

A.S. Watson digitaliseert inkoopadministratie

Een doorsnee organisatie van meer dan 200 werknemers ontvangt per jaar al gauw 30.000 tot 40.000 facturen. De kosten van behandeling bedragen gemiddeld ruim 20 euro per factuur, op jaarbasis honderdduizenden euro's. A.S. Watson digitaliseert nu al zijn facturen en heeft de inkoopadministraties samengevoegd in een Financial Shared

Service Centre. | Jos Jansen, Geert Geertsema



De winkelbedrijven van A.S. Watson bestaan uit 10 ketens van drogisterijen en parfumerieën, waaronder Kruidvat en Treupleister. Het winkelbedrijf heeft in totaal 7.300 winkels in meer dan 15 landen in Europa. Iedere keten had tot voor kort een eigen financiële administratie met eigen procedures en softwarepakketten. Het technisch onderhoud en de ondersteuning van verschillende pakketten kosten veel geld. Ook het rondgaan van de originele facturen door grote organisaties is kostbaar, onder meer doordat de kans op fouten en verloren raken groot is. Dit was voor A.S. Watson de aanleiding om twee innovaties door te voeren: digitalisering van de inkoopadministratie en samenvoeging van alle inkoopadministraties in één *Financial Shared Service Centre* (FSSC) in Renswoude.

Doelstellingen

A.S. Watson had twee doelstellingen voor ogen: kostenbesparing en snellere betaling van facturen. De onderneming hield hierbij rekening met de belangen van de interne organisatie (boekhouding, crediteuren- en debiteurenadministratie), de externe omgeving (leveranciers, klanten) en de aandeelhouders

(*costleadership*). Deze doelstellingen zijn sturend geweest voor de technische innovatie en voor de veranderingen in personeel en organisatie.

De technische innovatie betreft de digitalisering van de inkoopadministratie. Er werd geanalyseerd wat de standaardhandelingen in de inkoopadministratie zijn en welke wijze van automatisering daarbij past. Om de doelstelling 'kostenbesparing' te kunnen waarmaken, is het rondgaan van originele facturen in de organisatie en het aantal menselijke handelingen zo veel mogelijk beperkt. Het geautomatiseerde proces begint met het scannen van een inkomende factuur en automatische opslag van de gegevens. De gegevens komen automatisch terecht op de crediteurenadministratie waar registratie en matching van de factuurgegevens plaatsvindt. Vervolgens worden de gegevens voor goedkeuring doorgestuurd naar de betreffende budgethouder. Na digitale goedkeuring worden de gefactureerde bedragen automatisch vergeleken met de gegevens uit het financiële systeem. Als alles klopt, vindt automatische betaling van de factuur plaats. Voor dit automatiseringsproces is een specifiek softwarepakket geïmplementeerd.

Balans

Zodra de contouren van het digitale proces duidelijk waren, kon de inrichting van het Financial Shared Service Centre beginnen. Op dat moment kwamen ook de mensen die ermee moeten werken, in beeld. Zij bepalen uiteindelijk de mate waarin de nieuwe mogelijkheden van het gedigitaliseerde proces daadwerkelijk worden benut. Om de nieuwe bedrijfsprocessen, de medewerkers en het management in balans te houden, heeft Watson gelijktijdig drie veranderingen in gang gezet.

De eerste verandering heeft te maken met verantwoordelijkheden binnen de organisatie. De goedkeuring van facturen is vaak een tijdrovend onderdeel van het inkoopproces. Facturen blijven te lang op bureaus liggen, raken zoek of moeten langs te veel personen. Juist op dat onderdeel kan digitalisering grote tijdswinst opleveren. Voorwaarde is dat de procedures voor de goedkeuring van facturen duidelijk en efficiënt zijn. In het geval van A.S. Watson vormden de goedkeuringsprocedures in eerste instantie een belemmering voor het bereiken van de doelstelling 'snelle betaling'.

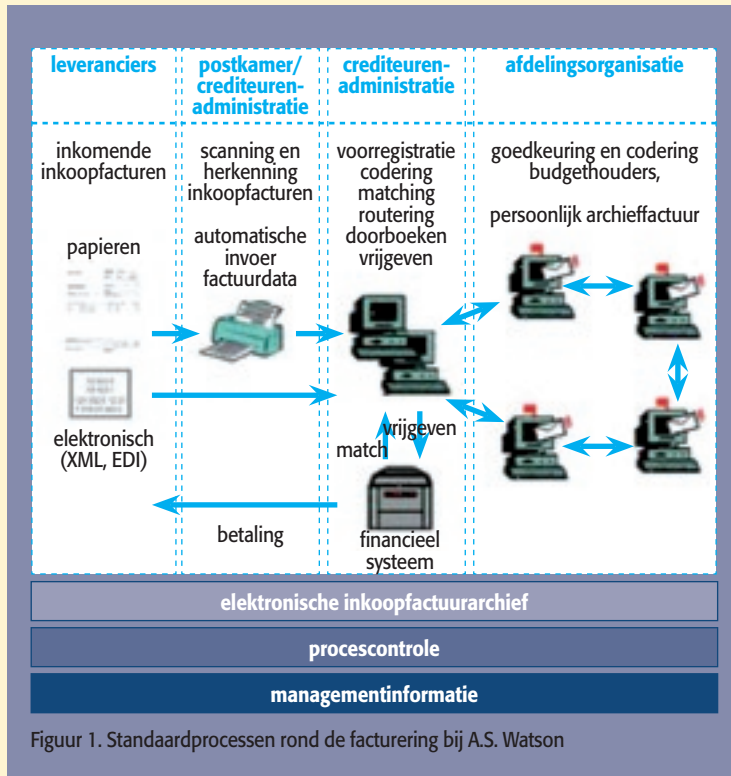
De facturen moesten langs veel schakels voor goedkeuring. Dat vertraagde

