

Positionering SSC luistert nauw

Het creëren van een shared service center (SSC) is op zichzelf een vorm van centralisatie, omdat werkzaamheden die eerder door en binnen gedecentraliseerde bedrijfseenheden werden uitgevoerd naar het SSC worden overgebracht. De praktijk laat zien dat in veel gevallen de concernleiding (ook wel aangeduid met Corporate) zich intensief bemoeit met aard en omvang van de werkzaamheden die naar het SSC overgaan en daar regelmatig beslissingen over neemt.

HANS DE GRAAF, HENNY GRUIS, MENNO HOEKSEMA, VINCENT KAGER EN ERIK KOLTHOF

Wat is de plaats van het SSC in de concernorganisatie? Hoe wordt het SSC aangestuurd door de concernleiding? Wat zijn de relaties met de cliënten, de afnemers van de diensten?

Externe omstandigheden en zelfs politieke overwegingen kunnen een belangrijke rol spelen bij de positionering van het SSC. De governance hoeft echter niet star te zijn. Zij kan zich in de loop van de tijd ontwikkelen onder invloed van in- en externe contingentiefactoren. Zo kan Corporate er veel aan gelegen zijn naar buiten toe duidelijk zichtbaar te maken dat men alles doet om (eventuele) problemen rondom boekhouding en verslaggeving te voorkomen. De concernleiding probeert bijvoorbeeld grip te houden op het SSC door het in de nabijheid van Corporate te plaatsen. Men kan pas een bepaalde manier of een bepaald niveau van functioneren van het SSC verwachten wanneer de bijbehorende ontwikkelingsfase is bereikt. Het heeft bijvoorbeeld weinig zin tijdrowende discussies over het onderwerp service level agreements te voeren, zolang het SSC nog niet in de consolidatiefase is gekomen. Of omgekeerd geredeneerd: zolang dergelijke discussies moeizaam verlopen en overeenstemming nauwelijks of niet bereikt kan worden, is de consolidatiefase nog niet aangebroken.

Binnen het eerste kennisnetwerk SSC van Yacht heeft Projectgroep 3 (ABB, Ericsson Business Support Center,

KLM en NUON) zich beziggehouden met het onderwerp governance: de relatie van het SSC met Corporate en met de interne afnemers, de klanten. Ook de wijze waarop Corporate het SSC aanstuurt, is hierbij inbegrepen. De opdracht van Projectgroep 3 luidde:

- onderzoek of er een ideaal governancemodel is voor een SSC;
- onderzoek en stel vast hoe governance zich ontwikkelt;
- onderzoek wat de meest bepalende factoren voor die ontwikkeling zijn.

Projectgroep 3 heeft eerst de deelgebieden gedefinieerd die van invloed zijn op de governance van SSC's. Vervolgens heeft zij de ontwikkelingen in governance geanalyseerd en conclusies getrokken.

Positionering

De positionering binnen de bedrijfsorganisatie omvat de volgende elementen:

- de soort behoeften waarin het SSC voorziet, namelijk collectief voor het bedrijf (concern) als geheel en/of individueel voor de afzonderlijke business units;
- de soort diensten die het SSC levert;
- de doelgroepen binnen het bedrijf in wier behoeften door het SSC wordt voorzien en aan wie diensten worden geleverd.



Voor de positionering van het SSC zijn er in beginsel twee mogelijkheden, die ook gecombineerd kunnen voorkomen:

SSC levert standaardpakket voor alle bedrijfsorganen

De doelgroep wordt gevormd door het bedrijf als geheel. Dit betekent dat het SSC een gepoolde administratieve capaciteit is, waar een pakket (standaard)activiteiten wordt uitgevoerd voor het gehele bedrijf en dus voor alle bedrijfsorganen. Individuele bedrijfsorganen (afdelingen en business units) betalen niet voor door hen afgenomen individuele prestaties of prestatiepakketten. Zij bepalen ook niet zelf welke prestaties of prestatiepakketten zij afnemen. Dat doet de bedrijfsleiding, als vertegenwoordiger van het bedrijf als geheel. Het SSC functioneert in feite op basis van beschikbaarheidsnut en is eigenlijk een grote financieel-administratieve afdeling voor het gehele bedrijf.

