

Driehoeksdilemma: voorraden duurzaam verminderen

Barco werkt al jaren aan een verbetering van het werkkapitaal. De focus ligt daarbij steeds meer op het verminderen van de voorraden. Dat blijft een moeilijk verhaal, onder meer wegens de mogelijke impact op de dienstverlening naar de klanten.

✍ Peter Ooms

📷 Hendrik De Schrijver, GF

Ook Barco stuurde op het principe *cash is king* en wil steeds beter presteren op het gebied van werkkapitaal. De beste resultaten die er op dat vlak te halen vallen, worden bereikt door de voorraden te verminderen. En zo komen we terecht bij Carl Peeters, CFO van Barco, en bij Johan Heyman, vicepresident Operations bij Barco.

ROCE

“Kapitaal is de olie die de machine van het bedrijf laat draaien. We willen dat de hoeveelheid olie beperkt blijft”, zegt Carl Peeters. Om dat te beoordelen gebruiken bedrijven vaak de ratio *return on capital employed* (ROCE), die een weergave is van de marge ten opzichte van de ingezette middelen. Om die reden wordt de ROCE vooral gebruikt door investeerders, maar die kan ook nuttig zijn binnen de bedrijfsmuren.

Maar dat is niet zo gemakkelijk. Carl Peeters: “We moeten vaststellen dat het laaghangende fruit intussen geplukt is. Op het vlak van inkomende en uitgaande facturen hebben we al

grote stappen gezet. Het kredietmanagement staat bij ons grotendeels op punt, al zien we wel de DSO stijgen onder invloed van recente marktrendensen. We counteren dat door op onze beurt met onze leveranciers betere (langere) betalingsvoorwaarden af te spreken en dus de DPO mee te laten evolueren.”

“Ik zie het grootste verbeterpotentieel in het verminderen van het kapitaal dat vastzit in voorraden. De moeilijkheid is dat een wijziging in de voorraadniveaus ook altijd een impact heeft op de productie of op de service naar klanten.”

Servicegraad

Zo betekent minder voorraad aan reserveonderdelen soms ook een slechtere servicegraad naar de klanten. “Tussen die twee bestaat een direct verband”, vertelt Johan Heyman. Het komt er daarom op aan om als organisatie in haar geheel het juiste evenwicht te zoeken. Bij Barco hanteert men daarvoor de zogenoemde *supply chain triangle* (zie kaderstuk ‘Voorraad is het probleem van de CFO’ op p. 13). Profes-

sor Bram Desmet van de Vlerick Business School en consultant bij het consultingkantoor Möbius werd gevraagd om als klankbord te dienen bij de discussies hierover.

Die supplychain-driehoek geeft de spanning weer tussen service, kosten en cash. Het achterliggende idee is dat als je sleutelt aan één kant, er altijd een gevolg is voor minstens een van de andere twee hoeken. Als je bijvoorbeeld de voorraad aan afgewerkte producten vermindert, dan kun je minder snel nieuwe producten leveren aan klanten.

Traditioneel ziet een expert als Bram Desmet dat de meeste bedrijven het gewend zijn om de service aan klanten te verbeteren met een uitgebreide productportfolio, korte *lead times*, hoge buffervoorraden enzovoort. Bedrijven weten wel dat daaraan ook nadelen verbonden zijn – meer magazijnruimte en stijgende voorraden – maar dat nemen ze erbij.

De driehoek becijferd

Het is pas sinds kort dat er pogingen worden ondernomen om de aanzienlijke financiële gevolgen hiervan te matigen. Carl Peeters: “Bij Barco werken we al een tijd expliciet aan het verminderen van de voorraden en het verbeteren van het werkkapitaal. Dat ging vrij goed, maar vorig jaar hebben we een terugval gekend.”

“We mikten op een voortdurende stijging van het aantal voorraadrotaties per jaar, maar in onze grafiek zien we plots een knik naar beneden in 2014. Die heeft ons doen inzien dat we er ook voor moeten zorgen dat de gerealiseerde verbeteringen duurzaam zijn en verankerd worden in de organisatie. We hebben dat moeten rechtzetten in de loop van 2015.”

Afspraken

Daarvoor is er in de eerste plaats nood aan een strategische alignering van de verantwoordelijkheden: er is overleg met Sales, Operations en Finance op het hoogste niveau én binnen de divisies. Zo wil men vermijden dat er unilaterale beslissingen genomen worden die een negatieve impact zouden hebben op de voorraden.

Dat alles past ook in een nieuwe organisatie sinds de komst van CEO Eric Van Zele. Hij wil die silo-effecten zoveel mogelijk vermijden. De CEO zweert bij een matrixstructuur die enerzijds soepel kan inspelen op vragen uit de

markt, en anderzijds maximale efficiëntiewinsten kan boeken door gezamenlijke processen zoals aankoop en productie centraal te organiseren en best practices te delen.

