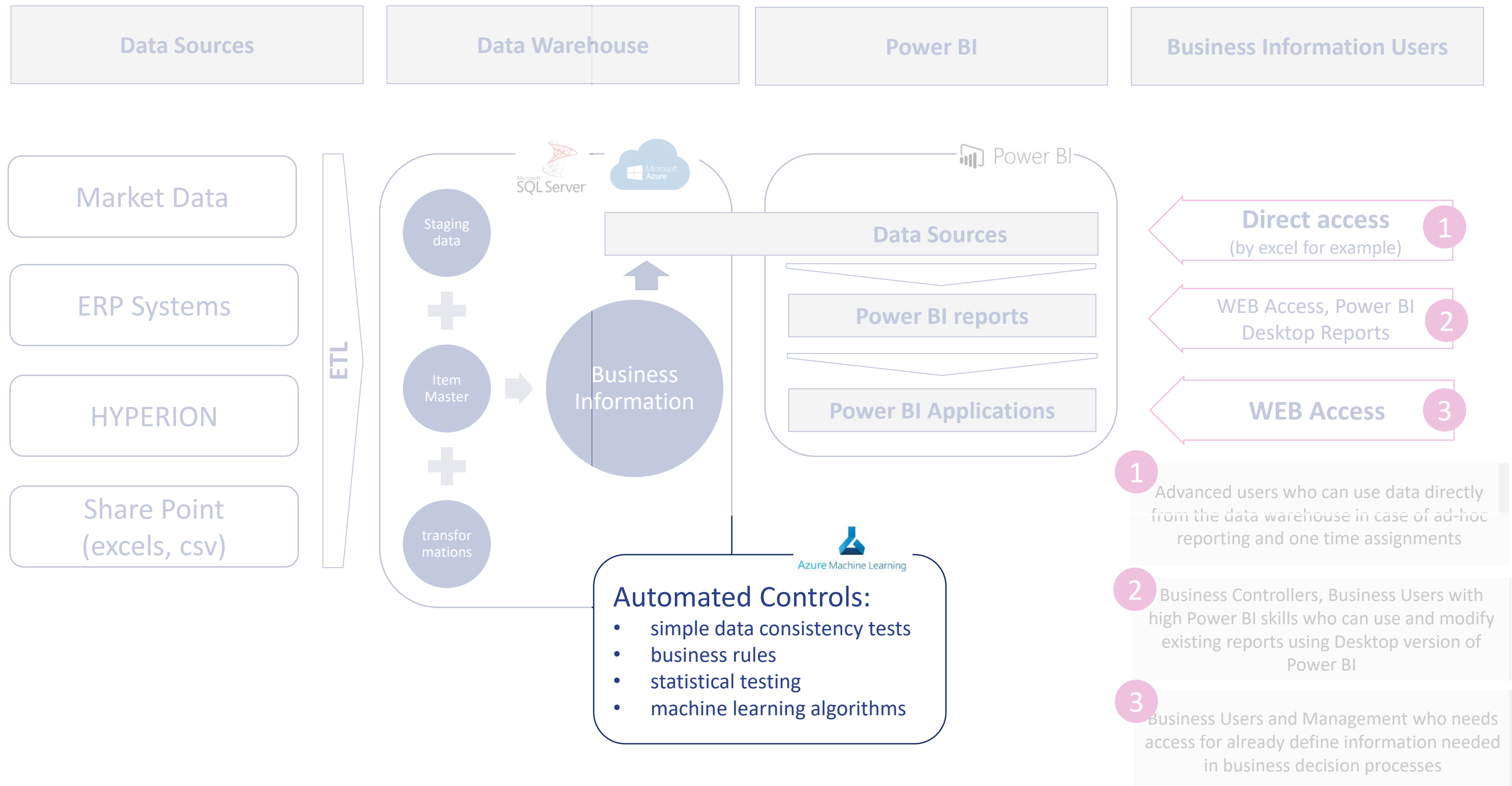
- Poznaj proces i dobrze zrozum co chcesz zrobić. Robot/program się tego nie domyśli,
- Przemyśl jakiej technologii potrzebujesz i poznaj jej słabe i mocne strony,
- Odpowiedz sobie na pytanie kto odpowiada za zadania zrealizowane przez Robota,
- Odpowiedz sobie na pytanie jak Robot będzie funkcjonował w organizacji (dostępny, bezpieczeństwo, sposób modyfikowania kodu).

