

KLOPT DE FACTUUR VAN DE PAASHAAS?

Italo Suisse focust op standaardkostprijzen en contributiemarges

DOOR PHILIP VERHAEGHE EN LUC ROESEMS

interview

met Marc Tahon en
Edwig Tanghe



Pasen is net zoals het eindejaar een piekmoment voor Italo Suisse. De maandenlang gemaakte kosten moeten dan in korte tijd terugverdiend worden. Mét winst!

Italo Suisse produceert chocolade in drie branches. Holle figuren als seizoensartikelen, tabletten én pralines onder de merken Isis en Tonkeys maar ook als private label voor retailers in binnen- en buitenland. In 2008 bedroeg de omzet 35 miljoen euro, het gros uit de export, met Australië op kop. 35% gaat in de Benelux over de toonbank. We praten met financieel directeur Marc Tahon en met Edwig Tanghe, ‘controller ad interim’. Tanghe is als ervaren CFO en bestuurder van Buurtslagers gepassioneerd door het verhaal achter de cijfers en vindt het boeiend om in andere bedrijven als klankbord op te treden. Tanghe hielp Tahon om controlling binnen het SAP-systeem te vervolledigen met gebruiksvriendelijke rapportering.

Wat zijn de voornaamste uitdagingen voor dit familiebedrijf?

Marc Tahon: “Innovatief blijven en geven het businessmodel van ‘operational excellence’ de productiviteit in de private labelmarkt hoog houden.” (Zie ‘Wie van de drie?’ pagina 22 in dit CFO Magazine).

Jullie financiële afdeling oogt nogal ‘lean en mean’?

“Ik ben zelf verantwoordelijk voor de rapportering en de afwerking ervan.” Zegt Marc Tahon. “Dat dekt al de meeste controllingtaken. De hoofdboekhoudster doet de kasplanning, de afsluitingen, de eerste verwerking van de rapporten met de juiste allocaties en de wettelijke rapporten. Haar collega boekhoudster boekt de facturen, doet de commerciële rapportering, de credit control en helpt bij de afsluitingen. Na de succesvolle SAP-introductie staat controlling anno 2009 op een hoog en alomvattend niveau want alle afdelingen - Productie, Aankoop, Verkoop, Logistiek en Overhead – worden nu voortdurend cijfermatig gevolgd.”

Waarom noemt u de SAP-introductie ‘geslaagd’?

Tahon: “SAP werd begin boekjaar 2003-2004 geïmplementeerd na een intensief traject van 9 maanden. De keuze viel na een vergelijkende analyse van diverse ERP pakketten. Naast de functionele sterkten van SAP zoals Bill of Material, Routings, en traceerbaarheid, gaven het prijsniveau en het ‘fixed price’ engagement van onze implementiepartner Oasis de doorslag. Samengevat: de vaste prijs, de snelle implementatie en de functionaliteit zijn geslaagd!”

Ligt de operationele jaarkost hoog?

“Die valt best mee: één van onze IT medewerkers heeft een gedegen SAP kennis en

ervaring. Die laat zich op occasionele basis door externe deskundigen bijstaan. Verder betalen wij een jaarlijkse licentie aan SAP”, zegt Marc Tahon.

Hebt u een duidelijk zicht op de payback?

“De payback is niet in cijfers te vatten”, vindt Marc Tahon. “Neem het voorbeeld van de financiële afdeling. In de pre SAP periode werkten we met een zelf geschreven ‘ERP’ ter ondersteuning van de logistieke flows (aankoop, verkoop & voorraad) gekoppeld aan een standaard boekhoudpakket waarvan enkel de module algemene boekhouding actief was. Permanente voorraad, geïntegreerde kostprijscalculatie, budgetten of geïntegreerde aankoopcontrole waren allemaal gapende leemtes waardoor zelfs de meest essentiële beheersinformatie ontbrak. De afdeling werkte toen met vier full-time mensen. Al die functies hebben we nu wel en de afdeling draait nog steeds op vier medewerkers. Daarvan nam één collega zelfs de aankoopcontrole van de dienst aankoop over. Ook Controlling behoort nu tot het takenpakket. Dus ja, er is absoluut een positieve return.”

Er staat geen controller op de payroll?

“Wij zijn het ons businessmodel verplicht om kostenbewust te werken. Dankzij de SAP implementatie, hebben wij de keuze uit een ruim aanbod standaardrapporten. Daar waar wij nog een stap verder willen gaan, vallen wij terug op de SAP data die we via Excel grotendeels automatisch laten verwerken,” leidt Marc Tahon in.

Eddy Tanghe neemt over: “Italo Suisse steunt sterk op het ERP-systeem als basis voor de controlling. De analytische boekhouding sluit aan op de bedrijfsprocessen zodat de ‘actuals’ snel geregistreerd worden. Het budget volgt dezelfde analytische structuur met standaard eenheidsprijzen voor grondstoffen, arbeid, machine-uren en capaciteitsuren. Deze eenheidsprijzen voeden op hun beurt de kostprijscalculatie. De kostprijzen zijn op hun beurt de benchmark voor productie - worden de gestelde targets gehaald? - en voor de verkoop: welke marge/contributie wordt gehaald?”