De capaciteit van het SSC behoort tot de overhead en wordt uit algemene middelen bekostigd. Voor zover er doorberekening van kosten naar andere bedrijfseenheden plaatsvindt, heeft deze het karakter van het heffen van bijdragen, meestal op basis van een verdeelsleutel (interne belastingheffing). Het komt voor dat een percentage van de omzet per bedrijfseenheid wordt doorbelast, waarbij het aldus vastgestelde bedrag tegelijk het taakstellend kostenbudget voor het SSC is. Zo ontstaat een (sterke) prikkel tot kostenbeheersing.

Corporate schrijft vaak voor welk werk door het SSC moet worden gedaan.

Het SSC levert individuele diensten op basis van individueel gebruiksnuut aan individuele bedrijfseenheden

De doelgroepen van het SSC zijn (naast Corporate) de afzonderlijke bedrijfseenheden. Er is in beginsel sprake van individuele diensten die door het SSC op basis van individueel gebruiksnuut aan individuele bedrijfseenheden worden geleverd. Hoe deze relatie van levering en ontvangst van diensten er feitelijk uitziet, hangt onder andere af van de mate van decentralisatie van het bedrijf als geheel.

Capaciteit SSC behoort tot de overhead en wordt uit algemene middelen bekostigd

Is deze beperkt, zodat er sprake is van een enkelvoudige organisatie met daarbinnen bedrijfsorganen in de vorm van afdelingen, dan zal ook het SSC een (functionele) afdeling zijn die prestaties tegen kostprijsstarief doorberekent.

Meestal zal dit gebeuren in de vorm van een basispakket waarvoor een bijdrage wordt geheven, met daar boven min of meer op de behoeften van afzonderlijke afdelingen afgestemde meer specifieke prestaties tegen kostprijstarief, of prestatiepakketten op basis van een soort abonnement. Is de mate van decentralisatie van het bedrijf ruimer, dan zullen de bedrijfsorganen zelfstandige business units of divisies zijn, waar het management een hoge graad van zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid bezit. Dan kan dit ook voor het SSC gelden. Dan zal er sprake zijn van levering van prestaties en tegenprestaties; dus van levering van diensten door het SSC aan de gedecentraliseerde bedrijfseenheden, die daarvoor betalen.

Corporate kan er voor kiezen het SSC vanaf het begin of later, bijvoorbeeld wanneer de consolidatiefase is bereikt, een zelfstandige positie en eigen verantwoordelijkheid te geven en op den duur misschien zelfs te verzelfstandigen. Gewoonlijk zal er dan wel sprake zijn en blijven van gedwongen winkelnering. Het management van de zelfstandige business units zal hoe dan ook financieel administratieve werkzaamheden moeten (laten) uitvoeren en gegeven het feit dat er een SSC is, zal men dat gedwongen bij het SSC moeten laten doen. Maar strikt noodzakelijk is dit niet. Het komt voor dat de concernleiding de business units geheel vrij laat in de wijze waarop zij aan hun administratieve en rapportageverplichtingen voldoen en niets anders doet dan het SSC laten functioneren. Het SSC heeft zelf de vrijheid werk voor anderen uit te voeren. Op den duur zou het SSC geheel extern kunnen worden verzelfstandigd.

Er blijft vaak sprake van gedwongen winkelnering

De governance ten aanzien van het SSC hangt dus nauw samen met die van het bedrijf als geheel, dus met de inrichting van het management control-systeem. Maar zij wordt hier niet eenduidig door bepaald. Men kan niet zeggen dat een bepaalde interne governance, bijvoorbeeld de mate van decentralisatie en de mate van vrijheid en eigen verantwoordelijkheid van de managers van de decentrale business units, eenduidig bepaalt hoe de positionering van het SSC moet zijn. Maar deze bepaalt wel de grenzen van het speelveld; de alternatieven waaruit kan worden gekozen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de soorten arrangementen die het SSC en de gebruikers van de diensten door middel van SLA's met elkaar kunnen aangaan, de soorten en hoogte van kostprijzen en tarieven. Maar ook voor de vraag of het SSC ook zelf een profit center moet zijn, of slechts een cost center.

