

Van kosten tot resultaat

Bacheloropdracht Technische Bedrijfskunde

Eindrapport

Openbare versie



Student

Angelo Jonkers

Studentnummer: 0206202

Universiteit Twente

Begeleider Universiteit Twente

drs. H. van Beusichem

Dr. P.C. Schuur

Begeleider Techvisie

Personeelsdiensten (Controller)

dhr. F. ter Schure

Management samenvatting

In dit onderzoeksrapport wordt onderzocht hoe Techvisie Personeelsdiensten haar bedrijfsresultaten kan verbeteren door management informatie beschikbaar te maken.

Probleem

Techvisie Personeelsdiensten heeft, zoals veel uitzendbureaus, sinds 2009 haar omzet en winst voor belasting zien verminderen. Dit probleem is een algemene tendens in de gehele uitzendmarkt. De omzet is afgenomen, het aantal uitzenduren is afgenomen en het tarief is gedaald. Dit terwijl de grootste kostenpost voor een uitzendbureau, de loonsom van de uitzendkracht, de afgelopen jaren is toegenomen. Het wordt steeds belangrijker om te focussen op de meest winstgevende klanten en sectoren.

Methode

Om het probleem te ontleden, wordt gebruik gemaakt van de ABP (Algemeen Bedrijfskundige Probleemaanpak). Het theoretisch kader vormt een gefundeerde basis waarmee alternatieven voor het besturingsmodel, winstgevendheid en kostenallocatie modellen gegenereerd worden. Vervolgens is de oplossing welke het beste aansluit bij de situatie van Techvisie Personeelsdiensten gekozen voor elk van de drie onderwerpen.

Oplossing

Alvorens er een oplossing gevonden kan worden voor het probleem, moet er eerst bekend zijn waar het probleem exact ligt. Welke klanten zijn winstgevend of verliesgevend? En in welke mate? Een management informatie systeem dat gekoppeld is aan de boekhouding geeft blijvend antwoord op deze vragen. Met de antwoorden kan het management van Techvisie Personeelsdiensten de onderneming sturen.

Conclusie

Het management informatie systeem is gekoppeld aan de boekhouding en vereist een handeling van de afdeling administratie in Excel. Deze handeling wordt wekelijks gedaan, wat betekent dat wekelijks de management informatie wordt ververst. Sturingparameters gedefinieerd door interviews en de balanced scorecard geven de huidige staat van een vestiging weer. Door middel van cockpit diagrammen wordt ook een verwachting door het management neergelegd. Zodat in één oogopslag te zien is in welke mate doelen behaald worden. Zowel sectoren als klanten kunnen met elkaar vergeleken worden. Tevens wordt de klant spreiding weergegeven zodat het risico met het huidige klantenbestand geanalyseerd kan worden.

Verder onderzoek

De balanced scorecard zou organisatie breed uitgebreid kunnen worden. Er kan dan een strategische routekaart voor de organisatie geïmplementeerd worden. Dit maakt de organisatie doelen bekend en maakt de sturing parameters meetbaar.

Een KPI (Key Performance Indicator) analyse zou voor Techvisie belangrijke sturing parameters voor de gehele organisatie teweeg brengen. Hierbij kan gedachten worden aan bijvoorbeeld sturing parameters voor huisvesting. Huisvesting is een hele belangrijke (en grote) kostenpost voor uitzend organisaties die buitenlands personeel uitzenden.

Voorwoord

Het onderzoek dat ik heb mogen doen bij Techvisie Personeelsdiensten verliep binnen de organisatie erg voorspoedig. Dit is vooral te danken aan de houding van het management van Techvisie Personeelsdiensten. Zij staan altijd voor verbetering open. Ik heb tijdens dit onderzoek dan ook top medewerking gehad vanuit het management. Hiervoor wil ik hen hartelijk bedanken.

Na lang gezocht te hebben naar een begeleider vanuit de Universiteit Twente ben ik terecht gekomen bij drs. H. van Beusichem. Door hem ben ik uitstekend begeleid en heb ik geleerd om in de praktijk niet enkel naar de organisatie en het management te kijken, maar ook naar de omgeving en de context waarin het onderzoek gedaan wordt. Hierbij moet vooral gedacht worden aan invloeden vanuit de economie, belang vanuit de universiteit en ook de haalbaarheid voor andere vergelijkbare ondernemingen. Ik heb vooral veel feedback gekregen bij het opstellen van mijn onderzoeksmodel en de vaste structuur voor het gehele onderzoek. Ik wil hem hartelijk bedanken voor de aan mijn begeleiding besteedde uren.

Ik heb het opzetten en uitvoeren van dit onderzoek met veel plezier gedaan en als zeer prettig ervaren. De afronding van dit onderzoek verliep helaas niet volgens de planning, door mijn privé omstandigheden en een (tijdelijke) verschuiving van prioriteiten.

Op verzoek van het management van Techvisie Personeelsdiensten zijn alle financiële getallen in de openbare versie van dit onderzoek gecensureerd of vervangen door fictieve getallen.

Angelo Jonkers

Student Technische Bedrijfskunde
Universiteit Twente

Inhoudsopgave

Management samenvatting	i
Voorwoord	ii
1. Introductie	1
1.1 Organisatie	1
1.2 Sectoren	1
1.3 Activiteiten	1
1.4 Probleem introductie	2
1.5 Onderzoek	3
2. Onderzoeksplan	4
2.1 Algemeen Bedrijfskundige Probleemaanpak	4
2.2 Probleemidentificatie	5
2.3 Probleemanalyse	5
2.4 Situatie analyse	6
2.5 Informatiebehoefte analyse	8
3. Theoretisch framework	9
3.1 Besturingsmodel	9
3.2 Winstgevendheid	10
3.3 Kosten	12
4. Beslissingen	15
4.1 Besturingsmodel	15
4.2 Winstgevendheid	16
4.3 Kosten	17
5. Implementatie	19
5.1 Informatie verwerking	19
5.2 Technische realisatie	20
5.3 Informatie weergave	21
6. Conclusie en aanbevelingen	23
Bibliografie	24
Bijlagen	26
Bijlage 1. Bedrijfsorganogram	26
Bijlage 2. Margeontwikkeling 2008-2011	26

Bijlage 3.	Omzetontwikkeling, CAO lonen ontwikkeling, faillissementontwikkeling	27
Bijlage 4.	Informatiebehoefte Techvisie Personeelsdiensten	28
Bijlage 5.	Winst & Verliesrekening Techvisie Personeelsdiensten Brabant/Zeeeland (2011)	29
Bijlage 6.	Kostenverdeling	30
Bijlage 7.	Probleemkluwen handelingsprobleem	31
Bijlage 8.	Handleiding management informatie systeem	32
Bijlage 9.	Kostenfuncties	33

1. Introductie

In het kader van de afronding van de bachelor opleiding Technische Bedrijfskunde, Universiteit Twente, heb ik bij Techvisie Personeelsdiensten onderzoek verricht naar de realisatie van een management informatie systeem. Het eerste hoofdstuk introduceert het bedrijf Techvisie Personeelsdiensten, de sectoren waarin het zich bevindt, wat dit onderzoek inhoudt en wat de waarde hiervan is.

1.1 Organisatie

Techvisie Personeelsdiensten is een landelijk opererende uitzendorganisatie die werkzaam is in de technische sector. In totaal heeft Techvisie Personeelsdiensten 1 hoofdkantoor in Deventer, 6 vestigingen in Nederland en 1 vestiging in Duitsland. Samen zetten zij zich in om de vraag naar technisch personeel en werk te combineren. Techvisie Personeelsdiensten heeft zo'n 45 medewerkers om circa 1000 uitzendkrachten en haar klanten te kunnen bedienen.

De directie en vestingdirecteuren vormen samen het managementteam van Techvisie Personeelsdiensten (voor het volledige bedrijfsorganogram zie bijlage 1. Bedrijfsorganogram). De controller van de Financiële administratie voorziet hen in de behoefte van informatie. Samen bepalen zij de strategie voor het gehele bedrijf. Uit de huidige beschikbare informatie is gebleken dat de winstmarge (= winst voor belasting als percentage van de omzet) sterk is afgenomen, tevens is de omzet sterk gedaald (bij dezelfde afzet). Door een toename van concurrenten in de jaren 2008-2010 zijn de tarieven naar beneden bijgesteld om te kunnen blijven concurreren.

1.2 Sectoren

Techvisie Personeelsdiensten zendt flexibel personeel uit in de volgende sectoren: Bouw; Metaal; Elektrotechniek; Schilders; Werktuigbouw; Productie; Overig. Per sector zijn zowel de brutomarges als de afzet verschillend. Op dit moment is onbekend wat de winstgevendheid per sector is, wel heeft het management van Techvisie Personeelsdiensten een verwachting van de huidige winstgevendheid, welke te zien is in onderstaande tabel.

	Bouw	Metaal	Elektrotechniek	Schilders	Werktuigbouw	Productie	Overig
Mate winstgevendheid	+	++	+	+	+++	-	+

Tabel 1 Verwachting winstgevendheid per sector van management

Categorisatie:

+++ = gemiddelde winstmarge 7% of meer

++ = gemiddelde winstmarge 7% tot 7%

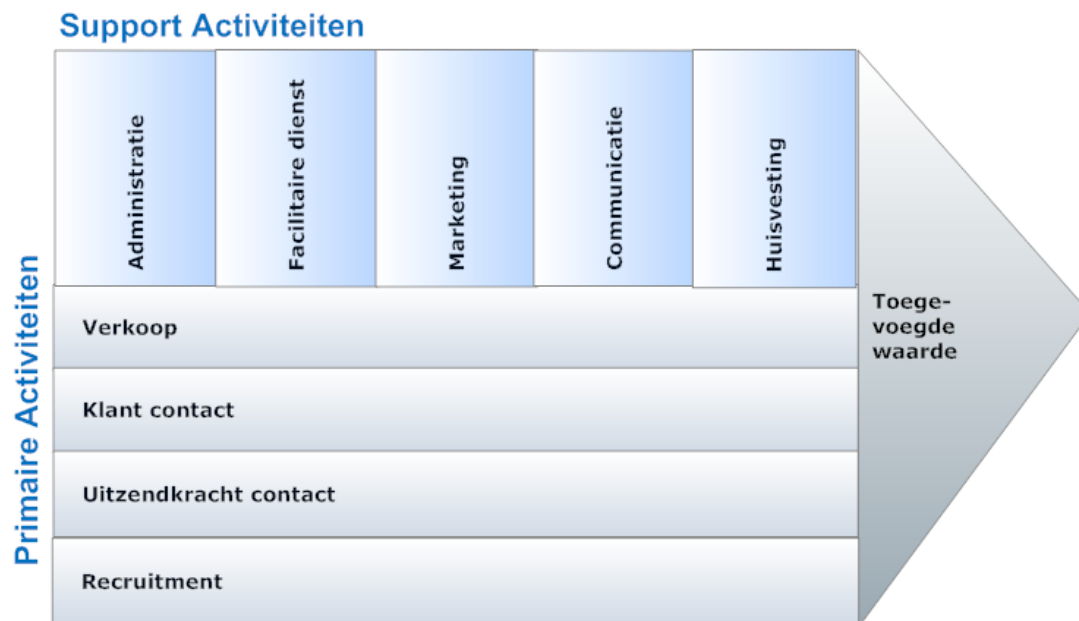
+ = gemiddelde winstmarge 7% tot 7%

0 = gemiddelde winstmarge 7% tot 7%

- = gemiddelde winstmarge minder dan 7%

1.3 Activiteiten

De activiteiten van Techvisie Personeelsdiensten zijn te zien in figuur 1 (zie volgende pagina). De primaire activiteiten zijn het werven van de juiste mensen voor haar klant en het verkopen van de uitzendkrachten bij een passende klant. Tevens vragen zowel uitzendkracht als de klant aandacht en tijd, dit is een primaire activiteit. De support activiteiten komen voort uit de primaire activiteiten: administratie; facilitaire dienst; marketing; communicatie; huisvesting.