“Ik zie het als mijn taak om medewerkers in de andere afdelingen te begeleiden in het gebruik van SAP en het begrijpen van de basisbegrippen,” vindt Marc Tahon. “Dan

gaat het om cijfers zoals de contributie, de samenstelling van de kostprijs, de oorzaken van varianties ... Dat gebeurt aan de hand van de confronterende dag-, week- of maandrapporten.”

Waarom confronterend?

Marc Tahon weer: “Dankzij ERP willen we met zo weinig mogelijk middelen een maximum aan nuttige gegevens krijgen. Iedereen wordt met de neus op de feiten gedrukt, maar net uit d bespreking daarvan leert iedereen snel bij. Gebruikers zijn gemotiveerd als zij in het dagelijkse werk voordeel halen uit de rapporten zonder veel lastige complicaties. Eenvoudige invoer is dus even belangrijk als herkenbare informatieve verslagen. Pas dan begrijpen collega’s het belang van correcte input en wordt datavervuiling vermeden. Als

Waarom de SAP invoering geslaagd is? Samengevat: de vaste prijs, de snelle implementatie en de functionaliteit.

CFO kan je trouwens het verschil maken door bij fouten of ongewone cijfers, snel en alert op te treden. Het bewijst betrokkenheid en motiveert gebruikers omdat hun werk en vragen serieus genomen worden.”

Wat is de werkdefinitie van controlling?

Voor Marc Tahon is goede controlling het feit dat het management en de sleutelmedewerkers de werkinformatie op zo een manier krijgen dat zij knelpunten ontdekken en snel kunnen bijsturen waarbij zij het effect van hun acties te zien.

Edwig Tanghe: “In de voedingsector moet de controller bij alle acties rekening houden met volgende vier kenmerken:

- de beperkte houdbaarheid van de producten;
- de fluctuatie van de grondstoffenprijzen;
- de voortdurende evolutie van de markt, concreet voorkeuren van de klant als drijvende elementen van product vernieuwing;
- het reële gevaar van overschotten, ook van verpakkingen, van seizoensproducten.”

U concentreert zich op het beperken van het bedrijfskapitaal en een maximale contributie?

“Italo Suisse heeft twee seizoenspieken per jaar. Maanden op voorhand kosten grondstoffen en materiaal maar ook de opslag van afgewerkte producten en arbeidsprestaties handenvol geld. Allemaal in de hoop op een

volledige verkoop en natuurlijk tijdige betaling. Als de kosten in de ‘aanloopmaanden’ niet zeer precies gekend dus geregistreerd en geanalyseerd worden, dreigt een financiële ramp. Vandaar de gedreven aandacht van zowel finance als de rest van de leiding voor sprekende rapportage zodat leveranciers, debiteuren en voorraden net het nodige en dus niet te veel kapitaal immobiliseren,” zegt CFO Marc Tahon.

Vanwege de scherpe prijzen in de sector moet het financiële departement continue precieze cijfers over de marge geven. Die houden rekening met alle mogelijke kostenposten inclusief de last van onverkochte producten als ‘dode voorraad’ én tot op het niveau van de rentabiliteit per klant.

“Zonder de detailrapportage op quasi dagelijkse basis waren coördinatie en samenwerking een zware dobber”, weet Edwig Tanghe. “De ERP gebaseerde rapportage zorgt voor een kenmerkende informatieset die als een ‘onderstroom’ het werk van Verkoop, Aankoop, Productie en Logistiek onderling aligeneren.”

Hoe belangrijk is Excel nog?

“Marc Tahon is een Excel adept die door zijn ervaring geleerd is: gebruik het product nooit als een database. Maar het is wel een ideale tool om simulaties te maken met ‘what if’ scenario’s”, vindt Edwig Tanghe.

“Excel is ons rapporttool omdat zoveel mensen er vertrouwd mee zijn. De extractie en samenstelling van de rapporten gebeurt via macro’s. Finance levert een mooie waai-er SAP-rapporten op diverse tabellen zoals:

- een periodieke – dagelijks, wekelijks, maandelijks – lijst van productiecijfers en voorraadbewegingen;
- een maandelijks aankooprapportering (figuur 3) , de afsluiting van de boekhouding en de opslagkost;
- een semestriële contributietaal per klant”, licht Tahon toe.

De uitbouw van de lijsten is zo doordacht en fijngeschaafd dat de kostendrijvende verbanden in elke versie duidelijk zijn. Wie de lijsten ziet en de kernwaarden krijgt uitgelegd, kan zich niet ontdoen van de indruk dat Italo Suisse de analogie van het Zwitserse precisie uurwerk volgt: kencijfers die dag aan dag op elkaar ingrijpen als een optimaal gesmeerd lopend raderwerk.

Kostenoptimalisatie in combinatie met een smaakvol eindproduct dat de Paasklokken – al dan niet geassisteerd door de Paashaas – onlangs ook op uw kantoor achterlieten? ■