

Tijdige en betrouwbare informatie

Samenvatting

Een zorgvuldige en inhoudelijk doordachte aanpak is van grote toegevoegde waarde bij het maken van een keuze voor een administratief systeem. Een inhoudelijk onvoldoende passende keuze levert grote problemen op voor tijdige en betrouwbare informatie die in de loop van de tijd slechts met aanvullende investeringen in tijd en geld verholpen kunnen worden. De organisatie in deze case heeft vanaf het moment dat ze een nieuw systeem in gebruik heeft genomen problemen ondervonden op verschillende vlakken. De les die hier geleerd kan worden: stel bij een keuze de eisen en wensen van de organisatie centraal en beoordeel niet alleen wat een systeem kan maar ook hoe het systeem dat doet.

”

John werkt zorgvuldig, duikt diep in het probleem en zorgt voor een goede verslaglegging. De door hem uitgevoerde analyses zijn gewoon goed. Hij is een vrolijke persoonlijkheid en weet een grapje tussendoor te waarderen. John durft eerlijk te zeggen waar het op staat ook al vindt de ontvanger dat niet altijd leuk om te horen. Belangrijkste kernkwaliteiten: analytisch, direct, eerlijk, betrouwbaar.

de DGA

Situatie

Een relatief kleine organisatie die actief is in de detailhandel van nieuwe en gebruikte goederen en in het verlengde daarvan een productie- en een dienstverlenende afdeling heeft, wordt regelmatig geconfronteerd met verrassingen in haar periodieke financiële rapportages. Cijfers die zijn opgeleverd worden achteraf, soms maanden later, aangepast en het beeld dat dan uit de cijfers naar voren komt kan wezenlijk anders zijn. Men wil van de verrassingen af, gewoon betrouwbare

informatie en deze sneller beschikbaar hebben. Men vraagt mij om de problemen te analyseren en te verhelpen.

Aanpak

Mijn eerste indruk is dat de organisatie, door haar beperkte omvang, moeite heeft om de discipline op te brengen om vastleggingen tijdig en volledig uit te voeren. Eén van de eerste dingen die ik doe is het bekijken van een saldbalans. Er zijn een aantal posten die opvallen door de benaming, door de omvang en het onregelmatige patroon van de boekingen. Bij het stellen van vragen over deze posten wordt eveneens duidelijk dat de organisatie vanaf het begin dat zij zijn gaan werken met het ERP-pakket, een aantal jaren geleden, niet tevreden is. Er zijn tientallen problemen en vragen, verzameld in een lijst, die na jaren gebruik van het systeem niet naar tevredenheid van de organisatie zijn opgelost. Van de lijst zijn 9 problemen fundamenteel, die raken de basis van een financieel systeem en gaan met name over aansluitingen tussen subadministraties en het grootboek.

“Vier jaar na de implementatie is de organisatie nog niet tevreden over het systeem.”

De omvang van de problemenlijst is voor mij aanleiding om me te verdiepen in de manier waarop de organisatie is gekomen tot selectie van het pakket. Het blijkt dat de organisatie de pakketselectie vijf jaar geleden serieus heeft aangepakt. In het selectietraject hebben verschillende leveranciers een demonstratie verzorgd. Uit het verslag van de demonstratie van het uiteindelijk gekozen pakket blijkt dat vertegenwoordigers van de organisatie het er unaniem over eens waren dat zowel de leverancier als het ERP-pakket goed bij de organisatie zouden kunnen passen. Toch komt uit gespreksverslagen naar voren dat de organisatie al een half jaar na ingebruikneming zeer ontevreden is over het systeem en haar leverancier. De leverancier heeft toen diverse in rekening gebrachte kosten gecrediteerd. Nog weer een half jaar later is men nog steeds niet tevreden over het systeem en men beseft dat het systeem voor de organisatie essentiële functionaliteit mist. Nogmaals is er contact tussen leverancier en organisatie. Het patroon herhaalt zich met enige regelmaat in de loop van de jaren maar tot een echt bevredigende oplossing komt het niet.

Het selectietraject is weliswaar serieus maar inhoudelijk onvoldoende zorgvuldig uitgevoerd. Bepaalde essentiële functionaliteit blijkt achteraf niet aanwezig of op een dusdanige manier gebruikt te moeten worden dat dat problemen oplevert. De organisatie heeft onvoldoende oog gehad voor haar specifieke behoeften en heeft misschien te veel vertrouwd op de leverancier. De leverancier op haar beurt wilde misschien te graag haar product verkopen en heeft daarbij mogelijk te weinig oog gehad voor de behoefte van haar klant. Het in gebruik nemen van een nieuw ERP-pakket verdient een goede beoordeling van de aansluiting van het systeem op de activiteiten van de organisatie die

daar mee gaat werken. Het is niet alleen belangrijk *wat* een pakket kan maar vooral ook *hoe* dat dan wordt uitgevoerd en wat dat van de gebruikers vraagt. Daarbij is het belangrijk om in te zien dat een nieuw systeem veranderingen met zich meebrengt voor processen, procedures, de manier van werken en de taakhoud van medewerkers. Het inschakelen van iemand die ervaring heeft met dit soort projecten is geen overbodige luxe en kan organisaties behoeden voor het maken van dure vergissingen.