Figuur 1 Value Chain Techvisie Personeelsdiensten

1.4 Probleem introductie

Techvisie Personeelsdiensten heeft haar winstmarge zien slinken door de jaren heen, zie bijlage 2 (Margeontwikkeling 2008-2011). Dit is een gevolg van een beslissing die genomen is in 2009-2010, de verkooptarieven zijn naar beneden bijgesteld om te kunnen concurreren, hierbij is de omzet flink gedaald. Aan de inkoopwaarde (jaar 2010) is te zien dat de inkoopkosten (min of meer) gelijk zijn gebleven. In de uitzendbranche (SBI code 78201) is er vanaf 2009 een sterk dalende lijn in zowel de omzet als het aantal uren te zien (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012). Deze daling zet door tot en met 2010, vanaf 2011 is er weer een kleine toename te zien. Tegelijkertijd nemen de cao-lonen per uur toe, dit is de grootste kostenpost voor uitzendbureaus (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012). Dit betekent dat de marges sterk onder druk komen staan. Het probleem anno nu is tweeledig:

1. de klanten accepteren geen prijsstijging, er zijn genoeg directe concurrenten van Techvisie Personeelsdiensten die hetzelfde tarief hanteren. Alle uitzendbureaus kampen namelijk met teruglopende uitzenduren;
2. de crisis, die de sector bouwnijverheid erg hard raakt. Het aantal faillissementen in de branche *bouwnijverheid* is in het eerste kwartaal van 2012 met 27% toegenomen ten opzichte van het eerste kwartaal in 2011 (zie bijlage 3. Omzetontwikkeling, cao lonen ontwikkeling, faillissement ontwikkeling) (CBS, 2012).

Het bedrijf heeft als financieel doel een winstmarge van ?% die met zowel de huidige voortgang als de problemen anno nu niet haalbaar zijn. Om de marges wel haalbaar te maken zijn er een aantal categorieën te bedenken (de vet gedrukte categorieën worden opgenomen in dit onderzoek):

- Verkoop
 - o Nieuwe sectoren met hogere marges
 - o **Focus op huidige sectoren met hoge marges**
 - o **Focus op klanten met hoge marges**
- **Kosten reduceren**

1.5 Onderzoek

In dit gehele onderzoek speelt één vestiging rolmodel voor alle vestigingen. De vestiging Brabant / Zeeland is hiervoor gekozen vanwege goede medewerking vanuit het management.

Het resultaat van dit onderzoek is een Management Informatie Systeem dat het management informatie geeft waarop zij de onderneming kan sturen. Deze informatie geeft het management inzicht in de winstgevendheid per sector (focus op sectoren met hoge marges), de winstgevendheid per klant (focus op klanten met hoge marges) en de kosten (om de kosten te kunnen reduceren).

Om tot dit resultaat te kunnen komen wordt een theoretisch framework gebouwd waarin onder andere de balanced scorecard (3.1.2 Sturing parameters: balanced scorecard), groepering van klanten (3.2.1 Segmentatie), Klant resultaat verdeling – de Stobachoff curve (3.2.2 Klant resultaat verdeling) en kost allocatie modellen (3.3.2 Kost allocatie alternatieven) aan bod komen. Vervolgens worden er beslissingen gemaakt (hoofdstuk 4). Deze beslissingen worden samengevoegd met de beslissingen en visie van het management van Techvisie Personeelsdiensten (hoofdstuk 2). Dit leidt tot het ontstaan van het management informatie systeem (hoofdstuk 5).

2. Onderzoeksplan

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksplan behandeld. In dit onderzoek ligt de focus op het de ontwikkeling van een management informatie systeem. Dit management informatie systeem voorziet het management onder andere van resultaat per klant, resultaat per segment en de kostenindeling per uitzendkracht per week.

2.1 Algemeen Bedrijfskundige Probleemaanpak

De Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak is een geschikte probleemaanpak, dit vanwege de eenvoud dat het model kenmerkt. De volgende zeven stappen vergroten de kans op het selecteren van de beste oplossing voor het probleem:

1. Probleemidentificatie
2. Probleemaanpak
3. Probleemanalyse
4. Alternatieven genereren
5. Beslissen
6. Implementeren
7. Evalueren

In paragraaf 2.2 zal aan het licht gebracht worden hoe het probleem opgevallen is (probleemidentificatie), in paragraaf 2.3 zal de probleemanalyse weergegeven worden. In hoofdstuk 3 wordt per paragraaf de alternatieven besproken en een keuze gemaakt. De alternatieven worden tegen elkaar afgewogen en op basis van de mogelijke toepassing op Techvisie Personeelsdiensten wordt de beslissing in hoofdstuk 4 gemaakt. De implementatie vindt plaats in hoofdstuk 5. De evaluatie is de stap die niet aan bod zal komen in dit onderzoek met als reden de beschikbare tijd.

2.1.1 Onderzoeksdoel

In dit onderzoek ligt de nadruk op het kunnen presenteren van belangrijke management informatie. Onder belangrijke management informatie worden de volgende elementen verstaan: de omzet per klant en per segment, het aantal verkochte (uitzendkracht) uren per klant en per segment, het resultaat per klant en per segment en de kosten per klant en per segment.

Onderzoeksdoel: *ontwikkelen van een informatie systeem dat per vestiging de omzet per klant en per segment, het resultaat per klant en per segment, en de kosten per klant en segment kan presenteren.*

2.1.2 Onderzoeksvragen

Het onderzoeksdoel zou behaald moeten zijn wanneer de volgende onderzoeksvraag is beantwoord: *Hoe kan Techvisie Personeelsdiensten de huidige data omzetten in bruikbare informatie per vestiging waarmee de onderneming resultaatgericht kan sturen?*

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is het nodig om sub vragen op te stellen die aansluiten op elkaar, maar geen overlap tonen.

1. *Welke informatie heeft Techvisie Personeelsdiensten nodig om te sturen?*
2. *Welke kosten heeft Techvisie Personeelsdiensten?*
3. *Welke kost allocatie theorieën zijn er en welke is toepasbaar?*
4. *Wat zegt de theorie over klant winstgevendheid?*
5. *Hoe wordt het informatie systeem geïmplementeerd?*

2.1.3 Randvoorwaarden Techvisie Personeelsdiensten

Techvisie Personeelsdiensten heeft aangegeven dat het management informatie systeem het hoofdmedium voor het management van Techvisie Personeelsdiensten zal zijn waarop zij de onderneming sturen. Het systeem gaat gebruikt worden door managers met weinig tot geen IT kennis, dus zal het systeem zeer gemakkelijk in gebruik moeten zijn. Er is een handleiding voor de administratie bijgevoegd, welke te vinden is in bijlage 8.

Het doel van het gebruiken van het informatie systeem is het handelingsprobleem op te lossen door: overzicht te creëren, zichtbaar maken welke kosten er zijn en hoeveel deze kosten zijn; welke segmenten hoe winstgevend zijn, daar de focus op te kunnen leggen; de mate van winstgevendheid van klanten, om daar vervolgens op in te kunnen zoomen. Hiermee zullen strategische beslissingen gemaakt worden waarmee het financiële doel (winstmarge van ?%) bewerkstelligd zou moeten kunnen worden.

2.1.4 Informatiebronnen

Techvisie Personeelsdiensten maakt gebruik van het boekhoudprogramma Freepack. Dit boekhoudprogramma is toegespitst op de uitzendmarkt. De volledige administratie van Techvisie Personeelsdiensten wordt in Freepack gedaan, onder andere verloning, inkoop, verkoop.

Freepack kan voor dit onderzoek nuttige informatie genereren:

- Winst & Verliesrekening op basis van grootboekrekening
- Urenadministratie met bijbehorende inkoop en verkoop tarieven, administratiekosten en loonsom

Verder wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van jaarverslagen van Techvisie Personeelsdiensten.

2.2 Probleemidentificatie

Techvisie Personeelsdiensten heeft een handelingsprobleem, waarbij de huidige situatie negatief afwijkt van de gewenste situatie (norm), de winst voor belasting is de afgelopen jaren flink afgenomen. Tevens heeft Techvisie Personeelsdiensten te maken met een kennisprobleem, het ontbreken van de volgende informatie: winstgevendheid per klant; winstgevendheid per segment; kosten per segment, kosten per klant. De verwachting van het management van Techvisie Personeelsdiensten is dat als het kennisprobleem is opgelost, zij de onderneming zou moeten kunnen sturen naar een beter resultaat. Dit zou moeten leiden tot een oplossing van het handelingsprobleem.

2.3 Probleemanalyse

De afname van de omzet is een gevolg van een strategische beslissing om de verkooptarieven naar beneden bij te stellen. Deze strategie is ingezet omdat het aantal uitzenduren in 2009 gedaald is en heeft als doel het marktaandeel te behouden. In bijlage 3 is te zien dat dit de algemene tendens in de

uitzendbranche is geweest (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012). Tegelijkertijd zijn de CAO lonen per uur toegenomen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012), zie bijlage 3. Dit tezamen heeft ertoe geleid dat zowel de brutomarge (omzet minus de inkoopwaarde van de omzet als percentage van de omzet) en daardoor de winstmarge (winst voor belasting als percentage van de omzet) sterk zijn afgenomen.

Anno 2012 komt de winstmarge nog verder onder druk te staan:

1. de klanten accepteren geen prijsstijging, er zijn genoeg directe concurrenten van Techvisie Personeelsdiensten die hetzelfde tarief hanteren. Alle uitzendbureaus kampen namelijk met teruglopende uitzenduren;
2. de crisis, die de sector bouwnijverheid erg hard raakt. Het aantal faillissementen in de branche *bouwnijverheid* is in het eerste kwartaal van 2012 met 27% toegenomen ten opzichte van het eerste kwartaal in 2011 (zie bijlage 3) (CBS, 2012). Dit leidt ertoe dat projecten uitgesteld worden, met als gevolg minder uitzenduren.

Een overzichtelijke methode om de oorzaken van het handelingsprobleem te achterhalen is een schematische weergave van de probleemkluwen, zie bijlage 7. Het probleem is dat de winstmarge (winst voor belasting als percentage van de omzet) te laag is, lager dan de gewilde ?%. Dit wordt veroorzaakt door een te lage omzet in combinatie met te hoge kosten. Te lage omzet wordt uiteindelijk veroorzaakt door de directe concurrentie, de crisis, maar ook dat de doelen voor de accountmanager niet exact bekend zijn. De te hoge kosten kunnen herleid worden naar jaarlijkse stijgingen, te hoge loonafspraken en te dure huisvesting. Zoals uit bijlage 7 blijkt, worden de volgende punten opgenomen: Doelen accountmanager niet bekend, Loonafpraak te hoog; Huisvesting te duur; Kosten eigen personeel te hoog; Geleverd aan debiteuren met slechte kredietwaardigheid. Zoals het woord *te* suggereert, zijn de kosten te hoog in vergelijking met de verwachting van het management.

Het is evident dat het kennisprobleem een relatie heeft met het handelingsprobleem. Door het kennisprobleem op te lossen, oftewel, management informatie beschikbaar maken, is het mogelijk voor het management om te kunnen sturen in de organisatie wat zal leiden tot een oplossing van het handelingsprobleem.

2.4 Situatie analyse

2.4.1 Kosten analyse

In tabel 2 zijn de huidige kosten van Techvisie Personeelsdiensten (vestiging Brabant / Zeeland) te zien, voor het jaarverslag zie bijlage 5. Voor de toelichting van de in tabel 2 gebruikte termen, zie het Theoretisch Framework, 3.3 kosten, sub paragraaf 3.3.1 definities. Met dit overzicht wordt deelvraag 2 beantwoord: “Welke kosten heeft Techvisie Personeelsdiensten?”.

Kostenpost	Gemiddelde % van de omzet	Direct / Indirect	Variabel / constant
Loonsom		Direct	Variabel
Huisvesting		Indirect	Variabel en constant
Bemiddelingskosten		Indirect	Variabel
Totaal kostprijs van de omzet			
Brutolonen en –salarissen		Indirect	Constant
Sociale lasten		Indirect	Constant
Vakantiegeld		Indirect	Constant
Inleen personeel		Indirect	Constant
<u>Managementfee</u>		Indirect	Constant
Overige personeelskosten		Indirect	Constant
Kosten eigen personeel		Indirect	Constant
Materiële vaste activa <u>afschr.</u>		Indirect	Constant
Totaal afschrijvingen		Indirect	Constant
Algemene kosten		Indirect	Constant
Autokosten		Indirect	Constant
Huisvestingskosten		Indirect	Constant
Kantoorkosten		Indirect	Constant
Verkoopkosten		Indirect	Constant
Administratievergoeding		Direct	Variabel
Totaal overige bedrijfskosten		Indirect	Variabel en constant
Totaal overige baten en lasten		Indirect	Constant
Totale overheadkosten van de omzet			
Totaal administratie kosten van de omzet			
Totaal winst voor belasting van de omzet			

Tabel 2 Kostenposten (eigenschappen)

De kostenposten zijn zoals gedefinieerd in de jaarverslagen van Techvisie. Hieronder wordt per kostenpost uitgelegd wat het is.

