

Hoe blijft de business betrokken?

SHARED SERVICE CENTER OPGERICHT:

WAT NU?

Een onderneming kan vele redenen hebben om een Shared Service Center (SSC) in te richten. De voordelen zijn duidelijk. Het clusteren van specifieke activiteiten zouden uiteindelijk moeten resulteren in een betere concurrentiepositie van de onderneming. De business kan zich immers focussen op de klant en door de ondersteunende activiteiten in een SSC onder te brengen zal de kwaliteit van deze dienst hoger komen te liggen tegen lagere kosten. Een win-winsituatie dus. Toch kunnen er spanningen ontstaan tussen het belang van de business en de doelstelling van een SSC.

DOOR JUDY SWAGER

Sinds de eerste Financial Shared Service Centers (SSC) bij General Electric in 1985 in de Verenigde Staten en bij BP Exploratie in Europa in 1991 werden opgezet, is er een trend ontstaan bij andere ondernemingen om dit ook te gaan doen. Strikwerda (2003) omschrijft een SSC als volgt: een resultaatverantwoordelijke eenheid in de interne organisatie van de onderneming, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie aan de operationele eenheden van die ondernemingen op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs. Het gaat bij SSC dus om het kunnen profiteren van de voordelen van standaardisatie om effectiviteit en efficiency in een onderneming te realiseren. Een onderneming wil zich onderscheiden van de concurrent, waardoor de kernactiviteiten gescheiden worden van de ondersteunende processen. De kernactiviteiten krijgen de aandacht die ze verdienen om de positie in de markt sterk te houden. De ondersteunende processen worden in een SSC ondergebracht. Dit kan op het gebied van Finance of IT, maar ook Human Resources, Facility dienstverlening of *supply chain*-activiteiten kunnen in een SSC ondergebracht worden. Ik noem hier een aantal voordelen:

~ het bieden van de mogelijkheid aan operationele eenheden om zich meer te concentreren op hun kerncompetenties;

- ~ hogere kwaliteit van diensten aanbieden;
- ~ het creëren van schaalvoordelen door middel van het bundelen van activiteiten, harmonisatie en standaardisatie;
- ~ het verbeteren van de concurrentiepositie;
- ~ het geven van inzicht in de functionele kosten.

Hoe kan een onderneming voorkomen dat de business zich niet betrokken voelt bij de SSC's?

Van belang daarbij is dat de balans tussen kosten en kwaliteit in evenwicht is.

Na de oprichting

De voordelen van het oprichten van een SSC mogen duidelijk zijn. Veel interessanter is de vraag: wat zijn de ervaringen uit de praktijk? Zien we ook een slagvaardigere onderneming ontstaan na de oprichting van de SSC? Of blijken er veel verborgen kosten te voorschijn te komen nu de functionele kosten

inzichtelijker zijn? Zijn de diensten van een SSC ook kwalitatief beter? De antwoorden op deze vragen bepalen het succes van een SSC. Deze hebben alles te maken met de doelstelling van een SSC. Door het loskoppelen van de kernactiviteiten van de ondersteunende processen kan het zijn dat er een conflict ontstaat tussen de doelstelling van de operationele eenheden (de 'business') en die van het SSC. Dit spanningsveld kan tot gevolg hebben dat de SSC's niet zo effectief zijn als gedacht. De business richt zich liever op de kern-activiteiten en gaat ervan uit dat ondersteunende activiteiten naar wens worden uitgevoerd. Ze betalen immers voor deze diensten en services. Maar voor ziekte op de crediteuren-afdeling zijn ze niet bereid te betalen en investeringen die voor hun eenheid niet nuttig lijken zullen ze dan ook niet ondersteunen. Oplopende crediteurensaldi leidt tot ontevredenheid bij de business, daar zorgt het FSSC toch voor? Een *charge* die steeds hoger wordt zonder dat hier zichtbaar iets tegenover staat, leidt eveneens tot ontevreden klanten van het SSC. Om dit te voorkomen, zijn maatregelen nodig om de verschillen in doelstelling te 'alignen'. Om ervoor te zorgen dat de business voldoende betrokken blijft bij de (kosten) van de SSC's.

