

## Uitbesteding vlootbeheer is meer dan “(h)uurtje-factuurtje”

Auteur: V. Weinschenk

Uitbesteding van vlootbeheer op het gebied van intern transport (heftrucks en magazijnvoertuigen) is de laatste jaren in zwang geraakt. In dit eerste deel van een tweeluik behandelt Vincent Weinschenk (Districon) drie vormen van uitbesteding en de wijze waarop huurscenario's hieraan zijn gerelateerd.

### Trend tot uitbesteding van intern transportmaterieel zet door

Aan het einde van de jaren negentig van de vorige eeuw en aan het begin van de 21e eeuw werd uitbesteding een erg populaire strategie onder bedrijven. Er ontstond een trend waarbij veel bedrijven de strategische keuze maakten om terug te gaan naar activiteiten die zijzelf als kerntaken (zogenaamde "core business") beschouwden, en voor niet-kerntaken gebruik gingen maken van extern aangeboden capaciteit. Figuur 1 geeft een opsomming van afwegingen ten behoeve van Make/Buy besluitvorming.



Figuur 1: Make / Buy afwegingen

Op het gebied van materials handling is een tendens gaande waarbij gebruikers van intern transportmaterieel op hun beurt het vlootbeheer (van heftrucks en magazijnvoertuigen) deels of geheel uitbesteden aan één enkele partij.

### Uitbesteding van vlootcapaciteit, vlootbeheer en vlootbeheersing

Worden artikelen erop nageslagen die handelen over uitbesteding van vlootbeheer dan zien we op hoofdlijnen dat sprake is van een alternatieve vorm van financiering. Werd in het verleden hoofdzakelijk geleased, nu constateren we een tendens naar huur. Door te huren wordt aan verhoogde flexiliteits- en verbeterde solvabiliteitseisen tegemoet gekomen. In directe zin is er geen sprake van uitbesteding van vlootbeheer laat staan van vlootbeheersing, maar slechts van uitbesteding van vlootcapaciteit (= vlootflexibiliteit).

Bij beheer is de leverende partij verantwoordelijk voor zorg over de vloot en adviserend ten aanzien van inzetcondities. Levering en planning van de vloot staan centraal. De uitbesteder bepaalt aantal en tijdsperiode van in te zetten trucks. Beide partijen leggen condities en randvoorwaarden contractueel vast ten aanzien van reactiesnelheid, inzetbaarheid, beschikbaarheid, veiligheid, uitvoeringen, tariefstelling en contractduur.

Bij beheersing ligt het risico en daarmee verantwoordelijkheid over de vloot geheel op het bord van de dienstverlenende partij. 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 sturende rol uit handen aan de contractpartij.

In dit artikel willen wij een helder antwoord geven op operationele randvoorwaarden en financiële risico's van de drie genoemde vormen van uitbesteding van (truck)vloten.

#### **Verschuiving van lease naar huur**

Diverse financieringsmogelijkheden zijn voorhanden bij de aanschaf van intern transportmaterieel. Het spreekt voor zich dat er legio situaties zijn waarbij koop of lease (financial of operational lease) de meest geëigende vormen zijn om materieel te financieren.

Een eerste doelstelling van de uitbestedende partij is om de activa niet meer op de eigen balans te hebben staan, niet meer in eigendom te hebben. Een tweede doelstelling is transformatie van vaste lasten en/of indirecte kosten in variabele lasten/directe kosten in de vorm van huurtarieven. Tot slot voeren we aan dat huurscenario's kunnen of moeten bijdragen aan:

- budgetteringsvereenvoudiging;
- flexibiliteitsverhoging;
- procesbeheersing;
- kwaliteitsborging;
- kostenverlaging;
- risicoafwenteling.

Door gebruik te maken van huurtarieven wordt uitbesteding mogelijk gemaakt. Binnen de drie genoemde varianten is sprake van een evolutionair model. Naarmate de uitbesteding risicovoller wordt voor de leverende partij zullen meer kostencomponenten verdisconteerd zijn in het huurtarief.

#### **Vlootcapaciteit**

Bij uitbesteding van vlootcapaciteit is het leveren van capaciteit (met bijbehorende flexibiliteit) doorslaggevend. Naast directe (truck)vlootkosten hierin tevens voorraadkosten verdisconteerd. Dit zijn kosten bij de leverende partij verbonden aan het instandhouden van een (flexibele) voorraad waaruit geput kan worden wanneer zich vraag voordoet.

