

SHARED SERVICE CENTERS 2.0 - DE OPMAAT NAAR MULTIDIMENSIONALE ORGANISATIEVORMEN

WHITE PAPER, JUNI 2009

Exploiteren van synergieën

Shared Service Centers (SSC's) zijn in de afgelopen twee decennia niet meer weg te denken geweest uit de moderne bedrijfsvoering. Het concept (zie kader) stelt de multi-unit¹ ondernemingen in staat om op verschillende domeinen van de bedrijfsvoering in eigen huis synergie te exploiteren. En komt daarmee goed van pas in een context van snel wijzigende schaalgroottes en een steeds fellere concurrentie op kosten.

De eerste SSC's zijn in de jaren '80 gevormd binnen multinationals in de Verenigde Staten. Het concept is vervolgens overgewaaid naar Europa. SSC's zijn vooral tot wasdom gekomen binnen delen van de bedrijfsvoering buiten de core business van de units. Een verscheidenheid aan backoffice- en supportprocessen werd in eerste aanleg ontvlochten uit de units van de grote multi-unit ondernemingen en samengebracht in SSC's. Met een groeiende volwassenheid van het concept zijn SSC's later ook doorgedrongen tot dichterbij de core business van de units. Nu bevindt zich de grootste groei van SSC's juist binnen de klantgerichte (frontoffice) processen. Ondernemingen proberen synergie te vinden in de relatie tot de afnemer. Door het gemeenschappelijk organiseren van customer support processen of customer relationship management (CRM) kan de onderneming haar klantcontacten over de business units heen synchroniseren en potentiële klantwaarde maximaal benutten.

Anno 2009 is het concept SSC nog altijd actueel. De druk op de marges en het belang van schaalgrootte is onverminderd aangehouden. En daarmee ook de 'drive' van ondernemingen tot synergie-exploitatie. Op de achtergrond is echter een veel fundamenteelere ontwikkeling gaande. Het jarenlang zo onwrikbare multi-unit of business unit model begint scheurtjes te vertonen. Het model, dat juist in Nederland tot ongekende populariteit is gestegen, kan de uitdagingen van de eenentwintigste eeuw maar moeilijk aan. Grilligere markten

en grilliger consumentengedrag enerzijds en de stringere eisen vanuit de kapitaalmarkt anderzijds, dwingen ondernemingen tot steeds hogere niveaus van synergie-exploitatie. Niveaus die niet meer behaald kunnen worden binnen een multi-unit model. Niet de minste ondernemingen als Albert Heijn Company, ASML, ABN AMRO en IBM Nederland hebben in de afgelopen jaren al hun multi-unit opstelling losgelaten. En er is alle reden om te veronderstellen dat we de komende jaren nog een veel sterkere verschuiving zullen zien

Het concept van Shared Services in het kort

Meerdere business units (of daarmee gelijk te stellen divisies of werkmaatschappijen) dragen delen van hun bedrijfsvoering (in domeinen of processen uitgedrukt) over en bundelen deze in een gesepareerd bedrijfsonderdeel. Anders dan de klassieke stafdienst, krijgt dit gesepareerde bedrijfsonderdeel ook een zelfstandige resultaatverplichting. Een Shared Service Center zorgt voor de voortbrenging van de processen en activiteiten en bedient de verschillende business units op basis van een overeenkomst en tegen een (lieft marktconforme) verrekenprijs.

In Shared Service Centers kunnen processen of activiteiten, door een grotere schaalgrootte ('economies of scale and scope') met minder resources worden uitgevoerd en kunnen infrastructuurkosten en investeringen over meerdere productie-eenheden worden verdeeld.

Prof. Dr. J. Strikwerda maakt onderscheid tussen vier vormen van strategie-exploitatie:

- 1. Backoffice en Support synergie, bijvoorbeeld een Shared Service Center voor HR-processen;*
- 2. Financiële synergie, bijvoorbeeld een Shared Service Center voor gemeenschappelijke inkoop;*
- 3. Kennissynergie, bijvoorbeeld een Shared Service Center voor research and development;*
- 4. Afnemerssynergie, bijvoorbeeld een Shared Service Center voor customer relationship management.*

¹ De multi-unit organisatie is opgebouwd uit een aantal business units volgens product-markt combinaties, waarvan het management verantwoordelijk is voor omzet, marktpositie en winstgevendheid, als ware het zelfstandige ondernemingen

in de wijze waarop (grote) ondernemingen worden georganiseerd en aangestuurd. De huidige economische crisis kan weleens het verval van het op zelfstandigheid geënte business unit model markeren. Gestaaft tekent zich een tijdperk af waarin synergie in de zin van het gezamenlijk delen van kennis en opbrengsten het leidende ontwerpprincipie wordt.