Loonsom: dit zijn alle lonen en eventuele vergoedingen voor de uitzendkrachten.

Huisvesting: dit zijn kosten die gemaakt worden om de (buitenlandse) uitzendkracht van onderdak te voorzien.

Bemiddelingskosten: dit zijn kosten van andere partijen die soms bij een bemiddeling zijn betrokken.

Brutolonen en –salarissen: dit zijn de brutolonen en –salarissen van Techvisie Personeelsdiensten medewerkers (in dit geval van Noord Brabant en Zeeland).

Sociale lasten: premies voor werknemersverzekeringen (zoals ziektewet en werkloosheidswet) voor de Techvisie Personeelsdiensten medewerkers.

Vakantiegeld: vakantiegeld voor de Techvisie Personeelsdiensten medewerkers.

Inleen personeel: kosten gemaakt voor ingeleende Techvisie Personeelsdiensten medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld van een andere vestiging zijn, een tijdelijke medewerker of een freelancer.

Managementfee: dit is de fee van Techvisie vestiging manager.

Algemene overige bedrijfskosten: hieronder worden kosten geschaard die niet in een andere post terecht kunnen.

Autokosten: kosten voor de auto's van Techvisie personeelsdiensten medewerkers.

Huisvestingskosten: huur of hypotheek voor het pand.

Kantoorkosten: kosten gemaakt voor kantoorwerk, bijvoorbeeld telefoon, mappen, papier, etc.

Verkoopkosten: kosten die de verkoop ondersteunen, bijvoorbeeld promotiemateriaal.

Administratievergoeding: kosten die aan het hoofd kantoor betaald moeten worden om de volledige administratie te doen voor de vestiging.

De belangrijke kostenposten die in dit verslag terug zullen komen zijn: kostprijs van de omzet, huisvesting, eigen personeel en overige kosten. In het lichtblauw (onderaan tabel 2) zijn belangrijke kostenposten opgenomen die later terug zullen komen in dit onderzoek. De post “*Totale overheadkosten van de omzet*” (%) is de rekensom: *Kosten eigen personeel* (%) + *Totaal afschrijvingen* (%) + *Totaal overige bedrijfskosten* (%) – *Administratievergoeding* (%). *Kosten eigen personeel*, *totaal afschrijvingen* en *totaal overige bedrijfskosten* worden bij elkaar opgeteld omdat deze twee groeperingen alle constante kosten zijn, op de *administratievergoeding* na. Vandaar dat de *administratievergoeding* er van af wordt gehaald. *Totaal winst voor belasting van de omzet* is $100 - \text{Totaal kostprijs van de omzet} (\%) - \text{Kosten eigen personeel} (\%) - \text{Totaal afschrijvingen} (\%) - \text{Totaal overige bedrijfskosten} (\%) + \text{Totaal overige baten en lasten} (\% \text{ positief})$. Dit komt uit op %.

2.4.2 Informatie export

Alvorens de informatie export vanuit Freepack te laten zien (welke de basis vormt qua informatie) is het van belang de work flow van de administratie van Techvisie Personeelsdiensten te begrijpen (welke relevant is voor het tot stand komen van de informatie). De administratie afdeling verloont de uitzendkracht met de informatie aangeleverd door de accountmanager. Vervolgens wordt er een factuur (op basis van deze verloning) naar de klant gestuurd met bijbehorende tarieven. Dit kan geëxporteerd worden en wordt in tabel 3 weergegeven.

Week/jaar	Uzknr	Uzknaam	Debnr	Debnaam	Uren (norm.)	Uren (toeslag)	Uren (overw.)	Loonsom	Omzet	Uren (ziek)
Periode 1 2013	1627	Jonkers	100016	Jonkers Test BV	40	0	0	502,39	800	0

Tabel 3 Informatie export freepack

2.5 Informatiebehoefte analyse

Om te kunnen bepalen welke indicatoren het management kan gebruiken, om de onderneming te kunnen sturen naar een winstmarge resultaat van %, zal er eerst een informatiebehoefte analyse moeten worden gedaan (zie bijlage 4). Dit is in overleg met het drie management leden van Techvisie personeelsdiensten gedaan: de financiële controller, de directeur en een vestiging manager. Hiermee is deelvraag 1 “*Welke informatie zou Techvisie Personeelsdiensten nodig hebben om te sturen?*” deels beantwoordt. Dit laat namelijk zien wat het management van Techvisie Personeelsdiensten meent nodig te hebben. In 3.12 wordt de balanced scorecard uitgelegd en in 4.1.1 wordt de balanced scorecard analyse uitgevoerd. Hierin komen de uiteindelijke sturing parameters naar voren.

3. Theoretisch framework

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch framework geleverd. Er worden alternatieven vanuit zowel de theorie als de praktijk op een rij gezet, omschreven en de voor- en nadelen beschreven. De beslissing wordt in hoofdstuk vier gemaakt, door het best passende alternatief uit hoofdstuk drie met de situatie van Techvisie Personeelsdiensten te combineren.

3.1 Besturingsmodel

Het doel is om een besturingsmodel te ontwikkelen in de vorm van een management informatie systeem. Alvorens dit te kunnen doen is het van belang: te definiëren wat een besturingsmodel is en welke informatie het management nodig heeft.

3.1.1 Definitie besturingsmodel

Een besturingsmodel is een stelsel van afspraken waarin formeel de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de organisatie en het bestuur zijn neergelegd en de wijze waarop de positie van het management en bestuur wordt ingevuld, alsmede de onderlinge relatie tussen beide entiteiten (Dijcks & Geuzendam, 2006). Besturingsmodel in deze definitie is zeer breed, in dit onderzoek wordt beperkt tot de financiële functie van het besturingsmodel. De financiële functie is een belangrijke ondersteunende functie voor het management bij het bereiken van de beoogde doelen van Techvisie Personeelsdiensten. Het besturingsmodel geeft het management ondersteuning bij twee van de vier management functies zoals door David Boddy beschreven: Planning en Controlling (Boddy, 2008). De twee resterende functies die niet aan bod komen zijn: Organizing en Directing. Deze twee functies vallen niet binnen het kader van dit onderzoek.

3.1.2 Sturing parameters: balanced scorecard

Het financiële doel van Techvisie Personeelsdiensten is een winstmarge van ?%. De definitie van winstmarge is hier als volgt: winst voor belasting als percentage van de omzet. Het sturen op winstmarge is zeer lastig omdat het winstmarge het eindresultaat is, de vaste kosten waarop geen invloed uitgeoefend kan worden zijn hierin meegenomen. Bovendien zijn er meer factoren dan enkel financiële waarop een bedrijf gestuurd moet worden. De balanced scorecard leent zich erg goed om te bepalen welke informatie relevant is voor het management van Techvisie Personeelsdiensten. De balanced scorecard is een strategisch management doel. Er worden concrete, meetbare parameters opgesteld om de strategische doelstellingen van een bedrijf te kunnen meten. Deze parameters worden verdeeld in vier categorieën: Financieel; Klanten; Interne bedrijfsvoering; Ontwikkeling en groei. Financieel: parameters die antwoord geven op de vraag "*Hoe zien de investeerders ons?*". Klanten: parameters die de vraag "*Hoe zien de klanten ons?*" beantwoorden. Interne bedrijfsvoering: parameters die gerelateerd zijn aan de vraag "*Waar moeten we in uitblinken?*". Ontwikkeling en groei: parameters die antwoord geven op de vraag "*Hoe kunnen we ons blijven verbeteren en waarde toevoegen?*" (Kaplan & Norton, 1992). Twee categorieën hebben betrekking op dit onderzoek, *Financieel* en *Ontwikkeling en groei*. Na een aantal brainstorm sessies zijn de volgende sturing parameters en doelen over gebleven.

Financieel: Brutomarge

Optie 1: als percentage van de omzet

Sommige Techvisie vestigingen behalen een winstmarge van ?%, de brutomarge die deze vestigingen behaalden lag in alle gevallen rond de ?% (?% tot ?%). Hierom zal het doel van de brutomarge op ?% gezet worden.

Optie 2: brutomarge per uur

Qua rekenwerk is het eenvoudigst voor de accountmanager om een vast getal bovenop de kostprijs te berekenen. Het gemiddelde tarief van de vestiging Techvisie Brabant Zeeland is €? per uur (in 2012). Het doel zou dan moeten zijn $? \% * €? = €?$ brutomarge per uur. Dit is echter lastig te berekenen voor andere vestigingen omdat zowel de afzet als het tarief heel verschillend per vestiging zijn.

Financieel: Huisvesting

Optie 1: huisvesting per week

Om het doel van de huisvesting kosten per week nader te bepalen hebben we de huidige gegevens geanalyseerd, uitschieters eruit gehaald en het gemiddelde gepakt. Hieruit kwam ? euro per week.

Optie 2: huisvesting per uur

Het doel van huisvesting per uur zou zijn ? euro per week gedeeld door gemiddeld aantal gewerkte uren per week.

Ontwikkeling en groei: Per accountmanager

Optie 1: aantal uitzendkrachten

Techvisie Personeelsdiensten gaat ernaar streven om ? uitzendkrachten per accountmanager per jaar te realiseren. Dit is tot stand gekomen door een aantal bovengemiddelde accountmanagers als voorbeeld te stellen.

Optie 2: omzet

Het doel van een accountmanager is een omzet van €? per jaar te genereren. Dit is wat een ervaren accountmanager gemiddeld aan omzet weet te behalen.

3.2 Winstgevendheid

3.2.1 Segmentatie

Bedrijven weten vaak niet hoe winstgevend een klant is. Hierdoor kunnen prijzen en services die aan de meest winstgevende klanten worden geleverd ook aan niet (of minder) winstgevende klanten worden geleverd (Epstein, Frield, & Yuthas, 2008). Voor een optimaal bedrijfsresultaat is het van belang om de geleverde producten en services te matchen met het juiste klantprofiel. Het is niet altijd mogelijk om de passende service profielen per klant in te bepalen, hierom moeten klanten gesegmenteerd worden op overeenkomstige eigenschappen. Door deze segmentatie kan de service snel verleend worden aan soortgelijke klanten.

Segmentatie alternatieven

Er zijn drie segmentatie alternatieven geschikt voor Techvisie Personeelsdiensten: CAO klant, grootte klant, plaatsing.

CAO Klant

Dit alternatief houdt in dat de klanten gesegmenteerd worden op overeenkomstige CAO. Elke sector heeft een aparte CAO, hierin staat onder andere opgenomen wat een normale werkweek is (schilders bijvoorbeeld 37,5 uur en elektro monteurs 40 uur) en wat het minimumsalaris van de uitzendkracht is. De voordelen van deze methode zijn: dit geeft inzicht in de resultaten per sector; makkelijke implementatie, enkel de gegevens groeperen op CAO. Nadelen zijn: er wordt geen rekening

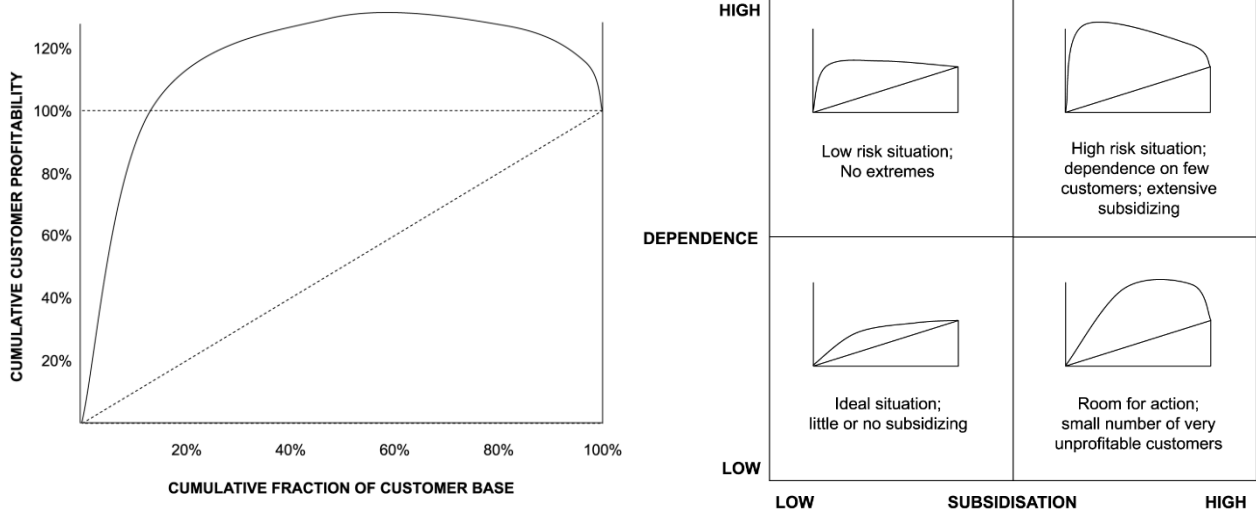
gehouden met de grootte van de klant; het is niet heel nauwkeurig, sommige klanten lenen bijvoorbeeld zowel schilders als elektromonteurs bij Techvisie Personeelsdiensten in.

