

SHARED SERVICE CENTERS

V. Kager, directeur F&A Yacht, J. de Graaf, senior account manager Yacht, E. Kolthof, business development Yacht, M. Hoeksema, Iris Adviesgroep (mlhoeksema@irisadviesgroep.nl).

Kostenreductie is het hoofdmotief

Haken en ogen bij het opzetten van een SSC



Het vaststellen of de kostenreductiedoelstellingen worden gehaald wordt ernstig bemoeilijkt doordat een nulmeting bij de start van het SSC ontbreekt.

Voor het opzetten van een Shared Service Center (SSC) is vaak een acute aanleiding aan te wijzen, bijvoorbeeld een overname of een fusie, of een sterke groei van het bedrijf, waardoor het hebben van veel verschillende administraties als knelpunt wordt ervaren. Dit blijkt uit het eerste Kennisnetwerk Shared Services Centers, dat sinds oktober 2003 onder auspiciën van Yacht functioneert. Het SSC-concept: van doelstelling tot eindsituatie.

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

Aan het kennisnetwerk nemen twaalf, deels internationaal opererende bedrijven deel (zie onderstaand kader). Accounting Plaza is overigens de enige zelfstandig opererende onderneming die voor meerdere klanten werkt.

In dit eerste artikel besteden wij aandacht aan de aanleidingen om te komen tot de opzet en inrichting van SSC's en het soort problemen dat men daarmee denkt op te lossen of in ieder geval te beheersen.

Wat is de aanleiding geweest voor het opzetten van het shared service center? Waar bevinden de verschillende SSC zich op dit moment? Wat zijn de succesfactoren en met name waar liggen de knelpunten? Hoe begin je met een SSC? Welke processen doe je wel in het SSC en welke niet? Wat speelt een rol bij de locatiekeuze?

Door de economische omstandigheden staan bij veel bedrijven de laatste jaren de resultaten onder druk en speelt de noodzaak tot kostenreductie een centrale rol. Daarnaast verwacht men standaardisatie van processen en systemen. Onder invloed van de ontwikkelingen op het gebied van boekhouding en rapportage van financiële resultaten is risicovermindering en risicobeheersing in veel gevallen zeer belangrijk. Het moeten voldoen aan internationale, met name Amerikaanse rapportage-eisen (US GAAP, Sarbanes Oxley) bevordert ook het ontstaan van SSC's.

Er bestaat, vooral bij beursgenoteerde ondernemingen, een sterke behoefte aan control van de financieel-administratieve functie en standaardisatie. Men kan zich niet veroorloven binnen één bedrijf met verschillende geautomatiseerde systemen te werken, rapportagedeadlines te overschrijden of onjuistheden te presenteren.

Een andere belangrijke reden is dat de werkmaatschappijen zich moeten concentreren op hun kernactiviteiten, daarom verwachten zij toenemende kwaliteit van de financieel-administratieve dienstverlening.

Shared Service Centers komen in allerlei vormen voor. Volgens Strikwerda is een SSC 'een resultaatverantwoorde-

lijke eenheid in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profitinstelling, die tot taak heeft het leveren van diensten of een specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, informatietechnologie, inkoop en dergelijke), aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenneprijs. In zijn boek doet Strikwerda verslag van een aantal casestudies en formuleert hij aanbevelingen met betrekking tot de vorming, inrichting, positionering en functioneren van SSC's. Hij besteedt daarbij veel aandacht aan de procesmatige en veranderkundige aspecten die, volgens hem in de praktijk veelal (te) weinig aandacht krijgen. Strikwerda behandelt het onderwerp SSC breed. Een SSC kan zich in beginsel bezighouden met alle diensten en activiteiten ten behoeve van divisies, business units of afzonderlijke organisatorische eenheden.

Procesmatige en veranderkundige aspecten krijgen weinig aandacht

Wij beperken ons echter tot SSC's die zich richten op financieel-administratieve dienstverlening, dus tot Financial Shared Service Centers.