Een dergelijke flexibele voorraad en risico's hieraan verbonden kunnen worden beperkt wanneer de leverancier een grote pool aan trucks aanhoudt welke wordt gebruikt voor een (groot) aantal klanten.

#### **Vlootbeheer**

Bij uitbesteding van vlootbeheer ligt de focus veel meer op beschikbaarheid. Op welke wijze kan de vereiste werklast met de beschikbare trucks en bijbehorende aantallen draaiuren worden uitgevoerd. Omdat de leverancier verantwoordelijk wordt voor de rol van vlootbeheerder worden naast de directe- ook indirecte kosten verdisconteerd in een vast huurtarief.

Indirecte kosten zijn o.a. administratie, training, eigen voorraadbeheer, vlootbeheer bij de klant, rapportages etc. Afrekening op basis van een huurtarief per draaiuur is hierbij uitgangspunt.

#### **Vlootbeheersing**

In deze vorm is de leverancier verlengstuk van de uitbesteder. In principe worden geen verdere directe of indirecte kosten verdisconteerd. Vlootbeheersing kenmerkt zich door optimalisatie van het proces door de leverancier. Uitgangspunt is een tarief op basis van output. Dit kunnen eenheden, pallets o.i.d. zijn.

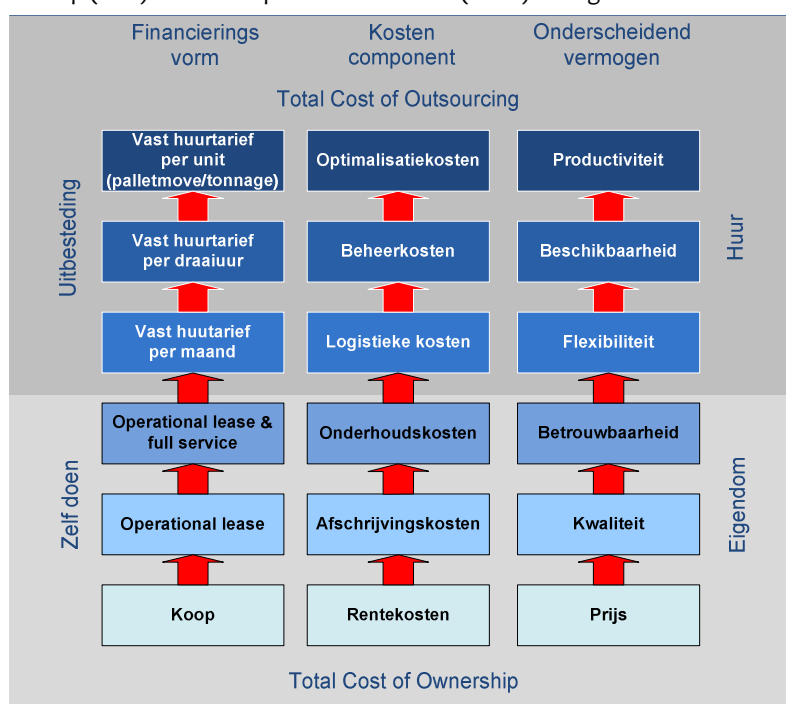


Voorop staat dat de uitbestedende partij zich richt op het primaire proces waarbij de leverancier planningsdata vertaalt naar productiviteit en inzet van de vloot. De leverancier draagt bij aan een kosten-effectiever proces bij de klant door productiviteitsverhogende voorstellen te doen. Dit moet leiden tot een verlaagde inzet van trucks bij gelijkblijvende output. Op deze wijze kan de leverancier een hogere marge bedingen. Afgeleide hiervan kan zijn dat de uitbesteder met minder medewerkers het proces kan inrichten. In deze fase is sprake van nauwe samenwerking en is geen sprake van een leverancier-klant relatie maar van partnership tussen beide partijen.

### Van Total Cost of Ownership naar Total Cost of Outsourcing

Onderstaande figuur 2 laat twee ontwikkelingen zien. Wanneer naast directe kosten- ook indirecte kostencomponenten worden blootgelegd kan:

- uitbesteding worden overwogen door eenvoudige verdiscontering in een prijs/tariefstelling;
- Total Cost of Ownership (TCO) worden bepaald door heldere (truck)vloot gerelateerde kosten.