Grootte klant

De grootte van de klant houdt onder andere in: hoogte omzet, aantal werknemers, aantal inleen uren op jaarbasis. Het aantal inleen uren is van belang omdat dit aangeeft hoeveel mankracht uren de klant op jaarbasis gebruikt van derden. De voordelen van deze methode zijn: het wordt duidelijk voor Techvisie Personeelsdiensten wat hun inleen aandeel is voor de klant; welke rol Techvisie Personeelsdiensten speelt; wat de potentie van de klant is. De nadelen zijn: er wordt geen rekening gehouden met de sectoren van de klant, zou dit wel gedaan worden, dan ontstaan er zeer veel categorieën; lastige implementatie, het verkrijgen van het totaal ingeleende uren van de klant is lastig.

Plaatsing

Een uitzendkracht wordt per project bij een klant ingezet, dat project kan één week (vervanging voor ziekte bijvoorbeeld) duren, maar ook twee jaar (bijvoorbeeld ziekenhuis Enschede), dit wordt een plaatsing genoemd. Dit alternatief segmenteert niet de klanten, maar segmenteert de diensten die Techvisie Personeelsdiensten geleverd heeft naar sector. Het geeft een zeer duidelijk beeld van de resultaten per sector waarin Techvisie Personeelsdiensten levert. Het voordeel is: zeer nauwkeurig beeld per sector. De nadelen zijn: geeft geen klant profiel weer; lastige implementatie, in het boekhoudpakket moet per plaatsing worden aangegeven in welke sector de uitzendkracht gaat werken.



Figuur 2 Stobachoff curve winstgevendheid (Raaij, 2005)

Source: Based on Storbacka (1998)

3.2.2 Klant resultaat verdeling

Figuur 2, de Stobachoff curve, geeft een grafische presentatie van de distributie van de winstgevendheid. Op de X as is de somming van het aantal klanten, gerangschikt van meest winstgevend, naar minst winstgevend, te vinden. De Y as representeert de somming van de winstgevendheid van de klanten. De 100% winstgevendheid lijn is de werkelijk behaalde winst of verlies. De lijn laat zien dat de 100% winstgevendheid (welke zowel winst als verlies kan zijn) snel behaald is, onder een klein aantal klanten. Vervolgens stijgt de lijn langzaam naar het hoogtepunt, waarna de meest verliesgevendende klanten volgen. De meest verliesgevendende klanten zorgen er

uiteindelijk voor dat de lijn op 100% winstgevendheid (welke zowel winst als verlies kan zijn) komt. De interpretatie van de curve mag niet zijn dat alle klanten die na het hoogtepunt volgen geschrapt kunnen worden. Zij dragen immers ook de vaste kosten van het bedrijf. Indien zij dit niet meer doen, zullen deze kosten aan de andere klanten moeten worden toegewezen, wat zal leiden tot een nieuwe winstgevendheid en een nieuwe curve.

In figuur 2 is ook te zien welke 4 situaties er zijn. De curve geeft aan hoe kwetsbaar het klantenbestand is.

3.2.3 Invloed op klant winstgevendheid

Behalve de klant winstgevendheid als een financiële uitdrukking zijn er andere aspecten die meespelen in hoe winstgevend een klant is. Volgens Horngren (Horngren, Datar, & Rajan, 2012) zijn er 5 andere factoren die managers mee moeten wegen in de beslissing welke middelen ze voor welke klant gaan inzetten:

Kans op klant behoud

De waarde van een klant stijgt naarmate de klant langer en meer zaken doet met het bedrijf. Klanten verschillen in hun loyaliteit.

Potentiële omzetgroei

Hoe groter de kans dat de markt groeit (waarin de klant zich bevindt) des te hoger de waarde van de klant. Als de klant groeipotentie heeft, betekent dit dat het bedrijf kan meegroeien met de klant.

Lange termijn klant winstgevendheid

De winstgevendheid per klant kan variëren over tijd. Op dit moment kan de klant winstgevend zijn, de volgende periode hoeft dat niet het geval te zijn. Een goed voorbeeld vanuit een technisch uitzendbureau is de gehele schilders sector. Zodra er vorst is, kan er niet geschilderd worden. Dit betekent dat klanten die voornamelijk schilders inlenen, gedurende vorst minder winstgevend zullen zijn.

Status van de klant

Een klant kan een goede status hebben dat andere klanten aantrekt. De betreffende klant zorgt dan voor een indirect resultaat.

Mogelijkheid om van de klant te leren

De klant kan behalve waarde in geld ook waarde in kennis hebben. Dit zorgt ervoor dat de leverancier wel een toegevoegde waarde van zijn klant ontvangt, maar in een andere vorm dan geld.

Met deze theoretische kennis wordt de deelvraag “*Wat zegt de theorie over klant winstgevendheid?*” beantwoord.

3.3 Kosten

3.3.1 Definities

De term kosten kan verschillende definities hebben, hier wordt uitgegaan van de definitie zoals door (Kaplan & Antony, 1998) gegeven, kosten ontstaan vanuit de acquisitie en gebruik van organisatorische middelen zoals mensen, materiaal, services en faciliteiten.

Directe / Indirecte kosten

In kosten kan een indeling in directe en indirecte kosten gemaakt worden, dit is afhankelijk van het kostenobject. Indien een kostenpost direct te relateren is aan het product of service, dan betreft een directe kostenpost. Bij het bezitten van een auto zijn brandstofkosten directe kosten, ze zijn direct gerelateerd aan de auto. Een zonnebril die autorijders tijdens een laaghangende zon kan beschermen is een voorbeeld van een indirecte kostenpost. Een kostenobject wordt door Drury gedefinieerd als *elke activiteit waarvoor een aparte definitie van kosten benodigd is* (Drury, 2006, p. 28), bijvoorbeeld een product, service, afdeling of klant.

Variabele / vaste kosten

De termen variabele en vaste kosten zijn bekende veelgebruikte termen binnen de management accounting literatuur, zij beschrijven hoe kosten reageren op een verandering van de bedrijfsactiviteiten. Variabele kosten hebben een direct verband met de grootte van de activiteit. Een voorbeeld hiervan is de loonsom van een uitzendkracht. Zodra het aantal uitzendkrachten toenemen, neemt de loonsom ook toe. De kosten van het pand is een voorbeeld van de vaste kosten. Als het aantal uitzendkrachten toeneemt of afneemt zal er geen verandering plaatsvinden met betrekking tot de kosten van het pand. Vaste (constante) kosten daarentegen blijven constant bij een verandering van de activiteit (binnen bepaalde bandbreedtes) (Drury, 2006, pp. 32-33).

3.3.2 Kost allocatie - alternatieven

Kosten kunnen op vele verschillende manieren naar het product gealloceerd worden. Ik behandel twee methodes, traditionele kostallocatie en het Activity Based Costing (hierna genoemd ABC) systeem. Vervolgens wordt de keuze tussen de twee allocatie systemen toegelicht.

Traditioneel kosten systeem

In een traditioneel kosten systeem worden hoofdkosten (welke direct zijn gerelateerd aan het product of dienst) direct toegekend aan een product of dienst. Hulpkosten (afdelingen of activiteiten die de producten of services ondersteunen) worden verdeeld op basis van het gebruik van een afdeling. Dat wil zeggen, als product A voor 25% de resources van de support afdeling gebruikt, wordt 25% van de totale kosten van de support afdeling aan product A toegerekend. Volgens Drury bestaat het traditioneel allocatie model uit een 2 fasen proces. In de eerste fase worden overhead kosten toegewezen aan een kostenpost (vaak zijn dit afdelingen). In de tweede fase worden de kosten van de kostenpost aan het kostenobject toegewezen (Drury, 2006).

ABC systeem

In de jaren tachtig hebben de accounting onderzoekers Kaplan en Cooper een kosten allocatiemodel ontwikkeld dat kosten nauwkeuriger zou moeten kunnen toewijzen aan een kostenobject. Net zoals in het traditioneel kosten systeem maakt ABC ook gebruik van een 2 fasen proces. Er zijn echter drie belangrijke verschillen met het traditioneel kosten allocatie model.

1. Overhead kosten worden aan activiteiten toegekend, waar het traditionele kosten systeem vaak afdelingen gebruikt. Activiteiten kunnen gedetailleerd gedefinieerd worden, bijvoorbeeld het inkopen van materialen, onderhoud aan machine A, klant aanvragen verwerken, etc.
2. De in fase 1 gedefinieerde kostenactiviteiten worden direct toegewezen aan een kostenobject.
3. Met ABC kunnen activiteiten zo gedetailleerd mogelijk worden gedefinieerd. Wat als gevolg heeft dat de kosten, welke aan het kostenobject worden toegekend in fase 2, veel nauwkeuriger zal zijn (Drury, 2006, pp. 349-351).

Vergelijking Traditioneel kosten systeem en ABC systeem

In tabel 4 is een voorbeeld gegeven van kosten allocatie volgens het ABC systeem en het traditioneel allocatie systeem. Het verschil dat direct op valt is dat het ABC systeem gebruik maakt van kosten factoren (dit is de verdeelsleutel van een kostenpost), terwijl volgens het traditioneel systeem de kosten worden verdeeld op basis van volume (in dit geval aantal uitzendingen). Veelal wordt er dan ook voor ABC costing gekozen zodra men het vermoeden heeft dat verschillende verdeelsleutels een grote rol spelen in het nauwkeurig alloceren van kosten. Dan kan er namelijk preciezer kosten gealloceerd worden dan wanneer men kiest voor het traditioneel kosten systeem. Nadeel is dat de ABC methode meer tijd vergt in de uitvoering. Vanzelfsprekend wordt er voor het traditioneel systeem gekozen wanneer men het idee heeft dat de overheadkosten laag zijn in vergelijking met directe kosten.

Overheadkosten	Kosten	Kostenfactor	Aantal	Per eenheid	Gebruik		ABC kosten	
					Klant A	Klant B	Klant A	Klant B
Schoonmaak & onderhoud (huizen voor uitzendkrachten)	€ 50.000	aantal huizen	20	€ 2.500	15	5	€ 37.500	€ 12.500
Administratieve handelingen	€ 100.000	aantal plaatsingen	1000	€ 100	300	700	€ 30.000	€ 70.000
Totalen	€ 150.000						€ 67.500	€ 82.500
					Aantal uitzendingen		Traditioneel kosten	
					Klant A	Klant B	Klant A	Klant B
Totaal overhead	€ 150.000				60000	100000	€ 56.250	€ 96.000

Tabel 4 ABC vs Traditioneel

4. Beslissingen

In dit hoofdstuk wordt een beslissing uit de in hoofdstuk 3 beschreven alternatieven gemaakt. In paragraaf 4.1 worden de beslissingen gemaakt die betrekking hebben tot het besturingsmodel, zo is in 4.1.1 de balanced scorecard te vinden. In paragraaf 4.2 worden de beslissingen met als onderwerp winstgevendheid gemotiveerd, hierin is de segmentatie en de winstverdeling te vinden. In paragraaf 4.3 worden de verdeelsleutels van de kostenposten uitgelegd.

4.1 Besturingsmodel

Het besturingsmodel moet het management van Techvisie Personeelsdiensten de middelen geven om de onderneming naar meer succes te kunnen sturen. In paragraaf 2.4 Informatiebehoefte analyse is beschreven welke informatie het management van Techvisie Personeelsdiensten zelf nodig acht te hebben. De sturing parameters die hieruit ontleed zijn worden aangevuld met de parameters uit de balanced scorecard, welke in overleg is opgezet met het management.