Ontstaansgeschiedenis

Bedrijven die tot vorming van een SSC overgaan, formuleren meestal als doel: kostenreductie en kwaliteitsverbetering van interne dienstverlening. Kostenreductie speelt momenteel een belangrijke rol als min of meer directe aanleiding (business case). Marktliberalisering en sterk toenemende concurrentie leiden er toe dat managers voortdurend op zoek zijn naar mogelijkheden tot efficiencyverbetering, rationalisering en kostenreductie. Onder druk van de economische omstandigheden van de laatste jaren hebben veel bedrijven zich genoodzaakt gezien te kiezen voor een op efficiency en kostenminimalisering gerichte strategie. En onder invloed van een algemene trend tot kortetermijngerichtheid, ongetwijfeld ook in de hoop op betere tijden, kiezen veel topmanagers er voor maatregelen te nemen die op korte termijn zichtbare besparingen opleveren. Vorming van een SSC kan hierin voorzien, althans volgens algemene, niet altijd door de praktijk bevestigde, verwachtingen. De leden van de projectgroep van het kennisnetwerk identificeerden als aanleidingen voor het opzetten van een SSC:

- kostenreductie;
- standaardisatie;
- kwaliteitsverbetering;
- kwaliteitsbeheersing (tijdigheid, volledigheid, continuïteit).

Er kunnen nog meer motieven c.q. acute aanleidingen zijn om tot SSC-vorming over te gaan. Bijbedoelingen liggen vaak in de sfeer van uniformering van administratieve processen en output, zoals in geval van overgenomen en gefu-

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 Finance en Yacht Group Nederland
Iris Adviesgroep (begeleiding)

Twaalf leerpunten bij het opzetten van een SSC

Wat zijn de belangrijkste ervaringen en leerpunten tot nu toe?

Bij opzet van SSC

- Zorg voor de kwaliteit. Belangrijk is de juiste en tijdige training van medewerkers. Belangrijk is ook om te trachten geen 'groene wei' start te maken, maar reeds aanwezige medewerkers zo veel mogelijk mee te laten overkomen.
- Let op de volgorde van de deelprocessen in de ontwikkeling. Er is positieve ervaring opgedaan met eerst systemen standaardiseren/op elkaar afstemmen en daarna de betrokken eenheden organisatorisch integreren.
- Fysieke integratie kan echter in sommige gevallen juist ook helpen bij het veranderen/standaardiseren van de processen.
- Kies na oprichten SSC niet te vroeg voor een functionele/procesgerichte indeling. Handhaaf in verband met een soepel overgangsproces aanvankelijk nog een klantgerichte werkwijze en voer vervolgens een procesgerichte werkwijze in.
- Wees er op bedacht dat een veranderende omgeving vereist dat er bewust prioriteiten worden gesteld in de doelstellingen, ook bij de klanten, terwijl klanten de neiging hebben impliciet hun kwaliteitseisen te verhogen. Dit laatste door dat gewenning aan het geleverde kwaliteitsniveau optreedt, waardoor verbeteringen al gauw gewoon worden gevonden.

- Besteed gedurende het transitieproces aandacht aan stabiliteit in teams en aan behoud van kennis en ervaring.
- Maak vooraf zo veel mogelijk een heldere keuze betreffende de strategie van het SSC, bij voorbeeld low cost (veel verloop) of kwaliteit/competence centre (investeren in mensen en trachten hen vast te houden)
- Zorg bij de start van een internationaal werkend SSC tijdig voor het binnenhalen van voldoende internationaal georiënteerde mensen.
- Klant-leverancierrelatie (zoals bij Accounting Plaza) biedt goede uitgangspunt bij verbetering kwaliteit en reductie faalkosten (door veranderde rollen!).

Bij integratie na fusie of overname (acquisitie):

- Draag eerst kennis over betreffende de eigen systemen en processen en zorg er voor dat bij de te integreren organisatie aanwezige kennis behouden blijft. Breng vervolgens processen en systemen in kaart. Richt systemen en organisatie in SSC in en ga dan fysiek over.
- Laat het leiden van het integratieproces door een andere manager doen dan degene die daarna de operationele verantwoordelijkheid krijgt.
- Laat het integratieproces zo snel mogelijk verlopen.

seerde ondernemingen (acquisities). Daartoe behoort ook uniformering van de ICT. Vaak wil men hiermee eveneens proberen meer grip te krijgen op de organisatie en met name op de boekhouding. Veel topmanagers van grote bedrijven, met name van beursgenoteerde vennootschappen, maken zich zorgen over het risico van boekhoudproblemen en voelen de behoefte beter inzicht te hebben in en grip te hebben op het financieel-administratieve gebeuren. Een SSC dicht in de buurt van de concernleiding geeft wat dit betreft een veiliger gevoel dan sterk gedecentraliseerde administratieve eenheden, processen en systemen.