Status en perspectief van SSC's

Het mogelijke verval van het multi-unit model, plaatst SSC's in een interessant perspectief. In de afgelopen jaren hebben ondernemingen juist SSC's uit de grond gestampt om het multi-unit model in stand te houden. Nu ondernemingen zich mogelijk op grote schaal anders gaan organiseren, maakt dit de toekomst voor SSC's wel hoogst onzeker. Grofweg zijn er twee ontwikkelingen denkbaar. Met een dalende populariteit van het multi-unit model gaan SSC's ook terrein verliezen. Of SSC's behouden of verstevigen juist hun positie nu ondernemingen zich anders gaan organiseren en het gezamenlijk delen van kennis en opbrengsten het leidende ontwerpprincipie wordt.

In 2003 publiceerde Prof. Dr. J. Strikwerda, in samenwerking met Stichting Management Studies, het boek 'Shared Service Centers, van kostenbesparing naar waardecreatie'. Ruim 5 jaar na het verschijnen van dit boek is door Nolan, Norton & Co. opnieuw een onderzoek verricht naar de ervaringen met, de status van en de verwachtingen van Nederlandse onderneming over SSC's. In het kader van dit onderzoek is gesproken met operationeel verantwoordelijke SSC-managers, business unit managers die gebruik maken van de diensten van SSC's, corporate directeuren, opdrachtgevers en programmamanagers die omvangrijke implementatietrajecten voor SSC's hebben ingevuld. Het onderzoek is breed en generiek ingestoken. Het is niet toegespitst op specifieke karakteristieken of ontwikkelingen per sector of per functioneel domein binnen een onderneming.

In dit White Paper zijn de belangrijkste inzichten en conclusies uit ons onderzoek van 2008 gebundeld. Doel van het White Paper is om de lezer op het spoor te brengen van bouwstenen voor het SSC van de toekomst. Allereerst wordt de huidige status van het concept SSC in drie conclusies verwoord. Vervolgens worden er twee condities gesteld, waarlangs SSC zich in de komende jaren kunnen gaan ontwikkelen. Tot slot worden er twee ontwerpvarianten voor SSC's toegelicht.

De huidige status in drie conclusies

Voor SSC's geldt hetzelfde als voor ieder willekeurig (vernieuwend) business concept. Het is de wijze van toepassing (executie) die het succes bepaalt. Prof. Dr. J. Strikwerda stelde het al vast in het boek 'Shared Service Centers' uit 2003. *"De kritieke succesfactor voor SSC's is een goede inpassing in de interne bestuurlijke verhoudingen van de onderneming"*.

Ons onderzoek naar de status van SSC's binnen Nederlandse ondernemingen heeft ons tot drie richtinggevende conclusies gebracht:

1. SSC's zijn breed ingevoerd en stevig verankerd binnen Nederlandse ondernemingen. In twee decennia is het concept uitgegroeid tot een essentiële faciliteit in de structuur van de onderneming. Er zijn maar weinig voorbeelden te vinden van SSC's die na verloop van tijd zijn opgeheven, waarbij delen van de bedrijfsvoering weer zijn teruggebracht naar de business units;
2. SSC's zijn weliswaar sterk verankerd in de moderne bedrijfsvoering, maar SSC's hebben in twee decennia geen fundamentele wijziging teweeg kunnen brengen in de dominante logica binnen ondernemingen. Bestuurders en managers zijn door de opkomst van SSC's niet fundamenteel anders gaan denken over de wijze waarop de ondernemingen moeten worden georganiseerd en aangestuurd. Het concept is bovenal ingezet om het breed doorgedrongen multi-unit model in de kern in stand te houden;

3. SSC's worden nog altijd dominant aangestuurd vanuit een perspectief van efficiëntie of kostenreductie voor de individuele business units. Slechts een zeer beperkt aantal ondernemingen heeft een ontwikkeling doorgemaakt waarin de primaire aandacht is verlegd van uitsluitend sturen op kosten naar het sturen op toegevoegde waarde en innovatiekracht voor de totale onderneming.

Shared Service Centers zijn breed ingevoerd en blijvend

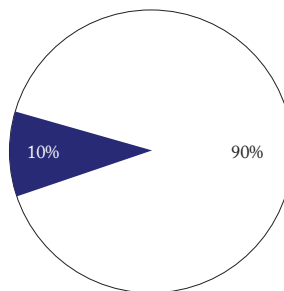
Het business concept SSC is in twee decennia uitgegroeid tot een essentiële faciliteit in de structuur van de onderneming. SSC's zijn geen tijdelijk verschijnsel. Het is geen hype gebleken die snel is opgekomen en met dezelfde snelheid weer is vergaan. Uit ons onderzoek blijkt dat er slechts in 10% van de ondernemingen na verloop van tijd is overwogen om SSC's weer op te heffen en delen van de bedrijfsvoering terug te brengen naar de business units. In de overgrote meerderheid van de onderzochte ondernemingen (circa 90%) is het terugplaatsen van activiteiten nooit een serieuze optie geweest. Zelfs de ondernemingen die aangeven sterk te worstelen met de toepassing van SSC's blijven in meerderheid toch onveranderlijk vasthouden aan het business concept.