4.1.1 Balanced scorecard

Onderstaand is een simpele versie van de balanced scorecard welke zich enkel beperkt tot het kader van dit onderzoek. Dit betekent dat de categorieën *Financieel* en *Ontwikkeling en groei* daadwerkelijk geïmplementeerd zullen worden. De prestatie indicatoren en doelen in de categorieën *Klanten* en *Interne bedrijfsvoering* zijn verzonnen om een compleet beeld van de scorecard te kunnen geven. Alles staat in het licht van het behalen van de ?% winstmarge. Met de balanced scorecard wordt deelvraag 1 “Welke informatie zou Techvisie Personeelsdiensten nodig hebben om te sturen?” beantwoord.

Categorie	Prestatie indicatoren	Doelen	Initiatieven
Financieel	Brutomarge	?%	Marge bewaking Focus op segmenten met hoog marge Volume voordeel
	Huisvestingskosten per week	€? per UZK	
Klanten	Klant tevredenheidsscore	Gemiddeld 8,0	Jaarlijks onderzoek
Interne bedrijfsvoering	Doorlooptijd klant aanvraag	1 dag	Automatisering online recruitment
Ontwikkeling en groei	Uitzendkrachten per account manager	?	Verlichting administratieve werkzaamheden

Tabel 5 Balanced scorecard

In tabel 5 zijn de uiteindelijke keuzes voor de prestatie indicatoren te vinden. Er is gekozen voor brutomarge als percentage van de omzet omdat dit een verhouding aangeeft die altijd aanwezig moet zijn tussen de omzet en de inkoopwaarde van de omzet. Dit is goed weer te geven in het dashboard en geeft het management direct een beeld van het behaalde brutomarge. Er is gekozen voor huisvestingskosten per week omdat deze factor gemakkelijk te verifiëren is en in de praktijk ook gemakkelijk te handhaven is. Dit is het geval omdat onderdak leveranciers altijd prijzen per nacht weergeven en de uiteindelijke factuur altijd per week is. Er is gekozen voor uitzendkrachten per accountmanager omdat dit een eerlijk beeld geeft van de capaciteiten en tevens een druk indicatie is. Stel dat accountmanagers binnen een vestiging verantwoordelijk zijn voor gemiddeld 50.000 uur uitzendkrachten dan is de werkdruk heel hoog en is het wellicht tijd om uit te breiden.

4.2 Winstgevendheid

4.2.1 Segmentatie

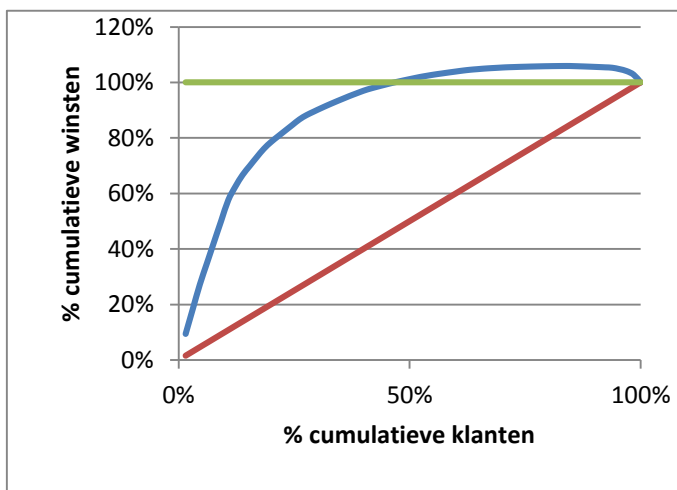
Er zijn drie alternatieven beschikbaar: CAO klant, grootte klant, plaatsing. De beste keuze op dit moment voor Techvisie Personeelsdiensten is CAO klant. Dit is de beste keuze omdat dit alternatief als enige op korte termijn geïmplementeerd kan worden. Dit alternatief geeft inzicht in de resultaten per sector en tevens zijn de klanten gegroepeerd op overeenkomende eigenschappen zoals: sector, werkweek, minimumsalaris. Het is verstandig om dit te combineren met de *grootte van de klant*. In de toekomst is het beter om een combinatie tussen *plaatsing* en *grootte klant* te gebruiken, deze geven een nauwkeuriger beeld. De klant segmentatie is dan *grootte klant*, om een nauwkeurig profiel aan een klant toe te kunnen kennen. Door aan de plaatsing een extra waarde, namelijk de werkzame sector, toe te kennen, ontstaat er een zeer nauwkeurig beeld van de resultaten per sector. Hiervoor moet eerst het boekhoudsysteem (indien mogelijk) aangepast worden.

Deze segmentatie heeft geresulteerd in de volgende groepen:

Bouw; Elektro; Metaal; Productie; Schilders; Werktuigbouw; Overig

4.2.2 Winstverdeling

Figuur 3 laat zien dat een kleine groep klanten verliesgevend is. Wanneer we de curve uit figuur 3 vergelijken met de 4 situaties uit figuur 2, zien we dat er ruimte voor actie is. De curve kent geen extremen, de winstverdeling onder de klanten is vrij gespreid, wat betekent dat er weinig risico's zijn. Het Management Informatie Systeem kan te allen tijde deze grafiek weergeven om het voor het management van Techvisie Personeelsdiensten mogelijk te maken het risico in te schatten. Aangeraden wordt om de grafiek niet meer dan jaarlijks te analyseren omdat alle vaste kosten dan juist gealloceerd zijn en seizoen ontwikkeling hier geen rol meer in speelt. De sector Schilders ligt bijvoorbeeld tijdens de vorst stil. Dit betekent dat de klanten in de schilder sector in de maanden Januari, Februari, November en December minder goed zullen scoren.



Figuur 3 Stobachoff curve Techvisie Brabant Zeeland 2011

4.3 Kosten

4.3.1 Beslissing allocatiemodel: Traditioneel versus ABC

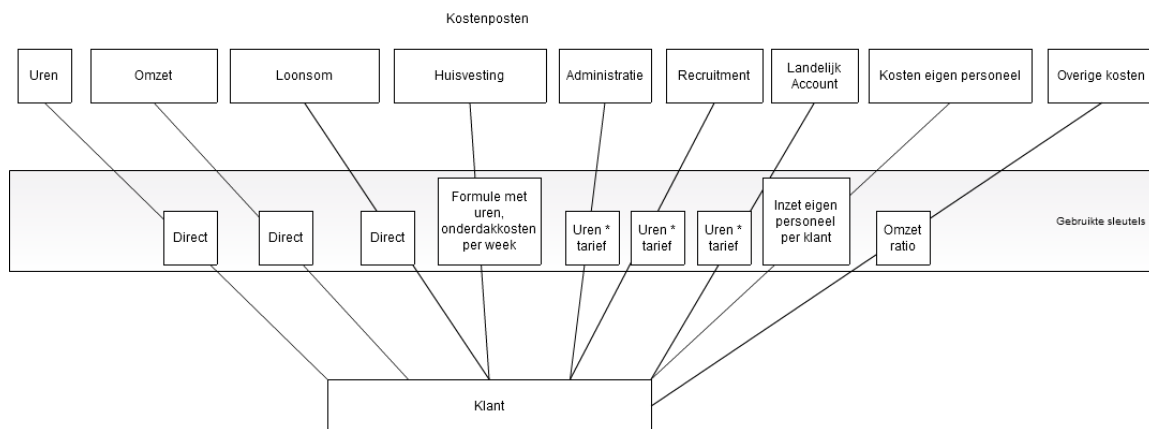
Techvisie Personeelsdiensten heeft relatief weinig overheadkosten (?%, zie tabel 2). Dit wil dus zeggen dat het resultaat (welke met ABC zeer waarschijnlijk nauwkeuriger zal worden) niet zal opwegen tegen de tijd die gestoken moet worden in de ABC methode.

Verder zijn de activiteiten al opgesplitst door het contract dat de vestiging met het hoofdkantoor heeft. De vestiging zelf houdt zich voornamelijk bezig met het contact gedeelte van de uitzendkrachten en de klanten van Techvisie Personeelsdiensten, niet de administratie die hieruit volgt.

Om deze redenen is het traditioneel kosten systeem voor Techvisie Personeelsdiensten beter geschikt dan het Activity Based Costing systeem. Hiermee is deelvraag 4 beantwoord: “Welke kost allocatie theorieën zijn er en welke is toepasbaar?”.

4.3.2 Voorgestelde kostenverdeling

In figuur 4 is de voorgestelde kostenverdeling te zien. Per Kostenpost wordt in de volgende paragrafen de sleutels besproken. De exacte definitie van de sleutels alsmede de exacte definitie van de factoren zijn te vinden in bijlage 9 (bijlage 9 is een uitgebreide versie en bevat de exacte definities van deze paragraaf).



Figuur 4 Kostenindeling (in bijlage 6 is een afbeelding op ware grootte te vinden)

Huisvesting

De huisvesting kosten per klant is bepaald met de volgende sleutel:

(“Geleverde uitzendkrachten klant” / “totaal geleverde uitzendkrachten Vestiging”) *Factor

Deze sleutel is gekozen omdat:

- De sleutel herhaaldelijk ingevuld moet kunnen worden
- Het “aantal gemiddeld gewerkte uren per week” samen met de “gemiddelde kosten onderdak in de regio waar de klant werkzaam is per week” erg belangrijk is omdat er bepaalde groepen uitzendkrachten werkzaam zijn die gemiddeld meer uren per week werken dan andere uitzendkrachten, tevens zijn zij eerder tevreden met het onderdak. Dit resulteert in lagere onderdakkosten per week.

Kosten eigen personeel

De term kosten eigen personeel is opnieuw gedefinieerd, voorheen was de definitie:

- Brutolonen en –salarissen
- Sociale lasten
- Vakantiegeld
- Inleen personeel (van andere vestigingen)
- Managementfee
- Overige Personeelskosten

De kosten voor de vestiging en auto's die benodigd zijn om de klanten te kunnen bedienen werden in de categorie "*Overige kosten*" geschaard. In de nieuwe definitie zijn deze kosten in de *kosten eigen personeel* verwerkt.

De verdeling van de *kosten eigen personeel* per klant is als volgt:

("*Geleverde uitzendkrachten klant*" / "*totaal geleverde uitzendkrachten Vestiging*") * *Kosten eigen personeel*)

Administratie, Recruitement & Landelijk account

De vestigingen hebben een contract met het hoofdkantoor waarin staat dat de vestiging per *verkocht uitzendkracht uur* het hoofdkantoor een vergoeding geeft voor de volgende services:

- Administratie (documentafhandeling, verloning, contract)
- Recruitement (het recruteren van de desbetreffende uitzendkracht)
- Landelijk account (het contract dat het hoofdkantoor heeft gesloten met de klant, of met het hoofdkantoor van de klant)

Hiervoor worden de volgende vergoedingen *per verkocht uitzendkracht uur* in rekening gebracht:

- Administratie: €0,60
- Recruitement: €0,25
- Landelijk account: €0,09

Overige kosten

De term overige kosten omvat onder andere de volgende kosten:

- Afschrijvingen
- Bank kosten
- Diverse baten en lasten

Deze kosten worden onder de klanten verdeeld met behulp van de volgende formule:

*"Geleverde uitzendkrachten klant" / "totaal geleverde uitzendkrachten Vestiging" * "Totaal overige kosten"*.

5. Implementatie

De implementatie van het besturingsmodel bestaat uit twee delen: informatie verwerking en informatie weergave. De informatie verwerking gaat uitgevoerd worden door de administratie afdeling van Techvisie Personeelsdiensten, de handleiding hiervoor is te vinden in bijlage 8.