“Het is niet alleen belangrijk wat een pakket kan maar vooral ook om te beoordelen wat dat van de gebruikers vraagt.”

Het vervangen van het ERP-pakket is, vanwege de investering die dat met zich meebrengt, op dat moment voor de organisatie geen optie. Mijn opdracht spitst zich toe op het beperken van de schade en het vinden van manieren waarop de organisatie voorlopig verantwoord het systeem kan gebruiken.

De meest fundamentele problemen van de problemenlijst blijken na nader onderzoek mee te vallen, die zijn terug te voeren op systeemeigenaardigheden en beperkte systeemervaring bij gebruikers. Met aanvullende uitleg en het opstellen van procedures is het werkbaar. Wat op basis van de overige punten naar voren komt zijn de volgende zaken:

- Verantwoordelijkheid voor de administratie en coördinatie van de activiteiten;
- Verwerking van de margeregeling voor de btw;
- Wijze van voeren productieadministratie;
- Administratieve handelingen bij verkopen;
- Waardering voorraden.

Resultaten

Verantwoordelijkheid administratie – Binnen de organisatie ontbreekt iemand die verantwoordelijk is voor de volledige financiële administratie. Verschillende personen zijn bezig met delen van de administratie maar overzicht ontbreekt. Mijn advies: stel iemand verantwoordelijk voor de administratie.

Margeregeling – Het systeem blijkt de margeregeling voor de btw maar gedeeltelijk te ondersteunen. De btw-aangifte die uit het systeem komt is correct maar de administratieve verwerking is gebrekkig, de af te dragen btw dient handmatig te worden gecorrigeerd in de resultatenrekening. Inzicht in het bedrijfseconomische resultaat wordt zo op verschillende manieren vertroebeld. Mijn advies: de af te dragen btw niet via de resultatenrekening laten lopen en bij voorkeur het verwerkingsproces (zowel inkoop als verkoop) automatiseren.

Productieadministratie – Door het ontbreken van een productiemodule had men binnen de organisatie een werkwijze van diverse handmatige acties ontwikkeld waarmee de uitkomsten van een productieadministratie (min of meer) werden nagebootst. Deze werkwijze was zeer foutgevoelig en echt inzicht was er niet. Uiteindelijk moest er op de ‘voorraad onderdelen productie’ een correctie uitgevoerd worden die ruim 80% van het totale jaarresultaat bedroeg. Mijn advies: automatiseren van de productieadministratie door het in gebruik nemen van de betreffende module.

Verkoopadministratie – Een verkooporder kan in het systeem pas gefactureerd worden wanneer deze de status ‘uitgeleverd’ heeft. De organisatie ontvangt echter vaak geld voordat is uitgeleverd en dus voordat er een verkoopfactuur in het systeem staat. Deze systeemeigenaardigheid levert veel onduidelijkheid en enorm veel extra werk op. Mijn advies: vraag om een systeemaanpassing zodat het mogelijk is om verkooporders te factureren voordat geleverd is.

Waardering voorraden – De voorraden worden gewaardeerd tegen de ‘kale’ kostprijs. Er wordt geen opslag verrekend voor de bijkomende kosten zoals vrachtkosten, invoerrechten e.d., die kosten worden direct in het resultaat verwerkt. Hierdoor is de tijdigheid van de verantwoording een issue en deze werkwijze maakt het lastig een goede margebeoordeling uit te voeren. Mijn advies: hanteer voor de toekomst een systeem van vaste verrekenprijzen voor de voorraadartikelen.

“Het inschakelen van een onafhankelijke adviseur die ervaring heeft met selectietrajecten kan het maken van dure vergissingen voorkomen.”

De bronnen voor verbetering van de situatie leken oppervlakkig gezien te liggen in de interne organisatie en de administratieve processen. Maar de dieperliggende oorzaak was de manier waarop het systeem bediend moest worden door de medewerkers. Je zou kunnen zeggen dat de medewerkers het systeem ondersteunden in plaats van andersom. Het systeem en hoe dat werkt bleek niet passend te zijn voor de organisatie. Doordat de organisatie ten tijde van de selectie inhoudelijk onvoldoende aandacht aan haar eisen en wensen heeft besteed werd zij geconfronteerd met al deze moeilijkheden. Een goede, inhoudelijk onderbouwde, keuze zou veel tijd, geld en zeker ook frustraties hebben bespaard.

Helaas is het opvolgen van de vijf door mij geformuleerde adviezen een omvangrijke hoeveelheid werk. De organisatie besluit voorlopig zo goed en zo kwaad als het gaat door te werken met het systeem en bezint zich op vervanging.

Weten wat ik voor u zou kunnen betekenen? Neem contact op via 06 – 10 29 55 12 of info@johnmarkmann.nl voor een vrijblijvend kennismakingsgesprek.