Een SSC dicht in de buurt van de concernleiding geeft een veilig gevoel

Niet zelden vindt de besluitvorming betreffende stichting van een SSC en de implementatie plaats onder druk van de omstandigheden, onder tijdsdruk en onder invloed van wensen van machtige personen of instituten, zoals bijvoorbeeld de raad van bestuur of de commissarissen. Aan gestroomlijnde en goed geordende besluitvormingsprocessen, doordachte implementatietrajecten en rekenschap van de veranderkundige aspecten komt men dan dikwijls niet toe. Hier gaapt wellicht een kloof tussen theorie en praktijk. Wellicht

ook tussen de praktijk van de veranderkundige professie en de praktijk van alledag van onder hoge druk werkende beslissers en managers van (internationale) ondernemingen. En soms kiest men ook welbewust voor een voldongen feitenbenadering. Meestal in het kader en te midden van een pakket aan ingrijpende maatregelen onder druk van marktontwikkelingen, financiële resultaten en vaak ook ontwikkeling van de aandelenkoers.

Soms wordt een SSC eerst opgericht en aan het werk gezet en wordt er daarna pas nagedacht over zaken zoals de interne organisatie en de relaties met de afnemers van de diensten.

Ervaringen

In welke ontwikkelingsfase bevinden de SSC's van de projectgroepleden zich? Mexx, Ericsson en Accounting Plaza bevinden zich in de consolidatiefase en AHS (DSM) is in de beginfase. Mexx en Ericsson werken internationaal en AHS (DSM) werkt in hoofdzaak nationaal.

Welke processen vinden in SSC plaats? Transactionele processen, zoals de periodeafsluiting (Close), financial accounting (F&A), Credit to Cash (CtC), Purchase to Payment (PtP), Order to Cash (OtC), Human Resources (HR) en kennisintensieve processen (reporting/analyse). Ericsson richt zich op F&A (GAC/F&A/CtC), PtP (inclusief Accounts Payable (AP) en HR-processen. Mexx en AHS (DSM) richten zich met name op F&A (inclusief OtC) en PtP-processen. Accounting Plaza richt zich vooral op de transactionele processen, reporting en de ondersteunende IT-processen.

Voor internationale SSC's vinden buiten de 'scope' processen plaats die kennis van specifieke nationale/lokale wet- en regelgeving vereisen en processen waarvan het volume van de werkzaamheden zeer beperkt is.

Klanten hebben vaak te hoge verwachtingen van het SSC

De volgende factoren speelden bij de locatiekeuze voor een SSC een rol:

- beschikbaarheid van ruimte (feitelijk/kostentechnisch);
- vestigingsplaats van de holding;
- nabijheid, niet te ver van aanwezige accounting-collega's;
- aanvankelijk niet te dicht bij hostingbedrijf (in verband met onafhankelijkheid) en
- waar woont de baas!

Belangrijke ervaringen bij opzetten van nieuw SSC zijn:

- herinzet elders van in Europa opgedane ervaring;
- in beginfase borging bestaande kennis (niet langer dan een jaar);
- aanvankelijk klantenfocus, daarna procesoriëntatie;
- nadruk op change management;
- projectgestuurde opzet;
- nieuw SSC veel laten zien en leren van reeds bestaande SSC's.

Kostenreductie

Waarom zou u een SSC oprichten? Uit recent onderzoek blijkt dat in Nederland onder de huidige omstandigheden de aanleiding voor het oprichten van een SSC in verreweg de meeste gevallen kostenreductie is. Wat is er allemaal in SSC onder te brengen? De werkzaamheden en activiteiten die in een SSC worden ondergebracht betreffen in de meeste gevallen financial accounting.

Voor kwaliteitsverbetering is vaak meer tijd nodig dan aanvankelijk verondersteld. In het begin hebben klanten vaak te hoge verwachtingen van het SSC. Het SSC kan deze in de beginfase nog niet waarmaken.