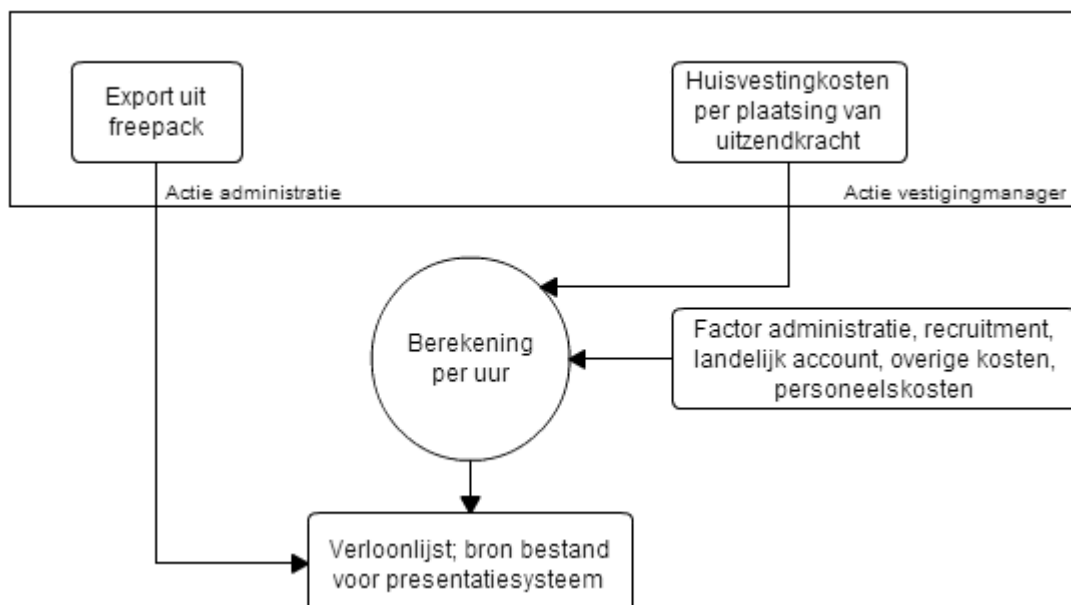
5.1 Informatie verwerking

De basis informatie is gebaseerd op de wekelijkse verloning, hieruit volgt automatisch een factuur. Per week, per uitzendkracht, is bekend wat het aantal gewerkte uren, ziek uren, inkoopwaarde in euro (loonsom) en omzet in euro is (zie tabel 2, paragraaf 2.4.2 Informatie export). Dit vormt een perfecte basis en kan simpel aangevuld worden met de kosten zoals gedefinieerd in 4.3.2, hier zijn tevens de gebruikte formules te zien.

5.1.2 Werking kostenmodel

Het kostenmodel is gebouwd in Excel (vanwege de laagdrempeligheid en de kennis van Techvisie Personeelsdiensten) en bestaat uit een aantal elementen:

- Verloonlijst: in deze lijst staat voor elke week, welke uitzendkracht, hoeveel uur, voor welke debiteur heeft gewerkt, wat de loonsom was en wat de omzet is geweest. Deze informatie kan rechtstreeks uit Freepack geëxporteerd worden.
- Huisvestingskosten: per debiteur wordt hier een sleutel berekend (zie 4.3.2) welke tot per uur wordt berekend en in de verloonlijst verwerkt wordt. Nu is er bekend wat een uitzendkracht per uur aan huisvestingskosten kost, en dus ook per week.
- Eigen personeelskosten: dit getal komt uit de grootboekrekening en wordt verdeeld over de uren.
- Administratie, recruitment en landelijk account worden met een factor verwerkt in de verloonlijst (zie 4.1.3 & 4.1.4).
- Overige kosten: dit getal komt uit de grootboekrekening en wordt verdeeld over het aandeel in de omzet.



Figuur 5 Versimpelde schematische werking kostenmodel

Het resultaat in Excel is te zien in figuur 6.

Per uur							
Totaal					78		
Week/jaar	Uzknr	Uzknaam	Debnr	Debnaam	Uren (norm.)	Uren (toeslag)	Uren (overw)
Periode 1 2013	1627	Jonkers	100016	Jonkers Test B.V.	40	0	0
Periode 2 2013	1627	Jonkers	100016	Jonkers Test B.V.	38	0	0
			1,282051282	0,6	0,25	0,1	
			100				10
Loonsom	Omzet	Uren (ziek)	Eigen personeel	Adm.	Recr.	LACC	Overig
502,39	800	0	51,28	24	10	4	5,13
477,27	760	0	48,72	22,8	9,5	3,8	4,87

Figuur 6 Resultaat excel. De 2 figuren vormen samen 1 rij. Figuren zijn opgeknipt om de getallen leesbaar te houden

De huisvestingskosten missen in dit excel bestand. Het excel bestand kan ingelezen worden in het management informatie systeem. Om de vestiging managers meer inzicht in de kosten te geven en de kostprijs van een UZK (UZK betekent uitzendkracht) uur (waar de verkoopprijs op wordt gebaseerd) nauwkeuriger te kunnen schatten, moeten de vestiging managers zelf de verwachte kosten van de huisvesting invullen. De verwachte kosten worden per Uzknr (uitzendkrachtnummer) en Debnr (debiteurnummer) combinatie (ook wel plaatsing genoemd) ingevuld (om tijd te besparen). Zodra alle facturen betaald zijn kan de grootboekrekening voor de huisvestingskosten opgemaakt worden. Het getal dat hieruit voortkomt wordt maandelijks besproken met de vestiging manager. Verder vult de vestiging manager het segment per klant in.

5.2 Technische realisatie

Op de technische realisatie van het systeem wordt beperkt in gegaan, het vormt geen focus punt van dit onderzoek. Voordat het management informatie systeem in gebruik genomen kan worden, moet het eerst technisch gerealiseerd worden. Hiervoor zijn 2 mogelijkheden geselecteerd.

5.2.1 Alternatieven

Excel

Excel is software waarmee tabellen gemaakt kan worden, gegevens berekenen en analyseren (Microsoft, 2013). Excel is op vrijwel elke computer te vinden is.

De voordelen van Excel zijn: snel te implementeren; gemakkelijk wijzingen aan te brengen. De nadelen van Excel zijn: afhankelijk van de snelheid van de computer waarop het bestand geopend wordt; bestanden zijn vrij te kopiëren.

PHP & Mysql

PHP (PHP: Hypertext Preprocessor) is een veel gebruikte opensource programmeer taal dat uitermate geschikt is voor webapplicaties. De code (bijvoorbeeld authenticatie, berekeningen of analyses) wordt uitgevoerd op de server (PHP, 2013). Dit wil zeggen dat de (snelheid van de) computer van de gebruiker hier geen rol in speelt. Er is een hoge mate van automatisering mogelijk omdat er vrij geprogrammeerd kan worden.

MySQL is een relationele database management systeem, gegevens worden opgeslagen in tabellen waarin kolommen (verschillende soorten informatie) en rijen (soortgelijke informatie) voor elk nieuwe rij moet worden opgeslagen (Codd, 1970).

De voordelen: overzichtelijke grafische presentaties; gebruiksvriendelijk; centrale beschikbaarheid; hoge mate van automatisering; zeer snel (onafhankelijk van de computer van de gebruiker). De nadelen: vereist een specialist (zowel de ontwikkeling als aanpassingen); kost meer tijd; vereist een server met daarop php en mysql geïnstalleerd (beide producten zijn gratis).

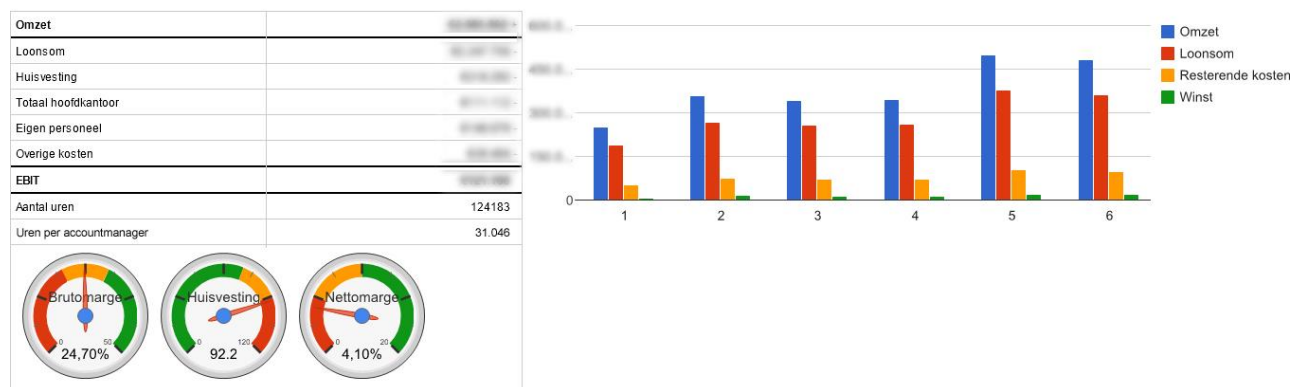
5.2.2 Beslissing

Door de hoge mate van automatisering en de mogelijkheden van PHP & MySQL is hier voor gekozen. Het Management Informatie Systeem wordt geprogrammeerd in PHP en de gegevens worden opgeslagen in de MySQL database, waarna het door PHP als waardevolle informatie weergegeven kan worden. Hiermee is deelvraag 5 beantwoordt, "Hoe wordt het informatie systeem geïmplementeerd".

5.3 Informatie weergave

Het management moet in één oogopslag kunnen zien wat de resultaten van een vestiging op dit moment zijn en in hoeverre de doelen op dit moment behaald zijn. Dit wordt het dashboard genoemd. Zoals in figuur 7 te zien is, worden de prestatie indicatoren uit de balanced scorecard (Financieel en ontwikkeling & groei) weergegeven.

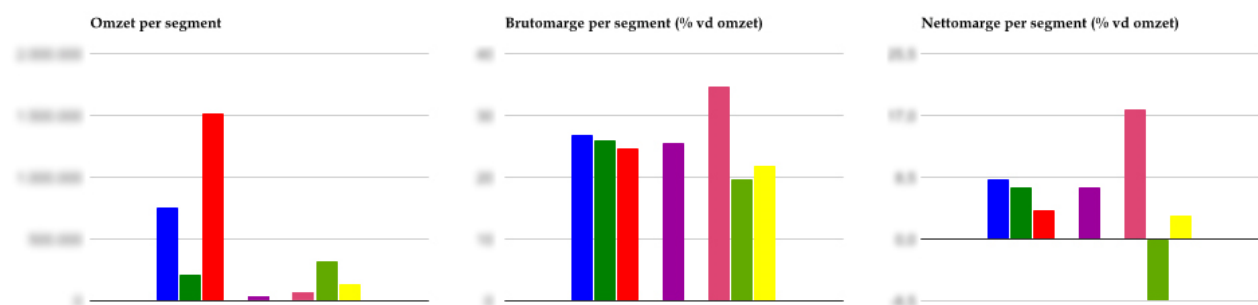
Kerncijfers 2012



Figuur 7 Dashboard – resultaten van januari t/m juni (1 = januari, 2 = februari, etc.)

Het management wil weten hoe de verschillende geselecteerde segmenten presteren. Zij kan zien (figuur 8) wat de omzet per segment is, het brutomarge per segment en winstmarge per segment (zie 2.4). Figuur 8 is een weergave van de werkelijkheid (Techvisie Personeelsdiensten vestiging Noord Brabant / Zeeland, Januari t/m Juni 2012). Zoals te zien in de grafiek zijn de uiteindelijke resultaten erg uiteenlopend. Dit geeft direct het belang van deze informatie aan.

Per segment



Ook de gegevens per klant zijn zeer uiteenlopend. Om een goed overzicht te kunnen bieden aan het management is gekozen voor een tabelweergave van de klanten in combinatie met een taart diagram welke de omzetspreiding weergeeft (zie figuur 9).

[illegible]

Door te klikken op een klant kunnen detail informatie van een klant weergegeven worden (figuur 10). Ook hier komen de sturing parameters terug.

Omzet		€ 220.000,-
Loonsom		€ 150.000,-
Huisvesting		€ 10.000,-
Totaal hoofdkantoor		€ 10.000,-
Eigen personeel		€ 10.000,-
Overige kosten		€ 10.000,-
EBIT		€ 50.000,-
Aantal uren		1000
Gem. uurtarief		€ 220,-

Algemene informatie

Segment	Landbouw
Kredietwaardigheid	Goed
Aantal werknemers	10
Gemiddelde inleen per week in kalenderjaar	€ 10.000,-

Brutocharge: 26,00%

Huisvesting: 93,4

Nettomarge: 6,40%

6. Conclusie en aanbevelingen

Techvisie heeft zowel een handelingsprobleem als een kennisprobleem. Het handelingsprobleem is dat het doel van het management, ?% winstmarge, niet behaald wordt. Voorheen was dit wel mogelijk. Sommige vestigingen van Techvisie personeelsdiensten behalen in 2012 ook een ?% winstmarge, dit geeft aan dat deze doelstelling wel mogelijk is. Het kennisprobleem van Techvisie personeelsdiensten is dat de informatie, welke benodigd is om de onderneming te kunnen sturen, niet paraat is.

Het model dat in dit onderzoek ontwikkeld is vereist van de administratie een handeling in Excel. Hierna worden de gegevens in het management systeem geladen waarna de resultaten voor het management zichtbaar zijn. De resultaten worden door de lichte handelingen wekelijks bijgewerkt. Het model vereist dat de vestiging managers zelf in het management informatie systeem de groepering van de klanten aangeven, zij kennen de klanten het best. Tevens moeten zij de verwachte huisvesting kosten aangeven.

