

Shared services centers en BPO bekeken met een logistieke bril

BSP-concepten voor de toekomst

Shared services centers en business process outsourcing bekijkt men doorgaans alleen vanuit ICT-perspectief. Andere en minstens zo waardevolle inzichten zijn echter te verkrijgen als we de achterliggende concepten ook eens een keer vanuit businessperspectief bezien. Marc Kerremans doet dat in dit stuk vanuit het kader van de logistieke dienstverlening, een sector waar men veel ervaring heeft in het succesvol uitbesteden van diensten. Wat zijn de kenmerken en ontwikkelingsfasen van uitbesteding in deze logistieke wereld en welke parallellen kunnen worden getrokken met SSC en BPO in de administratieve sector?

Het fenomeen 'logistiek' is te omschrijven als de verzameling van alle processen die het beheersen van de totale goederenstroom ondersteunt ('van zand tot klant'). Nu behoren voor veel bedrijven deze logistieke processen of delen ervan (verwerving goederen, aanlevering, opslag, distributie) niet tot de kernactiviteiten en worden ze bijgevolg uitbesteed aan logistieke dienstverleners. Omdat het om een verscheidenheid van processen en diensten kan gaan, is door de jaren een classificatie ontstaan van de graad van uitbesteding (zie afbeelding 1'). Deze classificatie heeft zowel een statisch karakter - ze brengt een differentiatie aan tussen de verscheidene aanbieders - als ook een dynamisch karakter - ze geeft een evolutiepad weer. Elke categorie binnen deze classificatie of fase in de evolutie heeft zijn eigen doelstellingen, samenwerkingsvorm, autoriteitsstructuur, niveau van kennisbeheer en

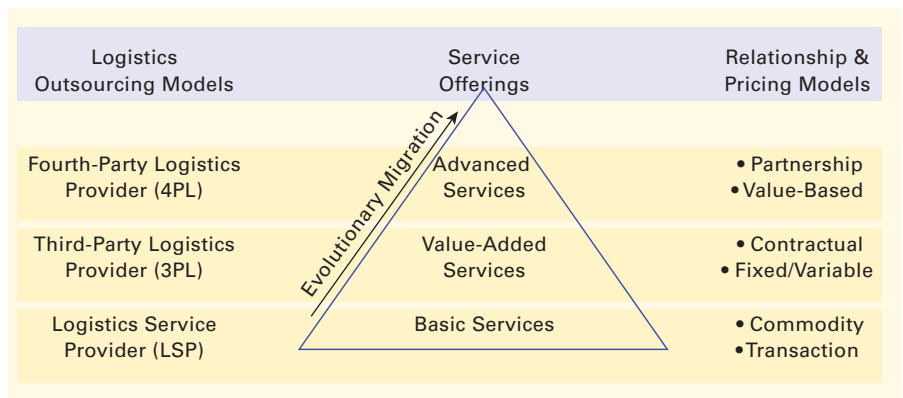
basisvereisten. Hierna bespreken we kort elke categorie of fase binnen de logistieke dienstverlening en maken dan telkens een uitstapje naar de concepten van shared services centers (SSC's) en business process outsourcing (BPO).

Logistieke dienstverlener

De opdrachtgever doet een beroep op de logistieke dienstverlener (LSP),

zoals een transporteur of magazijnuitbater, als subcontractor voor de operationele uitwerking van een duidelijk omlijnd transport of logistieke taak. De organisatie en de opvolging blijven in handen van de opdrachtgever; de relatie klant/leverancier is meestal louter kostengedreven en korte-termijn. De diensten zijn te beschouwen als 'commodity' en er wordt per transactie betaald. Vaak is het zo dat een aantal logistieke basisactiviteiten wordt uitbesteed om middelen vrij te hebben voor de eigen kerncompetenties. Voor kennisbeheer is er vaak geen tijd en energie. Zelfs kennisvergaring is dikwijls te hoog gegrepen.

Toetsen we dit niveau van logistieke dienstverlening aan de concepten van SSC en BPO, dan denken we hier bijvoorbeeld aan het gaan uitbesteden van een beperkte functionaliteit dat binnen de processen van een onderneming niet tot de kerncompetenties behoort en niet vaak genoeg voorkomt dat men hiervoor een