Strategische argumenten

In het algemeen zijn er strategische argumenten voor de keuze van een bepaald type interne governance, voor een bepaalde graad van decentralisatie met bijbehorende vrijheid en eigen verantwoordelijkheid van business unit managers. Veelal worden deze argumenten bepaald door de concurrentiestrategie. In hoofdzaak gaat het daarbij dan om de vraag

Deelnemers kennisnetwerk Financial Shared Services Centers

ABB bv
Accounting Plaza
Arbo Unie b.v.
DSM Industrial Services - Chemelot (DSM)
Desso Armstrong Waalwijk b.v.
DHL finance Services b.v.
Electrabel Nederland N.V.
Ericsson Telecommunicatie B.V., Business Support Centre
Mexx International bv
NUON
TPG Post
TDG
Yacht Group Nederland

of men kiest voor een effectiviteits- of efficiencygeoriënteerde marktbenadering. In het eerste geval zal men kiezen voor differentiatie en zo veel mogelijk decentraliseren. In het tweede geval zal de nadruk liggen op core business en kostenbesparing en zal men een voorkeur hebben voor centralisatie en standaardisatie.

Naast deze algemene strategische opties zijn er specifieke strategische argumenten en keuzes van de concernleiding ten aanzien van de positionering van het SSC. Voor een deel kunnen deze voortkomen uit de algemene strategie, voor een deel kunnen zij ook op zichzelf staan. Denk bijvoorbeeld aan de situatie waarin de concernleiding met de instelling van het SSC (mede) kostenbesparing in de financieel-administratieve sfeer wil realiseren. De vraag is dan hoe zij denkt dat deze het best kan worden geëffectueerd. Zij kan van oordeel zijn dat decentralisatie ook voor het SSC bijdraagt aan kostenbesparing door middel van de interne marktwerking en door het eventueel loslaten van de gedwongen winkelnering. Maar het is ook denkbaar (en in de praktijk komt dat veel voor) dat de concernleiding daar niet blind op vertrouwt en het SSC dicht in de buurt van de top plaatst en er zelf bemoeienis mee houdt. Men probeert aldus boekhoudproblemen en jaarrekeningkwesties te voorkomen. Na een overnames of fusie is een snelle en probleemloze financieel-administratieve integratie een belangrijke succesfactor voor bestuurlijke en organisatorische integratie. Zo kan een goed functionerend centraal gepositioneerd SSC voor Corporate een krachtig instrument zijn bij de effectivering van een groeistrategie.

Ondanks de Corporate-bemoeienis met de aard en omvang van de werkzaamheden die naar het SSC overgaan, wordt de wijze van uitvoering van de werkzaamheden gewoonlijk wel aan de leiding van het SSC overgelaten, omdat het om werk gaat met een sterk professioneel en specialistisch karakter (financieel-administratief). Het SSC moet zich bewijzen. Het SSC-management wordt gehouden aan de gestelde doelen ten aanzien van efficiencyverbetering en kostenbesparing en moet daarbij kwaliteitsverlies en problemen zien te vermijden.

Ervaringen

Inventarisatie van de ervaringen van de aan Projectgroep 3 deelnemende bedrijven toont hoe de SSC's in de periode sinds 1998 de verschillende fasen van het ontwikkelingsstraject hebben doorlopen. Naast de vele verschillen tussen de deelnemende bedrijven is een duidelijke lijn zichtbaar in de ontwikkeling van de governance.

Kostenreductie leidt tot centralisatie SSC

In het algemeen geldt: externe marktomstandigheden → strategie → centralisatie/decentralisatie → ontwikkelingsfase → positionering SSC.

Tijdens de initiatie- en implementatiefase (1998-2000) vormden liberalisering en toenemende internationale concurrentie gezamenlijk een belangrijk keerpunt. In jaren negentig lag de nadruk meestal op differentiatie en decentralisatie.

Aanvankelijk was nog sprake van decentrale financieel-administratieve eenheden bij divisies/business units. De situatie aan de top van de bedrijven was stabiel.