De informatie die dit management informatie systeem weergeeft komt rechtstreeks uit de boekhouding en is accuraat. Hiermee kan Techvisie de huidige data in bruikbare informatie omzetten en is de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. De sturing parameters zoals gedefinieerd onder andere door de balanced scorecard, zorgen ervoor dat vestiging te vergelijken en te besturen zijn. De gegevens zijn per klant en per segment op te vragen, waardoor niet alleen vestigingen vergelijkbaar zijn, maar ook klanten en segmenten.

Behalve informatie over de huidige gang van zaken wordt in dit onderzoek beschreven wat de theorie zegt over klant winstgevendheid. Dit is zeer belangrijk om naast de informatie uit het management informatie systeem bekeken te worden alvorens beslissingen gemaakt worden.

Verder onderzoek

Om de betrouwbaarheid van de gegevens in het model te waarborgen moet de informatie per klant regelmatig steekproefsgewijs vergeleken worden met de daadwerkelijke kosten en opbrengsten in de boekhouding. Om de segmenten nauwkeuriger te maken zouden de andere segmentatie alternatieven (zoals beschreven in 3.2.1) geïmplementeerd kunnen worden.

De balanced scorecard (zie 4.1.1) kan verder onderzocht worden met als scope de volledige onderneming. Dit kan als resultaat hebben een aantal doelen voor de onderneming op te stellen (buiten het kader van dit onderzoek) waar de onderneming naar te sturen is. Hierbij kan gedacht worden aan recruitment processen of automatisering van de administratie.

Er zou een specifieke KPI analyse (Key Performance Indicator) uitgevoerd kunnen worden om tot betere sturing parameters te kunnen komen welke in de balanced scorecard verwerkt kunnen worden.

Planning en begrotingen kunnen opgesteld worden om de markt kennis van vestiging managers te verhogen. Dit omdat er met het management informatie systeem direct het verschil tussen de verwachte situatie en de werkelijke situatie te zien is. Hierdoor zullen vestiging managers de vestiging steeds beter in kunnen schatten. In dit onderzoek is een begin gemaakt met de huisvestingkosten.

Bibliografie

- Boddy, D. (2008). *Management - An introduction*. Harlow: Pearson Education Limited.
- CBS. (2012, 5 31). *Bedrijfsgegevens; Omzetontwikkeling (stijgers-dalers)*. Retrieved 06 13, 2012, from Centraal Bureau voor de Statistiek:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=80351NED&D1=a&D2=38,190&D3=a&D4=20-32&HDR=G2&STB=G1,T,G3&P=T&VW=T>
- CBS. (2012, 5 3). *Uitgesproken faillissementen; rechtsvorm en bedrijfsactiviteit (SBI 2008)*. Retrieved 6 3, 2012, from Centraal Bureau voor de Statistiek:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=80158NED&D1=0&D2=20&D3=255-257,272-274,289-291,306-308,323-325&HDR=T,G2&STB=G1&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2012, Augustus 27). *Cao-lonen, contractuele loonkosten en arbeidsduur; indexcijfers (2000=100)*. Retrieved 08 27, 2012, from Centraal Bureau voor de Statistiek:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70640ned&D1=a&D2=a&D3=12&D4=0&D5=118,135,152,169,186,203&HD=120829-1205&HDR=G3,G2,T,G1&STB=G4&P=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2012, Augustus 26). *Uitzendbranche; ontwikkeling omzet en uitzenduren, SBI 2008*. Retrieved Augustus 26, 2012, from Centraal Bureau voor de Statistiek:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=80049NED&D1=0,3,12-13,15-16,18-19,21-22&D2=l&D3=44,49,54,59,64&HDR=T&STB=G1,G2&VW=T>
- Codd, E. (1970). A Relational Model for Data for Large Shared Data Banks. *Communications of the ACM*, 13(6), 377-387.
- Dijcks, P. G., & Geuzendam, H. M. (2006). *Prestatieverbetering & Financiën*. Deventer: Kluwer.
- Drury, C. (2006). *Cost and Management Accounting* (6th edition ed.). London: Thomson Learning.
- Epstein, M. J., Frielid, M., & Yuthas, K. (2008). Managing customer profitability. *Journal of Accountancy*(December), 54-60.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2012). *Cost Accounting, a managerial emphasis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Antony, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* (3e editie ed.). Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 1-11.
- Microsoft. (2013, 01 14). *Wat is Excel?* Retrieved from Microsoft Office:
<http://office.microsoft.com/nl-nl/novice/wat-is-excel-HA010265948.aspx>
- PHP. (2013, 1 16). *What is PHP?* Retrieved from PHP: <http://nl1.php.net/manual/en/intro-what-is.php>
- Raaij, E. M. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), 372 - 381.

Statistiek, C. B. (2012, December 3). *Ontwikkeling omzet & uitzenduren*. Retrieved from Centraal Bureau voor de Statistiek:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=80049NED&D1=0,3,12-13,15-16,18-19,21-22&D2=I&D3=44,49,54,59,64&HDR=T&STB=G1,G2&VW=T>

Techvisie Personeelsdiensten. (2008). *Jaarverslag Brabant/Zeeland*. Weert: Techvisie Personeelsdiensten.

Techvisie Personeelsdiensten. (2008). *Jaarverslag West*. Amsterdam: Techvisie Personeelsdiensten.

Techvisie Personeelsdiensten. (2009). *Jaarverslag Brabant/Zeeland*. Weert: Techvisie Personeelsdiensten.

Techvisie Personeelsdiensten. (2009). *Jaarverslag West*. Amsterdam: Techvisie Personeelsdiensten.

Techvisie Personeelsdiensten. (2010). *Jaarverslag Brabant/Zeeland*. Weert: Techvisie Personeelsdiensten.

Techvisie Personeelsdiensten. (2010). *Jaarverslag West*. Amsterdam: Techvisie Personeelsdiensten.

Techvisie Personeelsdiensten. (2011). *Jaarverslag Brabant/Zeeland*. Weert: Techvisie Personeelsdiensten.

Techvisie Personeelsdiensten. (2011). *Jaarverslag West*. Amsterdam: Techvisie Personeelsdiensten.

Techvisie Personeelsdiensten. (2011). *Winst & Verliesrekening*. 2011. Brabant/Zeeland: Techvisie Personeelsdiensten.

Bijlagen

Bijlage 1. Bedrijfsorganogram



Bijlage 2. Margeontwikkeling 2008-2011

Brabant									
	Omzet	Inkw	Kosten	Marge		Inkw. In % vd omzet	Kst in % vd omzet	marge in % vd omzet	Index marge
2008									
2009									
2010									
2011									
West									
	Omzet	Inkw	Kosten	Marge		Inkw. In % vd omzet	Kst in % vd omzet	marge in % vd omzet	Index marge
2008									
2009									
2010									
2011									

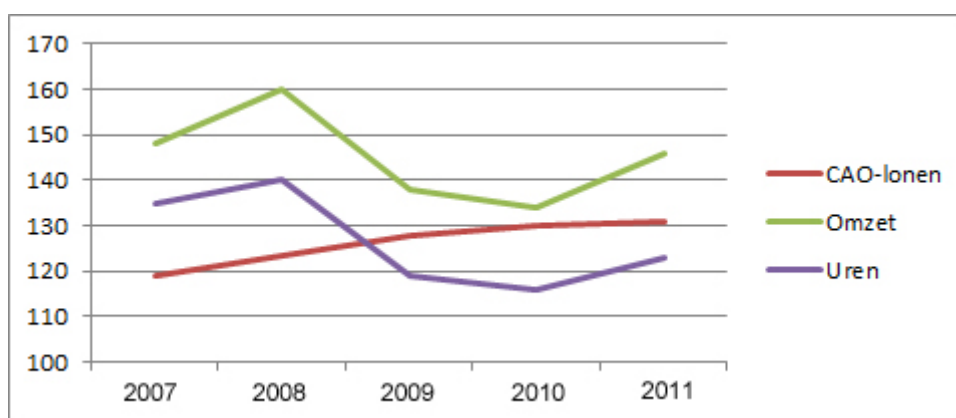
Bronnen: Jaarverslagen (Techvisie Personeelsdiensten, 2008) (Techvisie Personeelsdiensten, 2009)
(Techvisie Personeelsdiensten, 2010) (Techvisie Personeelsdiensten, 2011)

Bijlage 3. Omzetontwikkeling, CAO lonen ontwikkeling, faillissementontwikkeling

jaren	omzet	uren	Verhouding	Verandering
2007	148	135	1,096	
2008	160	140	1,143	4,25%
2009	138	119	1,160	1,47%
2010	134	116	1,155	-0,39%
2011	146	123	1,187	2,75%

Bron: (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012)

Omzetontwikkeling branche bouwnijverheid			
Bedrijven met 10 tot 50 werkzame personen (exclusief uitgeleend personeel)			
Bedrijven met:		Omzetstijging (%)	Omzetdaling (%)
2009 1e kwartaal		43	56
2009 2e kwartaal		37	61
2009 3e kwartaal		37	62
2009 4e kwartaal		34	65
2010 1e kwartaal		30	69
2010 2e kwartaal		39	59
2010 3e kwartaal		43	56
2010 4e kwartaal		45	54



Bron: (CBS, 2012)

Faillissementontwikkeling branche bouwnijverheid						
Maanden Januari + Februari + Maart						
Jaren	2008	2009	2010	2011	2012	Stijging 2012
Aantal	159	259	352	302	383	27%

Bron: (CBS, 2012)

Bijlage 4. Informatiebehoefte Techvisie Personeelsdiensten

Informatie per vestiging	Nodig of optioneel	In dit onderzoek
Omzet	Nodig	Ja
Gemiddeld tarief	Nodig	Ja
Aantal uitzenduren	Nodig	Ja
Kosten lonen uitzendkrachten	Nodig	Ja
Brutomarge	Nodig	Ja
Kosten huisvesting	Nodig	Ja
Kosten hoofdkantoor	Nodig	Ja
Kosten eigen personeel	Nodig	Ja
Overige kosten (bank kosten, verkoopkosten, etc)	Nodig	Ja
Winstmarge	Nodig	Ja
Omzet per segment	Nodig	Ja
Gemiddeld tarief per segment	Nodig	Ja
Aantal uitzenduren per segment	Nodig	Ja
Kosten lonen uitzendkrachten per segment	Nodig	Ja
Brutomarge per segment	Nodig	Ja
Kosten huisvesting per segment	Nodig	Ja
Winstmarge per segment	Nodig	Ja
Omzet per klant	Nodig	Ja
Gemiddeld tarief per klant	Nodig	Ja
Aantal uitzenduren per klant	Nodig	Ja
Betalingsgedrag per klant	Optioneel	Nee
Openstaande factuurbedrag per klant	Optioneel	Nee
Kosten lonen uitzendkrachten per klant	Nodig	Ja
Brutomarge per klant	Nodig	Ja
Huisvesting per klant	Nodig	Ja
Winstmarge per klant	Nodig	Ja

Definities

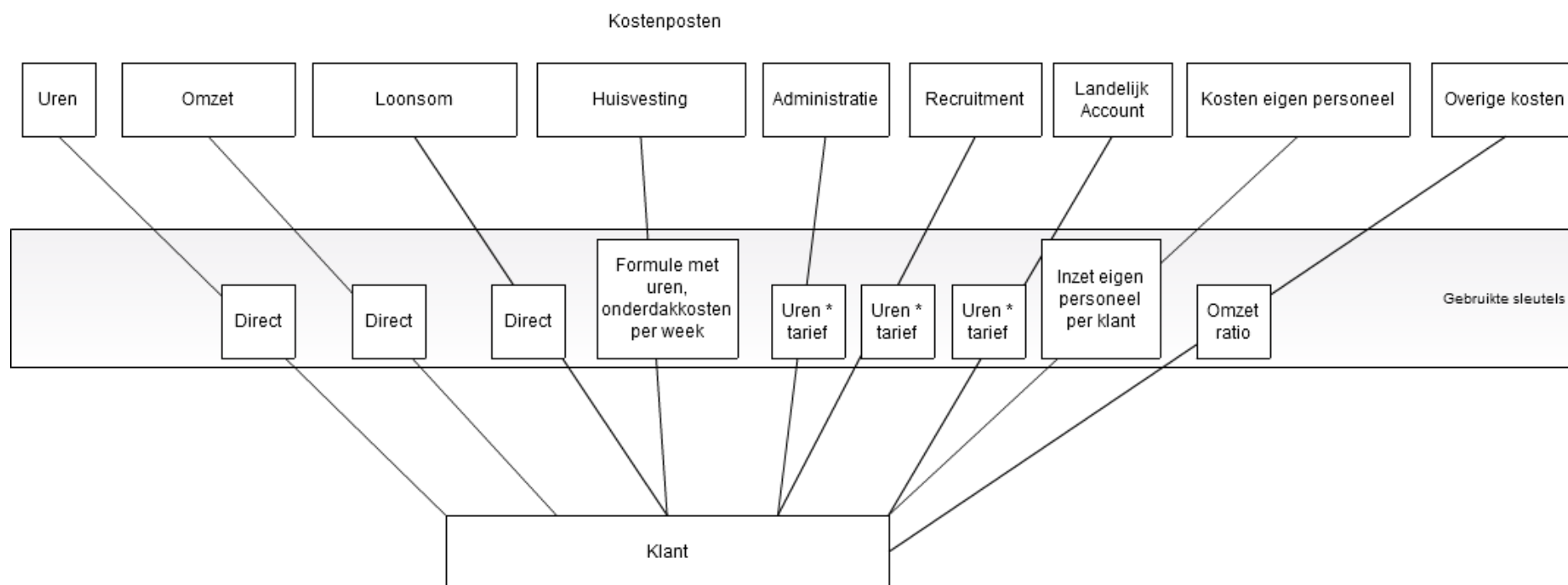
Winstmarge: Winst voor belasting als percentage van de omzet.

