



Uitbesteding vlootbeheer: huur hoeft niet duur

Uitbesteding van vlootbeheer op het gebied van intern transport (heftrucks en magazijnvoertuigen) is in zwang geraakt. Huren van interne transportmiddelen wordt wegens flexibiliteit langzamerhand populairder dan leasen of kopen. Drie vormen van uitbesteding en de wijze waarop huurscenario's hieraan zijn gerelateerd.

'Doe vooral de dingen waar je goed in bent, doe ze nog beter en besteedt de rest uit.' Dit motto geldt voor de uitbesteding van vlootbeheer. Drie uitgangspunten:

- Onderhouden en in stand houden van (truck)vloten is een servicelogistieke aangelegenheid pur sang.
- De vorm van uitbesteding bepaalt de wijze waarop de transportmiddelen onderhouden en gerepareerd worden.
- Kennis van en ervaring met uitbesteding van vlootbeheer kunnen parallel worden toegepast op overige kapitaalgoederen als auto's en trekkers (als het maar rijdt en slijt).

Uitbesteding van vlootcapaciteit, vlootbeheer en vlootplanning

Werden in het verleden (hef)truckvloten hoofdzakelijk gekocht of geleased, nu constateren we een tendens naar huren. Door te huren wordt aan wijzigende flexibiliteits- en financieringseisen tegemoet gekomen. In strikte zin is er geen sprake van uitbesteding van vlootbeheer, laat staan van vlootplanning, maar slechts van uitbesteding van vlootcapaciteit (= vlootflexibiliteit).

Uitbesteding van vlootcapaciteit

Bij uitbesteding van vlootcapaciteit maken leverancier en uitbesteder afspraken over het aantal te huren (hef)trucks per periode. Het leveren van bruto vlootcapaciteit (met bijbehorende flexibiliteit) is doorslaggevend. Naast de directe (truck)vlootkosten worden voorraad- en transportkosten verdisconteerd voor het aanhouden van vereiste flexibiliteit (volume en mix).

Uitbesteding van vlootbeheer

Bij beheer is de leverende partij verantwoordelijk voor de zorg over de vloot en adviserend ten aanzien van inzetcondities. De focus van de leverancier ligt veel meer op de beschikbaarheid van de netto-capaciteit. Levering en planning van de vloot staan centraal. De uitbesteder bepaalt de omvang en de tijdsperiode van de in te zetten truckvloot. Beide partijen leggen de condities en randvoorwaarden contractueel vast, wat betreft reactiesnelheid, inzetbaarheid, beschikbaarheid, veiligheid, uitvoeringen, tariefstelling en contractduur.

Indien de leverancier optreedt als vlootbeheerder zal hij naast directe ook indirecte kosten verdisconteren in een vast huurtarief. Indirecte kosten zijn onder andere administratie, training, eigen voorraadbeheer, vlootbeheer bij de klant, rapportages et cetera.

Uitbesteding van vlootplanning

Bij vlootplanning ligt het risico en daarmee de verantwoordelijkheid voor de vloot geheel op het bord van de leverancier. Deze bepaalt op basis van 'productie'-plannen de behoefte en samenstelling van de vloot in de tijd (in uitvoering en aantal). De uitbestedende partij geeft hierbij zowel de uitvoerende als de sturende rol uit handen aan de leverancier.

De leverancier draagt bij aan een kosteneffectiever proces bij de klant door productiviteitsverhogende voorstellen te doen. Dit leidt tot een verlaagde inzet van trucks bij gelijkblijvende output. Op deze wijze kan de leverancier een hogere marge bedingen. Lagere inzet van trucks impliceert dat de uitbesteder het proces met minder medewerkers uitvoert. Er is sprake van een hecht partnerschap en niet zozeer van een klant/leverancierrelatie.

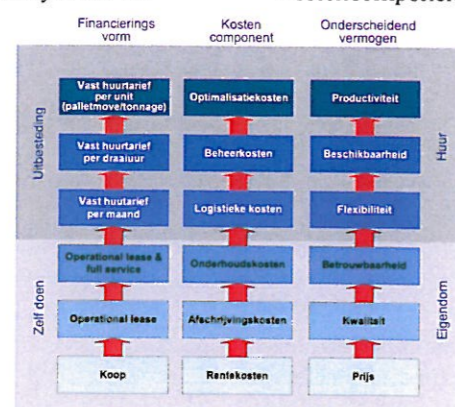
Verschuiving van lease naar huur

Bij de overgang van koop of lease naar huur kunnen drie doelstellingen worden onderscheiden:

- Transformatie van eigen vermogen in vreemd vermogen (flexibiliseren van de financieringsvorm).
- Transformatie van vaste lasten en/of indirecte kosten in variabele lasten/directe kosten (variabiliseren van de kostencomponenten).

- Optimalisatie van processen (benutten van het onderscheidend vermogen van leveranciers) door:

- vereenvoudiging van budgettering;
- verhoging van flexibiliteit;
- procesbeheersing;
- kwaliteitsborging;
- kostenverlaging;
- risicoafwenteling.



