

Alles draait om een vertrouwensrelatie

Koester de klant- leverancierrelatie

Hoe ga je als shared service center (SSC) om met je cliënten, hoe vaak zie je elkaar en hoe communiceer je? Hoe bouw je een vertrouwensrelatie op met de cliënten en hoe onderhoud je deze? En hoe komt de match tussen vraag naar en aanbod van SSC-diensten tot stand en hoe is de financiële relatie tussen SSC en cliënt geregeld? Deze vragen staan centraal in dit artikel over de klant-leverancierrelatie binnen het SSC.

HANS DE GRAAF, MENNO HOEKSEMA, VINCENT KAGER EN ERIK KOLTHOF

In sommige gevallen worden de totale kosten centraal aan organisatieonderdelen c.q. business units toegerekend. In andere gevallen worden nota's verstuurd voor de door het SSC verrichte diensten.

Als de processen eenmaal op orde zijn, heb je als SSC weinig 'natuurlijk' contact meer met de cliënt. Ad hoc blijven er genoeg vragen over. Wie is verantwoordelijk voor juiste de boeking, bijvoorbeeld bij het verlenen van bonussen aan klanten van het bedrijf. Uiteindelijk komen de problemen altijd terecht bij het SSC.

Projectgroep 4 van het kennisnetwerk SSC (Accounting Plaza Arbo Unie Nederland, Desso Armstrong, Electrabel, NUON, TPG en Yacht) heeft de volgende deelthema's geïdentificeerd:

- de ontwikkeling in de positionering van het SSC en de invloed die dit heeft op de relaties met de cliënten;
- de algemene toepasbaarheid van het door een van de aan het kennisnetwerk deelnemende bedrijven ontwikkelde

Deelnemers kennisnetwerk Financial Shared Services Centers

ABB bv
Accounting Plaza
Arbo Unie b.v.
DSM Industrial Services - Chemelot (DSM)
Desso Armstrong Waalwijk b.v.
DHL finance Services b.v.
Electrabel Nederland N.V.
Ericsson Telecommunicatie B.V., Business Support Centre
Iris Adviesgroep
Mexx International bv
NUON
TPG Post
TDG
Yacht Group Nederland
Iris Adviesgroep (begeleiding)



- boxensysteem in de financiële relatie met de cliënten;
- het proces van totstandkoming van een service level agreement (SLA); de inhoud van een SLA en de relatie tot de cultuur van het bedrijf;
 - de ontwikkeling van een vertrouwensrelatie met de cliënt;
 - is de SLA ook de basis voor het factureren aan de cliënt? (voor- en nadelen);
 - is een fixed fee beter dan doorberekening per eenheid dienstverlening, of prevaleert een systeem van abonnementen?;
 - moeten we KPI's en PI's opnemen in SLA? en hoe wordt de cliënttevredenheid gemeten?

Klant-leverancierrelatie

Niet alleen het intern management van het SSC, maar ook de relaties met de omgeving respectievelijk de cliënten zullen door de achtereenvolgende ontwikkelingsfasen heen hun vorm krijgen.

Voor een goed inzicht in de kostprijs is bij zelfstandige units essentieel dat urenstaten worden bijgehouden door alle SSC-medewerkers.

Tijdens de overlevingsfase (chaosfase) heeft het SSC de handen vol aan het oplossen van allerlei vragen en knelpunten en zal het al mooi zijn als dat in de meeste gevallen lukt. Aan relatieontwikkeling kan dan (nog) niet veel aandacht worden besteed. Integendeel, ter wille van kostenreductie en efficiencyverbetering schakelt men in deze fase veelal over van een cliëntgerichte op een procesgerichte organisatie en werkwijze. Hooguit zal men streven naar een niet al te hoge graad van ontevredenheid bij afzonderlijke bedrijfseenheden en zal men er gaandeweg toe overgaan normen te introduceren voor het aantal klachten in een bepaalde periode dat men nog als acceptabel beschouwt.