Brutomarge: De volledige omzet minus de inkoopwaarde van de omzet als percentage van de omzet.

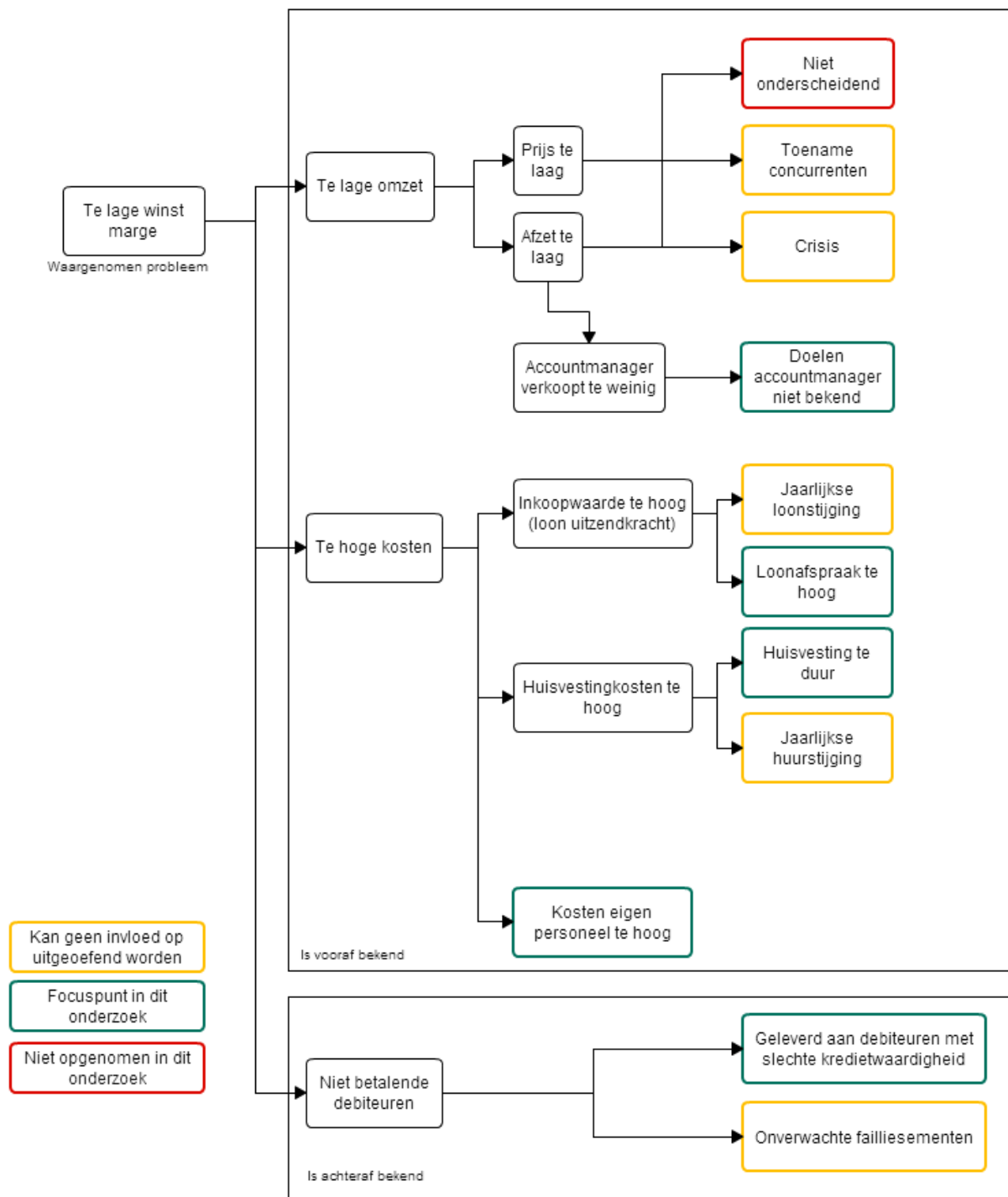
**Bijlage 5. Winst & Verliesrekening Techvisie Personeelsdiensten
Brabant/Zeeland (2011)**

Groep	Post	Som van Euro
Netto omzet	Omzet UZK Techvisie	
	Omzet UZK Schaekon/Techlife	
	Omzet UZK derden	
	Omzet arbeid diversen	
	Omzet materialen	
	Omzet overig	
	Omzet zorgtoeslag	
Totaal Netto omzet		
Kostprijs van de Omzet	Loonkosten UZK Techvisie	
	Inleen UZK Schaekon / Techlife	
	Inleen UZK derden	
	Onderdakkosten uitzendkrachten	
	Bemiddelingskosten	
Totaal Kostprijs van de Omzet		
Kosten eigen personeel	Brutolonen en -salarissen	
	Sociale lasten	
	Vakantiegeld	
	Inleen personeel	
	Managementfee	
	Overige personeelskosten	
Totaal Kosten eigen personeel		
Afschrijvingen	Materiele vaste activa	
Totaal Afschrijvingen		
Overige bedrijfskosten	Algemene kosten	
	Autokosten	
	Huisvestingskosten	
	Kantoorkosten	
	Verkoopkosten	
	Administratievergoeding	
Totaal Overige bedrijfskosten		
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	Diverse baten & lasten	
Totaal Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Rentelasten en soortgelijke kosten	Bankkosten	
	Rente bank	
	Rente en kosten fiscus	
Totaal Rentelasten en soortgelijke kosten		
Eindtotaal		

Bijlage 6. Kostenverdeling



Bijlage 7. Probleemkluwen handelingsprobleem



Bijlage 8. Handleiding management informatie systeem

Handleiding administratie

U kunt in het systeem rapporten bekijken, maken en verwijderen.

Excel

Sla in Excel het bestand op als een .csv bestand.

Rapport maken

1. Start uw internet browser (standaard internet explorer)
2. Intranet wordt geladen, onder *Techvisie Personeelsdiensten Applicaties* vindt u *Management Rapportage*, klik hierop. U kunt nu inloggen met uw gegevens.
3. Klik op “*Maak rapport*”, u vindt de eisen van het CSV document door op “*CSV Eisen*” te klikken.
4. Kies de *vestiging* waarvoor u het rapport aanmaakt, geef het rapport een *naam*, vul het *jaar* waarop de rapportage betrekking heeft in, selecteer het CSV bestand en klik op “*Maak rapport*”.

Dashboard

Rapportage Debiteur

Gebruikte sleutels

Maak rapport

Rapportbeheer

Uitloggen

CSV Eisen

Maak rapport

Vestiging: Techvisie Test - Demo

Naam rapport:

Jaar rapport:

CSV bestand: Bestand kiezen | Geen bestand gekozen

Maak rapport

Rapport verwijderen

1. Klik op “*Rapportbeheer*”.
2. U ziet hier de volgende kolommen:

<i>Numer</i>	Rapportagenummer binnen het Management Informatie Systeem
<i>Naam</i>	Naam van de rapportages
<i>Jaar</i>	Jaar waarop het rapport betrekking heeft
<i>Datum aanmaak</i>	Datum waarop het rapport is aangemaakt
<i>Vestiging</i>	Vestiging nummer, dit refereert naar het vestiging nummer gebruikt in Freepack.

Dashboard

Rapportage Debiteur

Gebruikte sleutels

Maak rapport

Rapportbeheer

Rapportbeheer

Uitloggen

Numer	Naam	Jaar	Datum aanmaak	Vestiging	Verwijderen
16	Heel 2011	2011	2012-06-21	2	[X]
13	Heel 2011	2011	2012-06-21	1	[X]
7	Heel 2011	2011	2012-05-03	4	[X]
3	Heel 2011	2011	2012-05-01	8	[X]
2	Heel 2011	2011	2012-04-27	3	[X]

Bijlage 9. Kostenfuncties

Huisvesting

De huisvesting kosten per klant is bepaald met de volgende sleutel:

(*“Geleverde uitzendkrachten klant” / “totaal geleverde uitzendkrachten Vestiging”*) *Factor

In deze formule betekent het woord factor:

“gemiddelde kosten onderdak in de regio waar de klant werkzaam is per week” / “gemiddeld aantal gewerkte uren per week”

De definitie *“gemiddelde kosten onderdak in de regio waar de klant werkzaam is per week”* is simpel in te vullen door als steekproef de betaalde facturen te nemen. Het gemiddeld aantal gewerkte uren per week kan berekend worden aan de hand van ingevulde urenbriefen. Dit is uit het boekhoudpakket te lezen.

Deze sleutel is gekozen omdat:

- De sleutel herhaaldelijk ingevuld moet kunnen worden
- Het *“aantal gemiddeld gewerkte uren per week”* samen met de *“gemiddelde kosten onderdak in de regio waar de klant werkzaam is per week”* erg belangrijk is omdat de Polen die werkzaam zijn gemiddeld meer uren per week werken dan andere uitzendkrachten, tevens zijn zij eerder tevreden met het onderdak. Dit resulteert in lagere onderdakkosten per week.

Kosten eigen personeel

De term kosten eigen personeel is opnieuw gedefinieerd, voorheen was de definitie:

- Brutolonen en –salarissen
- Sociale lasten
- Vakantiegeld
- Inleen personeel (van andere vestigingen)
- Managementfee
- Overige Personeelskosten

De kosten voor de vestiging en auto's die benodigd zijn om de klanten te kunnen bedienen werden in de categorie *“Overige kosten”* geschaard. In de nieuwe definitie zijn deze kosten in de *kosten eigen personeel* verwerkt.

De verdeling van de *kosten eigen personeel* per klant is als volgt:

(*“Geleverde uitzendkrachten klant” / “totaal geleverde uitzendkrachten Vestiging”*) *Kosten eigen personeel)

Hierin zijn de *kosten van werknemer W* de totale kosten van werknemer W, namelijk:

- Salaris
- Vakantiegeld
- Managementfee (indien van toepassing)
- Auto (indien van toepassing)
- Gebruikte materialen (indien van toepassing)

Administratie, Recruitement & Landelijk account

De vestigingen hebben een contract met het hoofdkantoor waarin staat dat de vestiging per *verkocht uitzendkracht uur* het hoofdkantoor een vergoeding geeft voor de volgende services:

- Administratie (documentafhandeling, verloning, contract)
- Recruitement (het recruteren van de desbetreffende uitzendkracht)
- Landelijk account (het contract dat het hoofdkantoor heeft gesloten met de klant, of met het hoofdkantoor van de klant)

Hiervoor worden de volgende vergoedingen *per verkocht uitzendkracht uur* in rekening gebracht:

- Administratie: €0,60
- Recruitement: €0,25
- Landelijk account: €0,09

Deze kosten zijn direct aan klant A toe te wijzen door bovenstaande tarieven te vermenigvuldigen met het totaal door klant A afgenomen uren.

Overige kosten

De term overige kosten omvat onder andere de volgende kosten:

- Afschrijvingen
- Bank kosten
- Diverse baten en lasten

Deze kosten worden onder de klanten verdeeld met behulp van de volgende formule:

*“Geleverde uitzendkrachten klant” / “totaal geleverde uitzendkrachten Vestiging” * “Totaal overige kosten”.*