What Next – Czym się pasjonujemy dzisiaj
Zastosowanie **Artificial Intelligence** w kontroli
wewnętrznej procesów księgowych

Jak wykorzystać zaawansowaną matematykę w księgowości

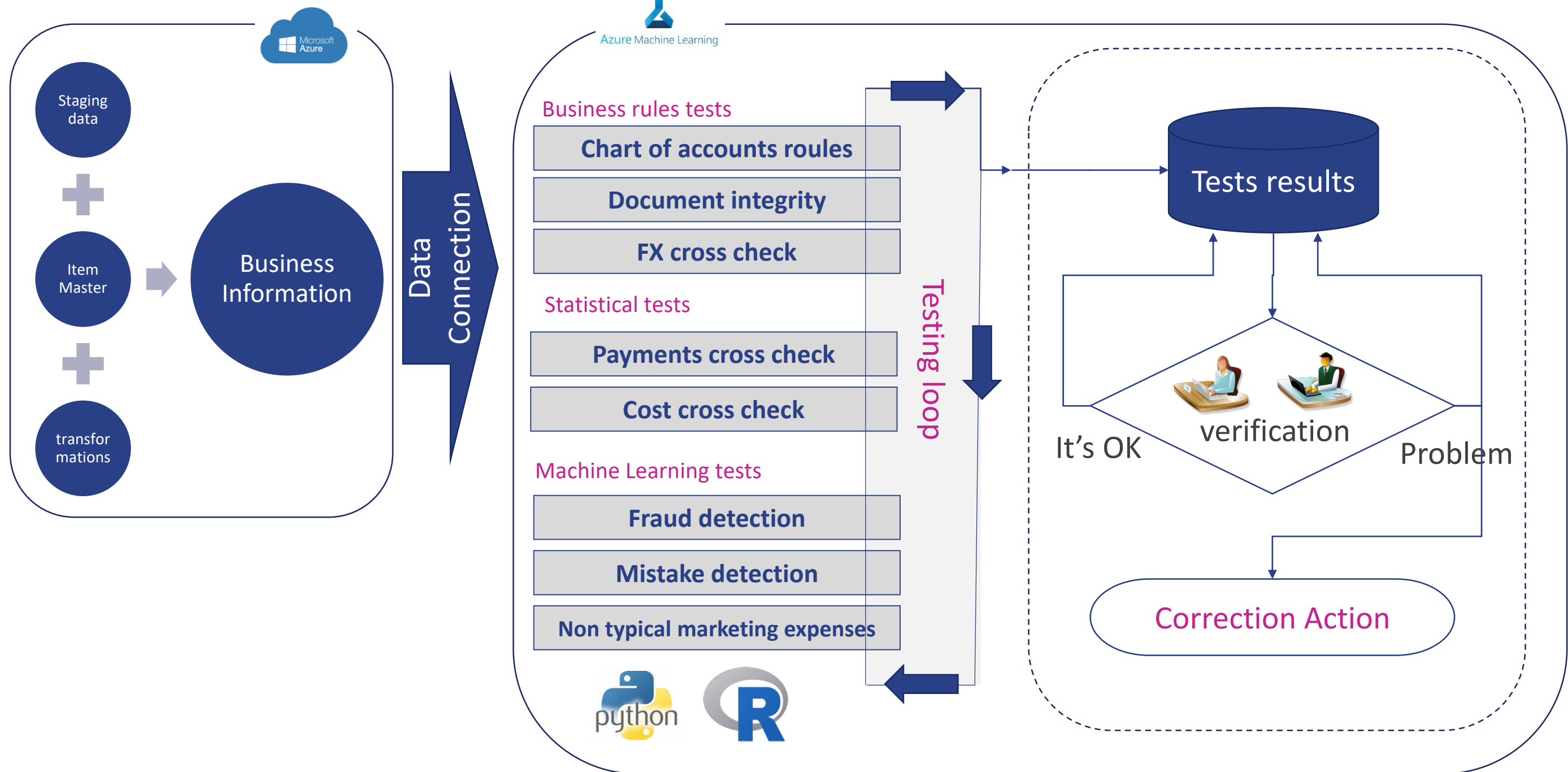
Architektura rozwiązania Self BI zespołu finansów

