



## Rol CFO in de supply chain

# Op de tandem met de COO

Op initiatief van S&V Management Consultants en Supply Chain Magazine nemen financiële kopstukken uit het Nederlandse bedrijfsleven tijdens een rondetafel discussie hun rol in de supply chain onder de loep. Wat blijkt? CFO's doen het goed als aanjager, scheidsrechter en regisseur in het geval van een *burning* platform.

Door Ingrid Essenburg

**B**ij gastheer S&V Management Consultants in Hilversum arriveren op 3 februari vier CFO's voor een round table over het thema 'The CFO should run the supply chain'. Zoals valt te verwachten van financiële experts hebben ze hun omzetcijfers paraat. Tijdens

de introductieronde leggen de heren deze cijfers spontaan op tafel: € 700 miljoen per jaar (service en nieuwbouw scheepsmotoren en voortstuwingssystemen, Wärtsilä Netherlands), \$ 2,5 miljard per jaar (medical devices, Biomet Europe), € 9,5 miljard per jaar (zuivel en aan-

verwanten, FrieslandCampina) en € 7 miljard per jaar (bouwmaterialen, CRH Europe Products & Distribution).

Martijn Lofvers, hoofdredacteur van Supply Chain Magazine, zit de round table voor en leidt de discussie in met een aantal onderzoeksuitkomsten naar aanleiding van de kredietcrisis. Het eerste onderzoek dat hij aanhaalt is het wereldwijde CFO Survey onder 1.373 CFO's van de Universiteit van Tilburg, Duke University (Durham, North Carolina) en CFO Magazine. Uit deze survey (4e kwartaal 2008) blijkt dat de kredietcrisis definitief is overgeslagen op de reële



V.l.n.r.: Erik Vos (FrieslandCampina), Erik Diks (S&V Management Consultants), Peter Erkamp (CRH Europe Distribution), Brian Colen (Wärtsilä), Paul Renaud (Biomet) en Steven Serneels (S&V Management Consultants).

economie. Ondernemingen in Europa zijn vooral zwaar getroffen doordat afnemers langere betalingstermijnen hanteren, ondernemers een hoger risico lopen dat ze niet worden betaald en er minder exportorders binnenkomen (zie ook: [www.cfosurveyeurope.org](http://www.cfosurveyeurope.org)). Lofvers noemt daarnaast enkele uitkomsten van een ING-poll. Ook uit deze poll blijkt dat betalingstermijnen dit jaar flink zullen oplopen. Verder constateert ING dat voorraadposities onder opwaartse druk staan en het beslag op liquide middelen toeneemt.

### Effecten kredietcrisis

Lofvers opent de middagdiscussie met de vraag: wat betekent de kredietcrisis voor jullie dagelijkse werkzaamheden? Erik Vos, projectmanager Finance & Accounting van FrieslandCampina reageert als eerste: 'De foodsector hobbelt wat achter

de crisis aan. Mensen blijven eten, maar het is een onstuimige markt en de kans dat consumenten meer *private label*-producten gaan consumeren, neemt toe. Op corporate niveau brengen we wel de risico's in kaart voor Azië, Afrika en Europa, en proberen we hierop te anticiperen.' Lofvers vraagt of de kredietcrisis ook meer hectiek brengt. Peter Erkamp, CFO van CRH Europe Products & Distribution: 'Voor de kredietcrisis stonden *performance* en *growth* op gelijke hoogte en deden we twintig tot dertig overnames per jaar. Vanwege de kredietcrisis hebben we door de overnames – de groei – een dikke streep getrokken en zijn de voormalige afdelingen New Business Development nu bezig met het managen van het werkkapitaal, category management en operational excellence. De *mindset* is veranderd. *Cash is king*, maar voorheen ging het hoofdzakelijk om *pro-*

*fit* in euro (ebit), terwijl nu werkkapitaalverlaging in euro net zo belangrijk is.' Brian Colen, business controller Services van Wärtsilä Netherlands, producent van onder andere scheepsmotoren en voortstuwingssystemen, voegt eraan toe: 'Bij Wärtsilä zijn de vooruitzichten voor 2009 nog goed. De crisis wordt pas in 2010 verwacht.' De crisis treft vooral de nieuwbouw. De servicetak is daarentegen een groeitak. Colen: 'Het afgelopen jaar is deze tak met 18 procent gegroeid, maar de scheepsmotoren-orderintake ligt achter. Daarom verlegt Wärtsilä de focus: van groei en acquisitie naar balans en beheersing van middelen.'