Ten aanzien van het proces van SSC-vorming geldt dat bestaande organisatorische eenheden moeten worden samengevoegd en in veel gevallen ook fysiek verplaatst. Er moet standaardisatie plaatsvinden van processen en systemen (onder andere ICT).

Wat moet de volgorde zijn? In de praktijk kiest men vaak voor eerst organisatorisch samenvoegen en fysiek integreren en vervolgens standaardiseren van processen en systemen. Dit vanwege de zichtbaarheid en de veronderstelde gunstige invloed op het veranderingsproces en de cultuur en niet zelden ook om politieke redenen. Met deze volgorde zijn zowel goede als minder goede ervaringen opgedaan. Met 'eerst standaardiseren en dan integreren' zijn zeker ook goede ervaringen opgedaan. De volgorde is van belang voor het functioneren van het SSC in de beginfase. Dit dilemma is

Hoe begin je met een SSC?

Bij Ericsson is het SSC in West Europa in de tweede helft van de jaren negentig ontstaan op initiatief van enkelen. In de op geavanceerde technologie en innovatie georiënteerde bedrijfscultuur werden initiatief en vernieuwing gewaardeerd. Er was ruimte voor experimenten. Hierbij liep Nederland vaak voorop. Indien de initiatieven succesvol bleken, kon op steun van de bedrijfsleiding worden gerekend bij invoering elders in het bedrijf.

Bij Mexx was tot voor kort sprake van een sterk gedecentraliseerde organisatie. Alleen Design en Productontwikkeling gebeurde centraal.

Op onderdelen is er nu een tendens tot meer centralisatie. Vanaf 2001 is Mexx onderdeel van een Amerikaans concern, dat het SSC ondersteunt. SSC is een persoonlijk initiatief van de CFO met steun van raad van bestuur. De centralisatie is tot nu toe vooral succesvol op het gebied van Finance en distributie.

Bij DSM werd de directe aanleiding tot het oprichten van een SSC gevormd door de mogelijkheden tot synergie, kwaliteitsbeheersing en kostenbesparing als gevolg van de eerder doorgevoerde standaardisatie van werkwijzen en processen en daaruit resulterende integratie van boekhoudingen en administratieve systemen.

Deze standaardisatie van eigen processen en werkwijzen werd met name actueel na een aantal grote overnames en de daarbij geconstateerde onderlinge verschillen.

voorshands onopgelost. Leerpunt is dat er een bewust besluit betreffende de volgorde moet worden genomen en dat het proces zo veel mogelijk volgens een van tevoren vastgesteld plan moet verlopen.

De organisatievorm van een SSC is primair procesgericht, afhankelijk van de mate van standaardisatie en de fase waarin een SSC zich bevindt, met een procesmanager die verantwoordelijk is voor meerdere klanten. Eventueel met ondersteuning door service desk/unit.

De rapportageprocessen worden klantspecifiek ingericht. Er moet een helder aanspreekpunt voor klanten zijn, die verantwoordelijk is voor een proces of voor het afsluiten van SLA's en het bewaken daarvan.

Klanten zoeken een helder aanspreekpunt

Hoe om te gaan met integratie na overnames? Belangrijke aandachtspunten zijn:

- waarborg de expertise bij integratie;
- fysieke integratie verdient sterk de voorkeur en dient zo snel mogelijk plaats te vinden (ook met het oog op cultuur);

- standaardiseer (financiële) systemen en processen (functioneel versus technisch);
- formuleer heldere doelstellingen communiceer hierover;
- houd de doorlooptijd van integratieproces zo kort mogelijk;
- maak de projectmanager belast met integratie onafhankelijk van de operationele verantwoordelijkheden;
- waak voor 'acquisitiemoedheid'.

Gedwongen winkelnering

Vanuit het gezichtspunt van divisies of business units binnen concernverband is het door een SSC uitvoeren van (financieel-administratieve) werkzaamheden een (verplichte) vorm van (interne) uitbesteding (outsourcing). Naarmate de graad van decentralisatie hoger is en zowel de business units als het SSC dus meer zelfstandigheid bezitten, vervaagt de grens tussen in- en externe uitbesteding. Steeds meer zal er dan sprake zijn van een klant-leverancierrelatie, zeker als er geen sprake is van gedwongen winkelnering. Voor de business units (klanten) zal het dan weinig of zelfs geen verschil maken of het SSC (nog) deel uitmaakt van het concern of niet (meer).