In de consolidatiefase werkt men bewust aan relatieontwikkeling, waarbij SLA's een belangrijk hulpmiddel zijn. Dan komen onderwerpen aan de orde als aard van de dienstverlening, standaarddienstverlening en differentiatie en de financieringswijze van het SSC (doorberekening van kosten (of

kostprijzen, tarieven en facturering van de dienstverlening). De financiering hangt sterk samen met de governance, dus met de wijze waarop het SSC binnen de bedrijfsorganisatie is gepositioneerd. En hierbij speelt de mate van decentralisatie een hoofdrol. Min of meer zelfstandig functioneren van het SSC, met doorberekening van de kosten van de dienstverlening, is pas bij een zekere graad van decentralisatie aan de orde. En een SSC als zelfstandige business unit kan alleen functioneren in een sterk gedecentraliseerde organisatie met winstverantwoordelijk management. Het ontwikkelingsstadium waarin het SSC zich bevindt is dus een belangrijke contingentiefactor. Anders gezegd: een bepaald niveau van functioneren kan men pas van het SSC

Checklist

- Welke producten/diensten levert het SSC?
- Wat zijn de kosten van het SSC?
- Kunnen de kosten toegerekend worden aan de producten/diensten?
- Wat is de manier van tariefberekening (pricing)?
- Hoe verkrijgt het SSC de nodige financiële middelen (inkomsten): via een lumpsum (subsidie), via facturen aan de klanten (opbrengsten) of een mix aan middelen?
- Zijn er SLA's en hoe gedetailleerd zijn deze?

Matrix SLA-afspraken

Klanten	Afspraken	Producten	Eenheid Product	Kostprijs (-bepaling)	Pricing
Onderdeel SLA?					
Ja	Ja	Ja	Ja	Neen	Neen
Intern:	in SLA's en Sub-SLA's				
Divisie: A	- Wie	Invoice Processing:			
Bu 1	- Wat	- factuur direct	factuur(-soort)	ABC	- kostprijs + eventuele winsttopslag
Bu 2	- Welke condities	- factuur matching 2w	factuur(-soort)	ABC	- kostprijs + eventuele winsttopslag
Bu 3	- Kwaliteit	- factuur matching 3w	factuur(-soort)	ABC	- kostprijs + eventuele winsttopslag
Bu 4 et cetera	- KPI's en performance rapportage	Accounting	-		
	- Klanttevredenheid	- werkrapporten	per rapport	ABC	- kostprijs + eventuele winsttopslag
Divisie : B	- Definities	- SAP-administratie	uur	Kostprijs per soort -	- kostprijs + eventuele winsttopslag
Bu 1	- Overleg(vormen)	- BTW-aangifte	uur	medewerker (senior,	- kostprijs + eventuele winsttopslag
Bu 2	- duur/wijziging SLA	- etcetera	uur	medior, junior) -	- kostprijs + eventuele winsttopslag
Bu 3	- etcetera				
Bu 4 et cetera		AO			
-		- Scan 1	- dagdeel	ABC	- kostprijs + eventuele winsttopslag
-		- Scan 2	- dagdeel	ABC	- kostprijs + eventuele winsttopslag
-		- specifiek onderzoek	uur	zie uur bij Accounting	
Divisie : C					
Bu 1		Payroll			
Bu 2		- Salaris normaal	- personeelslid	ABC	- kostprijs + eventuele winsttopslag
Bu 3		Salaris expat	- personeelslid	ABC	- kostprijs + eventuele winsttopslag
Bu 4 et cetera					
Extern:		Personeelsvereniging	- niet	niet	- lump sum (bijvoorbeeld per
		et cetera,	et cetera	et cetera	- FTE/bedrijfsomzet en dergelijke)
Deelneming A					
Deelneming B					
Input:					
- Acquisitie	- Businessplannen	- Definiëren producten	- Definiëren	- Benchmarking >	- Benchmarking >
- Klantvragen	- Budgetvaststelling	- Productbladen	Product	- Marktconformiteit <	- Marktconformiteit <
	- Klantoverleg/relatie			- Kostenbesparingseis organisatie	- Kostenbesparingseis organisatie

verwachten wanneer de bijbehorende ontwikkelingsfase is aangebroken. Het heeft bij voorbeeld weinig zin tijdrovende discussies over SLA's te voeren, zolang de consolidatiefase nog niet is bereikt.

Activiteiten SSC

Hieronder volgt een overzicht van activiteiten die in een SSC kunnen worden ondergebracht, respectievelijk van de producten/diensten die een SSC kan leveren:

- klassiek accountinghouse-activiteiten zoals accounts payable (registratie van inkoopfacturen), invoice handling met als doel tijdige betaling/betaalbaarstelling (codering, processverbetering, kwaliteitscontrole, rapportages, invoer van bestellingen, asset-control en betalingen);
- general ledger, invoer journaalposten, aansluitingen rekeningen, voorbereiding rapportages, consolidatie, projectadministratie;
- accounts receivable, aanmaken nota's, cash-allocatie, rapportage overdue's, cash collection, credit management;
- payroll & HR;
- ICT;
- interne controle/audit (inclusief compliance);
- tax;
- stakeholder reporting;
- facilitair bedrijf;
- verzekeringen;
- financieel advies

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen diensten en producten. Diensten zijn activiteiten die vaak op projectbasis worden verricht. Het SSC brengt hierbij een toegevoegde waarde in (expertise), bijvoorbeeld analytische rapportages et cetera. Bij producten gaat het om de verwerking volgens vastgestelde processen en procedures van met name grote volumes. Efficiency is hier de driver. Het ligt het meest voor de hand om tot een basistarief te komen op zowel product- als op dienstniveau.