De cijfers illustreren de krachtige positie van SSC's binnen Nederlandse ondernemingen. In een sterk concurrerende en veranderende markt kunnen ondernemingen zich niet permitteren synergieën tussen business units links te laten liggen. De markt accepteert dit niet. De (activistische) aandeelhouders, kapitaalverstrekkers en analisten verlangen allemaal dat door het management tenminste getracht wordt om synergie tussen de verschillende delen van de onderneming te benutten. Dit betekent ook dat SSC's heel veel respijt hebben binnen ondernemingen, simpelweg omdat de weg terug niet meer als een reële optie wordt gezien. Alle wrijvingen en worstelingen om het concept werkend te krijgen, worden niet aangegrepen om de knop terug te draaien.

Het beperkte aantal ondernemingen dat wel een beweging terug voor mogelijk houdt, bracht in het onderzoek onder

andere het argument van 'cost of errors' in. Binnen één van de ondernemingen had het bundelen van transactionele processen in SSC's tot een gigantische toename van het aantal factuurfouten en openstaande debiteuren geleid. De daarmee samenhangende kosten (rentederving en afboekingen) bleken omvangrijker dan de lagere operationele kosten van SSC's. Bij andere ondernemingen waar een beweging terug voor mogelijk werd gehouden, hield dit verband met wijzigende volumes en verhoudingen. Een aantal business units had zich teruggetrokken uit SSC's omdat zij dermate was gegroeid, waardoor zij zelf een zodanige schaalgrootte had bereikt dat ze met behoud van concurrentiekracht de processen weer in eigen beheer uit kon voeren.

In onze onderneming is of wordt overwogen om SSC's weer op te heffen en delen van de bedrijfsvoering terug te brengen naar de business units



Het SSC is in onze onderneming uitgegroeid tot een essentiële faciliteit. Het terugplaatsen van activiteiten naar de business units is geen reële optie meer

Figuur 1: De mate waarin SSC's zijn verankerd in de moderne bedrijfsvoering

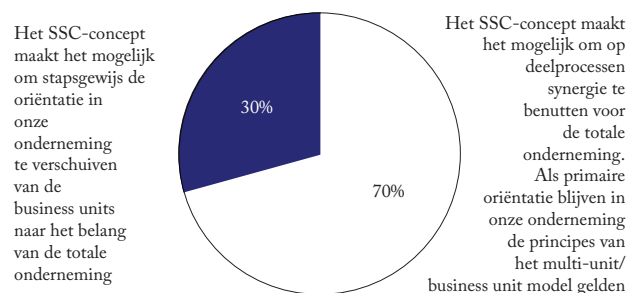
Shared Service Centers worden defensief ingezet vanuit het oogpunt van behoud

SSC's en het multi-unit model zijn nauw met elkaar verbonden. In bijna alle grote ondernemingen met een multi-unit model zijn SSC's terug te vinden om synergie te kunnen exploiteren. Tegelijkertijd doorbreken SSC's juist het multi-unit model in zijn meest typerende kenmerk. Namelijk de zelfbeschikking en zelfstandigheid van de individuele business unit. In multi-unit ondernemingen met een hoge toepassingsgraad van SSC's is eigenlijk geen sprake meer van zelfbeschikkende en zelfstandige business units. Resources behoren niet meer exclusief toe aan één business unit. Er is een afhankelijkheid ontstaan tussen de business units en het SSC. Dat wordt zeker goed voelbaar wanneer SSC's ook worden toegepast binnen de klant-

gerichte (frontoffice) processen. Door het gemeenschappelijk organiseren van customer support processen, is zelfs zoiets fundamenteels als de klant niet meer het exclusieve eigendom van de individuele business units.

Uit ons onderzoek in 2008 blijkt dat bestuurders en managers SSC's primair benaderen vanuit het oogpunt van behoud van de multi-unit benadering. 70% van de onderzochte bestuurders en managers zegt SSC's defensief in te zetten om de concurrentiepositie van de business unit te versterken. Er kan op afgebakende domeinen synergievoordeel worden gecreëerd, terwijl op de overige domeinen de zo succesvol gebleken handelingsvrijheid van de business units onveranderlijk kan worden behouden. 30% van de onderzochte bestuurders en managers zegt SSC's juist in te zetten als opmaat naar een nieuwe vorm van organiseren en een nieuwe vorm van waardecreatie voor de totale onderneming. Het gaat niet meer primair om het belang van de individuele business unit. Veel meer draait het om het vinden van een optimum voor synergiebenutting over de totale onderneming heen.