Figuur 2: Evolutiemodel TCO

TCO definiëren we hier als alle truckgerelateerde (directe en indirecte) kosten ten behoeve van het (kunnen) gebruiken van de truckvloot (verwerving, instandhouding, afstoting maar ook training, administratie etc.), echter zonder de operationele kosten van chauffeurs (loonkosten) hierin mee te nemen.

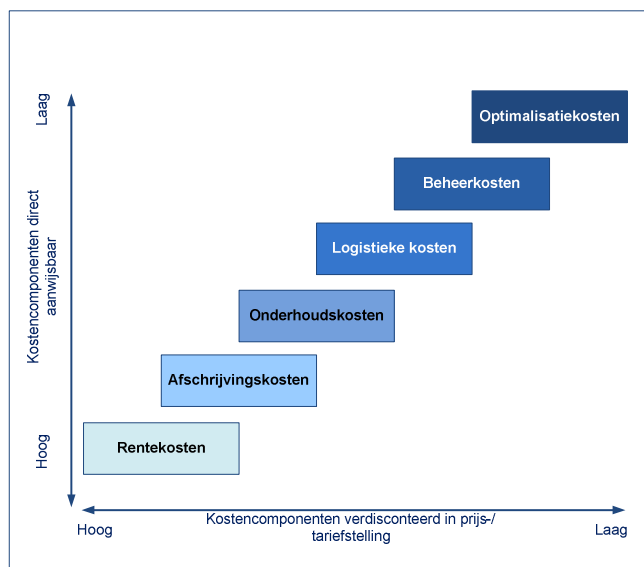
De figuur toont enerzijds de ontwikkeling van koop via lease-vormen naar een drietal huurvarianten. Anderzijds wordt aangegeven welke directe danwel indirecte kostencomponenten in welke tariefstructuur zijn verdisconteerd. Tot slot wordt het onderscheidend vermogen aangegeven waarop een keuze kan worden gemaakt. Als voorbeeld kan bij operational lease worden gegeven dat kwaliteit onderscheidend is naast de prijsstelling van de truck(vloot). Een hoge kwaliteit danwel kwalitatieve uitstraling uit zich in relatief lage afschrijvingskosten (of hoge restwaarde). Wordt betrouwbaarheid als onderscheidend kenmerk meegenomen dan zijn onderhoudskosten van belang. Grofweg kunnen we stellen dat bij operational lease met een full-service contract, prijsstelling, kwaliteit en betrouwbaarheid van de vloot zijn verdisconteerd in een bepaalde tariefstelling.

Door uitbesteding te combineren met verdiscontering van (alle) relevante kosten in een tariefstelling per maand / per draaiuur of per eenheid ontstaat: Total Cost of Outsourcing.



Onderstaande figuur 3 vertaalt het bovenstaande naar de mate waarin kostencomponenten direct aanwijsbaar zijn en in hoeverre ze verdisconteerbaar zijn in een tariefstelling. Naarmate kosten direct aanwijsbaar zijn, zijn ze eenvoudiger te verdisconteren in een tarief.

Het voert hier te ver om uitgebreid in te gaan op figuur 2. In een volgend artikel zal gedetailleerd worden ingegaan op figuur 2, op de aanleiding ertoe, de totstandkoming ervan en de praktische toepassing ervan, zowel in een selectiefase van leveranciers *vergelijkingscriterium* als in operationele sfeer als *toetsingscriterium*.



Figuur 3: Direct aanwijsbare kostencomponenten zijn eenvoudig te verdisconteren in een tarief

#### **Huurtarief per maand, per draaiuur of per eenheid**

Gaan we ervan uit dat de uitbestedende partij wil huren dan zal in eerste instantie huur op maandbasis voor de hand liggen. Afhankelijk van werklast bestaat een behoefte aan capaciteit. Deze capaciteit kan fluctueren over het jaar of over maanden waardoor in drukke periodes meer trucks benodigd zijn dan in rustige periodes. Wordt traditioneel slechts voor deze pieken extra capaciteit bijgehuurd, in het voorgestelde scenario is de gehele vloot gehuurd, onafhankelijk van vereiste capaciteitsniveau's. In figuur 4 zijn onderstaande drie scenario's weergegeven.

