

'Shared service centers'

Ontwikkelingen in het bedrijfsleven en bij Defensie

prof. dr. J. Strikwerda CMC*

Inleiding

In 1996 is het Defensie Interservice Commando (DICO) opgericht, dat in 2004 opging in het Commando DienstenCentra (CDC). Om een beeld te schetsen waar het CDC staat in haar ontwikkeling en ontwikkelingspotentieel in vergelijking met *shared service centers* in het bedrijfsleven, wordt in dit artikel ingegaan op de stand van zaken, ontwikkelingen, problemen en uitdagingen met *shared service centers* daar. Het militaire bedrijf kent uiteraard zijn eigen karakteristieken en wetmatigheden. Maar daarbinnen is het steeds zinvol te kijken wat deze twee domeinen, de op winst gerichte onderneming en het militaire bedrijf, van elkaar kunnen leren op het vlak van bedrijfsvoering en organisatie.

Het concept

Het idee van *shared service centers*, aanvankelijk ook *counting houses* genoemd omdat het vooral over de financiële administratie ging, kwam

rond 1990 op in de Verenigde Staten. In het bedrijfsleven is er sinds medio 2005 geen grotere onderneming meer te vinden die niet met één of meerdere *shared service centers* (ssc's) werkt. Hoewel het nog steeds ontbreekt aan deugdelijk onderzoek hiernaar, zijn er voldoende aanwijzingen dat in een land als het Verenigd Koninkrijk tot 50 procent van de kosten van in ssc's ondergebrachte processen wordt bespaard, in de overige West-Europese landen is dit 20 procent. Dit verschil is tot op de dag van vandaag nog steeds niet verklaard.

Evenmin kan uit verschillende observaties van concrete bedrijven worden geconcludeerd dat kostenbesparing het enige of dominante motief is om één of meerdere *shared service centers* in te voeren. Immers, in het bedrijfsleven geldt de regel, geformuleerd door de bedrijfshistoricus Alfred Chandler, dat elke reorganisatie gericht moet zijn op *improving the business* en nooit enkel op kostenreductie alleen.¹ *Improving the business* wil zeggen: meer groei, hoger marktaandeel, meer winst.

Shared service centers bij Defensie

Vroeger was de militair redelijk zelfvoorzienend. Hij had een wapen en wellicht een paard. Deze combinatie vereiste weinig specifiek onderhoud en kennisintensieve training. De ope-

rationele eenheid waartoe hij behoorde deed in grote lijnen alles zelf. Met de komst van bemande wapens veranderde dit. Onderhoud werd specialistisch van aard en vergde apart personeel en geconcentreerde werkplaatsen. Training van militairen maakte specifieke oefenterreinen en voorzieningen nodig. Het was te duur om iedere organisatie-eenheid daarmee uit te rusten, waardoor in feite binnen de krijgsmacht delen *shared service centers* *avant la lettre* ontstonden.

Een tweede ontwikkeling heeft zich, net als in het bedrijfsleven, na 1990 voorgedaan: de concentratie van ondersteunende activiteiten van de krijgsmacht. De ontwikkeling is het gevolg van het krimpen van de krijgsmacht, wat mede leidde tot een onvoordelige schaal van de uitvoering van ondersteunende diensten.

Twee vragen

De vraag dient gesteld op welke wijze bedrijven *shared service centers* – uiteindelijk – inzetten *to improve their business*. Naast deze vraag is er een tweede, meer intrigerende vraag. Vandaag de dag zijn verschillende deskundigen het er over eens dat de ontwikkeling en toepassing van de multi-divisionele organisatie (in vaktaal aangeduid met de M-vorm), met zijn verticaal en functioneel geïnte-

* De auteur is hoogleraar organisatieleer en organisatieverandering aan de Business School van de Universiteit van Amsterdam (Faculteit voor Economie en Bedrijfskunde), senior executive consultant bij Nolan, Norton & Co en *director* van het Nolan Norton Institute te Zeist. Auteur van *Shared service centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*, Van Gorcum, 2003.

¹ Chandler, 1962.



Medewerker DGW&T, thans Dienst Vastgoed Defensie, Den Helder
(Foto AVDD)

greerde divisies, de belangrijkste innovatie is in de twintigste eeuw wat betreft de interne organisatie van ondernemingen. Het criterium daarbij is de bijdrage van de innovatie aan de ontwikkeling van zowel individuele bedrijven als nationale en internationale economieën.² Het invoeren van shared service centers vormt een inbreuk op de basisregel, maar ook op de werkingsmechanismen van die M-vorm. Waarom verlaten ondernemingen hun succesmodel uit de twintigste eeuw? Overigens zijn het de

ondernemingen zelf, in het bijzonder ook hun raden van bestuur, die hiermee worstelen.