Veel grote ondernemingen in Nederland danken hun omvang aan een opeenvolging van fusies en overnames. Aan iedere business unit van de onderneming is ook nog een afzonderlijk label verbonden met een eigen historie. Juist in zo'n gecombineerd 'multi-label - multi-unit model' is de invloed van de dominante logica van behoud het sterkst aanwezig. De machtsbasis van de business unit managers is in deze ondernemingen op basis van historie en merkwaarde bijna onwrikbaar. Of zoals in de door ons georganiseerde interviews werd aangegeven: *"Wij kopen ondernemingen, maar zonder dat wij aan de achterkant focussen op de creatie van synergievoordelen"*.



Figuur 2: De dominante logica voor de inzet van SSC's

Shared Service Centers worden dominant aangestuurd vanuit kostenfocus

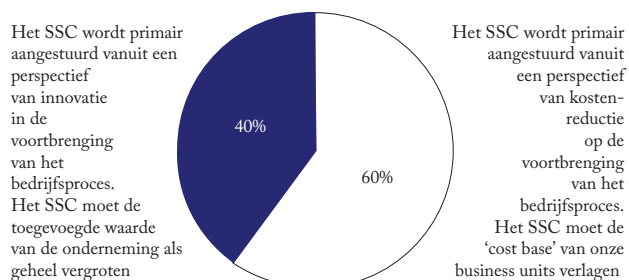
SSC's zijn in de afgelopen twee decennia, in steeds grilligere en concurrerende markten, bovenal vanuit kostenfocus ontstaan. Een bedrijfsproces dat in een SSC wordt ondergebracht, kan door de toegenomen schaalgrootte met minder resources worden vervuld. Bovendien kunnen overhead- en infrastructuurkosten direct over meerdere productie-eenheden worden verdeeld. Je kunt je echter afvragen in hoeverre een dominante kostenfocus ook nog voldoet in meer volwassen ontwikkelingsstadia van SSC's. Op enig moment mag je verwachten dat het SSC investeert in wat wel wordt genoemd de 'willingness to pay' van haar producten. Naast kostenbesparingen komt de toegevoegde waarde van het SSC dan ook voort uit het maximaliseren van de bijdrage.

De realiteit is dat ondernemingen moeite hebben om deze omslag te maken. Uit de resultaten van ons onderzoek blijkt dat ondernemingen met volwassen SSC's nog altijd voornamelijk sturen op kosten. 60% van de ondernemingen stuurt het SSC dominant aan vanuit een perspectief van efficiëntie of kostenreductie voor de individuele business units. 40% van de ondernemingen geeft aan het perspectief te hebben verschoven en nu dominant op waardemaximalisatie te sturen.

Ondernemingen die zich beperken tot het sturen op kosten, komen niet veel verder in de professionalisering van het SSC. Business units blijven vanuit de dominante logica van macht telkens nieuwe efficiëntieslagen afdwingen bij het SSC.

Op langere termijn worden de voortdurende efficiëntiedoelstellingen steeds moeilijker te realiseren voor het SSC. Vaak onder het mom van standaardisatie versoberen de SSC's hun dienstverlening om de voortdurende kostendruk het hoofd te bieden. De business units raken gefrustreerd over kwaliteit van de dienstverlening en reageren dit af met nog meer kostendruk. Er ontstaat een vicieuze cirkel.

Om SSC's een duurzame positie te geven binnen de onderneming, moet na verloop van tijd niet alleen op kosten worden gestuurd maar nadrukkelijk ook op toegevoegde waarde. Het bestaansrecht van het SSC ligt op langere termijn in het maximaliseren van de bijdrage aan het resultaat van de totale onderneming en niet uitsluitend in het minimaliseren van de kosten per business unit. De SSC's met toekomstperspectief ontwikkelen zich tot een volwaardige deelnemer in het innoveren van de totale ondernemingen naar meer toegevoegde waarde. Het SSC moet daarvoor, net zo goed als de business units, de ruimte krijgen (en ook grijpen) om te kunnen innoveren en te kunnen investeren in zijn diensten en voortbrengingsprocessen.



Figuur 3: De primaire oriëntatie in de aansturing van SSC's

Condities voor het Shared Service Center 2.0

De komende jaren zullen drastische wijzigingen te zien zijn in de wijze waarop grote ondernemingen worden georganiseerd en aangestuurd. De 'downturn' van de economie maakt meer dan duidelijk dat we met de huidige dominante logica op of over de grens zijn geraakt. Albert Einstein verwoordde het als: *"Je kunt een probleem niet oplossen met hetzelfde denken als waarin het gecreëerd is"*.