Op zoek naar signalen

Om die signalen op te vangen waaruit blijkt dat niet alle neuzen dezelfde kant op staan bij business en SSC, is het van belang om de interactiemomenten tussen SSC en business in beeld te brengen. Hier zijn namelijk de signalen zichtbaar, waaruit blijkt dat er een te groot spanningsveld ligt tussen de doelstelling van een SSC en die van de operationele eenheden. Over het algemeen vindt op drie momenten interactie plaats gedurende de planning & control-cyclus:

- ~ tijdens budgettering;
- ~ periodiek bij resultaten;
- ~ incidenteel (escalaties bij problemen, issues over kwaliteit).

Verder is de manier waarop de business betaalt voor de diensten en services van een SSC, het charge-model, van belang. Wanneer het budget dat jaarlijks wordt vastgesteld de basis is voor de doorbelasting van kosten van SSC naar de business, zal dit het meest belangrijke interactiemoment zijn en zullen daar de meeste signalen te vinden zijn die aangeven dat er geen sprake is van een gezond spanningsveld tussen SSC en business. De signalen die naar voren kunnen komen zijn bijvoorbeeld:

- ~ De business klaagt over de hoogte van de SSC-charges en wil hier niet op afgerekend worden.
- ~ De business houdt budget voor bepaalde activiteiten liever binnen de eigen unit, ten behoeve van de flexibiliteit van de inzet van dit budget.
- ~ De business werkt alleen passief mee aan het verlagen van charges (bijvoorbeeld aantal medewerkers ten behoeve van de HR-charge).

~ De business is niet bereid te betalen voor projecten en investeringen die het SSC doet om in de toekomst nog efficiënter te werken en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

Het herinrichten naar een onderneming met SSC's vraagt om een goed management van het veranderingsproces

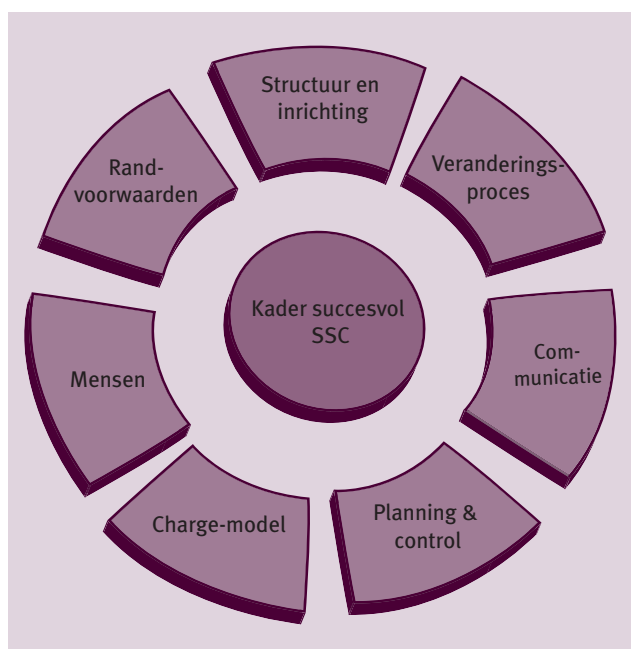
Deze voorbeelden geven al aan dat er een bepaalde *incentive* ontbreekt voor de business om zich te conformeren aan de doelstellingen van het SSC. Hij ziet het als verplichte charge in zijn verlies-en-winstrekening en heeft blijkbaar geen gevoel bij de hoogte van de charge en hoe hij eraan kan bijdragen dat deze charge lager wordt.

Succesfactoren voor de toekomst van het SSC

De vraag is dus: hoe kan een onderneming voorkomen dat de business zich niet betrokken voelt bij de SSC's? Hoe kan de afstand verkleind worden? Hiervoor hebben we al gezien dat de onderneming de signalen in kaart kan brengen door naar het interactiemoment tussen SSC en business te kijken. Maar zij zal verder moeten gaan dan dat. Van belang is dat de oorzaken boven tafel komen. De volgende vraag is dan: waar bevinden de oorzaken zich? Ligt het aan de business? Doen de SSC's niet voldoende hun best? Is het de aard van de activiteiten die in het SSC zijn ondergebracht? Is de overheveling van activiteiten naar een SSC niet logisch geweest? Hierbij introduceer ik een kader dat ik heb ontwikkeld op basis van de literatuur over SSC's, waarbinnen de oorzaken voor een probleem gezocht kunnen worden (zie ook figuur 1). Dit kader richt zich niet op de problemen die het gevolg zijn van de oprichting van een SSC, maar op elementen die in de literatuur omschreven worden als succesfactoren, die een rechtstreeks verband zouden kunnen hebben met de motivatie van de business.

