



Shared services, de

Maarten van Welssem

Het shared services-concept staat momenteel volop in de belangstelling. Door het delen van (vooral) ondersteunende diensten willen bedrijven hun kosten verlagen en de efficiëntie in de operatie vergroten. Datzelfde geldt voor hun 'buying power' als het bundeling van de vraag naar producten of diensten betreft. Kostenreductie is overigens niet de enige reden om ondersteunende activiteiten anders in te richten. Vaak speelt ook het streven naar meer focus op de kernactiviteiten en kwaliteitsverbetering mee. Magnus hielp verschillende bedrijven in verschillende fasen van invoering van Shared Service Centers (SSC's). Daarbij ervoeren we dat de mogelijkheden en het invoeringstempo van het shared services-concept sterk afhankelijk zijn van de te leveren diensten.

Een shared service center (SSC) is een resultaatverantwoordelijke eenheid die diensten levert aan de aangesloten operationele eenheden, op basis van een shared services contract of een service level agreement. Naast verrekenprijzen zijn daarin ook afspraken vastgelegd over de kwaliteit van de te leveren diensten. Zo ontstaat een klantgerichte entiteit die zich richt op het leveren van effectieve en efficiënte dienstverlening. Als meerdere bedrijfsonderdelen behoefte hebben aan gelijksoortige ondersteuning zijn al snel schaalvoordelen te behalen. Zo behaalde een groot elektronicaconcern significante kostenreducties door het centraliseren van de voorraad in Europa. Naast voorraadverlaging is een efficiëntere benutting van de gerelateerde logistieke dienstverlening in de vorm van een SSC bereikt. Het bundelen van volume kan aanzienlijke inkoopvoordelen opleveren als verschillende bedrijfs-onderdelen dezelfde producten en leveranciers gebruiken. Inkoop van papier en drukwerk door mediabedrijven is hiervan een goed voorbeeld. Shared services zijn extra interessant bij locatieafhankelijke diensten, die uit te voeren zijn op een voordelige locatie met relatief lage loon- en vestigingskosten. Voorbeelden zijn de uitvoering van administratie in Oost-Europa en offshoring van IT-werkzaamheden naar India.

Transactioneel vs. niet-transactioneel

We onderscheiden transactionele en niet-transactionele shared services. Transactionele shared services zijn op de uitvoering en beheersing van operationele processen gerichte diensten zoals loon- en debiteurenadministratie. Deze diensten zijn veelal minder complex van aard, waardoor de voordelen van het SSC voornamelijk liggen op het gebied van efficiëntie. Medewerkers ervaren de overgang naar shared services vaak als een inbreuk op de operatie. Bovendien heeft de afnemer in veel gevallen kennis van de dienst die hij afneemt. Niet-transactionele shared services zijn voornamelijk op de ondersteunende activiteiten gerichte diensten zoals marktanalyse en juridische zaken, die niet direct ingrijpen op de operatie van het bedrijf. Dergelijke diensten zijn relatief complex en vereisen een hoger kennisniveau. Via een gespecialiseerd SSC kan kennis binnen handbereik komen die voorheen slechts tegen hoge kosten verkrijgbaar was. De afnemer ervaart de niet-transactionele shared services logischerwijs als een 'dienst' en de dienstverlening als een 'black box': op een vraag of opdracht volgt een antwoord of resultaat.

volgende stap voor uw organisatie?

Tempo

De mogelijkheden en het invoeringstempo van het shared services-concept zijn sterk afhankelijk van de gereedheid van de organisatie. Voor de transactionele shared services is uniformering van processen en systeemondersteuning nodig, voor niet-transactionele shared services is de mate van uniformiteit van processen en systemen minder relevant. Dit besef is wezenlijk bij het stellen van prioriteiten. Voor transactionele shared services is het zeer voordelig als er al een gelijke systeemondersteuning in het bedrijf is: dan zijn de verschillende processen op een uniforme manier te ondersteunen. Standaardisatie van de betreffende processen vormt een nog betere basis. Als deze diensten al zijn ondergebracht in een centraal georganiseerde afdeling, is de stap naar overgang naar een SSC maar klein. Niet-transactionele diensten maken slechts beperkt gebruik van informatie van de afnemer; bovendien is deze informatie vaak moeilijk te standaardiseren. Het meest wezenlijke punt is hier of diensten al als een centrale afdeling georganiseerd zijn.

