

Artikel afstudeeronderzoek

Transportkosten en kostentoewijzing op klantniveau

In dit artikel wordt het onderzoek "Transportkosten en kostentoewijzing op klantniveau" samengevat. Het onderzoek is uitgevoerd bij Fiege B.V. bij het Profitcenter Transport. Ik heb het onderzoek geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Logistiek en Economie aan de Hogeschool van Amsterdam. Het onderzoek heeft plaatsgevonden vanaf begin februari 2016 tot en met eind juni 2016. Doormiddel van dit artikel zal ik kort toelichten hoe ik het onderzoek heb uitgevoerd en wat de conclusies zijn die uit het onderzoek zijn gekomen. Eerst zal de organisatie worden beschreven waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, gevolgd door een samenvatting van mijn afstudeeronderzoek.

Organisatie

Fiege Nederland is een onderdeel van de Fiege Groep, die in 1873 werd opgericht door Joan Joseph Fiege en zich intussen ontwikkeld heeft tot één van de leidende logistieke dienstverleners op de Europese markt.

Deze jarenlange expertise vertaalt zich ook naar de vestigingen in Nederland waar Fiege garant staat voor kwalitatieve logistieke oplossingen. Fiege voorziet aan een volledige waaier aan diensten, waaronder opslag met de vereiste value added services, distributie en e-fulfilment, en is gespecialiseerd in de sectoren Healthcare, Retail, FMCG en Durable Consumer Goods. Deze diensten zijn niet gestandaardiseerd, maar flexibel en worden in nauwe samenwerking met de klant ontwikkeld. Zo zijn ze volledig op maat gemaakt voor de klant zijn specifieke wensen, zijn specifieke product en zijn specifieke sector. Flexibiliteit is hier geen hol begrip, maar een reëel gegeven.

In Europa en het Verre Oosten is Fiege aanwezig in 15 landen met in totaal 160 vestigingen. Van Rotterdam tot Mumbai, van Hamburg tot Shanghai: een efficiënte overdracht van kennis tussen de individuele vestigingen laat de klanten van Fiege toe om steeds van dezelfde logistieke kwaliteit te genieten, ongeacht waar.

Fiege heeft de status van de Chinese en Zuidoost-Aziatische markten voor de Europese economie al in een vroeg stadium erkend. Al jaren is Fiege daar stevig geworteld met eigen vestigingen.

Fiege Zaandam, strategisch gesitueerd nabij Amsterdam en de nationale luchthaven van Schiphol, is een modern logistiek centrum, gespecialiseerd in de opslag en distributie voor FMCG, Retail, E-commerce en Healthcare, ondersteund door state-of-the-art IT systemen. Ze leveren een totaalpakket van diensten die de supply chain van hun klanten optimaliseren, waaronder herpakken, herlabelen en technische ondersteuning, die aan geoptimaliseerde kost- en prestatieniveaus worden uitgevoerd. Fiege Zaandam heeft een dedicated distributienetwerk ontwikkeld voor Healthcare producten in de Benelux, met een groeiende vloot van nu 30 speciale voertuigen. Gedurende transport en cross docking worden de producten voortdurend bewaard bij een temperatuur tussen 2 en 8 graden. Het netwerk is ook volledig uitgerust voor radioactieve geneesmiddelen en ADR producten, klasse 2 tot 9, die Fiege tot een verkozen partner maakt voor medische bedrijven die hoge servicediensten nastreven. (FIEGE, 2016)

Onderzoek

Fiege Nederland bestaat uit vier verschillende Profitcenters, namelijk Logistiek, Transport, Tiel 1 en Tiel 2, welke verdeeld zijn over drie verschillende vestigingen. Bij de verschillende Profitcenters worden verschillende diensten aangeboden.

Dit onderzoek vindt plaats bij het Profitcenter Transport. Dit Profitcenter bestaat uit twee afdelingen, namelijk Healthcare (B2B EN B2C) en Groot Transport (B2B).

Bij Fiege Zaandam is bij het Profitcenter Transport (afdelingen Healthcare en Groot Transport) geen inzicht in de kostenstructuur van de aparte afdelingen die daaronder vallen. Dit geldt ook voor de kostenstructuur van de verschillende klanten. Alle kosten die bij het Profitcenter Transport worden gemaakt, worden op één stapel gelegd. Door deze totale kosten te vergelijken met de totale opbrengst bepaalt Fiege momenteel de winstgevendheid van het bedrijf.

Het Profitcenter Transport is de laatste jaren behoorlijk aan het groeien doordat er steeds meer klanten door het bedrijf bediend worden. Het management van Fiege heeft op dit moment zijn twijfels over de manier waarop het bedrijf prijsafspraken met nieuwe klanten maakt, waardoor het management verwacht dat er verkeerde prijsafspraken worden gemaakt en Fiege daar mogelijk financieel op inlevert.