Outsourcing

Tegenover de successen staat ook een lijst van mislukte, gesaboteerde en teruggedraaide shared service centers. Dat laatste geldt overigens ook voor het vaak met shared service centers geassocieerde fenomeen van *outsourcing*. Aanvankelijk werden shared

service centers gezien als opstap voor het outsourcen van het shared service center. De praktijk leert dat, zeker na enkele jaren, het aanvankelijke kostengewin kattengespin blijkt. Menige onderneming heeft de regel uit het oog verloren dat outsourcing niet als doel heeft het realiseren van lagere kosten, maar het realiseren van een hoger rendement op het geïnvesteerd vermogen, onder de voorwaarde dat de onderneming *in control* blijft over haar economisch systeem.

De feitelijke situatie

Toepassingsgebieden

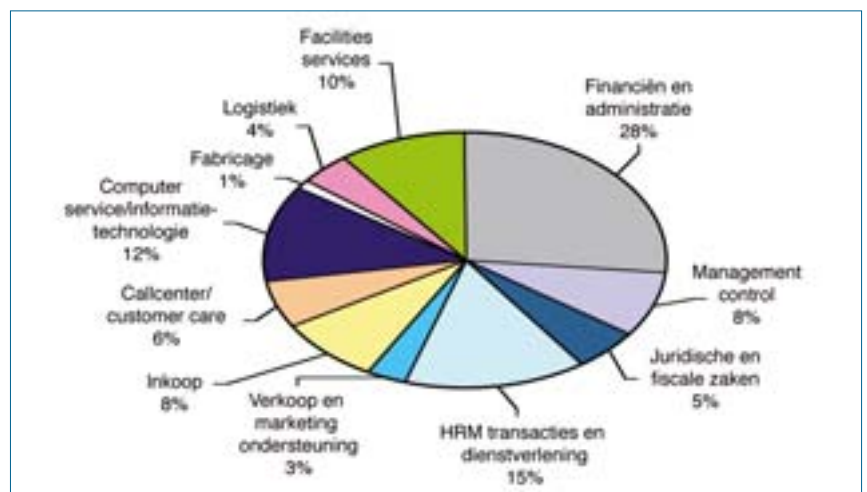
In weerwil van het hype-achtige karakter van het fenomeen shared service centers is er nog steeds geen betrouwbare statistiek rondom de toepassing van ssc's. Zoals gezegd, er zijn amper grotere bedrijven te vinden die niet in de een of andere vorm gebruik maken van één of meerdere shared service centers.³

Een volgend gegeven is dat uit een door het Nolan Norton Institute onder Nederlandse bedrijven in de zomer van 2005 gehouden onderzoek blijkt dat 77 procent van de respondenten meer dan twee jaar ervaring heeft met ssc's, waarbij 52 procent van de ssc's in de fase operationeel-stabiel verkeert en 28 procent in de fase operatie-aanloop.⁴ Daarmee lijkt in Nederland de grootste golf van invoering

² Williamson, 1985.

³ Dit is gebaseerd op inventarisaties uitgevoerd in 2005 door Atos Origin (Londen), Atos-Odyssée (Parijs), Atos Consulting en NNC.

⁴ Hiertoe zijn alle bedrijven en instellingen aangeschreven die ook participeerden in het onderzoek van 2002/3. In totaal is van 26 respondenten gedetailleerde gegevens verkregen. Dit aantal lijkt laag, maar is een typische respons, ook internationaal, voor dit type onderzoek. Doordat ook andere bedrijven bekend zijn, vooral via advieswerk, is redelijk bekend welke bias in deze respons zit. In termen van betrouwbaarheid is dit onderzoek vergelijkbaar met andere surveys, maar de resultaten kunnen nooit absoluut genomen worden.



Figuur 1: Overzicht van toepassingsgebieden van ssc's, NNI-survey 2005

van ssc's voorbij. Dat lijkt ook internationaal het geval te zijn. Ook enkele multinationals die in de periode 2002/3 nog stelden niet tot ssc's te zullen overgaan, bleken in 2005 daartoe plannen te maken en adviezen in te winnen. Zij voerden in 2006 ook ssc's in. De belangrijkste toepassingsgebieden voor ssc's zijn weergegeven in figuur 1.

