



Dietrich Mollat (rechts) in gesprek met Frans Rutten

“Je moet voortdurend laten zien dat de structuur professioneel is en de mensen competent zijn”

Dietrich Mollat geeft leiding aan het Europese Shared Service Center (SSC) van NYSE Euronext. Dat bevindt zich niet in een of ander verlagelonenland, maar gewoon op het adres Beursplein 5 in Amsterdam. Frans Rutten, Client Service Director bij RGP, sprak met Mollat (1964) over die vrij ongebruikelijke constructie.

Rutten: “Dat jullie shared service center uitgerekend in Amsterdam is gevestigd, zal velen misschien vreemd voorkomen. Al was het maar omdat de factor arbeid hier in Nederland niet bepaald goedkoop is. Maar jullie zijn natuurlijk niet over één nacht ijs gegaan en hebben die keuze op een duidelijke visie gebaseerd. Kun je daar wat over vertellen?”

Mollat: “NYSE Euronext heeft bij haar SSC bewust voor de brownfield benadering gekozen en niet om helemaal from scratch te beginnen. Zo kozen wij ook voor een vestiging op een bestaande locatie. Nog voor mijn komst bij NYSE Euronext zijn onze Europese locaties (Amsterdam, Parijs, Londen, Brussel, Lissabon en Belfast, red.)

geanalyseerd op geschiktheid voor vestiging van het SSC. Uit die analyse kwam Amsterdam naar voren als beste kandidaat. Niet alleen waren er vierkante meters beschikbaar, belangrijk ook is de aanwezigheid van voldoende internationaal gekwalificeerd personeel. In deze tak van sport vinden wij het namelijk belangrijk om onze Europese vestigingen in hun eigen landstaal te kunnen bedienen, dat verhoogt de kwaliteit van de dienstverlening aanzienlijk. Die getalenteerde mensen vind je in Nederland; er waren voor ons al meer financiële afdelingen gevestigd in Amsterdam om dezelfde reden. In het SSC werken meer dan dertig mensen die met elkaar 22 nationaliteiten vertegenwoordigen.”



tweegesprek tweegesprek



Rutten: “Kennelijk is het kostenaspect dus niet de doorslaggevende factor geweest in de keuze voor Amsterdam.”

Mollat: “Nee, dat was zeker niet de enige drijfveer. Kijk, als je een plek voor een nieuwe operatie zoekt met pakweg zeshonderd mensen dan ga je niet in het centrum van Amsterdam zitten. Dat kan kostenteknisch eenvoudigweg niet. Maar als je bedenkt dat een SSC in de perceptie van de business altijd ver weg is, wil je zo dicht mogelijk bij de klant zitten. Daarnaast speelt voor NYSE Euronext het culturele aspect een belangrijke rol. Het past bij onze ambitie om in een land actief te zijn waar ondernemerschap wortelt in een rijke traditie. Een locatiekeuze die louter is ingegeven door financiële afwegingen past niet bij dit bedrijf. Gedurende de afgelopen vier jaar heeft de praktijk uitgewezen dat onze benadering de juiste is geweest. Overigens heeft de inrichting van het SSC voor NYSE Euronext in een periode van vier jaar wel tot een forse kostenbesparing van dertig procent geleid.”

Rutten: “Dat is fors. Je had het zojuist over jullie ambitie. Ik veronderstel dat die ambitie niet ophoudt bij het verwerken van financiële transacties. Ik neem aan dat je de kwaliteit van de dienstverlening tot het hoogste niveau wilt opvoeren en als je succesvol bent komen er altijd nieuwe kansen. Hoe zie jij dat?”

Mollat: “Ik geloof onvoorwaardelijk in een gestandaardiseerd en schaalbaar platform dat zijn taken efficiënt uitvoert. Zo zijn we in 2009 gestart met het op één lijn brengen van de activiteiten in onze vestigingen, onder andere door de geautomatiseerde systemen te migreren naar één gezamenlijke infrastructuur – Oracle. Afgezien van de techniek lag de grootste uitdaging in het from scratch opbouwen van een team met een eigen NYSE-cultuur. We hebben stevig geïnvesteerd in trainingen op het gebied van klantgerichtheid en effectiviteit, en dat doen we nog steeds. People is één van succesfactoren die onderdeel zijn van mijn persoonlijke 4P-model. Ik ben altijd op zoek naar mensen die bereid zijn om een stap extra te zetten. Mensen die niet de fout maken door te denken dat de wereld van het boekhouden geen vindingrijkheid vereist.”

Rutten: “Die mensen vinden is één, ze binden is twee. Normaal gesproken is er in shared service centra sprake van een behoorlijk verloop, soms wel in de orde van grootte van meer dan twintig procent. Hoe is dat bij jullie?”

Mollat: “Zo’n zes procent, veel lager dan wat je elders ziet dus. Als mensen bij ons vertrekken is dat meestal om persoonlijke redenen. De P van People sorteert duidelijk het gewenste effect. De andere P’s zijn overigens Passion, Patience en Persistence. Door consequent aan zo’n model vast te houden word je steeds beter. Het heeft er bijvoorbeeld in geresulteerd dat wij in 2012 in staat waren om ook onze Aziatische vestigingen te gaan bedienen met hetzelfde team. Ik heb altijd voor ogen gehad om als SSC zo goed te worden dat je steeds meer activiteiten op je kunt nemen. Dat houdt het niet alleen spannend, het is ook precies wat dit bedrijf nodig heeft. Zo evolueren we van de verwerking van financiële transacties naar een solution hub.”

