

'Van aanvraag tot factuur één digitaal proces'

Inkoopoptimalisatie & locatieonafhankelijk werken met SAP SRM



Links
Geert-Jan Westhof,
Hoofd Inkoop Services Kadaster

Rechts
Bastiaan Trumpi,
SAP Consultant Axime



In 2005 is het startsein gegeven voor een organisatieontwikkeling bij het Kadaster. Een kanteling van de organisatie, met één centrale service directie was het doel.

Om het Shared Service Center concept optimaal door te kunnen voeren betekent dit dat Locatieonafhankelijk gewerkt moet kunnen worden. Ook op het gebied van Inkoop.

Dit in combinatie met een aantal mogelijke verbeteringen op het inkoopproces hebben geleid tot de implementatie van SAP SRM en Kofax.

Door de implementatie van SAP SRM en Kofax zijn vanaf mei 2007 de inkoopstromen verder gebundeld. Daarnaast worden aanvragen digitaal goedgekeurd en wordt contractmanagement ondersteund in SRM. Het tijdig boeken van ontvangsten wordt bewaakt en facturen worden gescand en herkend.

'SRM bewaakt inkoopproces'

Na een aantal jaren de inkoopmodule van SAP R/3 gebruikt te hebben, waren de resultaten niet overal positief. Een aantal managers kochten buiten het systeem om en konden hier pas achteraf op worden aangesproken.

De operationele inkopers besteedden veel tijd aan het verwerken van e-mails tot een bestelling. Vanuit de accountant en financiële afdeling ontstond druk om de goedkeuring van inkoopdocumenten digitaal in te regelen.

Na een grondige analyse van het inkoopproces en de mogelijkheden is uitvoerig nagedacht hoe verder te gaan. Grofweg waren er twee mogelijkheden: R/3 verder uitbouwen met SAP workflow of de implementatie van SAP SRM. Uit de analyse was duidelijk geworden dat SRM in ieder geval meer aansloot bij de toekomstvisie van inkoop.

Blauwdruk

Juli 2006 is gestart met het schrijven van de blauwdruk. Hierin heeft Axime haar meerwaarde bewezen.

"...De consultant van Axime heeft een brug geslagen tussen inkoop, de financiële afdeling en de SAP consultants. Vaagheden kwamen naar boven en een voor de business begrijpelijke blauwdruk is ontstaan..."

Het schrijven van de blauwdruk was geen gemakkelijke opdracht. De organisatie en het beleid veranderden en de medewerkers stonden onder tijdsdruk. Het concept is uitvoerig functioneel getoetst alvorens de blauwdruk op te leveren. Dit heeft zijn meerwaarde gehad: 5 maanden na live-gang was door de business nog niet één 'Request for Change' ingediend.

Realisatie

Op basis van de blauwdruk is vrij snel gestart met de realisatie. Nieuwe technieken bleken hier een risico voor de voortgang te vormen. Integratie met de SAP portal en trage reacties van SAP op OSS meldingen hebben het project vertraagd. Projectleider Hartog Krant: *"...We bleken met een aantal problemen voorop te lopen zodat SAP zelf ook nog de oplossing moest vormen..."*

Testen

Het Kadaster heeft een eigen Test Support Center. Ook voor de test consultants was SRM nieuw. Axime heeft de test consultants opgeleid in SAP SRM en ondersteund bij de test uitvoering. Na een positief invoeringsadvies is gestart met een pilot.

Pilot

Om het projectteam en de organisatie te overtuigen van de meerwaarde van SRM en zicht te krijgen op de implementatie knelpunten is een pilot georganiseerd. Gedurende 6 weken is het systeem getest. Tijdens de eerste weken van de pilot bleek werkplek-ondersteuning echt nodig. Consultant Marc Diks: *"...Hoewel iedereen opgeleid was bleek het, vooral voor medewerkers die nog nooit iets met SAP hadden gedaan, moeilijker dan verwacht..."*

Implementatie

Axime is eindverantwoordelijk geweest voor de gehele implementatie. Axime heeft de ontwikkeling van opleidingsmateriaal verzorgd en heeft de opleidingen in samenwerking met medewerkers van het Kadaster verzorgd. Naast de opleiding van vier gebruikersgroepen zijn door Axime ook de proceseigenaren en Key-users getraind. In de training is naast aandacht voor de bediening van SAP SRM vooral aandacht geweest voor de veranderingen in de processen en organisatie.

Gekozen oplossing

De uiteindelijk gekozen oplossing is gebaseerd op SAP SRM in combinatie met Kofax.

