

# VALKUILEN BIJ outsourcing en offshoring



Steeds vaker worden de financieel-administratieve processen van middelgrote of grote organisaties ondergebracht in één afzonderlijke unit, binnen of buiten de eigen organisatie. Naast de keuze voor de locatie, de vendor en de kosten is ook de scope van wat in een shared service center wordt ondergebracht cruciaal. Uit recent onderzoek blijkt overigens wel dat CFO's tevredener zijn over SSC's dan over outsourcing.

## Shared services, outsourcing en offshoring

Tegen de achtergrond van een toenemende concurrentie hebben ondernemingen vaak te maken met bedrijfsonderdelen waarin overlappende ondersteunende functies worden uitgevoerd. Het gevoel leeft dat samenvoegen en centrale aansturing tot een slimmere en goedkopere bedrijfsvoering kunnen leiden.

### Shared service centers

Een shared service center is een bedrijfsonderdeel dat werkzaamheden uitvoert voor meerdere andere (interne) bedrijfsonderdelen of business units. Het idee hierachter is dat als processen kunnen worden gestandaardiseerd, er een betere dienst geleverd kan worden tegen lagere kosten, 'more bang for the buck'. Door een shared service center (ssc) in te richten, verzekeren organisaties zich ervan dat door de gehele organisatie dezelfde processen worden gehanteerd. Kenmerken van een ssc zijn:

1. een ssc functioneert als een standalone organisatie;
2. een ssc is procesgeoriënteerd en richt zich op specifieke activiteiten binnen processen;
3. een ssc is gericht op het leveren van diensten en ondersteuning aan business partners;
4. een ssc is gericht op continue verbeteringen.

### Geen staf

Ssc's ondersteunen een organisatie op regionaal, nationaal of internationaal niveau. Daarbij moet een ssc niet verward worden met een stafafdeling. Terwijl binnen stafafdelingen vaak – hoogwaardige – ondersteuning van het management centraal staat, richt een ssc zich op de efficiënte en effectieve inzet van middelen en arbeid en de daaruit voortvloeiende besparingen.

Een tweede verschil is dat de exacte dienstverlening door stafafdelingen wordt opgelegd, zonder al te veel rekening te houden met business units of andere interne klanten ('take it or leave it'). Een ssc richt zich juist – in ieder geval in theorie – volledig op de wensen van de interne klanten. Tot slot moet het onderbrengen van activiteiten in een ssc volgens de experts niet gezien worden als centralisatie, maar eerder als decentralisatie.

Bij ssc's gaat het om samenwerking. Het ssc en de interne klanten maken deel uit van een groter geheel en kunnen gezien worden als leden van een team. Anders dan bij een stafafdeling wordt er uitvoerig met de 'ontvangende' on-

derdelen overlegd om de geleverde dienst naadloos in het proces van dat onderdeel in te passen.

Door al die voorheen versnipperde activiteiten bijeen te brengen in een ssc, komt er een grotere focus op de shared activiteiten. Terwijl de ondersteunende activiteiten in een traditionele setting een ondergeschoven kindje kunnen zijn en moeten bedelen om aandacht van het management, vormen ze in een ssc de kernactiviteiten. De aandacht van het management is door deze promotie volledig gericht op de prijs en kwaliteit van deze activiteiten. Er bestaat geen algemene richtlijn welke activiteiten kunnen worden ondergebracht in een ssc.

'Er is veel aandacht voor de keuze van land, leverancier en prijs, en maar weinig voor de scope'

Alhoewel in de praktijk blijkt dat vooral processen op het gebied van finance & accounting, personeelsadministratie, logistiek of inkoop in een ssc worden ondergebracht, kunnen ook

andere processen in aanmerking komen. Daarbij moet wel aan twee minimumeisen worden voldaan: het moet een specifiek proces betreffen en de output moet objectief meetbaar zijn. In de praktijk worden overigens – zeker in een Angelsaksische omgeving – zogeheten 'end-to-end' processen benoemd om aan te geven dat het om ondersteunende processen gaat die zich weinig aantrekken van de inrichting van de organisatie. Dit zijn veelal de processen order to cash, purchase to pay en hire to retire.