Outsourcing en lagelonenlanden

Een SSC kan een tussenstadium zijn bij het verplaatsen van administratieve werkzaamheden naar een lagelonenland. Hiervan zijn overigens nog weinig voorbeelden beschikbaar. Om dit laatste succesvol te kunnen doen, is eerst centralisatie en standaardisatie in eigen land noodzakelijk. Dat wil echter niet zeggen dat alle bedrijven die SSC's in Nederland opzetten het werk ook zullen verplaatsen richting lagelonenlanden.

Grens tussen in- en externe uitbesteding vervaagt

Belangrijke aandachtspunten bij keuze voor zelf doen, outsourcen of verplaatsen naar lagelonenland zijn:

- eerst in eigen land optimaliseren (processen standaardiseren en eventueel verder automatiseren);
- externe outsourcing (ook binnen Nederland) pas overwegen indien automatisering geen mogelijkheid biedt voor routinematige, sterk gestandaardiseerde bulkprocessen;
- oppassen dat externe outsourcing niet leidt tot outsourcen van het voordeel dat men als concern zelf had kunnen behalen door schaalvergroting, automatisering of verplaatsing naar lagelonenland;
- specifieke kennis van lokale wetgeving en taalproblemen kunnen een knelpunt vormen (of juist een mogelijkheid bieden zoals bijvoorbeeld in Centraal-Europa);
- anderzijds kan (externe) outsourcing een goede oplossing bieden in die gevallen waarin men in de afgelopen jaren er niet in is geslaagd de kosten-kwaliteitsverhouding van de administratie daadwerkelijk te verbeteren. De 'insour-

cer' heeft vaak kennis en de schaalgrootte die tot een doorbraak in efficiency en kwaliteitsverhoging kunnen leiden. De al sinds vele jaren opgedane ervaring met uitbesteding van administraties in kleine en middelgrote bedrijven, in vrije beroepspraktijken en bijvoorbeeld ook in het onderwijs is hiervan het bewijs. Het is vooral een kwestie van opschalen van kennis en ervaring. De technologische ontwikkelingen, vooral op het gebied van ICT, brengen wat dit betreft steeds nieuwe mogelijkheden binnen bereik.

Voordeel zit in schaalgrootte

Nulmeting

Het vaststellen van het al dan niet realiseren van de kostenreductiedoelstellingen wordt in een groot aantal gevallen ernstig bemoeilijkt of zelfs onmogelijk gemaakt door het ontbreken van een nulmeting bij de start van het SSC. Deze nulmeting is essentieel. Voorafgaand aan de start dient een onderzoek plaats te vinden naar soorten en omvang van de kosten die met de in het SSC onder te brengen activiteiten en organisatorische eenheden zijn gemoeid. Vervolgens dienen doelstellingen voor reductie van deze kosten te worden geformuleerd, per soort, per eenheid of in totaal, liefst in meerjarig perspectief, omdat de mogelijkheden tot kostenreductie nog lang niet lijken te zijn uitgeput. Er wordt zelfs wel gesteld dat in de voorzienbare toekomst kostenreductie voortdurend mogelijk zal blijven. De bottom line is nog lang niet in zicht....


Literatuur

1. J. Strikwerda, Shared Service Centers, Van kostenbesparing naar waardecreatie, Koninklijke van Gorcum, Assen, 2e druk, 2004.
2. Hans Strikwerda, Shared Service Centers: Een oefening in Change Management. Management Consultant Magazine, nr. 6, 2003.

Met dank aan Jeroen Neefjes, Henny Gruis en Anthonie Bamberg, Yacht.

In het tweede artikel wordt ingegaan op de interne besturing van het SSC.

—C

 Bij Kluwer is in de reeks Controlling in de Praktijk het boekje Shared Service Centers verschenen (ISBN: 90 13 015484). Voor artikelen over shared service centers en verdere verdieping raadpleegt u de KluwerFinanceBase op: www.kluwerfinancieelmanagement.nl (alleen voor betalende abonnees).