



Siebe Reinders
ABM Project Manager
Vopak

ACTIVITY BASED MANAGEMENT MAAKT VOPAK SLAGVAARDIGER

HELDERE ANALYSES GEVEN BETER INZICHT IN ALLE ASPECTEN VAN DE BEDRIJFSVOERING

Bedrijf

Vopak is wereldwijd marktleider in de logistiek van vloeibare bulkproducten. Officieel heet de onderneming Koninklijke Vopak N.V., ooit voortgekomen uit de Rotterdamse bedrijven Pakhoed en Van Ommeren.

Branche

Transport en Logistiek

Uitdaging

Vopak wil door een beter inzicht in kosten en bedrijfsprocessen de juiste informatie op tafel krijgen om gefundeerde beslissingen te kunnen nemen en veranderingsprocessen te kunnen onderbouwen. Het inzicht moet tevens voeding geven aan noodzakelijke veranderingen in gedrag en mentaliteit, om een gefundeerd antwoord te hebben op de snelle ontwikkelingen in de markt.

Oplossing

SAS® Activity Based Management (SAS® ABM)

Resultaat

Met SAS® ABM is de onderneming in staat de efficiëntie aanzienlijk te verbeteren, de commerciële slagkracht te optimaliseren en over betrouwbare informatie en rapportages te beschikken, die onder meer van belang zijn voor het doen van investeringen.

Vopak is de grootste, onafhankelijke leverancier van tankopslag en aanverwante diensten voor de chemische- en olie-industrie. Het bedrijf exploiteert, met internationaal 3.400 medewerkers, zo'n 73 terminals in 29 landen en heeft een omzet van ongeveer € 643 miljoen. De terminals staan wereldwijd op strategische plaatsen in de belangrijkste havens. Ze worden onderverdeeld aan de hand van drie belangrijke functies: de import/export terminal (break of bulk, make of bulk, distributie en strategische opslag), de Hub (consolidatie grote productstromen om logistieke schaalvoordelen te realiseren) en de industriële terminal (als integraal onderdeel van industriële complexen).

Vopak houdt zich naast terminalactiviteiten ook bezig met logistieke diensten op basis van vragen uit de markt. Door strategische allianties met aanbieders van aanvullende diensten, kan de onderneming geïntegreerde logistieke oplossingen aanbieden.

De aanloop tot Activity Based Management

Nog voor de fusie met Pakhoed startte Van Ommeren begin jaren '90 op ad hoc basis met de toepassing van Activity Based Costing (ABC). De vraagstukken waar de onderneming mee te maken had, bleken in toenemende mate divers en complex. Belangrijk was bijvoorbeeld het verkrijgen van transparantie in kosten. Zo had men op terminalniveau te maken met verschillende producten, verschillende klanten, verschillende infrastructuren en werkprocessen en verschillende manieren van vervoer, zoals per schip of truck. Elke terminal hanteerde een eigen

berekeningsmethode, die bijvoorbeeld onderlinge vergelijking erg lastig maakte.

Wat was het probleem?

Bij Pakhoed had men al een projectgroep samengesteld om ABC als standaard costing methodiek te ontwerpen en implementeren. De uitkomst van deze aanpak was ABC op basis van Excel spreadsheets. Deze stap maakte het mogelijk om snel inzicht te krijgen in de kostprijs per dienst als basis voor de prijsstelling. Maar het allerbelangrijkste ontbrak eigenlijk. En dat was het kunnen toepassen van ABC bij het maken van analyses om besluitvorming op (top)managementniveau te ondersteunen.

“Zie hier in feite ons basisprobleem. Hoog tijd dus om de zaak professioneel aan te pakken en dat hebben we met behulp van SAS ook kunnen doen”, aldus Siebe Reinders, ABM Project Manager van Vopak.



Oprichting Centre of Excellence geeft belang aan

“In 2003 hebben we een Centre of Excellence opgericht binnen de Vopak Divisie Chemicals Europe Middle East & Africa (CEMEA), om met dit onderwerp aan de slag te gaan. We hebben tegelijkertijd een nieuwe en bredere interpretatie gegeven aan Activity Based Costing, namelijk Activity Based Management. Want voor ons stond niet alleen de kostprijsberekening centraal, maar werd veel meer nadruk gelegd op het verkrijgen van heldere analyses die de besluitvorming op topmanagementniveau

“Onze redenen om over te gaan op ABM van SAS waren helder.

We wilden één standaard invoeren voor de hele organisatie, met een grote mate van vrijheid in het ontwerp”

Siebe Reinders
ABM Project Manager
Vopak

konden ondersteunen”, vervolgt Reinders.

Activity Based Management omvat veel meer dan alleen een financiële invalshoek

De toegevoegde waarde van ABC wordt zo langzamerhand ondernemingsbreed onderschreven. En het besef groeit dat het niet alleen om een financiële exercitie gaat, maar dat het onderwerp ook hele duidelijke raakvlakken heeft met verkoop, marketing en operations. Op een aantal terreinen heeft Activity Based Management er toe geleid dat we op een andere manier tegen zaken aan kijken.

Siebe Reinders vult aan: “Kijk, de ene terminal is de andere niet. Eigenlijk is elke terminal een bedrijf op zich. De situatie in Londen is anders dan die in Rotterdam. En die verschil weer hemelsbreed met bijvoorbeeld Finland. Je kunt je voorstellen dat de lage temperaturen in Finland voor een andere aanpak, opslag en afwijkende omgevingsfactoren zorgen. Denk bijvoorbeeld alleen al aan de verwarmingskosten. Al die factoren oefenen hun invloed uit op het totaal. Veel variabelen dus, die de complexiteit verhogen.”