De branche medical devices is redelijk ongevoelig voor economische crisis en is zeer winstgevend met een sterke cash-flow. 'Dit komt omdat heupen en knieën noodzakelijke business zijn. De overheid weigert een patiënt niet gauw een heup

► 'Er is van nature een spanning tussen een schaarste aan middelen en operations'



**Erik Vos (40)**

**FUNCTIE:** projectmanager Finance & Accounting, FrieslandCampina (2 maanden)

**OPLEIDINGSNIVEAU:** Bedrijfseconomie en marketing; MSc. Accounting

**WERKERVARING:** financieel analist, controller-functies, FD en F&A projectmanager



**Steven Serneels (46)**

**FUNCTIE:** managing partner Europe, S&V Management Consultants (1 jaar)

**OPLEIDING:** burgerlijk ingenieur Elektrotechniek; MBA

**WERKERVARING:** > 20 jaar ervaring in SCM-consultancy



**Peter Erkamp (49)**

**FUNCTIE:** CFO, CRH Europe Products & Distribution (6 jaar)

**OPLEIDING:** bedrijfseconoom, register-accountant (RA)

**WERKERVARING:** 25 jaar in finance and accounting

of knie', legt Paul Renaud, vice president en CFO van Biomet, uit.

Volgens Steven Serneels, managing partner van S&V Management Consultants in Europe, is een kleine crisis een zegen in de dienstverlenende sector, maar een grote crisis een vloek. Dan gaat de plug eruit. 'We hebben een sterk vierde kwartaal achter de rug en het eerste kwartaal is ook sterk, maar de outlook is onzeker.' Lofvers vraagt of S&V in deze crisisperiode verschillen ervaart tussen branches. Serneels: 'Wij zitten traditioneel in de food, farma en chemie. In de chemie zijn de omzetten met circa 40 procent gedaald. De farma zit al langer in zwaar vaarwater. Van de food merken we duidelijk minder. Erik Diks, associate partner van S&V Management Consultants, vult hem aan: 'Ondanks dat klanten in de bouw het moeilijk hebben, doen we nog steeds projecten voor ze, zoals productportfoliomanagement en werkkapitaal-

management.' 'Maar dergelijke projecten moeten we nu sneller doen: in zes maanden in plaats van twee jaar en de *bottom line*-resultaten zijn de resultaten die tellen', aldus Serneels.

**Puber of volwassen?**

Lofvers brengt de volgende vraag in stelling: 'In welke fase zit supply chain management in jullie bedrijf? In de puber- of volwassenfase?'

Renaud: 'Bij ons is sprake van klanten – ziekenhuizen – die niet optimaal georganiseerd zijn, extreme servicelevels, een sterke mate van *consignment* en extreme *traceability*. Het instrumentarium voor een operatie heeft al snel een waarde van een halve ton. Dus voor een operatie komt een halve BMW voorrijden. Daarom hebben we zeven jaar geleden SAP uitgerold en een eigen module ontwikkeld om elke operatieset precies te kunnen volgen. Daarnaast zijn we met hulp van buitenaf

bezig met *sales inventory operations*-planning, productrationalisatie en inventory management om supply chain en demand weer in balans te brengen. We zitten hiermee in een *maturity*-fase.'

Colen vindt Wärtsilä jong volwassen, omdat Wärtsilä procesgeoriënteerd is. Zo is er onder andere sprake van een *field service*-proces en *parts*-proces. De centrale SAP-beheersing van werkkapitaal bevindt zich volgens hem nog in de puberfase.

'De aannemer is per definitie chaotisch', zegt Erkamp als antwoord op Lofvers' vraag. Lofvers onderbreekt: 'Net als een ziekenhuis.' Erkamp beaamt dit en vervolgt met: 'Een groot deel van de leveranties aan zeventig van onze vestigingen komt van lokale leveranciers. We zijn nog niet toe aan het bedingen van betere condities bij één leverancier, maar stellen nu wel meer grenzen aan inkoop. De operationele chef is hierin sturend.'