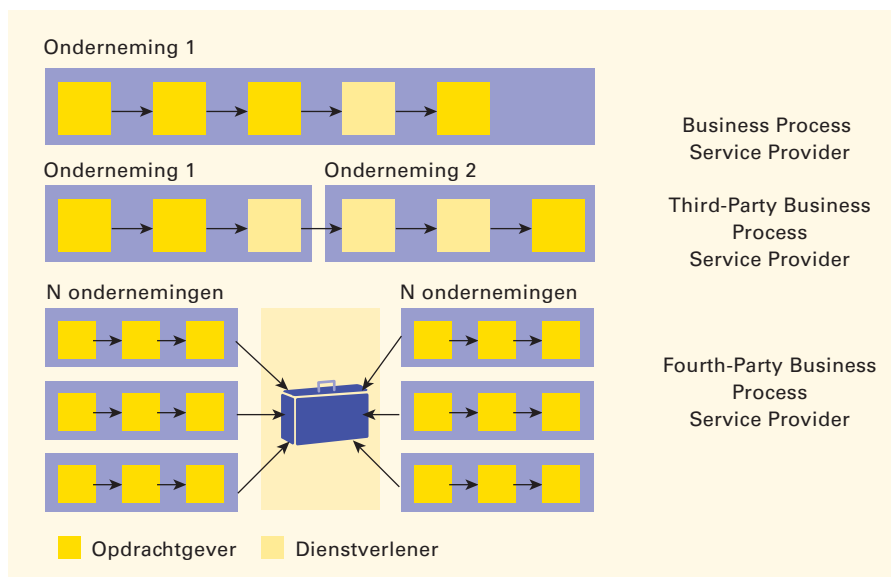


Afbeelding 1. Verschillende niveaus van logistieke dienstverlening.

infrastructuur gaat uitwerken. Voorbeelden hiervan zijn het archiveren van documenten als images, het afhandelen van de loonadministratie en het implementeren en onderhouden van een boekhoudpakket. Door de systematische uitbesteding van dit soort activiteiten is een aantal aanbieders ontstaan (SSC eerste generatie) die deze operaties uitvoeren voor verscheidene opdrachtgevers (imagecenters, sociale secretariaten, eerste generatie ASP's). Hier geldt het principe van de kostenbesparing en de dienstverlener die nauwelijks of niet geïnteresseerd is in de overige activiteiten van de opdrachtgever. De afrekening verloopt veelal per transactie, gekoppeld aan een relevant volume (aantal images, aantal werknemers, aantal boekhoudtransacties). De voorwaarden voor een succesvolle toepassing zijn betrouwbaarheid, veiligheid en snelheid van uitvoering.

Third-party logistieke dienstverlener

De opdrachtgever gaat een pakket van transport en logistieke activiteiten uitbesteden. De third-party logistieke dienstverlener (3PL) organiseert deze activiteiten, verleent bovendien een aantal toegevoegde-waardeactiviteiten en doet eventueel beroep op derden voor de concrete uitvoering. Vaak komt deze dienstverlener niet alleen in contact met de opdrachtgever, maar ook met andere verbonden partijen (klanten, kleinhandel, leveranciers). Hij verzorgt dan als derde partij de logistiek tussen deze twee opeenvolgende partijen in de keten. Meestal gaat de opdrachtgever een langdurig partnership aan met de logistieke dienstverlener, waarbij de opdrachtgever voldoende expertise in huis houdt om de logistieke prestaties van de dienstverlener te meten, te evalueren en eventueel bij te sturen. De keuze voor de dienstverlener is gebaseerd op kennis en toe-



Afbeelding 2. Verschillende niveaus van Business Process-dienstverlening.

gevoegde waarde en verder worden vereisten gesteld qua projectmanagement, technologie-integratie, financiële stabiliteit en veranderingsmanagement. Een belangrijke rol in dit concept is weggelegd voor de managementconsultant. De consul-

we het volgende stellen. Een volgende generatie van shared services centers biedt meer dan enkele operaties en deze operaties reiken verder dan de grenzen van de onderneming. Buiten het kostenaspect wordt nu vooral gekeken naar de aanwezige expertise die er bij de aanbieder is. Meestal geeft dit aanleiding tot het uitbesteden van een aantal activiteiten met toegevoegde waarde die oorspronkelijk niet in het pakket werd opgenomen. Hanteren we dezelfde voorbeelden, dan betekent dit bijvoorbeeld het aanbieden van recordsmanagementfunctionaliteit voor de gearchiveerde documenten, het aanbieden van een oplossing voor de verzuimopvolging in het kader van de Poortwachterwetgeving en het verstrekken van een debiteurenopvolging met eventuele 'factoring'. Deze bijkomende diensten worden dan ook niet per transactie afgerekend maar per dienst met een mix van vaste en variabele vergoedingen. Naar de dienstverlener toe worden dezelfde voorwaarden gesteld en dit is volledig in overeenstemming met de voorwaarden die werden geschetst in een eerder artikel in Business Process Magazine², namelijk helder gedefinieerde processen,

De 3PL kan goed tot optimale beslissingen komen

tant helpt in het beoordelen van de behoeften om diensten uit te besteden en in de ondersteuning bij de technologische implementatie en integratie. Op het vlak van kennis gaat men niet enkel de kennis binnenhalen doch ook structureren en aanbieden. De beslissingsmacht omtrent de tactische logistieke keuzes blijft bij de uitbestedende partij. Niettemin is de 3PL door zijn brede waaier aan aangeboden functies goed in staat om in overleg met de opdrachtgever te komen tot optimale beslissingen.