Naast de reeds genoemde voordelen, worden in het algemeen nog de volgende redenen aangevoerd om gebruik te maken van een ssc:

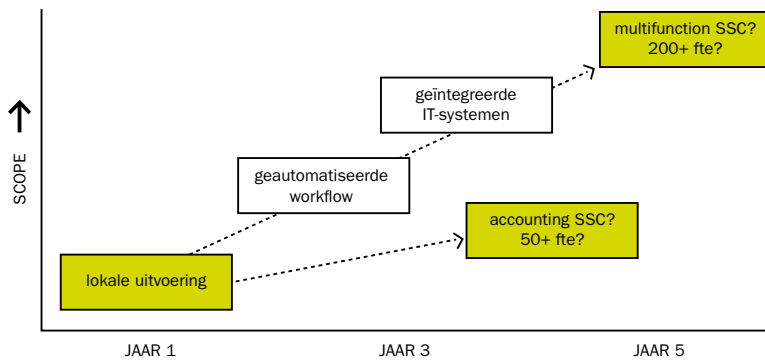
- » reductie kosten van decentralisatie;
- » realisatie van synergie;
- » verhoging van de professionaliteit en kwaliteit;
- » verhoging van de arbeidsproductiviteit;
- » kennisdeling;
- » strategische flexibiliteit;
- » grotere transparantie;
- » andere oriëntatie op arbeid.

### Zelfstandige organisatie

Om een ssc beheersbaar te houden zou het als een zelfstandig bedrijfsonderdeel ingericht moeten worden. Het ssc heeft dan een eigen taakstelling en budget, en eigen management. Dit betekent tevens dat de medewerkers van een ssc niet meer worden aangestuurd door de afnemende bedrijfsonderdelen.

Een gevolg van het feit dat een ssc zelfstandig en accountable is, is dat het ssc niet alleen verantwoordelijk is voor





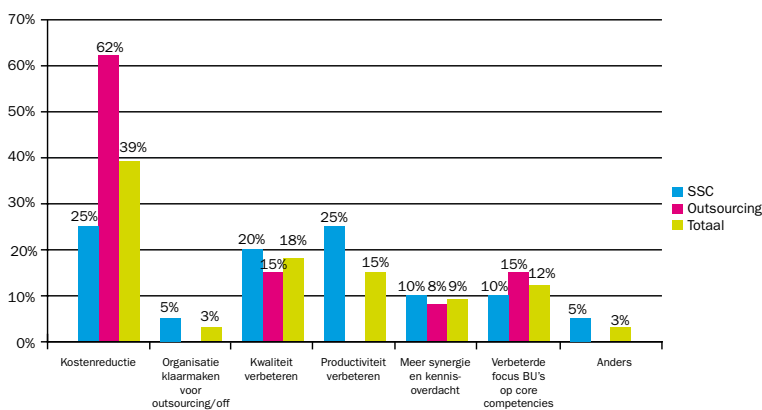
**Figuur 1.** Bepaling scope essentieel voor succes ssc

de eigen kosten, maar soms ook voor de interne opbrengsten. Over deze opbrengsten worden dan met de afnemende partijen afspraken gemaakt. Deze (kunnen) worden vastgelegd in een zogeheten service level agreement (SLA), waarin ook afspraken staan over de exacte aard van de dienstverlening tussen leverende en ontvangende partij.

In juridisch opzicht kan het ssc op verschillende manieren worden vormgegeven. Men moet zich onder meer de vraag stellen of een ssc al dan niet in een afzonderlijke rechtspersoon ondergebracht moet worden. Om fiscale redenen kiezen met name internationaal opererende bedrijven er vaak voor om dit wel te doen. Ook nationaal opererende bedrijven kiezen hier in bepaalde situaties voor, bijvoorbeeld om het zelfstandige karakter van het ssc te benadrukken of omdat het ook werkzaamheden uitvoert voor externe partijen.