Toepassingsgebieden bij Defensie

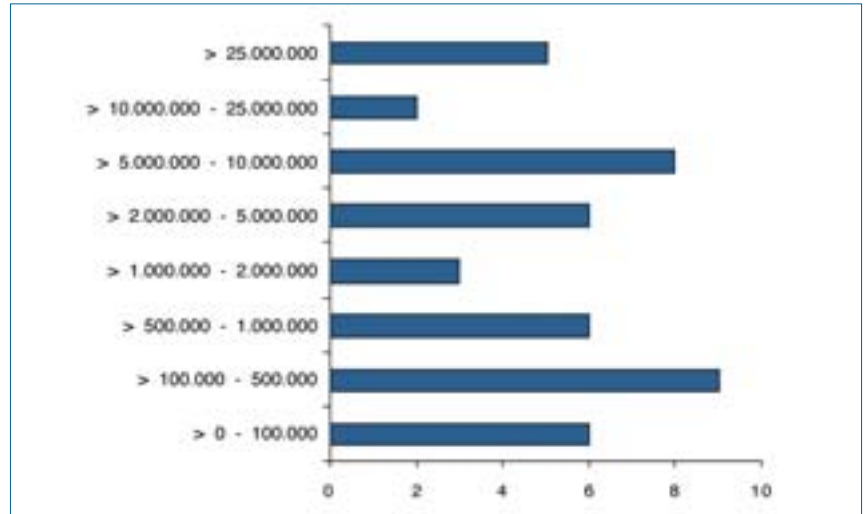
Ook bij Defensie zijn ssc's ingericht. De toenemende complexiteit van onderhoud en training zorgt al honderd jaar – gaandeweg – voor de concentratie van die activiteiten. De laatste tien jaar zijn daar processen aan toegevoegd die de hele krijgsmacht betreffen, zoals vervoer, vastgoed, gezondheidszorg, informatietechnologie, betaaldiensten, personele diensten en catering. Onlangs is hier met de vorming van de Defensie Materieel Organisatie (DMO) de inkoop en het onderhoud van materieel bijgekomen. In feite is een groot deel van de in figuur 1 aangegeven gebieden binnen Defensie te herkennen.

Het effect van kostenbesparing

Een belangrijke vraag is uiteraard hoeveel kostenbesparing de toepassing van ssc's realiseert. Hiervan geeft figuur 2 een overzicht.



Figuur 2: Gerapporteerde kostenbesparingen per functie door toepassing van ssc's (Booz Allen Hamilton, 2001, Nolan Norton Institute, 2003, 2006)



Figuur 3: Absolute bedragen die door een aantal ondernemingen (niet zijnde de grootste ondernemingen in Nederland) naar hun opgave zijn bespaard door toepassing van ssc's (NNI, 2005). Bij grote multinationals ligt de besparing als gevolg van het goed toepassen van ssc's in de orde van grootte van ongeveer 1 procent van de jaaromzet

Wat bij nadere analyse opvalt, is dat de besparingen van 50 procent vooral in Angelsaksische landen worden gerealiseerd, terwijl ondernemingen op het Europese vasteland op 20 procent blijven steken. Een verklaring van dit verschil ontbreekt voorlopig. Kostenbesparingen zijn niet alleen het gevolg van het opheffen van duplicatie van afdelingen en processen, maar ook van standaardisatie binnen het

hele concern, het realiseren van een hogere inkoopmacht en vooral ook een betere benutting van kennis en expertise over de divisies heen. Figuur 3 geeft een beeld van de absolute bedragen die door toepassing van ssc's zijn te besparen.

Nederlandse bedrijven zijn niet zo ambitieus wat betreft kostenbesparing; gemiddeld liggen die zo rond de 20 procent. Vijfenzestig procent van de respondenten geeft op dat de kostenbesparingen conform de *business case* zijn gerealiseerd, in 15 procent van de gevallen zijn de kostenbesparingen hoger dan die voorzien in de *business case*. In Nederland is er duidelijk sprake van *satisfying behavior* waar het gaat om kostenbesparingen.

Wel komt hierin verandering als gevolg van een actievare markt van aandeelhouders. Shared service centers zijn ook een belangrijk instrument om synergie op concernniveau te realiseren en zo een door buitenstaanders geforceerde *break up* te voorkomen.

Kostenbesparing bij Defensie

Veel van de nieuwere ssc's bij Defensie zijn gevormd om kostenbesparingen te bereiken. Zomaar enkele

getallen: met de samenvoeging van de diverse horecaorganisaties tot de 'paarse' cateringorganisatie Paresto zijn 587 functies bespaard in de periode van april 2004-december 2005. De samenvoeging van betaaldiensten tot het Centrale Betaalkantoor Defensie (CBD) heeft 150 functies bespaard en bracht het aantal locaties terug van 87 naar zes. Wellicht worden in de toekomst alle betalingen verricht op één locatie.