Vertaald naar SCC's en BPO kunnen

duidelijke organisatie- en managementstructuur, vereiste servicelevels, kwaliteit en een robuust IT-platform. Ook op het gebied van het kennisniveau en de autoriteit zijn de bevindingen gelijklopend met het logistieke kader. Eenzelfde rol - en ze zullen het graag horen - kan hier worden opgenomen door managementconsultants.

Fourth-party logistieke dienstverlener

De opdrachtgever besteedt niet enkel de organisatie uit, maar ook het management en de controle van de logistieke taken aan derden. Fourth-party logistieke dienstverleners (4PLs) controleren vaak de gehele keten en dit voor verscheidene partijen. Ze nemen in feite de rol van opdrachtgever over, waarbij het organiserende en uitvoerende werk dikwijls wordt overgelaten aan andere partijen. Concreet betekent dit dat de 4PL dikwijls geen transport en magazijnen in eigendom heeft. De samenwerking is een langdurig partnership waar kwaliteit van de service een primordiale rol gaat spelen en waarbij gedacht wordt aan gedeelde risico's en opbrengsten. Vanaf dit niveau ligt de beslissingsmacht bij de dienstverlener; hij is het die de keuzes maakt en de eindverantwoordelijkheid heeft. Het kennisbeheer bevindt zich in de fase van het ontwikkelen en implementeren van nieuwe concepten. Voorwaarden tot succes zijn een strategische relatie, zeer brede business-expertise, gedeelde risico's en resultaten, geavanceerde technologie en - vaak vergeten - een 'gealigneerde' bedrijfscultuur.

Waar dit model binnen de logistieke dienstverlening zich nog volop in een experimentele fase bevindt, is dit voor het SSC- en BPO-concept zelfs nog een beetje toekomstmuziek. Men gaat bij dit concept niet enkel de operationele uitvoering uitbesteden maar ook het beheer, de controle

over de processen. De vorm van samenwerking neemt de gedaante aan van een verregaand 'partnership' waarbij naar organisatie het business-model en de processen worden herontworpen. Naar onze voorbeelden toe denken we aan het volledig uitbesteden van de administratie, het

Tussen SSC, BPO en de logistieke dienstverlening bestaan grote parallellen

personeelsbeheer, het financiële beheer aan een soort centra die hiervoor een soort netwerk ('business web'³) hebben uitgebouwd. Wat betreft de autoriteitsstructuur vindt er een overdracht plaats van de eindverantwoordelijkheid gekoppeld aan financiële consequenties, wat een risicodeling inhoudt. Op kennisvlak is er de intentie om nieuwe kennis te ontwikkelen en toe te passen met als achterliggende doelstelling een competitief voordeel te realiseren en dit model te commercialiseren naar derden. De voorwaarden voor succesvolle toepassing van het concept zijn weer gelijklopend met deze in het logistieke model. Wel dient men ervoor te waken dat met de juiste partners wordt gewerkt. Zien we in het 4PL-model nieuwe spelers opdagen (internetbedrijven, softwareleveranciers, managementconsultants) die opportunistisch op de kar springen, dan is het overduidelijk dat dit een cumulatief model is. Men heeft naast functionele en inhoudelijke kennis van de basis en toegevoegde-waardediensten eveneens operationele ervaring nodig in de voorafgaande fases om deze geavanceerde diensten met succes te kunnen aanbieden. Een combinatie van spelers lijkt in dit concept de meeste kans

van slagen te hebben. Een belangrijke waarneming is dat flexibiliteit en 'adaptability' van de organisatie in dit model van 'transformerende uitbesteding' meer blijken bij te dragen aan ondernemingssucces dan het streven naar operationele performance en hogere efficiency, hetgeen men steeds naar voren schuift bij (tweede generatie) SSC en BPO⁴.

BSP

In dit artikel is een aanzet gegeven om vanuit het kader van de logistieke dienstverlening, dat toch een sector is waar men heel wat ervaring heeft in het succesvol uitbesteden van diensten, naar SSC en BPO te kijken. De grote parallellen die zijn gevonden verleiden ons tot het aannemen van een gelijkaardig evolutiemodel, zoals te zien is in afbeelding 2, waarbij men kan spreken van Business Process Service Provider (BSP), 3PB (third-party BSP) en 4PB (fourth-party BSP).



Noten

1. Aangepast schema gebaseerd op C. John Langley Jr., Ph.D., Georgia Institute of Technology, Gary R. Allen, Cap Gemini Ernst & Young U.S. LLC, Mark J. Colombo, FedEx Corporate Services (editors), Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2003 Eighth Annual Study.
2. Onno Ghijsen Cohen, Randvoorwaarden voor succesvolle shared services centers, Business Process Magazine, 2003, nr. 8.
3. Don Tapcott, Digital Capital (Harnessing the power of business webs), Harvard Business Press, 2000.
4. Outsourcing Journal en de BPO Journal, te raadplegen via <http://www.outsourcing-journal.com/>.

Marc Kerremans

Marc Kerremans is werkzaam als zelfstandig consultant bedrijfssystemen (BPM, ERP, ECM) en operationele logistiek. E-mail: mar-