Zelfstandigheid en onafhankelijkheid zullen als dominante logica plaats moeten maken voor het gezamenlijk delen van kennis en opbrengsten. In een vernieuwde economische realiteit zullen ondernemingen zich weer opnieuw moeten gaan uitvinden als geïntegreerd geheel. De positieoriëntatie zal op allerlei niveaus plaats moet maken voor een contributieoriëntatie. Bedrijfsonderdelen en de mensen daarbinnen moeten hun bestaansrecht weer leren te ontlenen aan hun bijdrage aan en verantwoordelijkheden voor het geheel.

Onze veronderstelling is dat deze aanstaande veranderingen de toegevoegde waarde van SSC's eerder vergroten dan verkleinen. Juist ondernemingen met SSC's hebben een voor-sprong, omdat ze al vanuit een meer integrale oriëntatie opereren dan een 'zuivere' multi-unit organisatie. Maar dan dient er wel door zowel het SSC zelf als door het ondernemingsbestuur aan een aantal randvoorwaarden gewerkt te worden.

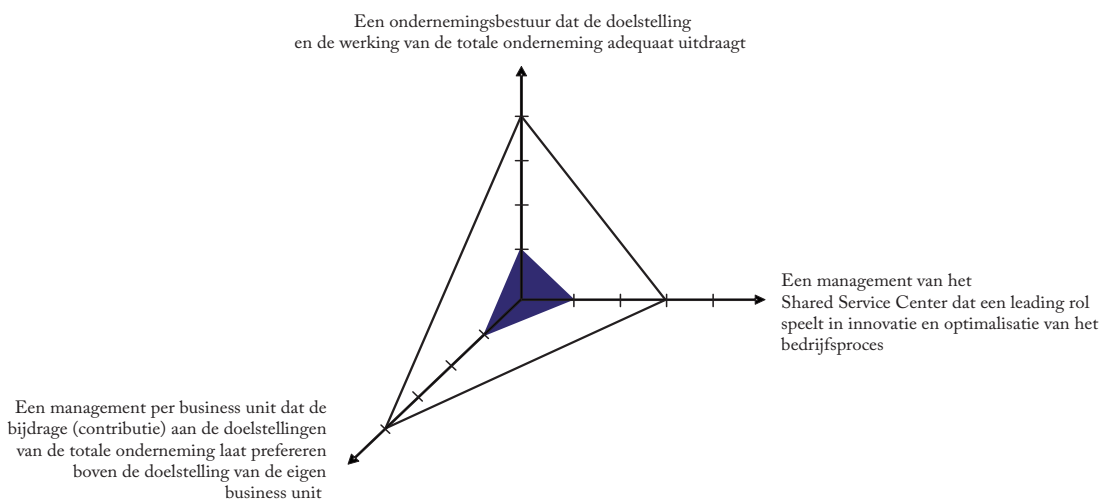
Allereerst is het noodzakelijk dat het management van de SSC's zich in de komende jaren meer prominent en meer daadkrachtig gaat profileren. In de komende jaren volstaat het zeker niet meer om uitsluitend 'op de winkel te passen'. Het management van de SSC's zal veel nadrukkelijker een visie moeten gaan uitdragen op het functioneren van de onderneming als geheel. En het management zal zich een volwaardige positie moeten toe-eigenen in het strategieproces van de onderneming.

De logica dat SSC's er zijn om het multi-unit model in stand te houden, kan in de komende jaren echt naar de prullenbak worden verwezen. Het gaat niet meer uitsluitend over zeggenschap. De SSC-manager kan veel meer op basis van gelijkwaardigheid en in partnerschap met de business managers gaan denken en gaan opereren. Hierdoor ontstaat ook ruimte om een omslag te maken van enkel kostenbesparing naar het sturen op waarde. Hoe kunnen we als SSC onze bijdrage aan het resultaat van de totale onderneming maximaliseren tegen minimale kosten?

Een tweede conditie voor het ontwikkelperspectief van SSC's ligt in de handen van het ondernemingsbestuur. Er is een ondernemingsbestuur nodig dat glashelder maakt wat de doelstelling van de totale onderneming is en welke bijdrage van een ieder daaraan wordt verwacht. Een ondernemingsbestuur dat er niet in slaagt om het belang van de totale onderneming uit te dragen, verzwakt het SSC en blijft een positieoriëntatie van de business managers in de hand werken.

Een laatste conditie voor het toekomstperspectief van SSC's ligt in de factor mens: de juiste man/vrouw op de juiste plaats. Een te operationeel ingestelde SSC-manager zal moeite hebben om zich naar buiten te begeven en zich meer prominent en daadkrachtig te positioneren in het strategische proces van de onderneming als geheel. Een te sterk positie- of territoriumgeoriënteerde business manager zal teveel vanuit macht blijven handelen en te weinig rekenschap nemen van het belang van de totale onderneming. Op de cruciale posities zowel in de SSC's als in de business zijn in de komende jaren contributie-georiënteerde teamspelers nodig.