Andere effecten

Naast de kostenbesparing worden andere effecten gerapporteerd van het werken met shared service centers. Het gaat hierbij om zaken als een hogere kwaliteit van de interne dienstverlening, een betere transparantie in de organisatie, maar ook om effecten op de motivatie van werknemers en op de flexibiliteit van de onderneming. Er doen zich zowel onverwachte negatieve als onverwachte positieve ef-

fecten voor. Het oordeel over de effecten blijkt in de praktijk sterk gekleurd door de positie van diegene die naar de effecten wordt gevraagd. Een raad van bestuur zal spreken over een betere transparantie in de onderneming, terwijl op divisieniveau diezelfde transparantie als negatief zal worden ervaren. Maar omdat dat niet gezegd mag worden, wordt die perceptie uitgedrukt in termen van verlies aan autonomie en/of flexibiliteit. Terwijl de raad van bestuur juist meer flexibiliteit ziet in de organisatie, vanuit zijn opgave. Figuur 4 geeft een overzicht van de gerapporteerde ervaringen.

De hogere kwaliteit van de dienstverlening is te verklaren doordat interne dienstverlening die in het verleden vaak impliciet was gedefinieerd, nu expliciet wordt beschreven. Dat gebeurt in meetbare en objectief toetsbare eenheden, wat ook maandelijks

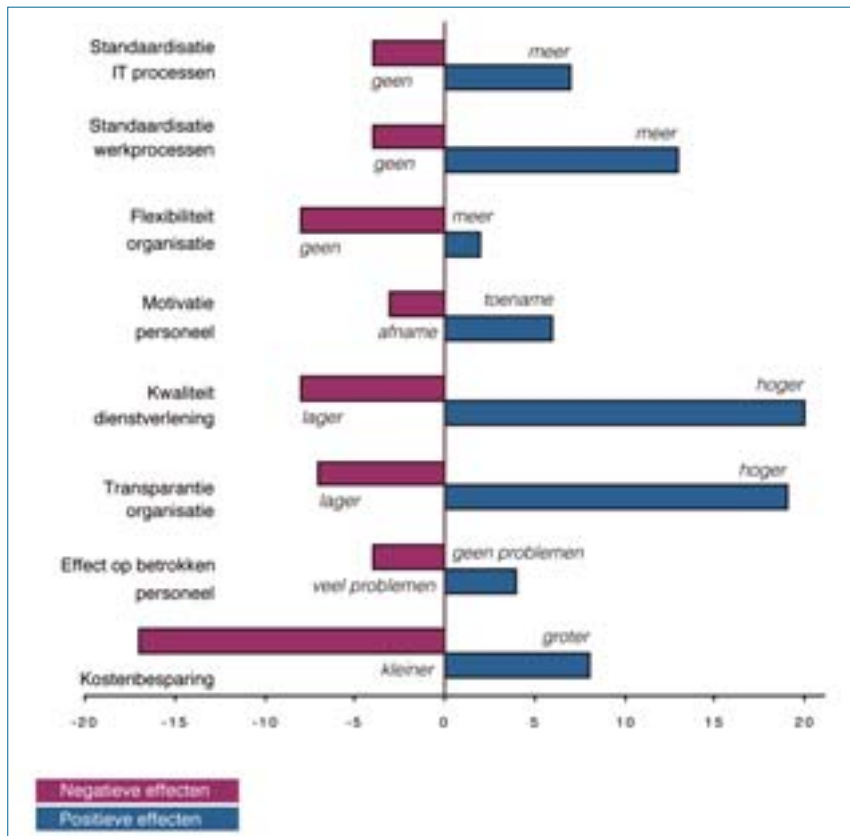
wordt gemeten, gerapporteerd, getoetst en besproken. Direct daarop volgt de constatering dat als gevolg van het werken met shared service centers de organisatie transparanter is geworden. Dit geldt in het bijzonder voor de leiding van de gehele organisatie: deze ziet immers niet alleen de rapportages over de as van de product-marktcombinaties, maar via het ssc ook de rapportages over een aantal functionele lijnen.

Standaardisatie van processen

Een belangrijke verbetering in de bedrijfsvoering, maar ook in de bestuurbaarheid van ondernemingen, blijkt te zitten in de ten behoeve of door de invoering van shared service centers doorgevoerde semantische standaardisatie en standaardisatie van (deel-) processen. In zekere zin is deze constatering dubbelzinnig, omdat het concept van shared service centers gebaseerd is op de mogelijkheid van alternatieve aanwending van gestandaardiseerde functionele processen voor meerdere, verschillende product-marktcombinaties.

Dat niettemin standaardisatie als effect wordt genoemd laat zich verklaren: in de traditionele divisie- of business unit-organisatie kwam het thema van standaardisatie wel aan de orde, maar lukte het de raad van bestuur in veel gevallen niet het argument van de divisies te weerleggen dat standaardisatie een voor een divisie specifieke *customer responsiveness* respectievelijk *market responsiveness* in de weg zou staan.