De eerste acties op dat domein vonden plaats binnen de eigen operationele organisaties: planning, procurement, productie en logistiek. Maar Barco weet nu dat daarmee de cirkel niet rond is. Er is nog heel wat werk op het vlak van verkoop en service, de eisen van de klant, het verkoopkanaal en de eigen verkoopstructuur. Door een verbetering op al die vlakken moet Barco – mede dankzij een betere rapportering over die verkoop – weer een betere input krijgen voor de planning en de interne processen.

Supplychain-optimalisatie

Het komt er dus op aan om ook de andere departementen – en dan vooral de organisaties die direct *interfaceren* met de klanten, zoals de verkoop en de naverkoopdienst – mee te betrekken bij het proces om de voorraadniveaus te optimaliseren.

Johan Heyman is als vicepresident Operations daarbij de centrale aanspreekfiguur voor die voorraadreductie en supplychain-optimalisatie. “Een concreet voorbeeld van een verbetering die we hebben doorgevoerd, is leveranciers meer betrekken bij onze productie en de voorraden aan componenten. Zij zijn intussen bereid om in ons magazijn onderdelen beschikbaar te houden en pas de factuur te sturen zodra de componenten ook effectief worden gebruikt in de productie.”

“Afhankelijk van wie het management van die voorraden op zich neemt, noemt men dat *consignment stock* ofwel *vendor managed inventory*. Het grote voordeel ervan is dat we de onderdelenvoorraad maar heel even in onze boeken hoeven te noteren. Tegelijk kunnen we toch beschikken over genoeg onderdelen om heel snel te kunnen voldoen aan bestellingen van klanten. Dat is dus een elegante oplossing om twee vereisten te combineren: een hoge servicegraad én lagere voorraadkosten.”

Accurate prognoses

Maar dat systeem heeft ook beperkingen. Leveranciers die hierin meespelen en dus voorraad kosteloos beschikbaar houden, willen dan achteraf wel snel betaald worden. Het verlengen van de betaaltermijn kan niet meer. Johan Heyman: “Daarnaast voelen die leveranciers ook wel dat zij nu het risico lopen dat compo-



CARL PEETERS
CFO van Barco

“Ik zie het grootste verbeterpotentieel in het verminderen van het kapitaal dat vastzit in voorraden”

nenten in onze magazijnen verouderen en niet meer gebruikt kunnen worden. Daarom eisen ze van ons ook een betere planning en een accurate forecast.”

Een ander klassiek voorbeeld in de supplychain om voorraden te verminderen is kiezen voor *make-to-order*: een product wordt alleen gemaakt als er ook een bestelling van een klant is geplaatst. Dat is bij Barco niet in alle productcategorieën mogelijk. Binnen de groep is er zelfs een strategische beslissing genomen om te streven naar een ruimere productportfolio om te voldoen aan een breder palet van eisen van de klanten.

Barco ziet bijvoorbeeld dat zijn klassieke projectietoestellen en displays steeds meer ingeschakeld worden in een bredere context en dan moeten samenwerken met andere toestellen.

Daardoor moeten de eigen producten ook steeds betere netwerkcapaciteiten hebben. Uit die nieuwe functionaliteit groeien ook aparte producten zoals de ClickShare: een klein toestel dat in een laptop kan worden ingeplugd, waardoor alle deelnemers van een vergadering telkens hun stuk van de presentatie vanop hun eigen computer kunnen controleren.

“Dat is een eenvoudig product dat we commercialiseren via een extern distributiekanaal. Die distributeurs organiseren hun verkoopproces vanuit een voldoende voorraad in hun eigen magazijnen. De eerste bestellingen dienen dus louter om de voorraad op te bouwen; de volgende bestellingen zijn dan afhankelijk van de verkoop. Voor ons was het aanvankelijk niet eenvoudig om onze productieplanning hierop af te stemmen. We hebben daarvoor een accurate *demand forecast* nodig en vragen nu ook

“Zodra de knoop is doorgehakt over een nieuw product, kijken we nu ook naar de impact ervan op service, kosten en cash”



JOHAN HEYMAN
Vicepresident Operations bij Barco

om betere rapporten en cijfers van effectieve verkopen bij de distributeurs.”

Marktvraag

Voor Barco is het belangrijk dat minstens de discussie over de mogelijke effecten van een belangrijke beslissing wordt gevoerd. Johan Heyman: “De belangrijke beslissingen over nieuwe producten nemen we nog steeds vanuit de marktvraag. Daar sta ik ook volledig achter. Maar zodra er een knoop is doorgehakt over een nieuw product, kijken we nu ook naar de impact ervan op zowel service, kosten als cash.”