Vos constateert dat sommige onderde-



### **Erik Diks (38)**

**FUNCTIE:** associate partner, S&V Management Consultants (ruim 4 jaar)

**OPLEIDING:** MSc. en PhD. in Wiskunde

**WERKERVARING:** 12 jaar ervaring met SCM-consultancy



### **Brian Colen (48)**

**FUNCTIE:** business controller Services, Wärtsilä Netherlands (2 maanden)

**OPLEIDING:** master Bedrijfseconomie

**WERKERVARING:** externe accountancy, controlling-functies, divisionele rapportage en consolidatie



### **Paul Renaud (48)**

**FUNCTIE:** vice president & CFO, Biomet Europe (6 jaar)

**OPLEIDING:** dr. in Economie

**WERKERVARING:** ABN AMRO, Telecom en Biomet

len van FrieslandCampina ver gevorderd zijn. Zo is de inkoop gecentraliseerd (onder andere e-auctions) en zijn er na de fusie met Campina synergie-effecten in *terms of conditions*. Lofvers stelt daarop de vraag of het uiteindelijk draait om het uitknijpen en het om laten vallen van toeleveranciers. Vos: 'Nee, om partnership.' Erkamp nuanceert: 'Het draait om een win-winsituatie. Een toeleverancier heeft baat bij een gegarandeerde omzet, maar er vallen er ook altijd een paar uit als je gaat rationaliseren.' Vos vertelt dat de fresh-gerelateerde business van FrieslandCampina een soepel georganiseerde supply chain heeft van oudsher. 'Maar er zijn absoluut onderdelen waar we nog stappen kunnen maken. Zo zijn Sales en Inkoop bij ons nog niet volledig procesgeoriënteerd. Maar procesdenken kan pas als je ERP goed implementeert', aldus Vos. Ook Erkamp en Colen wijzen op het belang van tools als ERP om van-

uit operationele en financiële ratio's controle te krijgen op wat er gebeurt.

### **KPI-fetisjisme**

Serneels poneert een stelling tussendoor: 'In kredietnood moet je de kluis met voorraad openmaken en legen.' Deze stelling is ook aan de orde gekomen in een poll van Supply Chain Magazine, waarbij een kleine meerderheid van de respondenten 'oneens' heeft aangevinkt. Colen reageert als eerste op de stelling: 'Dan hebben we een groot probleem, want dan komt de productie stil te liggen en wij garanderen 99 procent leverbetrouwbaarheid. Zeggen we nee, dan zijn we de klant kwijt.' Bij CRH Europe Products & Distribution legen ze de kluis als het om commodities, zoals bakstenen, gaat. Een steenfabriek verstookt een vermogen – miljoenen euro's – aan gas. 'Maar de boel stilleggen, betekent ook dat je de oven moet ontmantelen en opnieuw

moet opbouwen als je weer gaat produceren; dat doe je dus niet *over night*', aldus Erkamp. Serneels merkt op dat vanuit financiële ratio's wordt gemanaged. Een manager operations moet dan wel jong volwassen zijn om tegenwicht te kunnen bieden. 'Haal je de voorraad naar beneden, dan haal je ook je servicelevel naar beneden. Dus de financiële ratio en operationele of supply chain-ratio staan altijd op gespannen voet', aldus Serneels. Renaud vertelt dat Biomet fors heeft geïnvesteerd in informatiemanagement: 'Dit heeft geleid tot KPI-fetisjisme; een dashboard met duizend indicatoren waardoor je al snel het spoor bijster raakt en wat manipulatiegevoelig is gebleken wanneer mensen onder druk staan. Er moet sprake zijn van een gezonde balans tussen *common sense* en indicatoren.' Serneels zegt daarop dat bij Friesland Foods op basis van KPI's bewustzijn op CFO-niveau is gecreëerd. Op operationeel



## ► 'De commercie moeten we meer bewust maken van wat de consequenties van hun acties zijn voor operations'

niveau is inzicht ontstaan in hefboomen die zich achter het werkkapitaal bevinden. En beide niveaus kunnen sustainability realiseren. Vos beaamt dit en zegt: 'Als het boven niet regent, druppelt het eronder niet.'

Lofvers legt een nieuwe stelling op tafel: 'Financiële rapportering geeft geen inzicht in de werkelijke supply chain performance. Uit een poll van Supply Chain Magazine blijkt dat 75 procent van de respondenten het met deze stelling eens is. Hoe denken jullie hierover?' Colen: 'Wat je als bedrijf presteert, vind je terug in de cijfers.' Volgens Renaud is een variantieanalyse op financieel niveau cruciaal om te achterhalen of de supply chain goed draait. Vos meent dat op corporate en financieel niveau meer inzicht nodig is om de vinger op de zere plek te leggen. Colen wijst op de targets. Serneels zegt daarop: 'Een wedstrijd win je niet door op het scorebord te kijken, maar op het veld.' Daar zijn zijn tafelgenoten het mee eens. 'De kunst is wel om het scorebord terug te vertalen naar het veld inzake aanpak en monitoring', aldus Colen.

### Behavioral finance

Serneels vraagt of CFO's supply chain managers niet snappen of andersom. Vos reageert kort maar krachtig: 'Beide is waar.' Colen: 'De technische man vindt dat hij prachtig werk levert. Hem moet je laten zien welke actie wel of geen geld oplevert.' 'Bij ons is de commercie de "schuldige", die zit in de bestuurdersstoel. De commercie moeten we bewust maken van wat de consequenties zijn voor operations', aldus Renaud. Vos meent dat Operations en Finance door meer samenwerking op een hoger plan kunnen komen. Lofvers vraagt of in kilo's of in euro's wordt gedacht. Colen: 'Je bekijkt welk volumedeel wat oplevert en wat het kost. Je meet in geld. Dit betekent dat je niet elke service zomaar gratis kunt weggeven.'