Met de concrete figuur van shared service centers en de belofte van zowel lagere als meer flexibele kosten – in combinatie met nuchtere analyses van processen en data – is het echter gelukt om preciezer vast te stellen in welke gevallen welke data en processen gestandaardiseerd alternatief aanwendbaar zijn voor verschillende product-marktcombinaties. Ook is preciezer vast te stellen wat het (kleine) deel aan data en processen is dat specifiek is voor een product-marktcombinatie.



Figuur 4: Overzicht van gerapporteerde onverwachte effecten als gevolg van de invoering van ssc's (NNI, 2005)

Bijvoorbeeld in het geval van een financiële instelling leerde analyse van hypotheekaktes en het bijbehorende administratieve beheer dat de hypotheekaktes en -administraties van de verschillende merken voor 95 procent dezelfde data bevatten, in hetzelfde *format*. Aanvankelijk was de directeur van die hypotheekmerken fel gekant tegen een ssc voor het administratieve beheer van die producten.

Bij een middelgrote gemeente bleek dat elke dienst zijn eigen proces had gedefinieerd voor de werving, selectie en aanstelling van medewerkers. De verschillen daartussen hadden geen rationele grond en stonden zelfs een soepele interne arbeidsmarkt in de weg. Hierbij zij aangetekend dat als gevolg van betere procesbeschrijvingen, in combinatie met de verdere ontwikkeling van de digitale technologie, het in de meeste gevallen, via modularisatie van producten en diensten, mogelijk is om *low cost strategies* en *differentiation* effectief te combineren.⁵

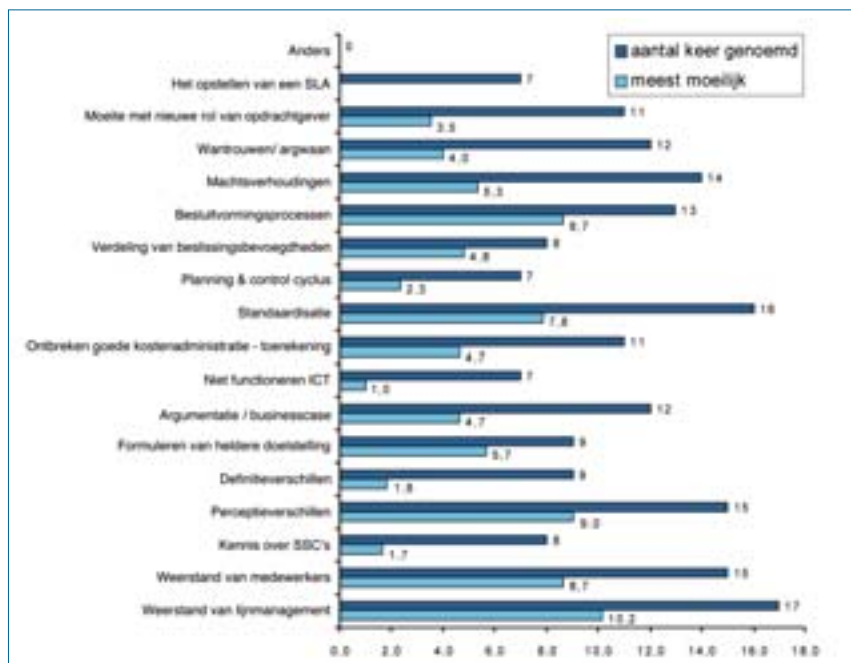
Enkele aanvullende aspecten

Weerstand bij de invoering van een ssc

De grootste weerstand die voor de invoering van ssc's overwonnen moet worden is de weerstand van lijnmanagers. Deze factor wordt het meest frequent gerapporteerd en geldt, zoals blijkt uit figuur 5, als de moeilijkste om te overwinnen.

Het overbruggen van perceptieverschillen is een tweede moeilijke factor, daarna komt het realiseren van de standaardisatie. De invoering van ssc's wordt in veel gevallen ten onrechte opgevat als recentralisatie van beslissingsbevoegdheden ten opzichte van de traditionele (gedecentraliseer-

⁵ Zie hierover ook: (Prencipe, Davies, & Hobday, 2003). Dit boek handelt niet, zoals de titel wellicht suggereert, over ICT, maar over de moderne economische organisatie-theorie en idem vormen.



Figuur 5: Overzicht van genoemde te overwinnen factoren en weerstanden en de daaraan toegekende moeilijkheidsgraad (NNI, 2005).

de) multi-divisionele organisatie. Dat is nadrukkelijk niet het geval, maar deze foute perceptie is hardnekkig (zie ook het tekstkader).