“We zullen nu alle effecten vooraf bestuderen en indien nodig maatregelen nemen om nade-

len te vermijden of te verminderen. Maar ik verwacht niet dat we een strategische beslissing volledig terugdraaien wegens die supplychain-driehoek. Het belangrijkste is dat we nu de impact kennen en er bewust mee kunnen omgaan.”

Carl Peeters vindt het belangrijk dat ook dieper in de organisatie rekening wordt gehouden met de voorraadkosten. “Johan Heyman geeft nu presentaties in salesvergaderingen om de verkopers te wijzen op het belang van een goede samenwerking en correcte forecastinformatie. De supplychain-mensen maken duidelijk dat hun prestaties in grote mate afhankelijk zijn van de informatie uit de verkoop.” **FD**

Voorraad is het probleem van de CFO

In de driehoek service-kosten-cash heeft telkens een andere functie de verantwoordelijkheid. Service is typisch het domein van de verkoopdirecteur die stuurt op omzet en marktaandeel. Kosten zijn het territorium van de operationele managers. En die operationele managers, productiedirecteurs, aankoopverantwoordelijken en onlangs ook supplychain-managers sturen op KPI's zoals productiekosten (batchgroottes), aankooprijzen en logistieke kosten.

Cash is de verantwoordelijkheid van de financiële manager. En die heeft sinds kort een bijzondere aandacht voor het verminderen van de voorraden om cash vrij te maken, maar ook om een afschrijving van overtollige of voorbijgestreefde voorraden te voorkomen.

Bram Desmet, professor aan de Vlerick Business School en consultant bij Möbius: "Traditioneel staan de salesdirector en de operationele manager heel sterk in die discussie. De CFO is een relatieve nieuwkomer en zal vaak het onderspit delven. Als het goed gaat in het bedrijf, is het probleem ook niet erg zichtbaar, maar als er een crisis heerst, worden de onderlinge spanningen vaak onhoudbaar."

"Het probleem in de meeste bedrijven is dat de partijen weinig overleggen en dat unilateraal beslissingen worden doorgedruwd. Het salesdepartement wil meer nieuwe producten en grote voorraden om snel te kunnen leveren. In de productie wil men de kosten verlagen door batches te vergroten. Een inkoper kan kosten verlagen door de lage prijzen in Azië op te zoeken of de aankoopvolumes te verhogen."

"In alle gevallen zal de voorraad stijgen en meer werkkapitaal vereisen. Als de CFO zijn zin doordrukt en minder voorraad aanhoudt, gaat hij in tegen de wensen van Sales én Operations. Daarbij is het niet onbelangrijk dat de individuele bonussen van die mensen vaak berusten op de genoemde KPI's en ze zullen niet snel geneigd zijn om hier afstand van te doen."

Voor Bram Desmet is het duidelijk dat bedrijven maatregelen moeten vinden die aan alle drie de componenten tegelijk een voordeel bieden, maar dat is niet eenvoudig. "In het streven van bedrijven om hun werkkapitaal te verbeteren hoor je vaak spreken over het kredietbeheer en over de betalingen aan leveranciers, maar veel minder over voorraadreductie. Dat heeft zijn reden. Het beheer van de *accounts receivable* en de *accounts payable* is in verhouding heel eenvoudig. De voorraadniveaus verbeteren op een efficiënte manier is echter uiterst complex."

Hij geeft een voorbeeld van hoe het toch zou lukken. De introductie van een nieuw product kan een oplossing bieden door



BRAM DESMET
Professor aan de Vlerick Business School en
consultant bij Möbius

een betere marge, om zo toch de omzet en het marktaandeel te laten groeien. De lagere productiekosten zullen de operationele kosten gunstig beïnvloeden. Ten slotte wordt het mogelijk om de oudere producten uit het gamma te halen en zo de voorraad te verkleinen en cash vrij te maken. "In mijn ervaring hebben bedrijven het toch heel moeilijk om een *silver bullet* te vinden die alle problemen meteen oplost."

Daarom is het noodzakelijk om de invoering van zo'n maatregel te blijven opvolgen en bij te sturen in een iteratief proces. Belangrijk is echter om voortdurend het evenwicht tussen de doelstellingen te bewaken en niet eenzijdig een voorraadreductie door te duwen.

"Dat moet de verantwoordelijkheid zijn van alle betrokkenen in het bedrijf. Het is om die reden dat de verkoop- en operationele planning zo belangrijk is. Nog beter is echter een geïntegreerde businessplanning waar ook de financieel directeur bij betrokken is", aldus Bram Desmet.