In de overlevingsfase (2000-2002) stagneerden vrijwel alle markten als gevolg van de internationale recessie. Er lag een sterke nadruk op kostenbeheersing en kostenreductie, core business en het afstoten van bedrijfsonderdelen. De marktsituatie noopte tot aanpassingen en veranderingen. Overal werden pogingen daartoe genomen.

De tendens bij SSC's was van decentraal naar centraal. Aan de top van de bedrijven vonden de eerste wisselingen plaats. De governance en aansturing van het SSC vonden merendeels vanuit Corporate plaats met een sterke nadruk op kostenreductie. In de consolidatie- en ontwikkelfase (2002-2004) gaat het voorzichtig weer wat beter. Er is sprake van een versterkte regulering als gevolg van Sarbanes-Oxley, code Tabaksblat et cetera. Het accent ligt nog steeds op kostenreductie, standaardisatie en transparantie.

Aanpassings- en veranderingsprocessen vinden continu maar geleidelijker plaats. De structuur van het SSC staat in het teken van verdergaande centralisatie inclusief outsourcing. Er is een versterkte invloed en bemoeienis van Corporate mede door uitgebreidere externe regelgeving.

Zes aandachtspunten SSC

- Een SSC is een vorm van centralisatie. Centralisatie verhoogt de invloed van Corporate.
- Het is belangrijk innovatief te blijven, bijvoorbeeld in het productaanbod. Aanvankelijk ligt de nadruk sterk op financial accounting en vormt Corporate de belangrijkste doelgroep van het SSC. Bij het doorlopen van de verschillende fasen kan er daarnaast aandacht komen voor ondersteuning van de planning & controlcyclus van de business units.
- Klant en Corporate kunnen verschillende en soms strijdige verwachtingen hebben van een SSC.
- Klanten kunnen weerstand hebben tegen uniformering en

standaardisering van processen.

- Soms worden activiteiten van het SSC weer naar de klant teruggeplaatst. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij facturering. Dan is de vraag aan de orde of de betreffende medewerkers ook naar hun oorspronkelijke posities moeten terugkeren.
- Cultuurverschillen spelen een rol, bijvoorbeeld tussen USA versus Europa.

Contingentiefactoren.

Het is nog niet mogelijk algemeen geldende uitspraken te doen over de beste positionering van het SSC binnen de bedrijfs- of concernorganisatie. Wel zijn enige contingentiefactoren te onderscheiden zoals:

Bedrijfskenmerken en bedrijfsorganisatie. Een SSC als profit center ligt meer voor de hand bij een gedecentraliseerde organisatie en een commercieel ingestelde cultuur en minder bij een gecentraliseerde organisatie en/of een technisch georiënteerde cultuur.

Marktomstandigheden en strategie. Een op core business, kostenreductie en standaardisatie gerichte strategie leidt tot een centraal en dicht bij Corporate gepositioneerd SSC.

Regelgeving financial accounting. De ontwikkelingen op het gebied van financial accounting leiden er dikwijls toe dat Corporate de positionering van het SSC in de directe nabijheid plaatst vanwege in de het grote strategische belang dat men hecht aan directe aansturingsmogelijkheden.

Ontwikkelingsfase SSC. De keuze tussen cost center of profit center is pas aan de orde wanneer het SSC in de consolidatiefase is gekomen.

Externe en politieke factoren medebepalend voor positie SSC

Door technologische ontwikkelingen, vooral op het gebied van ICT, zijn bedrijfsomvang en geografische spreiding geen belemmeringen meer voor een virtueel SSC (decentralisatie), maar ook niet meer voor centralisatie en schaalvergroting tot een omvang die tot voor kort niet tot de mogelijkheden behoorde. Bedrijfsomvang en geografische spreiding van activiteiten zijn hierdoor geen contingentiefactoren meer.

Conclusie

De governance van het SSC hangt direct samen met de governance van de gehele organisatie. De governance is in de afgelopen periode vooral bepaald onder invloed van veranderingen in de algemene marktsituatie. Er is een sterke ontwikkeling te zien van decentralisatie naar centralisatie, waarbij verandering in c.q. versterking van regelgeving op het gebied van financial accounting van grote invloed is. —C