Activity Based Management veroverd Europa

Vopak werd in 2003 een van de eerste gebruikers in Europa van SAS® ABM. De onderneming was zich er van bewust dat er in de beginfase veel werk door de eigen organisatie moest worden verzet. Maar door geloof in eigen kunnen en veel vertrouwen in de expertise van SAS, is de klus tot ieders tevredenheid geklaard.

Waarom SAS® Activity Based Management?

“Onze redenen om over te gaan op ABM van SAS waren helder”, aldus Siebe Reinders. “We wilden één standaard invoeren voor de hele organisatie, met een grote mate van vrijheid in het ontwerp. Het systeem moest Online Analytical Processing functionaliteit bieden voor ad hoc analyses. En

beschikken over goede rapportagemogelijkheden. ABM van SAS voldeed aan die criteria. SAS heeft ons geholpen bij het modelleren en heeft ons vertrouwen gewonnen door hun aanpak en de backup van de internationale SAS-organisatie.”

Inzicht levert handvatten voor verbetering op alle fronten

“Met SAS® ABM zijn we nu in staat om kosten gedetailleerd naar klant, proces en product, eenduidig in kaart te brengen en te beheersen. We kunnen allerlei analyses doen, die uitstekend inzicht geven en ons helpen met het nemen van belangrijke beslissingen”, zegt Reinders. “Zo zijn we nu in staat factoren mee te calculeren, die in het verleden over het hoofd werden gezien, omdat we ze zichtbaar kunnen maken. Denk aan de eerder genoemde weersomstandigheden in Finland, waardoor je seizoensinvloeden in je offertes kunt meenemen.

Maar we zijn ook in staat om op basis van betrouwbare en inzichtelijke gegevens te bepalen of we sommige diensten nog wel moeten aanbieden of juist moeten uitbreiden. En we kunnen aannames toetsen aan de werkelijkheid. Soms blijkt dan dat diensten veel minder of juist veel winstgeverder zijn, dan we altijd hebben gedacht. Het zijn enkele voorbeelden die aangeven hoe ongelooflijk belangrijk inzicht is voor je totale bedrijfsvoering.

Invoering van Activity Based Management is een zaak van lange adem hebben, omdat het in wezen een cultuuromslag vergt of op z'n minst een andere manier van werken. Maar de voordelen lijken duidelijk. Zo kan de afdeling Operations nu op basis van cijfermatig onderbouwde argumenten de discussie aan met sales over de mogelijkheden en onmogelijkheden om bijvoorbeeld nieuwe klanten te bedienen, terwijl dat voorheen meer gevoelsmatige suggesties waren. Maar ABM biedt ook ondersteuning in de vorm van heldere gegevens

voor beleidswijzigingen en investeringsbeslissingen en het beheersen van de realisatie daarvan.” ABM van SAS wordt inmiddels toegepast op tien terminals in zes landen, terwijl ook de roll out voor de binnenvaartgroep is afgerond. En er lopen op dit moment nog projecten voor vier andere terminals. Alles bij elkaar blijkt dat met de invoering van SAS® ABM een degelijke basis is gelegd om de agenda van de besluitvorming blijvend te beïnvloeden.

De resultaten spreken voor zichzelf

Een greep uit de ervaringen tot nu toe. Vopak heeft de beschikking over informatie om gedifferentieerde tariefonderhandelingen te voeren. Verborgen kosten zijn zichtbaar geworden. Bij het afsluiten of actualiseren van Service Level Agreements worden enkele factoren meegewogen, waarvan men voorheen geen notie had. En de onderneming is zich er door beter inzicht in gegevens nog meer van bewust geworden, dat het bedrijfsresultaat is opgebouwd uit drie belangrijke componenten: de prijs, het volume en de operatie.

De volgende stappen

Siebe Reinders besluit: “We hebben met SAS® ABM de juiste keuze gemaakt en onze samenwerking is prima verlopen. Maar we zijn toe aan de volgende stap. SAS® ABM zal zich nu verder moeten ontwikkelen. Hoe optimaliseren we de gebruiker-vriendelijkheid, zodat straks zoveel mogelijk beoogde gebruikers in onze organisatie er mee kunnen werken.

We willen ook de slag afronden van centrale kennis naar lokale kennis en nog meer profiteren van de mogelijkheden van ABC voor onze afdelingen Operations, Sales & Marketing en andere disciplines. Daar hebben we uiteraard de hulp van SAS bij nodig. Zeker is in ieder geval dat we met SAS nu in staat zijn gefundeerde beslissingen te nemen, die een positieve invloed hebben op ons bedrijfsresultaat.”



THE
POWER
TO KNOW.

SAS INSTITUTE B.V. POSTBUS 3053 1270 EB HUIZEN WWW.SAS.COM/NL/SUCCES

TEL: 035 699 6900 FAX: 035 694 1952

Alle namen van producten of diensten van SAS en SAS Institute Inc. zijn wettig gedeponeerde handelsmerken of handelsmerken van SAS Institute Inc. in de VS en andere landen. © duidt op in de VS gedeponeerde handelsmerken. Andere merk- en productnamen zijn wettig gedeponeerde handelsmerken of handelsmerken van hun respectievelijke bedrijven. 0704