De wijze van financiële verrekening van de diensten kan ook afhankelijk worden gemaakt van het type dienst. De wijze van doorbelasting dient het gewenste gedrag bij de afnemende partijen te stimuleren. Zo kunnen de kosten van een afdeling die inkooporders verwerkt beter per order worden doorbelast. Hiermee worden de afnemende partijen gestimuleerd hun inkooporders te bundelen, wat de administratieve lasten vermindert en inkoopvoordeel kan opleveren.

Klant-leveranciersrelatie

De overstap naar een SSC is een ingrijpende verandering, waarin het opbouwen van de klant-leveranciersrelatie centraal staat. Als het principe van gedwongen winkelnering opgang doet, zal de druk om te presteren voor het SSC niet hoog genoeg zijn. Hierdoor blijft de beoogde kostenreductie – met de bijbehorende gunstige tarieven voor de afnemende bedrijfsonderdelen – uit. Bij geheel open concurrentie – en eventuele inschakeling van externe concurrenten – ontstaat het gevaar van overcapaciteit, waardoor het SSC alsnog moeilijker tegen markttarieven kan concurreren. Verder kan bij de operationele eenheden het gevoel ontstaan van vervreemding van de operatie en controleverlies. Dit kan

de relatie tussen het SSC en zijn klanten danig onder druk zetten, waardoor de operationele eenheden ertoe neigen het heft weer in eigen handen te nemen.

Tijdens de invoering blijft het onderscheid tussen transactionele en niet-transactionele shared services van belang. In veel gevallen heeft het onderbrengen van activiteiten in een transactioneel SSC gevolgen voor medewerkers. De mensen die deze activiteiten uitvoeren binnen de operationele eenheden zullen bij het SSC gaan werken of kunnen hun baan verliezen. Bij niet-transactionele SSC's betreft het vaak nog niet in de eigen onderneming uitgevoerde functies zoals treasury management of functies met een geringe invloed op de werkgelegenheid in de business units.

Implementatieparadox

Voor een succesvolle invoering heeft negen van de tien keer de geleidelijke weg de voorkeur: een groeipad met steeds professionelere en explicietere toepassing van shared services. De startfase beperkt zich tot een pilot-situatie waarin bijvoorbeeld één dienst volgens het shared services principe wordt aangeboden en de doorbelasting op zeer eenvoudige wijze plaatsvindt. Het is essentieel dat het management het SSC de tijd en ruimte geeft om zich te bewijzen. Op de succesvolle pilot volgt de groeifase naar meer services en verdere standaardisatie van diensten, contracten en doorbelasting. Deze fase behelst meestal ook de benodigde aanpassingen in de systeemondersteuning. De laatste fase is de volwassenheidsfase, waarin het SSC als een aparte entiteit opereert op basis van een marktconforme prijsstelling. Een mogelijk gevolg is het bedienen van klanten buiten de eigen onderneming.

In veel gevallen neigen bedrijven ernaar om eerst eenvoudige processen in een SSC onder te brengen en te wachten met de complexere processen. Dit is niet per definitie een verstandige keuze. Voor niet-transactionele shared services zijn de eisen aan de standaardisering van processen en systemen immers geringer, is de impact op medewerkers veelal beperkter en het opzetten van een verrekenmodel eenvoudiger. Het is dus vaak eenvoudiger om niet-transactionele, complexe shared services te implementeren dan transactionele, eenvoudige shared services. ■