Structuur en inrichting

Het eerste aspect dat terugkomt in de literatuur als voorwaarde voor een succesvolle toepassing van het SSC is de structuur en inrichting ervan. Hierbij moet gedacht worden aan zaken als hiërarchie, zeggenschap, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, aansturing, corporate governance en conflicthantering. Het mag duidelijk zijn dat wanneer je de kern- en ondersteunende activiteiten gaat splitsen, er een zeker coördinatiemechanisme moet zijn.



Figuur 1
Aspecten bij SSC's volgens de literatuur

Veranderingsproces

Het herinrichten naar een onderneming met SSC's vraagt om goed management van het veranderingsproces. Het raakt veel relevante aspecten binnen een organisatie, zoals de wijze van werken, de besturing, de marktbenadering, de structuur, de processen en de systemen. Wanneer een dergelijk ingrijpend veranderingsproces niet op de juiste manier gemanaged wordt, kunnen al direct verschillen ontstaan tussen de doelstelling van de business en die van het SSC.

Een falend control-model kan het succes van een SSC in de weg staan

Communicatie

De inrichting van de juiste communicatiestructuur in de vorm van overlegorganen en communicatiekanalen is ook van belang voor de betrokkenheid van de business bij het SSC. De business geeft processen uit handen en om te voorkomen dat het SSC deze activiteiten niet nog eens dunnetjes gaat overdoen, moet goede communicatie het gevoel van afhankelijkheid en vermindering van controle wegnemen.

Planning & control

Een falend control-model kan het succes van een SSC in de

weg staan. Gebrek aan richting, motivatieproblemen van de medewerkers en persoonlijke beperkingen kunnen hiervan het gevolg zijn. Een goed ingerichte planning & control tool kan ertoe bijdragen dat de neuzen binnen een organisatie dezelfde kant op komen te staan, dus ook die van business en SSC.

De sociale impact die de oprichting van een SSC teweeg kan brengen, mag niet onderschat worden

Charge-model

Hoewel het charge-model opvallend weinig aan bod komt in de literatuur over SSC's, kan dit element wel degelijk een grote rol spelen bij de betrokkenheid van de business bij de SSC's. Dit heeft te maken met de manier waarop de SSC een vergoeding vraagt voor de geleverde diensten en services. Een aantal factoren die bij het chargen een rol spelen zijn:

- ~ complexiteit van de charge;
- ~ doorbelasting van kosten op basis van draagkracht in plaats van oorzaak;
- ~ inzicht voor de business in de opbouw van de charge;
- ~ mate van (directe) invloed van de business op zijn charge;
- ~ mate waarin de business meedeelt in kostenbesparingen uit het SSC;
- ~ juiste prijsstelling per activiteit op basis van kwaliteit en complexiteit.

Factor mens

Culturaspecten (oftewel: de factor 'mens') zijn zeker van belang bij het zoeken naar oorzaken voor het probleem van spanningen door de verschillende belangen. Ten eerste is commitment van de top van een organisatie een absolute vereiste, maar ook lager in de organisatie zullen mensen een *mindchange* moeten ondergaan om een SSC succesvol te laten zijn. Denk aan het feit dat medewerkers van het SSC servicegericht gaan werken in plaats van taakgericht. De sociale impact die de oprichting van een SSC teweeg kan brengen, mag niet onderschat worden. Mensen moeten soms verhuizen, vallen onder andere arbeidsvoorwaarden of worden ontslagen.

Randvoorwaarden

Ten slotte is er een aantal randvoorwaarden die noodzakelijk zijn voor de invoering van een SSC en die zeker ook in orde moeten zijn om ervoor te zorgen dat de business betrokken blijft bij het SSC. Denk hierbij aan de IT-omgeving, maar ook aan een duidelijke samenstelling van de portefeuille van activiteiten of een administratieve organisatie of managementinformatiesysteem dat geschikt is voor transferprijzen en toerekening van kosten en opbrengsten.