Een zelfde verandering is gewenst onder medewerkers. Het klant-leveranciersmodel binnen de ondernemingsmuren heeft zijn langste tijd gehad. Een geforceerde interne markt met interne verrekenprijzen staat samenwerking in de weg. Medewerkers moeten weer gewoon collega's kunnen zijn van dezelfde onderneming met hetzelfde belang van de totale onderneming voor ogen.



Figuur 4: Drie noodzakelijke condities voor het Shared Service Center

Naar multidimensionale organisatievormen

In 2008 publiceerde Prof. Dr. J. Strikwerda, in samenwerking met Stichting Management Studies, het boek 'Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties'. Het boek labelt op basis van interviews een nieuwe vorm van organiseren, die je in de praktijk terug ziet bij grote ondernemingen als Albert Heijn Company, ASML, ABN AMRO en IBM Nederland. Als label wordt in het boek de titel 'multidimensionale organisatie', afgekort als MDO, gebruikt. Voordeel van deze nieuwe vorm van organiseren is dat ondernemingen beter 'in control' kunnen geraken, marktkansen soepeler weten op te pakken en meer waarde uit de markt naar zich toe weten te halen.

De overgang naar een MDO betekent een fundamentele verandering ten opzichte van de unitorganisatie. De autonome positie van business unit manager vind je niet meer terug in een MDO. En de business unit wordt ook niet meer gezien als het profit center van de onderneming. De primaire oriëntatie in de onderneming verplaatst zich naar de klant. De klant wordt het profit center van de onderneming. De planning en control cycli van de onderneming verloopt niet meer langs business units, maar formeert zich langs zogenaamde klantdimensies. Bijvoorbeeld een regio's, een productas, een

distributieas of de as van projectmanagement. In een MDO tref je dan ook managers aan met een dimensionale verantwoordelijkheid. De voor de diverse dimensies aangewezen managers worden gezamenlijk verantwoordelijk gehouden voor het resultaat van de onderneming. Een principiële verandering is dat in een MDO alle managers over dezelfde informatie en kennis beschikken.

Ook binnen een MDO is zeker ruimte voor en behoefte aan SSC's. Maar dan moeten de SSC's niet langer gebaseerd zijn op het economisch model van de multi-unit organisatie, maar op het fundamenteel andere economisch model van de MDO. Dat betekent dat SSC's zich in hun primaire oriëntatie moeten verplaatsen van de business unit naar de klant. SSC's zijn niet meer de beheerder van productiemiddelen voor of namens verschillende business units, maar een directe schakel in het maximaliseren van klantwaarde. In een MDO opstelling wordt van een SSC-manager verwacht dat hij/zij de business (de eindklant) begrijpt, het strategisch inzicht heeft en continu de operationele flexibiliteit ten toonspreidt om de klantwaarde te maximaliseren. De SSC-manager krijgt hiervoor ook de tijd en ruimte, omdat hij/zij zich in een MDO niet meer hoeft bezig te houden met ingewikkelde interne verrekenprijzen en service level agreements (SLA's) met de business units.

Aspect	Unitorganisatie	Multidimensionale organisatie
Raad van bestuur	Beheert een portfolio van units	Bestuurt een integrated firm
Afneemers	Zijn 'eigendom' van de units	Zijn profit centers in de integrated firm
Informatie	Transactiedata is eigendom van de unit	Transactiedata is concerneeigendom
Leidinggevenden/motivatie	Territorium georiënteerde, hiërarchisch ingestelde personen	Contributie georiënteerde teamspelers
Resources	Zijn integraal georganiseerd in de units (minus SSC's)	Worden voor alle producten, afneemers en markten geïntegreerd ingezet

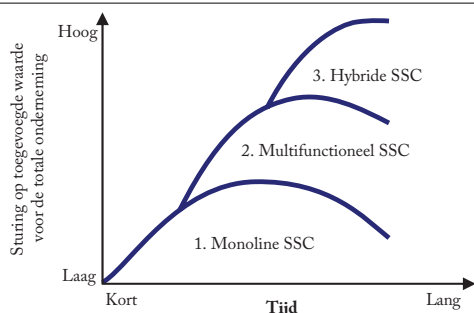
Figuur 5: Verschillen tussen een unit organisatie en een multidimensionale organisatie

Varianten van het Shared Services concept

Het SSC ontleent zijn bestaansrecht niet uitsluitend aan de multi-unit organisatie. Als de onderneming aan een aantal condities kan voldoen, zullen SSC's hun waarde behouden. Ook als nieuwe organisatieontwerpen, zoals het MDO, de boventoon gaan voeren. De vraag die we nog niet beantwoord hebben, is in welke varianten we het SSC zullen terugzien binnen ondernemingen.

