

ENORME INFORMATIEVERBETERING DOOR CONTROLLING

in de praktijk

Valabele benchmarks? Kijk naar wat een gespecialiseerde dienstverlener zijn klanten aanreikt

DOOR PHILIP VERHAEGHE EN LUC ROESEM



CFO Marc Tahon deed voor de projectbegeleiding een beroep op de assistentie van Edwig Tanghe, CFO en bestuurder bij Buurtslaggers en hier controller 'ad interim'.

Italo Suisse slaagde er in de beginperiode niet in om het SAP-systeem door diverse organisatorische redenen maximaal te benutten. CFO Marc Tahon zocht en vond hulp om het tij te keren: Edwig Tanghe. Samen bouwden zij ERP uit als de kern van het marge- en contributiemangement.

Italo Suisse moet rendement halen door het zeer strikt plannen en beheren van de kostprijs. Zeer strikt, want het businessmodel steunt op 'operational excellence': concurreren op basis van de laagste kostprijs bij een gegeven productkwaliteit. Daarvoor moet de 'no nonsens' aanpak van productie zowel in de hele supply

chain als alle andere bedrijfsprocessen consequent doorgetrokken worden.

Omdat de seizoensbusiness staat of valt met de nauwgezette realisatie van de (budget)planning, moest finance een systematiek vinden om varianties precies te detecteren.

Een typische controlling-doelstelling. ERP moest Italo Suisse het middel geven om dat te doen. "Eerste opdracht was om de kenmerkende parameters voor elk proces te identificeren. Tweede uitdaging bleek het vatten van de 'procesdynamiek' omdat variantieanalyse en -bijsturing quasi 'live' moeten gebeuren om effectief te zijn. Zonder die twee eigenschappen blijft het management van een bedrijf dat op operational excellence mikt, vleugellam", beamen Marc Tahon en Edwig Tanghe. De eerste maanden van 2008 waren dan ook een stapsgewijze verkenning en uitbouw van een dergelijke informatie omgeving.

Cruciaal: de standaardkostprijs

Geen enkel bedrijf dat op kostenbasis wil excelleren, kan zonder een gedetailleerde, voortdurend geactualiseerde standaardkostprijs of SKP. De basis daarvan zijn de analytische boekhouding, het budget en de kostprijscalculatie. Wie te weinig detail in de (kostprijs)planning stopt, krijgt de actuals niet fijn genoeg om correcties te doen. Kostprijsgedreven management lukt alleen als elke afdeling en dienst eigenaar is en blijft van zijn of haar kenmerkende processen én als zij daar ook worden op aangesproken. Zo zijn logistiek en overhead evengoed kostencenters waarvoor precieze analyses lopen.

Sales moet 'rendabele' contracten tekenen

De verkooprapportering berekent onder andere de 'return on investment' (ROI) per klant. Italo Suisse berekent deze ratio - cash in/geïnvesteerd kapitaal - tweemaal per jaar vlak na de seizoenspieken van eindejaar en Pasen. Voor de eindejaarsperiode begint Italo Suisse in mei en juni de grondstoffen te kopen. In augustus start de productie en de leveringen starten eind

september, begin oktober. In december betalen de klanten de facturen. Hetzelfde scenarioschema herhaalt zich in het voorjaar tot Pasen. Pas na de seizoenspiek kent Italo Suisse alle elementen zoals de effectieve betalingstermijn die klanten halen en de onverkoopbare product- en verpakingsresten. Van de omzet moeten naast de variabele productiekosten (berekend tegen standaardkostenprijzen) ook transportkosten, directe verkoopkosten, voorraad- en handlingkosten worden afgetrokken. Bij verkoop bestaat de 'cash in' dus uit de contributiemarge van de klant.

De complexiteit van de retail maakt het toewijzen van de kosten trouwens moeilijk. "Levering kan centraal of decentraal per winkelepunt gebeuren. Facturatie volgt al dan niet die goederenstroom. Eindejaarskortingen worden dan weer door het hoofdhuis aangerekend, al dan niet op basis van voorschotten met een eindafrekening. Soms verwijst de klant je naar zijn artwork leverancier en ook die facturen moeten gekoppeld worden aan de klant," weet Marc Tahon.

Gelukkig is door de jaren heen de COPA-module van SAP functioneel zo geëvolueerd dat zij deze retailproblematiek aan kan. Vanwege de nood om zeer fijn op kosten en contributie te sturen, wijst Italo Suisse zoveel mogelijk kosten rechtstreeks toe aan een klant. Arbitraire verdeelsleutels vertekenen immers onvermijdelijk het margebeeld en verhinderen winstmaximalisatie. Zo wijst finance elke lijn van de transportfactuur toe aan één en slechts één klant. Voorraad- en behandelingskosten worden voor alle klanten tegen dezelfde eenheidsprijs gewaardeerd. Daarmee voorkomt Italo Suisse discriminatie bij de margebeoordeling, want niet de klant maar Italo Suisse zelf beslist over de timing van een productiebatch en of de geproduceerde maar later te leveren producten intern of extern worden opgeslagen.