De beste oplossing?

Een onderneming die in staat is om het probleem dat de business zich niet verantwoordelijk voelt voor de kosten van een SSC bloot te leggen, zal zeker ook in staat zijn om hiervoor een oplossing te vinden. Deze oplossing ligt ergens tussen het volledig afschaffen van het SSC en niets doen. Het niet meer doorbelasten van SSC-kosten, het aanpassen van het charge-model en het op andere manieren vergroten van de betrokkenheid van de business bij SSC zijn zeker ook mogelijkheden. Zo kunnen de voordelen die een SSC oplevert, vergroot worden. Ten slotte merk ik op dat het ook gewoonweg een kwestie van tijd kan zijn, dat de business gewend raakt aan de SSC's en de bijbehorende charges voor de diensten zij leveren. De SSC's zijn er immers niet om alleen kosten te maken, maar ook om uiteindelijk kosten te besparen!

Drs. Judy Swager RC is werkzaam als controller bij een internationale onderneming in hoogwaardige merkproducten (in dit artikel bedrijf FMCG genoemd). Zij is in februari 2008 afgestudeerd bij de Postgraduate opleiding tot Registercontroller (RC) van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Literatuur

- ~ Anthony, R.N. en V. Govindarajan (2003) *Management Control Systems*, 11th edn., New York: McGraw-Hill Education.
- ~ Carlsson, E. en A. Schurmann (2004) 'Management Control in Shared Service Centers - How to Influence People in the Striving Towards Organizational Goals', (Scriptie aan de Linköpings Universiteit te Zweden).
- ~ Eijkemans, K. (2002) 'Te sterke focus op techniek smooit kwaliteitsverbetering en kostenreductie', *Finance & Control* (oktober).
- ~ Horn, H.A.L.M. van (2002) 'Financial Shared Service Centers', in *Handboek Management Accounting*, Deventer, Kluwer.
- ~ Korhals Altes, A. (2005) 'Meer dan zomaar centraliseren', *fiNext Wrap Up* (najaar).
- ~ Merchant K.A. en W.A. van der Stede (2003) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Essex: Pearson Education, Prentice Hall.
- ~ Opheij, W. en F. Willems (2004) 'Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht', *Holland Management Review*, nr. 95 (mei).
- ~ Praalder, P. en E. Remijn (2005) 'Toegevoegde waarde leveren aan afnemers', *fiNext Wrap Up* (najaar).
- ~ Remmers, W. en N. De Jager-de Windt (2005) 'Labels en Shared Service Center op gespannen voet?', White Paper van Magnitude Consulting.
- ~ Schotman, W. en J. Schut (2004) 'Shared Service Centers vervat in denkraam', White Paper Thoughtleadership van Cap Gemini.

FINANCE & CONTROL P F

Bij dit artikel hoort een online cursus waarmee u punten kunt behalen in het kader van uw 'Permanente Educatie' (PE).

Leerpad: Sourcing
Cursus: Shared Service Centers (2 punten)

Ga naar www.finance-control.nl en log in met uw Finance & ControlPE gebruikersnaam en wachtwoord.

- ~ Simons, R. (2000) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, New Jersey: Prentice Hall.
- ~ Strikwerda, J. (2003) *Shared Service Centers. Van kostenbesparing naar waardecreatie*, Den Haag: Van Gorcum/SMS.
- ~ Wouters, B. en A. van der Woude (2004) 'Praktijkcases Financial Shared Services', in *Handboek Management Accounting* (december).



Ingrid (36)

Als je broer in de ouderlijke boerderij woont, je zus erachter in een verbouwde stal en je moeder daar weer achter in een voormalige houtschuur, dan heb je reden om je horizon te willen verbreden. Interim financial Ingrid verliet Brabant, maar koestert carnaval, waarvoor ze elk jaar weer een extra dagje vrij nodig heeft...

En jij?
www.komjijookbijons.nl
Kom jij ook
bij ons?



CONTROL.FINANCE
zoekt financials met karakter