Stappen na de invoering van een ssc

Een vraag die ook gesteld moet worden is wat er staat te gebeuren na invoering van shared service centers. Daarbij wordt vaak gedacht dat een volgende logische stap is het outsourcen van activiteiten aan derden, aan *service firms*. Aanvankelijk leek dit het geval te zullen zijn, maar begin 2005 kwam hierin een kentering. De

ervaringen met outsourcing bleken minder gunstig, met na verloop van tijd toch hogere prijzen en verlies aan innovatiecapaciteit.

Het merendeel van de respondenten zei medio 2005 niet het voornemen te hebben de activiteiten, georganiseerd in een ssc, aan één of meerdere derde, onafhankelijke partijen te outsourcen.

Gevraagd naar het beeld van de toekomstige organisatie antwoordde het merendeel van de respondenten te denken aan een voortzetting van de traditionele divisie- of business unit-organisatie, maar dan in combinatie

Centralisatie:	Invoering van een SSC:
<ul style="list-style-type: none"> Een aantal van de aan divisie- of BU-management-geattribueerde beslissingsrechten, anders dan gebruikelijke concern-richtlijnen, wordt hen door de RvB ontnomen en overgeheveld naar één of meerdere stafafdelingen, met als gevolg dat het divisie- of BU-management niet zelf alle beslissingen kan nemen zoals cruciaal voor hun <i>bottom-line</i> resultaat Hierbij worden ook de resources en de middelen (budgetten) overgeheveld naar die stafafdelingen, wel zullen als regel de kosten worden doorbelast 	<ul style="list-style-type: none"> De <i>scope of accountability</i> (het maken van alle afwegingen ter optimalisering van de <i>bottom-line</i>) behoudens gebruikelijke concernrichtlijnen, en de daarbij behorende geattribueerde beslissingsrechten van divisie- of BU-management, wordt door invoering van een SSC niet gewijzigd Specifieke <i>resources</i> worden door de RvB uit divisies of BU's overgeplaatst in een SSC De middelen (budgetten) blijven in de divisies of BU's, die daaruit de SSC's de kosten van de geleverde diensten vergoeden

Het onderscheid tussen recentralisatie en het invoeren van ssc's

met een aantal shared service centers. Uit een andere bron is bekend dat in enkele gevallen de functies van een shared service center – het gaat dan om specifieke administratieve dienstverlening – opgevolgd zullen worden door *Application Service Providing*. Het ssc wordt dan niet meer dan een computerprogramma oftewel een *lights-out* ssc, dat de gebruikers binnen de divisies benutten. Een verdere uitwerking staat in figuur 6.



Figuur 6:
De meeste respondenten in het onderzoek denken bij de BU-organisatie te zullen blijven (NNI, 2005)

Uit de fase van ontwikkeling (het merendeel van de ssc's bevindt zich in de operationele fase), gerealiseerde kostenbesparingen, als ook de frequentie van ssc's in het bedrijfsleven, kan worden geconcludeerd dat shared service centers tot de normale bedrijfsvoering zijn gaan behoren, althans in normatieve, bedrijfseconomische zin. Maar uit zowel persoonlijke reacties, voorgelegde problemen in adviesopdrachten als uit het gegeven dat de meeste respondenten niet de sprong maken naar de *customer centric organization* noch de *platform-organisatie* (zie hierna in dit artikel) blijkt dat het ssc nog niet tot de normale bedrijfsvoering behoort waar het gaat om de mentale modellen, concepten, wijze van leidinggeven, managementprocessen en dergelijke.

Stappen na invoering van een ssc bij Defensie

Defensie richt zich, net als andere organisaties van de overheid, niet op financiële waardecreatie. Het gevolg is dat managers bij de overheid (ook de managers van ssc's binnen de over-

heid) niet de druk voelen die er in het bedrijfsleven is. Er is immers geen sprake van de dreiging van verlies van marktaandeel en de overheid kan nooit failliet gaan. Deze druk is echter nodig om een organisatie scherp te houden. Daarom hanteert Defensie het instrument *benchmarking*, waarbij prijs en kwaliteit van de dienstverlening binnen de organisatie worden vergeleken met die van de markt. De klanten en de beleidsverantwoorde-

Een breder perspectief

De aandeelhouders

Het voorgaande levert een tamelijk vlak, visieloos beeld op van de manier waarop Nederlandse bedrijven werken met shared service centers, de ervaringen daarmee, et cetera. Hierbij moet worden bedacht dat als gevolg van steeds actievere aandeelhouders in het bijzonder beursgenoteerde bedrijven in een lastig parket zijn gekomen. Deze actieve aandeelhouders beoordelen de strategie, respectievelijk het beleid van de raad van bestuur aan de hand van de zogeheten *break up value*. Deze break up value is positief wanneer de som van de marktwaarde van de afzonderlijke divisies hoger is dan de marktwaarde van het geconsolideerde concern. De actieve aandeelhouders zullen dan de macht over de onderneming willen overnemen om de raad van bestuur naar huis te sturen, de corporate staven te liquideren en de divisies afzonderlijk te verkopen. Hierbij kunnen winsten worden gemaakt in orde van grootte van een miljard euro.