### In house of outsourcing

Een organisatie heeft de keuze om een ssc onder eigen verantwoordelijkheid uit te voeren (in house), of om de functie te outsourcen. Offshoring betekent dat een organisatie bepaalde activiteiten in een ander land laat uitvoeren, waarbij het zowel kan gaan om een 'in house' organisatie



**Figuur 2.** Doelstellingen

als om uitbesteding naar een derde partij (outsourcing). In beide gevallen zullen er goede afspraken moeten worden gemaakt over de verwachte of contractuele duur van de dienstverlening, het niveau van dienstverlening (de service levels) en de kosten ervan.

### Invoeringsproces

De invoering van een ssc vraagt om standaardisatie van diensten en producten. In de praktijk stuit dit vaak op weerstand, omdat dit de mogelijkheid van afnemers om producten en diensten te differentiëren naar specifieke klantwensen zou kunnen wegnemen. Dit kan worden ondervangen door producten modulair op te bouwen, zodat de afnemende partij zelf een selectie van modules (eigenlijk deelprocessen) kan maken, die gezamenlijk een product op maat vormen. Een voorbeeld hiervan is het proces accounts receivable door een shared service center in land x, waarbij het deelproces credit management door sommige landen of business units wel zelf wordt uitgevoerd, en door andere niet.

Bij de invoering is de visie op de uiteindelijke scope van het beoogde ssc cruciaal. Terwijl in een beperkte scope bijvoorbeeld alleen accounts payable in een ssc wordt onder-

gebracht, kunnen in een zogeheten 'multifunction shared service center' alle administratieve functies van order to cash tot hire to retire worden ondergebracht.

Zie figuur 1.

Bij de invoering van een ssc speelt vervolgens de communicatie door het management een grote rol. Van bovenaf dient eenduidig gecommuniceerd te worden over het doel en de werkwijze van het ssc. Daarbij dient met name nadruk gelegd te worden op de opbrengsten en op vakmanschap, maar bovendien ook op wat voor management en medewerkers op de werkvloer nu eigenlijk de toegevoegde waarde is. Bij de meeste managers en medewerkers in het primaire proces staat het onderwerp shared service centers, mede omdat het om ondersteunende processen gaat, namelijk niet bovenaan hun lijstje met interessegebieden.

Naast standaardisatie en communicatie is ICT een cruciaal onderdeel van de invoering van een ssc. Omdat een ssc vaak fysiek ver van andere bedrijfsonderdelen is verwijderd, verloopt het contact met de rest van de organisatie volledig met behulp van IT-middelen. Daarbij zijn zogeheten ERP-systemen van groot belang. Een centraal aandachtspunt hierbij is dat veel grotere bedrijven in verschillende landen meerdere en onderling verschillende ERP-systemen kunnen hebben voor administratieve processen. De wens om te standaardiseren impliceert echter tevens de noodzaak (in ieder geval op termijn) te kiezen voor één en hetzelfde ERP-systeem in de gehele organisatie.

### Onderzoek

Uit een dit jaar door de NBA VRC, Erasmus Universiteit en adviesbureau SIS Finance uitgevoerd onderzoek naar sourcingstrategieën blijkt dat de redenen om over te gaan tot offshoring- en outsourcing-initiatieven in de meeste gevallen

beoogde kostenreducties zijn (figuur 2). Deelnemers aan het onderzoek waren cfo's en financieel managers verantwoordelijk voor een shared service of outsourcing organisatie.

Opvallend daarbij is dat bedrijven die kiezen voor een ssc slechts in een kwart van de gevallen kostenreductie beogen, terwijl dat bij bedrijven die kiezen voor outsourcing aanmerkelijk hoger is: 62 procent.