Doelen implementatie Shared Service Center

- verbetering dienstverlening;
- kostenbesparing;
- samenbrengen beschikbare kennis;
- meer transparantie en management control;
- verhoging arbeidsproductiviteit.

Voordelen digitalisering inkomende facturen

- volledig inzicht in factuurstroom;
- sneller fiateringsproces;
- kortere doorlooptijden;
- koppeling factuur aan administratie;
- elektronisch archiveren;
- minimaliseren handmatige werkzaamheden;
- verhoging kwaliteit gehele proces;
- integrale kostenbesparing;
- toegangsbeveiliging tegen onbevoegden.



Figuur 1. Standaardprocessen rond de facturering bij A.S. Watson

de afhandeling van facturen zodanig dat betalingskortingen buiten bereik bleven. De digitalisering van de facturen heeft nieuwe, kortere procedures mogelijk gemaakt. Bij binnenkomst wordt het factuurbedrag automatisch vergeleken met de bestelling. Besloten is dat het niveau waarop goedkeuring moet plaatsvinden, afhangt van de afwijking tussen het factuurbedrag en de bestelling. Als de afwijking groter is dan een bepaald vastgesteld bedrag, gaat de factuur meteen door naar het hoogste management. Bij kleinere afwijkingen volstaat goedkeuring lager in de organisatie. Deze heldere werkwijze heeft de afhandeling van facturen aanzienlijk versneld.

De tweede verandering betreft het opleidingsniveau van de mensen die bij de financiële administratie betrokken zijn. Door de automatisering van handelingen en de inrichting van het Financial Shared Service Centre, zijn per factuur minder mensen nodig. Hierdoor is ruimte ontstaan om hoger opgeleide mensen aan te nemen die proactief omgaan met actuele informatie over de financiële administratie. Deze mensen kunnen verbanden leggen tussen de resultaten van de inkoopadministratie

en de processen die in de lijnafdelingen plaatsvinden. Hierdoor zijn de ondersteunende diensten van het FSSC dichterbij de lijnafdelingen komen te staan.

De derde verandering is het creëren van draagvlak en enthousiasme in alle onderdelen van de organisatie voor het nieuwe systeem en de nieuwe mogelijkheden. Dit is bereikt door iedereen, van hoog tot laag, intensief te laten trainen. Alleen op die manier lukt het om het nieuwe proces lucratief te maken. Vooral het hogere management heeft de neiging om de noodzaak van training te bagatelliseren.

Terugverdienposten

A.S. Watson heeft de inkoopadministraties van de winkelketens één voor één ondergebracht in het Financial Shared Service Centre. Als eerste is de inkoopadministratie van Kruidvat toegevoegd. Het aantal afgehandelde facturen per medewerker (fte) is sinds de digitalisering van het proces gestegen van 4.500 per jaar tot 17.000 per jaar. Door groei en overname van buitenlandse vestigingen is in die periode het totale aantal facturen van Kruidvat toegenomen van 50.000 per jaar tot ruim 200.000 per jaar. De hogere productiviteit per medewerker maakte

het mogelijk om deze toename op te vangen zonder extra fte's aan te nemen. Doordat per factuur minder mensen nodig zijn, is bovendien ruimte ontstaan om hoger opgeleid personeel aan te nemen. A.S. Watson heeft de kosten van het totale innovatieproces (ongeveer € 400.000) binnen drie kwart jaar terugverdiend. De belangrijkste terugverdienposten waren lagere personeelskosten (verlies arbeidsplaatsen bij buitenlandse organisaties) en aanzienlijk meer kortingen op factuurbedragen vanwege snellere betaling.

Het succes van de innovaties is te danken aan het feit dat de technische innovatie goed in balans is gebleven met de capaciteiten en verantwoordelijkheden van de medewerkers en het management. De belangrijkste sleutels voor de succesvolle invoering van de nieuwe inkoopsoftware en het Financial Shared Service Centre waren korte en heldere goedkeuringsprocedures, beter opgeleid personeel met een proactieve instelling en voldoende training op alle niveaus.

Jos Jansen is inkoopprofessional en Geert Geertsema is managing director bij Conducto Inkoopprofessionals te Arnhem, www.conducto.nl.