De doelgroepen of afnemers van een SSC zijn business controllers, group head office, lokale MT's, accountants, externe instanties zoals CBS, Belastingdienst,

De Nederlandse Bank, business areas, business units, leveranciers en klanten en werknemers.

Tariefstelling

De samenstelling van het activiteitenpakket leidt tot verschillen in de prijsstelling. PO-facturen kennen bijvoorbeeld een ander tarief dan non PO-facturen. Het registreren van facturen met afwerking bij de business controller geeft een ander tarief dan de volledige verwerking inclusief codering in het SSC.

Bij verschillende kostprijsmethodes wordt het kwaliteitselement in de prijs verwerkt: er geldt bijvoorbeeld een gunstig tarief voor een efficiënter proces; een factuur met PO is goedkoper dan factuur zonder PO.

Voor regulier werk (basispakket) wordt een basistarief berekend en voor non-regulier werk (maatwerk) kan een prijs op maat worden vastgesteld.

Pas op voor een administratie binnen een administratie

Het bonus-malusprincipe wordt toegepast. Door gebruik van kortingen op eenheidstarieven voor 'perfecte aanlevering' en boetetarieven voor 'slechte' aanlevering, kan men sturen op efficiency en kostenreductie. 'De vervuiler betaalt.' Het bijhouden van tellingen en het rapporteren van KPI's is een startpunt voor de bepaling van de kostprijs. Men telt het aantal verwerkte nota's of aantal uren besteed aan een bepaalde activiteit.

De mate van zelfstandigheid (positionering) van het SSC bepaalt hoe essentieel het is dat per activiteit de kostprijs bepaald wordt afhankelijk van soort medewerker (senior, junior et cetera) of units. Voor een goed inzicht in de kostprijs is bij zelfstandige units essentieel dat urenstaten worden bijgehouden door alle SSC-medewerkers.

Er moet opgelet worden dat een te complexe methode van doorberekening van kosten of tarieven niet leidt tot een 'administratie binnen een administratie'. Dit werkt slechts kostenverhogend. Anderzijds is het belangrijk de methode doorzichtig te houden om discussies over de totstandkoming van het doorberekende bedrag of van de tarieven te vermijden.

Vaak zijn de kosten die zichtbaar worden door de oprichting van een SSC in de diverse business units niet zichtbaar geweest, maar zogenoemde sunk costs. Als de business-units nog schaduwadministraties blijven voeren, verdwijnen deze kosten niet. Hoe dient men dan om te gaan met het vaste kostenelement in de doorbelasting? Niet alle kosten van het SSC zijn volumegerelateerd. Zorg voor voldoende dekking van de vaste kosten bij het vaststellen van de tarieven. Uiteindelijk zal het SSC kostendekkend moeten functioneren. Derhalve zullen tarieven gaandeweg moeten worden aangepast om dit te bereiken.

Het belang van SLA's

Je kunt door middel van een service level agreement (SLA) wel van alles formeel regelen, maar hoe bewerkstellig je dat

Tarief	
Ja	
- per eenheid	
- per eenheid	
- per eenheid	
- per eenheid	
- per uur	
- per uur	
- per uur	
- per eenheid	
- per eenheid	
- per uur	
- per eenheid	
- per eenheid	
- niet van toepassing	
- Uitkomst kostprijsbepaling en pricing	