Ons onderzoek naar de status van SSC's binnen Nederlandse ondernemingen heeft ons tot drie varianten gebracht:

1. De klassieke (oorspronkelijke) vorm van het SSC-concept typeren wij als het monoline SSC. Het domein van het SSC beperkt zich tot één specifiek bedrijfsproces of activiteit (bijvoorbeeld de financiële administratie);
2. Voor de opstelling waarin binnen hetzelfde SSC meerdere bedrijfsprocessen en activiteiten gebundeld worden uitgevoerd, gebruiken we de term multifunctioneel SSC;
3. In een hybride variant vermengt de interne voortbrenging van één of meerdere bedrijfsprocessen zich met het uitbesteden van bedrijfsprocessen aan partijen buiten de onderneming².



Figuur 6: Ontwikkelingsvarianten van het Shared Service Center

Het merendeel van de ondernemingen in ons onderzoek is begonnen met één of meerdere monoline SSC's. En vervolgens in tijd geëvolueerd naar multifunctionele SSC's en hybride opstellingen. Een monoline SSC kan ook het optimum, de 'end state', vertegenwoordigen. De kennis of technologie benodigd voor het uitvoeren van een bedrijfsproces kan zo specifiek of bedrijfseigen zijn, dat de combinatie met andere

bedrijfsprocessen dan wel het uitbesteden van het bedrijfsproces niet efficiënt is. Het monoline SSC heeft als voordeel dat het in scope beperkt is en vanuit managementperspectief beter behapbaar is. *“Optimalisatie van de bedrijfsvoering werkt het best in een bedrijfsomgeving met een behapbare complexiteit”*, aldus één van de respondenten. Daar staat tegenover dat het gemiddelde monoline SSC niet die vuist kan maken om een trendbreuk in het organisatorische denken tot stand te brengen. Uit de interviews blijkt dat juist de monoline SSC's nog sterk onder invloed staan van de business unit managers en dominant worden aangestuurd vanuit een kostenfocus. De gemiddelde monoline SSC kan in grote ondernemingen niet de vuist maken om de oriëntatie te verschuiven naar het belang van de totale onderneming.

In ons onderzoek geeft circa 50% van de respondenten aan in de afgelopen jaren te zijn gemigreerd van een monoline naar een multifunctionele opzet. In een multifunctioneel SSC wordt gestreefd naar verdergaande synergie door in bereik uit te breiden naar een groter aantal bedrijfsprocessen of activiteiten. Naast schaalvoordelen ('economies of scale') wordt er ingezet op het potentieel van reikwijdte ('economies of scope'). In een multifunctioneel SSC worden van elkaar onderscheidende diensten voortgebracht (bijvoorbeeld financiële administratie en HR) onder één aansturing en met één gezamenlijk budget. De onderneming profiteert daarmee niet alleen verticaal (door bundeling van hetzelfde bedrijfsproces), maar ook horizontaal (door bundeling van verschillende bedrijfsprocessen) van de synergiemogelijkheden binnen de eigen onderneming. Door het combineren van meerdere bedrijfsfuncties in hetzelfde SSC kan de onderneming zijn synergie resultaten aanzienlijk vergroten. En de multifunctionele opstelling verschaft SSC's ook de omvang om een gelijkwaardige positie toe te eigenen in het strategieproces van de onderneming. *“In de nieuwe multifunctionele opzet van ons SSC halen we nu weer gemakkelijker de kritische massa”*, aldus één van de respondenten.

² In dergelijke situaties is de term Business Process Outsourcing van toepassing

In de hybride variant wordt een deel van de bedrijfsprocessen of activiteiten bij externe partijen belegd of ingekocht. Daarnaast worden er nog altijd bedrijfsprocessen of activiteiten door het SSC zelf uitgevoerd. Er is sprake van een vermenging van interne voortbrenging en externe inkoop. De SSC-organisatie blijft wel de leidende en coördinerende partij³. Vanuit het SSC wordt zowel de eigen voortbrenging als de uitbestedingsrelatie met service providers gecoördineerd. De units blijven hun diensten van of via het SSC afnemen. Door processen of delen van processen uit te besteden kunnen ondernemingen profiteren van een nog grotere schaal. SSC's kunnen hiermee hun kosten minimaliseren, de toegevoegde waarde maximaliseren en de flexibiliteit verhogen. Uitbesteding is interessant voor die delen waarin het SSC intern onvoldoende schaalomvang weet te creëren, de afname of vraag naar diensten in volume varieert en er extern sprake is van een volwassen markt van service providers. Uit de interviews blijkt dat circa de helft van de ondervraagde SSC's al in hybride varianten werkt en bijna alle SSC's het voor mogelijk houden dat delen bij derden worden ondergebracht. Tegelijkertijd is men nog zeer voorzichtig en terughoudend in het daadwerkelijk aangaan van outsourcingrelaties. *“Er zijn simpelweg geen geschikte providers voor ons te vinden”, “Outsourcing brengt de kwaliteit van mijn dienstverlening in gevaar”, “Hiervoor zijn onze activiteiten nog te bedrijfsspecifiek”* en *“Eerst moeten we de standaardisering intern maar eens afronden”* zijn voorbeelden van argumenten die we hoorden in de interviews.