Inkoopaanvraag

Medewerkers van het Kadaster hebben de mogelijkheid om inkoopaanvragen digitaal aan te maken in SAP SRM. Hierbij ondersteund SRM daar de gebruiker waar mogelijk. Op basis van de HR gegevens van de medewerker wordt de kostenplaats ingevuld, aan iedere productcategorie is automatisch een grootboekrekening gekoppeld. Daar waar mogelijk is gebruik gemaakt van online inkoop catalogi.

Goedkeuring

Iedere inkoopaanvraag wordt middels SAP workflow naar de juiste manager ter goedkeuring aangeboden. Met behulp van de organisatiestructuur is een gelaagdheid in de goedkeuring aangebracht. Daarnaast worden op basis van de productcategorie inhoudelijke deskundigen toegevoegd aan de workflow voor de goedkeuring van inkoopaanvragen. De integratie van de organisatie-structuur van SRM met de structuur zoals initieel aanwezig in R/3 bleek moeilijker dan verwacht. De gegevens in R/3 zijn derhalve eerst geactualiseerd alvorens deze naar SRM zijn overgezet.

Inkoopopdracht

Inkoopopdrachten worden aangemaakt op basis van de inkoopaanvraag. Bij iedere inkoopaanvraag wordt automatisch gekeken naar voorkeursleveranciers en aanwezige contracten. Inkoopopdrachten kunnen via e-mail naar de leverancier verstuurd worden.

Ontvangstboeking

Op basis van de leverdatum uit de inkoopopdracht wordt een herinnering naar de medewerker die de goederen / diensten heeft aangevraagd gestuurd voor het boeken van een ontvangst.

Factuur

Facturen worden gescand en herkend met Kofax. De facturen worden geïmporteerd in SAP en verwerkt met behulp van '3-way matching'. (Vergelijking van de factuur met inkoopopdracht en geboekte ontvangst.)

Facturen die niet door de 3-way matching komen worden middels SAP workflow naar de financiële administratie of de inkoopafdeling gestuurd.

Inhuur van extern personeel

Het grootste aandeel in het inkoopvolume (ca. 30%) wordt gevormd door de inhuur van extern personeel. Gekozen is voor een generieke oplossing voor de inhuur van extern personeel. SRM wordt reeds ingezet vanaf het moment dat ergens in de organisatie behoefte ontstaat aan extra kennis of capaciteit. Middels vooraf gedefinieerde functieprofielen ontstaat een goed inzicht in de tariefsontwikkeling en de prestaties per leverancier. Voor fase 2 is een integratie voorzien van SRM met ESS (urenadministratie SAP). Gewerkte uren worden dan automatisch geboekt als ontvangst op de order.

Knelpunten

Gebruik door management

Groot risico in dit project was de draagvlak van het management. Gelukkig heeft de Raad van Bestuur vanaf het begin de noodzaak en de voordelen gezien van dit project.

SAP Portal

Gelijktijdig met de uitrol van SAP SRM heeft het Kadaster de Employee Self Service module van SAP uitgerold. Beide modules worden aangeboden in de SAP Portal. Gelijktijdige integratie heeft geleid tot problemen. Met name het inregelen van vervangingen was lastig en zorgde voor problemen.

Integratie Kofax en SAP

De integratie van Kofax met SAP is niet zonder meer een 'out-of-the-box' oplossing. De integratie van deze twee oplossingen bleek moeizaam en zorgde voor vertraging in het project. Met name het goed inregelen van autorisaties heeft veel tijd gekost.

Kennismanagement

Door de organisatieverandering is de samenstelling van de projectgroep meerdere malen veranderd. Om kennisoverdracht en kennisborging te realiseren heeft Axime proceseigenaren en key-users opgeleid.

In het kort

Uitdagingen	<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik SAP R/3 onvoldoende - Draagvlak in de organisatie - Onvoldoende 'in-control'
Resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - Vastlegging inkoopaanvraag in SRM - Digitale goedkeuring opdrachten - Efficiëntere samenstelling inkoopopdracht - Herinnering voor boeken ontvangsten - Digitale herkenning en verwerking van facturen (3-way matching) - Reductie leveranciers van 25000 naar 6000
Axime	<ul style="list-style-type: none"> - Projectleiding - Aansluiting business & IT - Implementatie - Opleiding - Werkplekbegeleiding - Verzamelen stamdata
Oplossing	<ul style="list-style-type: none"> - SAP SRM - Extended Classic Scenario - SAP Workflow - SAP Portal - Kofax
Duur	<ul style="list-style-type: none"> - Doorlooptijd één jaar

Geïnteresseerd geraakt in dit project?
Meer informatie gewenst?

Neem contact op met:

Hartog Krant, 06 – 2041 9192 of hkrant@axime.nl

Marc Diks, 06 – 4710 1897 of mdiks@axime.nl