Daarbij hebben deze actieve aandeelhouders geen belang bij een in



kpu-bedrijf, Soesterberg (Foto AVDD, R. Gieling)

hun ogen complicerend systeem van shared service centra, want dat zou de ontvlechtingskosten kunnen verhogen. Omgekeerd kan een raad van bestuur zich verdedigen tegen een ongewenst opbreken van de onderneming door verschillende synergieën te realiseren, zoals door toepassing van shared service centers. De executie van zo'n beslissing moet dan snel en effectief zijn en de feitelijk gerealiseerde besparingen moeten dan ook in de orde van grootte van een potentiële break up value liggen.

Daarnaast speelt dat een aantal ondernemingen nog in het proces verkeert van het versterken van hun marktmacht door horizontale *swaps* van hun product-markt portefeuilles. In dat geval is het vormen van een shared service center nog even niet aan de orde omdat ook zo'n horizontale swap met zo weinig mogelijk ontvlechtingskosten gepaard moet gaan.

Een nieuw concept

Tot nu toe is in dit artikel steeds gesproken over shared service centers. Deze uitdrukking verwijst impliciet naar het multidivisionele model, waarin de divisie het *profit center* is. In beginsel is dit verticaal en functioneel georganiseerd, maar een aantal processen kan, als bij uitzondering, onderling gedeeld worden.

Op zichzelf beschouwd lijken shared service centers een correctie te zijn op een aantal tekortkomingen van de traditionele multidivisionele organisatie. Een bredere beschouwing leert dat het concept van shared service centers één van de nieuwe, alternatieve bouwstenen is in de interne organisatie van de onderneming in de 21ste eeuw. We zien dan ook dat in een aantal bedrijven niet meer over shared service centers wordt gesproken, maar over een platform-organisatie of infrastructuur-organisatie. Ook zijn er in het bijzonder Amerikaanse ondernemingen die spreken over het creëren van een campus voor hun bedrijven, een campus die de business managers ontlast op het gebied van *back office* transacties.

De werkbaarheid van het concept

Sinds het begin van 2006 is bij het toepassen van shared service centers een nieuw fenomeen te constateren. Deze observatie is gebaseerd op een aantal gesprekken met Europese multinationals die, hoewel ze al een tijd ervaring hebben met het werken met shared service centers en ook kosten hebben gereduceerd, alsnog een aantal problemen signaleren. Diezelfde bedrijven stellen dat de beoogde kostenbesparingen wel zijn gehaald, maar dat zich vervolgens tal van problemen en spanningen in de organisatie voordoen.

Eén Europese onderneming, een chemisch bedrijf, stelde ronduit dat het concept van shared service centers naar haar ervaring niet werkt. Bij navraag bleek dat deze onderneming al haar afdelingen tot *value centers* had bestempeld – ook de *ssc's* – en daarmee tot profit centers. Dit resulteerde in een chaotische organisatie. Andere ondernemingen rapporteren verlies aan marktgerichtheid, recentralisatie, verlies aan discretionaire bevoegdheid van de BU-managers en dus verlies aan motivatie, et cetera.

Bij verdere navraag bleek dat de klagende ondernemingen conceptueel, in hun systeem van *internal governance*, hadden vastgehouden aan het concept van de multidivisionele organisatie. Deze neiging is sterk, niet alleen in de praktijk, maar ook onder academici en adviseurs. Een tweede factor die naar voren kwam uit de genoemde gesprekken (inclusief met betrokken adviseurs) is dat onvoldoende aandacht is besteed aan de consequenties van het toepassen van de idee van shared service centers voor de rollen en de taken van de raad van bestuur zelf, met name bij gedwongen winkelnering en de naleving van contracten.

Een derde factor die aan het licht is gekomen als bepalend voor het succes van shared service centers is de kwaliteit van het opdrachtgeverschap van de divisies, respectievelijk business units. Verondersteld wordt dat deze manager-opdrachtgever een goed in-



zicht heeft in het economisch model van zijn business. Aan deze veronderstelling wordt niet steeds voldaan.