Figuur 1: Evolutiemodel

Figuur 1 toont in de linker kolom de ontwikkeling van koop- via leasevormen naar een drietal huurvarianten (van onder naar boven). In de tweede kolom wordt aangegeven welke directe en indirecte kostencomponenten in de tariefstructuren zijn verdisconteerd. In de rechter kolom wordt het onderscheidend vermogen aangegeven waarop een keuze kan worden gemaakt tussen huurvormen. Bij operational lease is aangegeven dat kwaliteit naast prijsstelling onderscheidend is. Een hoge kwaliteit en/of uitstraling uit zich in relatief hoge restwaarde en lage afschrijvingskosten. Bij operational lease inclusief full service is betrouwbaarheid het onderscheidende kenmerk. Onderhoudskosten zijn hierbij van belang.

Groeimodel voor huurtarieven (per maand, per draaiuur of per unit)

Indien een uitbestedende partij wil huren, ligt huur op maandbasis voor de hand. Afhankelijk van werklust bestaat er behoefte aan een bepaald aantal trucks. Dit aantal kan fluctueren over het jaar: in drukke periodes zijn er meer trucks nodig dan in rustige periodes. Traditioneel wordt voor deze pieken extra capaciteit ingehuurd. In de voorgestelde huurvarianten is de gehele vloot gehuurd. In figuur 2 zijn drie scenario's weergegeven.



Figuur 2: Drie huurvarianten vertaald naar drie uitbestedingsvarianten

Huurtarief per maand (uitbesteding vlootcapaciteit)

In het traditionele lease- of koopmodel is het huurtarief per maand bij kortlopende inzet relatief hoog. Bij uitbesteding van de vlootcapaciteit is er geen sprake meer van kort- of langlopende huurtermijnen. Er wordt per maand gehuurd en er kan op maandbasis worden opgezegd of extra worden gehuurd. Er is geen sprake van gedifferentieerde tariefstellingen, maar van vaste tarieven. In de huurtarieven zijn naast financieringskosten ook onderhoudskosten en logistieke kosten verdisconteerd. Het spreekt voor zich dat de leverancier hierbij niet te 'krap' rekent, om financiële blunders te voorkomen. Risico's zijn voor beide partijen zeer klein, zowel in operationele als in financiële zin.

Huurtarief per draaiuur (uitbesteding vlootbeheer)

Bij huurtarief per draaiuur bepaalt de leverancier aan de hand van het verwachte aantal draaiuren het vereiste aantal (hef)trucks en uitvoeringen. Anderzijds ziet de leverancier erop toe

dat berekende bezettingsgraden van trucks worden gehaald. De leverancier lijdt verlies indien meer trucks worden ingezet bij een gelijkblijvend totaal aantal draaiuren. Vaste kosten van (niet) gebruikte trucks lopen door, waarbij restwaardes van trucks afnemen (door ouderdom) zonder omzet te genereren. De uitbesteder loopt beperkt risico mocht zich onverwachte piekvorming voordoen.

Huurtarief per unit (uitbesteding vlootplanning)

Als een huurtarief per unit wordt gehanteerd, neemt het risico van de leverancier verder toe (onvoorziene meerkosten). De leverancier moet de trucks effectief inzetten. Draaiuren zonder effectieve verplaatsing van pallets leveren geen omzet. Voor de uitbestedende partij neemt dan ook het risico op operationele stilstand toe.

Partnerschap met win-win relatie

Leverancier en uitbesteder zullen nauw moeten samenwerken. Verbetervoorstellen zoals het inzetten van alternatieve typen trucks, gebruik van minder trucks over meerdere processen of vervanging van trucks door alternatieve transportvormen, verhogen enerzijds de efficiency bij de klant en anderzijds de marge bij de leverancier. Een partnerschap met een win-win relatie is ontstaan.

Conclusie

Men spreekt vaak over uitbesteding van vlootbeheer, terwijl er in feite alleen sprake is van uitbesteding van vlootcapaciteit. Uitbesteding van vlootbeheer of zelfs van vlootbeheersing kan risico's opleveren bij de uitbesteder (operationeel) en bij de leverancier (financieel). Uitbesteding biedt echter ook kansen om flexibeler in te spelen op wijzigingen in de markt of in de vraag, om processen effectiever in te richten en (pro-)actiever te beheersen.

Voor de uitbestedende partij biedt uitbesteding van vlootbeheer kostenbeheersing en/of kostenbesparing. Voor de leverancier biedt uitbesteding de mogelijkheid tot afzet-/omzetverhoging als single-supplier en partner. Wel kan uitbesteding de risico's verhogen bij beide partijen. Een gefaseerde invoering in de vorm van een groeimodel vergroot de kans op langdurig succes. Het starten met een huurtarief op maandbasis biedt een vangnet voor verdergaande huurvormen. Pas als daadwerkelijke behoefte, inzet en vereiste beschikbaarheid helder zijn, kan worden overgegaan op tarieven op basis van draaiuren en units. Partijen kunnen afspraken en condities verder aanscherpen als vraag (uitbesteder) en aanbod (leverancier) op elkaar zijn afgestemd.

Zie voor een overzicht van beheersmogelijkheden het artikel van Mels Dees In Service Magazine 2009/1 pagina 13.