Ervaringen en leerpunten

- Om de verschillende SSC's met elkaar te vergelijken, is het nodig om de gegevens in eenzelfde structuur in te vullen. Hiertoe is door de projectgroep een matrix gehanteerd, die voor alle deelnemende bedrijven is ingevuld (zie de matrix in figuur 1).
- SLA's dienen voorzien te zijn van KPI's, anders zijn het al snel papieren tijgers. KPI's dienen helder en eenduidig geformuleerd te zijn.
- Als er sprake is van gedwongen winkelnering zal gezonde concurrentie uitblijven.
- Het personeelsaspect is vaak onderbelicht. Het personeel dat met de overgenomen administraties meekomt, houdt vaak zijn eigen cultuur. Sommige tijdelijke krachten hebben een beter dan gemiddelde kwaliteit, maar moeten vaak als eerste vertrekken bij personeelsreductie. Als het SSC groeit en verder automatiseert, ontstaat vaak een mismatch in de bezetting.
- De gesprekspartners bij de klant, bijvoorbeeld business unit controllers hebben wel eens weerstand tegen het SSC en als het SSC verder professionaliseert, zijn zij soms niet meer de goede gesprekspartners, omdat zij zich niet verder hebben ontwikkeld.
- De mogelijkheden tot en de manier van doorberekening van kosten/tarieven aan de klant hangen nauw samen met de positie van het SSC binnen het bedrijf en met de bedrijfscultuur. In een technologisch georiënteerde bedrijfsomgeving, waar het SSC een relatief klein bedrijfsorgaan is, ligt lump sum-financiering, eventueel met kostendoorberekening het meest voor de hand (inputbudgettering).
- In een commercieel georiënteerde en gedecentraliseerde organisatie ligt facturering van de geleverde diensten aan de cliënten het meest voor de hand (outputbudgettering). Bij lump sum-financiering zijn de bedreigingen vooral van politieke aard.
- Communicatie met de klant vraagt speciale aandacht. Het SSC is geneigd procesgericht te denken. Maar de klanten willen dat er klantgericht wordt gewerkt. Als het SSC groeit, moet er zeer bewust met de klantcontacten worden omgegaan, bijvoorbeeld door het aanwijzen van een account manager per klant en het inrichten van een service desk. Voorkomen moet worden dat medewerkers van het SSC regelmatig hun werk moeten onderbreken om vragen van klanten te beantwoorden.
- Voor procesmatige activiteiten is meestal wel duidelijk aan te geven hoe de kostenstructuur eruit ziet. Voor het advieswerk daarentegen moet men anders te werk gaan.
- Om de kostprijs te bepalen, zijn de volgende kosten te onderscheiden: kosten van de werkplek, telecommunicatie, netwerkkosten, PC, IT-tools, lease auto, ondersteuning en personeelskosten.
- De directe kosten van het SSC zijn direct volumegerelateerd, echter niet altijd rechtevenredig. Hieronder vallen kosten zoals telefoon/telecommunicatie, papiergebruik etc.
- De indirecte kosten hebben een relatie tot het volume, maar dalen/stijgen niet direct bij elke volumeverandering, zoals personeelskosten, licenciekosten IT, computers enzovoorts.
- De vaste kosten hebben geen relatie tot de verwerkte volumes, zoals kosten bedrijfsruimte, managers en IT-kosten (servers).

alle betrokken partijen hun deel van de verantwoordelijkheid ook echt nemen?

Opportunity costs worden vaak vergeten

Een service level agreement definieert de verwachte afname van diensten en vormt de basis voor de performancemeting van het SSC. De SLA vormt ook de basis voor eventuele facturering aan cliënt en bevat afspraken over cliëntencontact en overleg, het zogenoemde account management of customer care contact. Een goede SLA bevat tevens een klachtenprocedure en legt de verplichtingen van beide partijen vast. Bij het opstellen van een SLA met externe partijen moet een juridische paragraaf worden opgenomen.

SLA's zijn niet overal in gebruik. Maar in situaties waar niet met SLA's wordt gewerkt, werkt men wel degelijk op basis van procedures, afspraken en worden verantwoordelijkheden vastgelegd. In de praktijk vindt ook een lumpsum-doorbelasting van kosten SSC plaats. Een van de in de project-

groep deelnemende SSC's past doorberekening op basis van ABC met opslag toe.

De SLA is de basis voor de relatie met de cliënt. Deze relatie is afhankelijk van en verbetert door vertrouwen en de bereidheid om te geven en te nemen. Zakendoen is altijd een kwestie van gunnen.

Met name werkelijke interesse in de klant en een pro-actieve houding (meedenken en verbetervoorstellen doen) scoren altijd hoog bij klanten. Een soort *let's make things better on basis van sense en simplicity*.

Boxensysteem

Een van de deelnemende bedrijven hanteert een zogenoemd boxensysteem voor de financiële relaties tussen het SSC en de cliënten, dat volgens de werkgroep met het oog op transparantie navolging verdient. De dienstverlening is verdeeld over drie boxen:

- Box 1: standaardwerkzaamheden, volgens een vast bedrag per jaar.
- Box 2: incidentele vragen: van tevoren vastgesteld aantal uren per jaar per klant beschikbaar. Indien aantal uren is verbruikt, moet klant verder per uur betalen.
- Box 3: projecten en degelijke. Hiervoor wordt een projectbegroting opgesteld.