Bij het optimaliseren van het werkkapitaal focust Italo Suisse op twee componenten: de voor een klant aangehouden voorraden enerzijds (zowel afgewerkte producten als grondstoffen voor een private label-klant) en het klantenkrediet anderzijds. Vooral de detailregistratie van voorraden is zeer arbeidsintensief omdat, in tegenstelling tot

wat buitenstaanders verwachten, de meeste origineel verpakte chocoladeproducten zeer veel componenten bevatten.

De gerealiseerde contributie per klant laat zien welke klanten voor welke opbrengst zorgen en tegen welke kosten en middelenbeslag. Een klant met redelijke marges maar met een erbarmelijk betalingsgedrag en hoge productspecifieke eisen, scoort slechter dan een afnemer met wat lagere verkoopmarges die eenvoudige producten koopt en snel betaalt. De analyse op dat inzicht stuurt de capaciteitsplanning zodat middelen eerder naar 'goede' klanten gaan ten nadele van slechter renderende

afnemers. Zonder een dergelijk fijne rapportage blijft een kosten-vretend spanningsveld tussen de verkoop en de andere afdelingen. Detailrapporten maar evengoed simulaties tijdens het verkoopproces geven de verkopers het inzicht voor gepaste prijszetting en om margebepalende contractparameters haarfijn af te spreken.

Intern gemeten kosten moeten altijd lager zijn dan wat gespecialiseerde dienstverleners aan klanten bieden.

Productie: kostprijs is king

Alle productieruns worden dagelijks geanalyseerd ('ist versus soll') om planverschillen te vinden, maar ook als controle op de juistheid van achterliggende data zoals bill of material, routings, kostprijscompositie en -samenhang, eenheidsprijzen.... Is de kostprijs te hoog berekend, dan prijst de onderneming zich uit de markt en andersom riskeert zij verkoop tegen verlies.

De productiemedewerkers evalueren dagelijks hun eigen efficiëntie tegenover plandoelen. Op basis van onder andere varianties op manuren, machine-uren, afvalpercentages en productiviteit (kg/manuur en kg/machine-uur) zoeken zij zeer bewust naar efficiëntieverbeterende ingrepen. Want op de privatelabelmarkt is elke efficiëntiewinst letterlijk van levensbelang. De invoering van de SAP Manufacturing intelligence & integration' module (MII) zal Italo Suisse zelfs toelaten om de gehele efficiëntie van de productielijn te kennen.

Logistiek

De logistieke ketting is complex door de grote span én de complexe product/componenten mix. Zij loopt van de ontvangst van grondstoffen, over het zeer precies organiseren van interne en externe opslag tot de organisatie van de individuele leve-

ringen met route optimalisatie. Het opzetten van een goede meting en maandelijks rapportage van de logistieke performantie heeft dan ook veel moeite gekost. En zelfs dan blijken de kosten van een complexe supply chain meestal niet goed meetbaar.

Italo Suisse zet daarom alle goederenbewegingen van zijn logistiek centrum om in palletbewegingen en bekijkt die tegen de marktprijs die logistieke specialisten voor hun klanten toepassen. Intern gemeten kosten moeten altijd lager zijn dan wat gespecialiseerde dienstverleners aan klanten biedt. Want die specialisten rekenen winst, ook al hebben zij eventueel het voordeel van extra schaalgrootte en zeer gerichte knowhow. Controlling maakte zo een vrij ondoorzichtig proces transparant. Edwig Tanghe benadrukt dat dit een belangrijk, onverwacht voordeel is want heel wat klanten leggen zelf logistiek de lat erg hoog. "Zij willen bijvoorbeeld dat de voorraden in hun eigen magazijn ter beschikking staan, maar de facturatie pas gebeurt na uitlevering aan hun winkelpunten. In zo een omgeving mag geen enkele beweging overbodig zijn of de marge gaat onderuit."

Aankoop

Afwijkingen tussen de planprijzen en de realiteit liggen ofwel aan foute projecties of aan de aankoop. Zijn ze meer dan 10% van de planprijs dan worden afwijkingen met nadruk gesignaleerd zodat corrigerende acties en/of budgetbijstellingen kunnen gebeuren. De seizoenbepaalde cyclische voorraadschommelingen zijn een dagelijkse zorg. Voorraden immobiliseren veel kapitaal, zeker in seizoensgedreven sectoren. De dagelijkse voorraadstaat vermijdt financiële ademnood doordat kleine afwijkingen niet kunnen uitgroeien tot ontwrichtende kapitaalstromen. De voorraadrapportering dient ondermeer als basis van de financierings- en kasplanning én als referentie voor de efficiëntie van de 'just in time' productie.

Na de wat moeilijke aanloop zijn directie en raad van bestuur nu aangenaam verrast door de kwaliteit van de nieuwe ERP gebaseerde beleidsinformatie. De nauwkeurige planning, simulaties en forecasts blijken representatief voor de 'actuals' en tonen trends die tot nieuwe beleidsopties leiden. Het feit dat de budgetronde nu bedrijfsbreed gaat en met inzicht in de oorzaak-gevolg relaties wordt opgesteld, zorgt voor 'gedragen', geloofwaardige targets. En dat in een omgeving met letterlijk tienduizenden SAP- boekingslijnen per jaar. Italo Suisse is daarmee bijna een schoolvoorbeeld van 'the finance factory'. ■