Lofvers leidt aan de hand van een artikel in NRC Handelsblad van 2 januari een nieuwe stelling in. In dit artikel wordt gesproken van *behavioral finance*, een wetenschapstak die het verband legt tus-

sen economie en psychologie. Lofvers poneert dan de stelling: 'De doorsnee belegger denkt en handelt niet rationeel.' Colen wijst erop dat de laatste tien jaar bedrijven sterk gedreven worden door rendementseisen en hij waarschuwt voor te scherp aan de wind gaan varen. Een goed financieel manager weet volgens hem de grens en een aandeelhouder zal de financieel manager niet negeren. Ook de andere discussiedeelnemers benadrukken dat targets in termen van winstgroei leidend zijn. Erkamp merkt hierbij op dat het tevreden stellen van aandeelhouders op korte termijn en fundamenteel aan het bedrijf werken op gespannen voet kunnen staan. Vos nuanceert de focus op rendementseisen: 'Bij Friesland Foods zijn de boardleden redelijk operationeel.'

### Wie is de baas?

'Hoe zit jullie organogram in elkaar en moet de CFO de baas worden van de supply chain manager?' Met deze vragen snijdt Lofvers een volgend discussiethema aan. Renaud: 'Voor de buy-out van Biomet in 2007 viel Operations onder een CFO. Nu niet meer. Nu valt Operations onder een COO.' Serneels zegt daarop: 'Als iets aandacht vergt, dan wordt deze tak van sport apart gezet. Wanneer een zekere mate van volwassenheid is bereikt, dan sluit ik niet uit dat deze tak van sport weer ergens onder wordt gehangen. Renaud: 'Daar ben ik het mee eens. Bij ons is Finance toch leading. Het gaat uiteindelijk om de *bottom line*.' 'Wärtsilä is procesgericht en Finance stuurt niet direct op processen', vertelt Colen. Bij CRH ligt de focus op Operations en bij Friesland Foods is het nog de vraag hoe het organogram er na de fusie met Campina precies uit zal zien.

Lofvers houdt de vaart erin en poneert een nieuwe stelling: 'Supply chain managers moeten CFO's behoeden voor ongecontroleerde, weinig duurzame acties in werkkapitaalreductie.' Erkamp reageert met een volmondig 'ja': 'Er is van nature een spanning tussen een schaarste aan middelen en operations.' Colen meent dat het centraal management leidend is,

waarop Serneels vraagt: 'Is de CFO dan scheidsrechter of manager?' Colen antwoordt: 'Manager. Het centrale management wordt naast de CFO ook door euro's gedreven. De CFO moet de juiste targets neerzetten als expert.' Renaud vult hem aan: 'Targets moeten realistisch zijn. Anders kan niemand functioneren. Het is aan de board om targets realistisch te formuleren.' Lofvers vraagt of operationele mensen weerbaar genoeg zijn om in het geweer te komen tegen onrealistische targets. Erkamp ervaart dat Nederlanders weerbaarder zijn dan Fransen. 'Nederlanders zeggen altijd "ja, maar", Fransen doen wat de baas zegt.' Colen: 'Als een manager klakkeloos accepteert wat de baas zegt, dan moet je je afvragen of dit wel een manager moet zijn.'

Lofvers vraagt vervolgens of de tafelgenoten het nodig vinden dat een operational manager bijscholing op financieel gebied krijgt. Iedereen is het daar over eens: de financiële managers moeten wat van operations weten en omgekeerd.

Lofvers roept tot slot zijn tafelheren op om enkele tips te geven. Renaud: 'Operations moet ervan doordrongen zijn dat het uiteindelijk gaat om de financiële resultaten.' Colen vult hem aan: 'Om een tunnelvisie te voorkomen, moet je weten hoe KPI's en targets zijn ingebed in de doelstellingen van het bedrijf.' Erkamp vertelt dat CRH bezig is met een werkkapitaalproject dat debiteuren, crediteuren en voorraden behelst. Erkamp vraagt zich af of een dergelijk project onder een COO of onder een CFO thuishoort. Serneels adviseert: 'De CFO is een heel goede aanjager, scheidsrechter en regisseur voor een *burning* platform. Hij kan dit niet alleen doen. De COO is als projecteigenaar ook betrokken. Deze tandem slaagt. Er is dus een belangrijke rol voor CFO weggelegd, maar hij is geen *loner*.'

In het geval van brandalarm kunnen de CFO en COO dus de tandem pakken en gezamenlijk het vuur blussen, waarna hun wegen zich weer zullen scheiden, maar met de kanttekening dat realistische targets, alhoewel op de achtergrond, leidend zullen blijven voor Operations. ◀