Afstemming van vraag en aanbod

Een belangrijk probleem bij het toepassen van shared service centers is hoe op een elegante wijze vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. Grofweg bestaan hiervoor twee methoden. De eerste is centrale planning, de tweede is een intern marktmechanisme. Een centrale planning werkt niet vanwege de kosten die dit met zich meebrengt, zowel voor de benodigde informatieverwerking als vanwege de kosten als gevolg van fouten en vertraging in de besluitvorming. Een marktmechanisme veronderstelt keuze, die er niet is bij toepassing van een shared service organisatie.

De meest voor de hand liggende constructie, overigens al jarenlang in multinationale ondernemingen toegepast, is werken met een specifieke planning & control-cyclus. Deze cyclus vormt ook een goede structuur en proces voor het oplossen van conflicten, zoals bij de geschetste winkelnering. De wijze waarop de planning & control-cyclus is georganiseerd vormt dan ook een goede indicator



Militair Geneeskundig Logistiek Centrum in Heerenveen

(Foto AVDD, S. Hilckmann)

sen, systemen en organisatiecultuur, geldt nog niet dat er op een volwassen wijze met ssc's wordt omgegaan.

Enerzijds omdat er nog steeds gedacht wordt vanuit de traditionele multidivisionele organisatie. Anderzijds zijn nog te weinig bedrijven bezig met organisatie modellen voor de 21ste eeuw, niet alleen wat betreft de markt, maar ook wat betreft de veranderende mens en markt. Dit gebrek aan conceptuele helderheid zit niet alleen bij de leiding van veel ondernemingen, maar wordt ook in stand gehouden door de *business institutions* zoals de vakgebieden van HRM, *accountancy*, *corporate finance* en dergelijke. Alleen die conceptuele helderheid kan zorgen voor een effectieve organisatie, in alle geledingen van het concern, die alle betrokkenen ook als logisch en normaal ervaren.

Voor het militaire bedrijf geldt dat waar steeds meer (noodzakelijke) aandacht ontstaat voor de kwaliteit van 'mens en machine', de ondersteuning minstens gelijke tred moet houden. Een juiste keuze maken uit bestaande concepten en *best practices* om de ondersteuning klantgericht en kostenbewust in te richten en uit te voeren is van groot belang om de *core business* van Defensie adequaat te kunnen (blijven) ondersteunen.

van de *matureness* van het werken met shared service centers.

Hiermee zijn in deze paragraaf de belangrijkste voorwaarden genoemd waaraan voldaan moet zijn wil er sprake zijn van een goed gebruik van shared service centers, in de zin van volledigheid van kritische aspecten voor succes. In enkele gevallen is de platform-organisatie redelijk tot goed gerealiseerd, zoals bijvoorbeeld bij ABN-AMRO. Maar het blijkt lastig – ook in de publieke sector – conceptueel voor te lopen op de technisch-economische verandering die het werken met ssc's impliceert.

De menselijke kant

Het najlen van de menselijke kant van de organisatie als sociaal systeem op wat technisch kan en economisch wenselijk is, is een bekend fenomeen in de sociologie. Op het niveau van management en besluitvorming laat het zich verklaren doordat managers, zeker op wat hoger niveau en oudere leeftijd, meer geneigd zijn tot *rule following decision making*. Dat is besluitvorming gericht op het in stand houden van het sociale systeem zoals

het is, met zijn rollen, statussen en identiteiten. De managers zijn minder gericht op rationele besluitvorming en het daaraan verbonden element alle aspecten van een verandering systematisch goed te regelen.⁶

Oudere en grotere ondernemingen zijn vaak eerder geneigd tot *rule following decision making* dan nieuwe *start ups*. Dit verklaart ook waarom in de geschiedenis van het bedrijfsleven nieuwe ondernemingen kansen vaker en beter oppikken dan oude bedrijven. Het merendeel van de organisatorische vernieuwing vindt daardoor plaats via het afsterven van bestaande ondernemingen en het ontstaan van nieuwe.

Slotbeschouwing

Gemeten naar mate van toepassing, percentage van bedrijven dat werkt met één of meerdere shared service centers, gerealiseerde kostenbesparingen en andere voordelen, kan worden gesteld dat ssc's nu een reguliere bouwsteen zijn in de interne organisatie van de onderneming. Gemeten naar conceptuele helderheid en de daaruit voortvloeiende beslissingen met betrekking tot mensen, proces-

Literatuur

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press.
- Prencipe, A., Davies, A., & Hobday, M. (Eds.). (2003). *The Business of Systems Integration*. Oxford: Oxford University Press.
- Strikwerda, J. (2003). *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum – Stichting Management Studies.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

⁶ March, 1994.