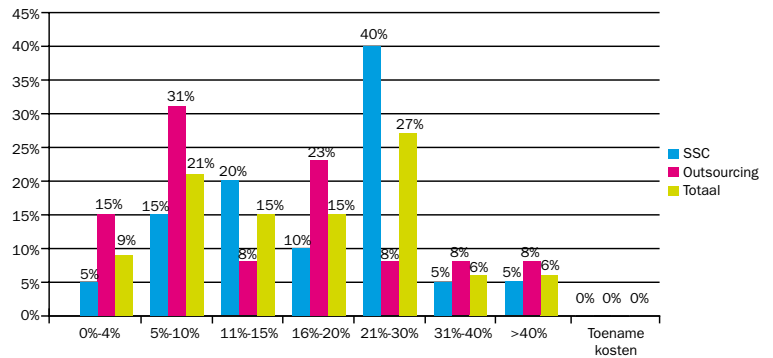
Dit doel, kostenreductie, wordt overigens volgens eigen zeggen vaak gerealiseerd (figuur 3). Daarbij lijkt het niet uit te maken voor welke strategie men kiest. De gemiddeld gerealiseerde kostenreducties bij bedrijven die voor een ssc kiezen en bij bedrijven die voor outsourcing kiezen zijn nagenoeg even groot. Wat daarbij wel opvalt is dat bij een ssc relatief vaak een hoge kostenreductie wordt gerealiseerd (21-30%), terwijl het beeld bij outsourcing veel meer gespreid is.

Als ook de andere gestelde doelen in ogenschouw worden genomen en het overall succes van de sourcing-strategie wordt bekeken, ontstaat er weer een verschillend beeld bij de verschillende sourcing-strategieën (figuur 4). Van de bedrijven die met een ssc werken, bestempelt 65 procent de strategie als succesvol. Bij bedrijven met een outsourcing-strategie is dit slechts 38 procent.

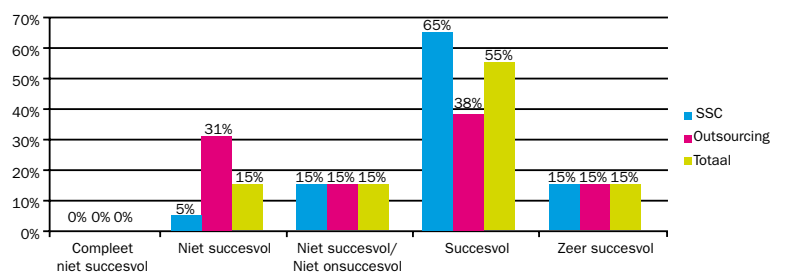
### Valkuilen

De praktijk leert dat veel offshoring- en outsourcing-initiatieven niet leveren wat verwacht was. Dit kan een aantal oorzaken hebben:

- » bedrijven en instellingen besteden veel tijd aan de keuze voor het juiste land, de juiste leverancier (vendor) en de prijs, terwijl ze maar weinig aandacht hebben voor



Figuur 3. Behaalde kostenbesparingen



Figuur 4. Overall succes

de keuze voor de scope: welke processen wil de organisatie nu zelf blijven doen (in house), welke zouden moeten worden uitbesteed (outsource), welke zouden in andere landen moeten worden uitgevoerd (offshore)?

- » organisaties besteden weinig tijd aan de risico's die offshoring met zich mee kan brengen. Vaak wordt een eenvoudige cost & benefit-analyse gemaakt. Maar welke risico's loopt een bedrijf of instelling echter als het té afhankelijk wordt van een vendor? Of als de benodigde kritische kennis niet meer in de eigen organisatie aanwezig is? En welk governance-model wordt gekozen?

» tot slot dienen organisaties zich ervan bewust te zijn dat outsourcing geen 'alles of niets'-keuze is, maar dat zij een spectrum aan mogelijkheden hebben. Er is dus niet alleen de keus tussen 'alles in house' of 'alles geoutsourced', maar ook een groot grijs gebied hier tussen, inclusief de mogelijkheden van bijvoorbeeld een joint venture.