Conclusie

Het business concept SSC is twee decennia lang ingezet om de zo populaire multi-unit opstelling van voldoende synergie te voorzien. De SSC-managers hebben zich jaar in jaar uit dienstbaar ingezet om de verschillende business unit managers tevreden te stellen met telkens nieuwe efficiëntieslagen. De dominante logica dat SSC's er zijn om het multi-unit model in stand te houden, heeft echter zijn langste tijd gehad. In de komende jaren zullen de op zelfstandigheid en onafhankelijkheid gebaseerde business unit modellen in rap tempo van de kaart verdwijnen. Er tekent zich een periode af waarin geïntegreerde inrichtingsmodellen de boventoon voeren en de verantwoordelijkheden voor het geheel van de onderneming weer leidend worden.

In een veranderd ondernemingsklimaat kan de SSC-manager zich eindelijk bevrijden van het juk van de business units. De primaire oriëntatie verplaatst zich naar de eindklant en de positie van de totale onderneming. Het SSC hoeft haar legitimatie niet meer te verbinden aan het rendement van de te bedienen business units. Het SSC wordt een directe en cruciale schakel in het maximaliseren van de klantwaarde en het resultaat van de totale onderneming. De manager van het SSC mag weer visie uitdragen over de te bedienen markt en de medewerker mag zich weer verbinden met de eindklant van de onderneming. Op allerlei onderdelen wordt het werken in het SSC 2.0 weer leuker en meer aansprekend.

Het rooskleurige toekomstperspectief van het SSC vormt zich natuurlijk niet vanzelf. In de komende jaren moeten de SSC's hard aan de slag om de nieuwe positie daadwerkelijk te verwerven. De kritieke succesfactor naar het SSC 2.0 ligt wederom in een goede inpassing in de interne bestuurlijke verhouding van de zo sterk veranderende onderneming.

³ *Het business concept SSC bereikt zijn grens als de onderneming een uitbesteding niet vanuit het SSC initieert dan wel wanneer in het SSC na uitbesteding geen voortbrengingsactiviteiten meer resteren*

Bronnen

Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 2008, The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press

Kris, A., 2008, The Future of Shared Services, www.cfoproject.com

Pieterse, P., 2008, Out of the unitorganisatie: de schrik voor nieuwe vrijheden. Management & Literatuur, jaargang 14 (maart), 30-44

Strikwerda, J. , 2003, Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie, Assen, Van Gorcum - Stichting Management Studies

Strikwerda, J., 2006, Shared Service Centers: Ontwikkelingen in het bedrijfsleven en bij Defensie, Militaire Spectator, 175(12), 564-571

Strikwerda, J., 2006, Na het Shared Service Center: de modulaire organisatie, Holland Management Review, 23(106), 45-50

Strikwerda, J., 2008, Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties, Assen, Van Gorcum - Stichting Management Studies

Strikwerda, J., 2008, Het uitvoeren van een strategie waarin afnemerssynergieën centraal staan, Holland Management Review, 122 (november-december), 1-15

Wyman, O., 2004, Creating Value from corporate and shared services, Oliver Wyman Group, MMC

Contactpersoon

Van Dijk, M.P. (Marcel)

Marcel van Dijk is manager bij Nolan, Norton & Co.

Hij is binnen NNC verantwoordelijk voor de propositie 'Organisation & Governance'. Hij heeft vanuit deze verantwoordelijkheid ook het onderzoek geleid naar 'Shared Service Centers 2.0 - De opmaat naar multidimensionale organisatievormen'. Voor vragen of nadere gedachtewisseling kunt u met hem contact opnemen via mail (marcel.vandijk@nolannorton.com) of telefoon (030 – 686 66 66).

Nolan, Norton & Co. (NNC) adviseert en begeleidt het senior management van internationale ondernemingen bij het ontwikkelen en implementeren van hun ondernemingsstrategieën. Onze diepgaande kennis en ervaring op het gebied van Strategy, Organisation & Governance, Corporate IT en Execution, stelt ons in staat om onze klanten te ondersteunen bij complexe managementvraagstukken. Nolan, Norton & Co. onderscheidt zich hierbij door de nauwe samenwerking met klanten, zowel in de ontwerp- als in de implementatiefase en haar energieke en resultaatgerichte wijze van werken.

 **Nolan, Norton & Co.**

Dribergseweg 17 | 3708 JA Zeist | The Netherlands |

Phone: +31 (0)30 686 66 66 | Fax: +31 (0)30 686 66 99 |

info@nolannorton.com | www.nolannorton.com