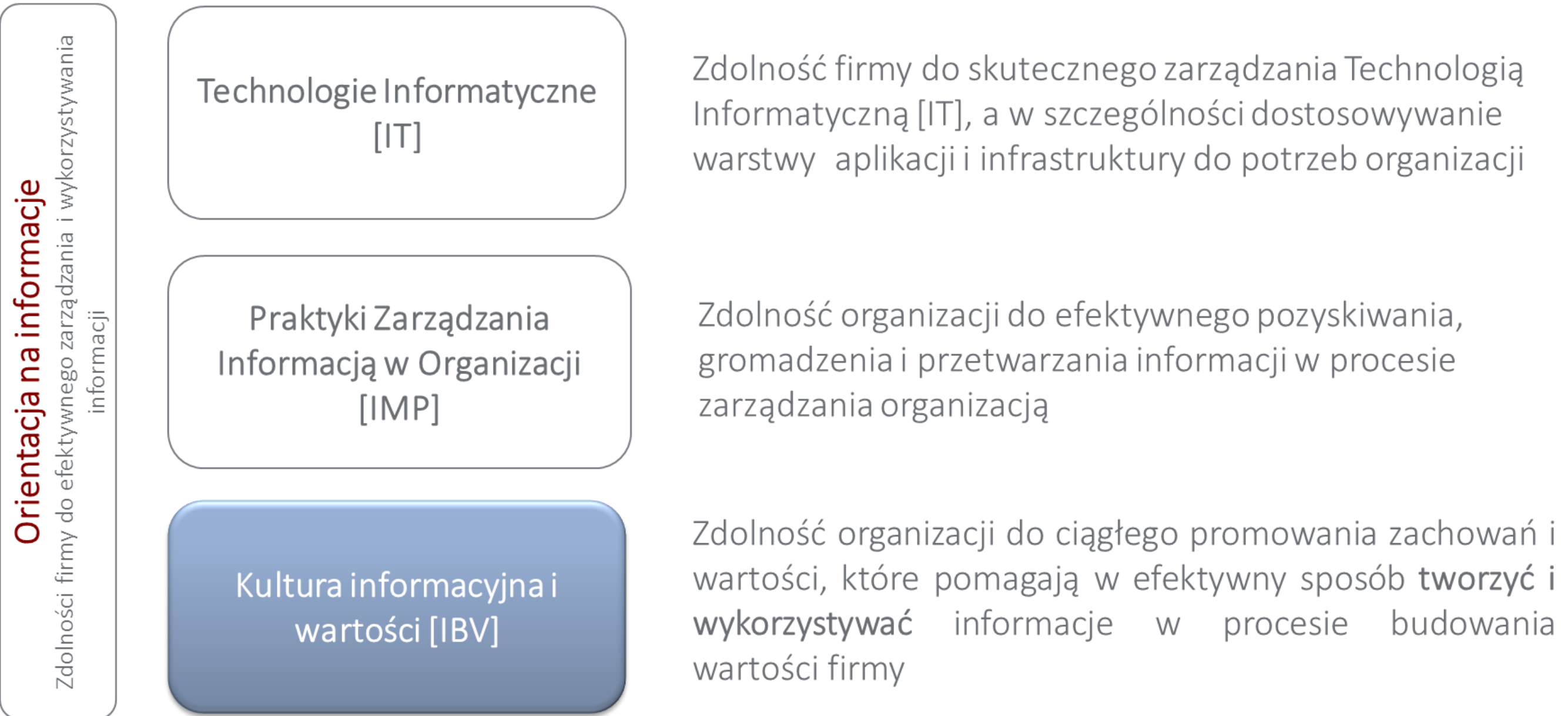
Fokus na automatyczne kontrole wewnętrzne



Automatyzacja procesów kontroli wewnętrznych

Model zastosowania rozwiązań Machine Learning w rzeczywistości





Source: D.A. Marchand, *Information Orientation: The link to business*, Oxford University Press



Pytania i odpowiedzi

Thank you