#### **Huurtarief per maand**

Traditioneel zal het huurtarief per maand bij kortlopende inzet relatief hoog zijn. In de voorgestelde opzet is de insteek dat geen sprake meer is van korte- of langlopende huurtermijnen. Per maand wordt gehuurd, per maand kan worden opgezegd en worden bijgehuurd (binnen overeengekomen bandbreedtes).

Er is geen sprake van gedifferentieerde tariefstellingen maar van vaste tarieven. In de huurtarieven zijn onderhoudskosten aan de hand van veronderstelde aantallen draaiuren verdisconteerd. Het spreekt voor zich dat de leverancier hierbij niet te "krap" rekt, om financiële blunders te voorkomen. Risico's zijn voor beide partijen zeer klein, zowel in operationele als in financiële zin.

#### **Huurtarief per draaiuur**

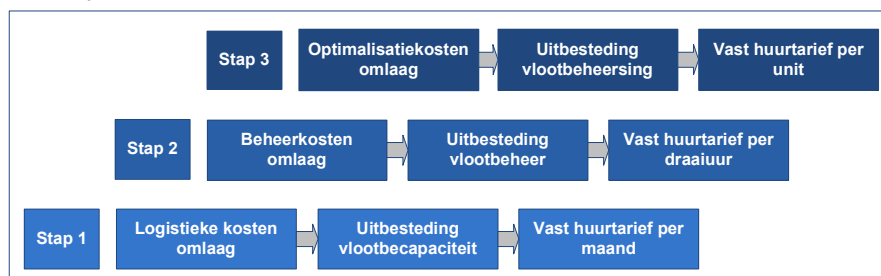
Bij huurtarief per draaiuur is dit anders. Enerzijds wordt aan de hand van draaiuren en transport-/volume data het vereiste aantal trucks en uitvoering een inschatting gemaakt. Anderzijds dient de leverancier er op toe te zien dat berekende bezettingsgraden van trucks worden gehaald.

Indien meer trucks worden ingezet bij een gelijkblijvend totaal aantal draaiuren loopt de leverancier een hoger financieel risico. 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 onverwachte piekvorming zich voordoen.

#### Huurtarief per unit

Bij huurtarief per unit neemt het risico van de leverancier verder toe (onvoorziene meerkosten), maar tevens bij de uitbestedende partij (operationele stilstand). Niet alleen dient de leverancier te waken voor onderbezetting van trucks (te weinig draaiuren), de trucks dienen tevens effectief te worden ingezet. Indien draaiuren worden gemaakt zonder dat pallets effectief worden bewogen levert geen omzet op.

De leverancier dient zicht te hebben op de operatie om het aantal trucks en de inzet ervan te managen en te beheersen, al dan niet in nauwe samenwerking met de klant. Verbeteringsvoorstellen in de zin van inzet van andere typen trucks, combinatie van processen over minder trucks, vervanging van trucks door alternatieve transportvormen verhogen enerzijds de efficiency bij de klant en verhogen anderzijds de marge bij de leverancier. Een partnership met een win-win relatie is ontstaan.



Figuur 4: Drie huurscenario's vertaald naar drie uitbestedingsscenario's

#### Conclusie

Wanneer over uitbesteding van vlootbeheer wordt gesproken is dit veelal een misvatting. Sprake is van uitbesteding van vlootcapaciteit, niet meer, niet minder. Uitbesteding van vlootbeheer of zelfs van vlootbeheersing kan risico's opleveren bij uitbesteder (operationeel) en bij de leverancier (financieel), maar biedt tevens kansen.

We hebben aangegeven dat kostenbeheersing en/of -besparing voor de uitbestedende partij uitgangspunt is, mits kwaliteit niet in het geding komt. Voor de leverancier biedt uitbesteding de mogelijkheid tot afzet-/omzetverhoging als single-supplier en partner. Wel kan hierbij sprake zijn van een verhoogd risico (voor beide partijen).

Starten op basis van een huurtarief op maandbasis vergroot de kans op langdurig succes aanzienlijk. Partijen kunnen successievelijk afspraken en condities verscherpen nadat is gebleken dat vraag (uitbesteder) en aanbod (leverancier) afgestemd zijn op elkaar. In het volgende deel van dit tweeluik behandelen we het onderscheid in benadering tussen uitbesteders binnen productiebedrijven en binnen logistiek dienstverleners. Tevens zal een effectieve aanpak worden beschreven die Districon hanteert om (zowel uitbestedende als leverende) partijen hierin te ondersteunen en te adviseren.