Om erachter te komen of Fiege juiste tariefafspraken met klanten maakt, zal er inzicht in de kostenstructuur van de verschillende afdelingen en op klantniveau gecreëerd dienen te worden. Om dit voor elkaar te krijgen zal de volgende vraag beantwoord moeten worden:

Hoe kan Fiege het beste de kosten op klantniveau bepalen die ten behoeve van de klanten van de afdelingen Groot Transport en Healthcare gecreëerd worden voor de door Fiege uitgevoerde werkzaamheden? En hoe kunnen deze kosten aan de verschillende activiteiten worden toegewezen?

Om bovenstaande vraag te beantwoorden is er literatuuronderzoek gedaan en zijn diverse personen met kennis van het onderwerp "kostentoewijzing" geïnterviewd. Daarnaast is er bij het Profitcenter Transport inzicht gecreëerd in de activiteiten die voor de klanten worden uitgevoerd.

Uit het literatuuronderzoek en de interviews is gebleken dat er een aantal verschillende methoden zijn om de kosten klantspecifiek te maken. De methoden die het meest gebruikt worden staan bekend onder de namen "Activity Based Costing en Time-Driven Activity Based Costing".

Uit het inzichtelijk maken van de activiteiten is gebleken dat de afdeling Healthcare eigenlijk uit twee afdelingen bestaat, namelijk Healthcare zelf en Medizorg. Medizorg is een klant waarvoor alles apart wordt uitgevoerd. Dit wordt gedaan omdat het volgens de medewerkers van de afdeling Healthcare niet gecombineerd kan worden met de leveringen van de overige klanten, aangezien er bij Medizorg alleen tijdsleveringen geleverd worden. Verder is gebleken dat de kosten van de afdeling Healthcare goed in kaart gebracht en klantspecifiek gemaakt kunnen worden door gebruik te maken van Activity Based Costing. De kosten die gemaakt worden voor Medizorg, worden alleen voor deze klant gemaakt waardoor deze kosten direct aan Medizorg toegewezen kunnen worden.

Bij de afdeling Groot Transport is gebleken dat de methode Time-Driven Activity Based Costing goed gebruikt kan worden voor het in kaart brengen van de kosten en het klantspecifiek maken ervan.

Naast dat bovenstaande onderzoeksvraag beantwoord is, zijn de gevonden oplossingen ook bij het bedrijf geïmplementeerd. Hierdoor is het effect van de voorgedragen oplossingen gelijk zichtbaar geworden.

Fiege wordt geadviseerd om zo snel mogelijk actie te ondernemen op bovenstaande bevindingen en de voorgedragen vervolgonderzoeken uit te voeren. De vier verschillende vervolgonderzoeken worden hieronder toegelicht.

Vervolgonderzoek 1

Om de kosten van de voertuigen te kunnen berekenen is er bij dit onderzoek gebruik gemaakt van de kosten die Fiege al eerder had berekend. Fiege wordt aangeraden om deze kosten te controleren zodat Fiege zekerheid heeft over de juistheid van deze kosten. Wanneer deze kosten namelijk verkeerd gecalculeerd zijn, zal Fiege de verkeerde kosten aan de klanten doorberekenen.

Vervolgonderzoek 2

Zoals vermeld in de inleiding bestaat Fiege uit verschillende Profitcenters. Bij Fiege zijn diverse medewerkers actief voor meerdere Profitcenters, waardoor de kosten van deze medewerkers over de Profitcenters verdeeld dienen te worden. Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een werkverdeling van deze medewerkers die door Fiege is aangeleverd. Fiege wordt aangeraden om deze verdeling te controleren zodat Fiege er zeker van is dat het juiste percentage loonkosten van deze medewerkers aan de juiste Profitcenters wordt toegewezen.

Vervolgonderzoek 3

Bij een aantal onderdelen van de afdeling Groot Transport en de functie customer service 2 van de afdeling Healthcare kunnen de kosten nauwkeurig klantspecifiek gemaakt worden door tijdsmetingen. Door deze tijdsmetingen kunnen de kosten van deze medewerkers precies toegewezen worden aan de klanten die deze veroorzaken. Fiege wordt geadviseerd om te onderzoeken op welke manieren deze tijdsregistraties plaats kunnen vinden en welke manier het beste bij Fiege toegepast kan worden.

Vervolgonderzoek 4

Bij de afdeling Healthcare besteden de planners erg veel tijd aan telefoneren en e-mailen. Fiege wordt geadviseerd hier onderzoek naar te doen zodat de tijd die de planners hieraan besteden geminimaliseerd kan worden. Hierdoor zullen de planners veel tijd overhouden voor andere werkzaamheden, of kunnen dezelfde werkzaamheden met minder medewerkers worden uitgevoerd. Daarnaast wordt Fiege geadviseerd om de in kaart gebrachte activiteiten te bekijken en deze processen te verbeteren waar mogelijk, zodat de kosten van de activiteiten verlaagd kunnen worden.