Rutten: “Van met niets beginnen tot het oppakken van de Aziatische boekhouding, daar zit natuurlijk een enorm ontwikkeltraject tussen. Wat me interesseert is hoe jullie door de tijd heen de performance van het SSC hebben gemeten. Je moet je positie immers voortdurend waarmaken tegenover de business. Die zien een SSC niet zelden als een brevet van onvermogen voor de eigen prestaties.”

Mollat: “Ik ben het met je eens over het waarmaken van je positie, je moet het concept intern echt verkopen. Je moet voortdurend laten zien dat de structuur professioneel is en de mensen competent zijn. Mijn inzet is altijd geweest om diensten van een zodanig hoog niveau te verlenen dat mensen niet eens op het idee komen dat business proces outsourcing misschien een aantrekkelijk alternatief kan zijn. Vorig jaar zijn we gestart met een intern onderzoek dat onze performance op diverse aspecten in kaart brengt. Daarbij hanteren we een schaal van 1 tot 5 waarbij 1 overeenkomt met best in class. In de periode dat we meten hebben we de gemiddelde waardering voor onze output zien stijgen van 2,8 naar 2,0. Bovendien zijn we onderdeel van een continue externe benchmark waaruit blijkt dat we in vergelijking met bedrijven in onze peer group een koppositie innemen. En natuurlijk hanteren we een eigen set prestatie-indicatoren. Om een voorbeeld te geven: binnen een termijn van zestig dagen incasseren we 94 procent van alle facturen.”

Rutten: “Ik hoorde van een relatie dat je op een congres in Londen iets had verteld over een bijzondere maatstaf die jullie gebruiken, de Pizza Index. Wat is dat precies?”



“Mensen moeten niet de fout maken om te denken dat de wereld van het boekhouden geen vindingrijkheid vereist”

Mollat: “De Pizza Index brengt in beeld hoeveel geld er maandelijks wordt besteed aan pizza’s en andere maaltijden als gevolg van de overuren die onze mensen maken, bijvoorbeeld tijdens afsluitperiodes. Het is natuurlijk een enigszins ludiek instrument, maar de kracht ervan is dat er geen confronterend effect van uitgaat; het benadert de mensen niet met een geheven vingertje. Sinds de invoering van de Pizza Index twee jaar geleden laat deze een geweldige verbetering zien. De index laat een reductie van overwerk zien door de toename van kwaliteit en van volwassenwording van het team. We geven nu minder dan dertig procent aan maaltijden wegens overwerk uit dan begin 2011.”

Rutten: “Het proces van volwassenwording van een SSC vindt normaalgesproken gefaseerd plaats waarbij het service model stapsgewijs naar een hoger niveau gaat. Je ziet dat klanten uiteindelijk het meest behoefte hebben aan een SSC dat een volwaardige adviesrol kan vervullen. In welke fase van dat proces bevindt jullie SSC zich?”

Mollat: “Onze doelstelling is inderdaad om onze interne klanten zo goed mogelijk te adviseren. Dat betekent dat je de vaardigheid in huis hebt om problemen te analyseren en vervolgens ook op te lossen. Ik denk dat we wat dat aangaat al een heel eind op de goede weg zijn. Het uiteindelijke doel is om de rol van business partner voor je klant te vervullen vanuit een SSC dat als hoogwaardig expertisecentrum fungeert. Daarbij stelt onze schaalgrootte ons bovendien in staat om ambitie te koppelen aan flexibiliteit en creativiteit. We opereren niet als fabriek, maar zien ons werk graag als een ambacht. Ook dat past perfect in een Nederlandse traditie.”

Rutten: “Hoe zie je in dat verband de aangekondigde overname van NYSE Euronext door de grondstoffen- en energiebeurs InterContinentalExchange?”

Mollat: “Die verandert verder niets aan mijn ambitie. Ik heb ooit een routekaart bedacht voor de ontwikkeling van ons SSC en daar stond een samengaan met ICE natuurlijk niet op. Maar ik zie het als een soort kruispunt dat we passeren. Ik ben niet iemand die uitgesproken dol is op routine, dus ik denk dat we de komende twaalf tot zestien maanden een interessante en dynamische periode tegemoet gaan.”

Rutten: “Mag ik iets over jou persoonlijk zeggen? Je bent geboren in Duitsland, hebt de Duitse nationaliteit en voor je komt naar Amsterdam werkte je in België en de Verenigde Staten. Met eerdere werkgevers als Hewlett-Packard en Applied Biosystems valt me op dat je een sterke voorkeur hebt voor Amerikaanse ondernemingen.”

Mollat: “Dat klopt, ik heb uitsluitend Amerikaanse werkgevers gehad. Daar verkeerde ik trouwens in de gelukkige positie om zelf te ervaren wat een goed shared service centre voor een onderneming kan betekenen. Gek genoeg heb ik nooit voor een Duits bedrijf gewerkt, eerlijk gezegd heb ik dat niet eerder overwogen. Ik zeg niet dat ik dat niet zou kunnen, maar in de praktijk zou ik me dan wel moeten aanpassen. Ik zou mezelf dan ook niet als typische Duitser willen omschrijven, maar eerder als een soort van Anglo-Europeaan met een Nederlandse touch. Ik denk dat die combinatie het best uitdrukt wie ik ben.”