

Interview: Jo Cobbaut – Foto's: Hendrik De Schrijver

Visie & praktijk van Vincent Monfort (CFO van Group De Dijcker)

Veel sneller op de bal



Foto (v.l.n.r.): Nico Daminet (Emerio) & Vincent Monfort (Group De Dijcker).



at doen een crisis en twee strenge winters met een kapitaalintensieve dienstverlener aan de bouwsector? En wat doet dat met de financiële afdeling? Tijd voor de CFO om een nieuwe rol op zich te nemen.

“Het gaat weer beter, dank u”, glimlacht Vincent Monfort. “Sedert maart zien we weer meer volume en de marges volgen stilaan.” De financieel directeur van Group De Dijcker herinnert zich hoe de volumes in het najaar van 2008 plots fors naar beneden gingen. Daarop volgden een strenge winter, een slap 2009 met marges onder druk en nauwelijks volumes en vervolgens weer een strenge winter... Die winters drukken de capaciteitsbenutting van de vrachtwagenvloot en de betoncentrales. De wereldwijde crisis die een enorme impact had op de containertrafiek (de containeroverslag in 2009 in Antwerpen daalde met 16%) en op de bouwsector (activiteit in de Belgische bouw daalde met 4.5% in 2009), spaarde dus ook Group De Dijcker niet.

Externe factoren

Het klassieke transportbedrijf van weleer heeft een transformatie achter de rug tot logistieke dienstverlener voor de bouwsector. Dat is een behoorlijk kapitaalintensieve business en er gebeurde dan ook een reeks zware investeringen. Toch werkte Group De Dijcker altijd uitsluitend met eigen middelen en bancaire kredieten. Dat werd wel een steeds grotere uitdaging. Het geïntegreerde businessmodel (zie kader p.28) vergt een substantiële jaarlijkse investeringslast. De twee kernwoorden in het businessmodel van De Dijcker zijn logistiek en bouwsector. Meteen weet men dat dit in de huidige economische wereld serieuze uitdagingen zijn. “Wie logistiek zegt, zegt volume. Hoe meer tonnages en hoe meer vrachten tegen een goede prijs, hoe winstgevender het model. Echter... hoe minder tonnages en vrachten en hoe lager de prijzen, hoe moeilijker het wordt om het model staande te houden”, aldus Monfort.

Daarbovenop komt ook de enorme financieringslast voor de vrachtwagenvloot en de eigenlijke exploitatie van de activiteiten. Focus op cashflow is dan ook de dagelijkse prioriteit van de financiële afdeling. De Dijcker NV heeft ongeveer 10 miljoen euro aan financiële schulden ten opzichte van een eigen vermogen van ruim 6 miljoen euro. Tot op heden is De Dijcker er altijd al in geslaagd de nodige cashflow te genereren, maar een evidentie is het zeker niet, gezien de complexiteit en de karakteristieken van de activiteiten.

Financieel beleid

Deze feiten zorgden ervoor dat de financiële afdeling van De Dijcker de financiële rapportering nog meer in detail moest gaan uitwerken om snel op de bal te kunnen spelen. Vincent Monfort, actief in de onderneming sinds 1995, financieel directeur sedert 2004 en bestuurder sinds 2005, stuurt een twaalfstal mensen aan op de afdeling Facturatie &

Boekhouding. Er is nogal wat geautomatiseerd en er zijn dus veel data beschikbaar. Zo worden veel documenten (vrachtbrieven, weegbonnen, facturen) ingescand en data uit de vrachtwagens en machines zijn beschikbaar. Veel informatie van wagens en productiecentrales zijn in *real time* opvolgbaar.

Eind 2009 vond Vincent Monfort het wel nuttig om een klankbord te hebben. Hij deed daarvoor een beroep op Nico Daminet (Emerio), die op zelfstandige basis bedrijven adviseert en deeltijds operationeel ondersteunt.

Daminet stelde een fenomeen vast dat nogal klassiek is in veel Vlaamse kmo's: er gebeurde weinig budgettering en tussentijdse rapportering ten opzichte van budgetten. Daminet: “In een bedrijf als dit moet men toch minstens per kwartaal eens kunnen aftoetsen hoever men staat ten opzichte van het budget. Alle vrachtwagens kunnen dan wel op weg zijn, maar als het tegen verkeerde prijzen is, veroorzaken ze verlies en de marges zijn erg klein en afhankelijk van diverse parameters. Als je weet dat er weer een winter aankomt, wil je toch eens bekijken wat het effect zou zijn op de kapitaalbehoefte als er een aantal maanden beduidend minder omzet zou zijn. We zijn dan ook bezig met het ontwerp van kostprijsmoedellen per entiteit.”

Cashflow werd een dagelijkse prioriteit

Balanced scorecard

Vincent Monfort: “Die kostprijsberekeningen zijn voor ons cruciaal omdat die als input fungeren voor onze commerciële afdeling. Een nauwgezette opvolging van variabele en vaste kosten maakt dat we in een volume-business de beste prijs kunnen neerzetten. Gelukkig hebben we binnen De Dijcker een zeer doorgedreven systeem voor verzameling van interessante en bruikbare informatie, zodat we ook zeer nauwkeurige analyses kunnen doen.”

Op basis daarvan bouwen Monfort en Daminet een aantal basisrapporteringen uit, wat vanuit het louter operationele vervolgens moet leiden tot een volledig dashboard dat kan dienen als basis voor analyses in verband met waardecreatie. Een balanced scorecard zeg maar.

De kunst is hier om goed te kiezen wat en hoe je rapporteert, want het heeft geen zin om overloze bundels voor te leggen aan de Raad van Bestuur. “We doen nu analyses per activiteit om tot een kostprijs te komen. Per activiteit definiëren we een aantal KPI's die wij van zeer nabij opvolgen”, aldus

Visie & PRAKTIJK



Nico Daminet (Emerio). Denk daarbij aan: bezetting van de vloot, gemiddelde dagomzet per type vrachtwagen, evolutie vaste kosten en variabele kosten, evolutie tonnages, gemiddelde kost per ton per type product voor overslag, ...

Sales, banken en aandeelhouders

Samengevat wil de financiële afdeling met haar balanced scorecard een instrument voor discussie en beheer uitbouwen met drie belangrijke partners. Vincent Monfort: “Op de eerste plaats willen we aandeelhouders en Raad van Bestuur een duidelijk zicht geven op de evolutie van het bedrijf. Daarnaast willen we ons ook meer gaan focussen op nacalculaties van grotere projecten om op die manier dan weer bruikbare informatie te verkrijgen voor toekomstige projecten, wat zorgt voor een samenwerking tussen de financiële en commerciële afdeling. Ten derde zijn er de banken. Een strikte opvolging van de evolutie van de vaste kosten moet ons wapenen om een zorgeloze financiering bij de banken te verkrijgen en interne targets te bepalen. Group De Dijcker werkt vooral met leasingformules voor zijn vloot van 175 trekkers en 226 opleggers, zijn werfmaterieel (wielladers, dumpers, kranen, ...) en zijn productie-installaties (betoncentrale, breekinstallaties). De kortetermijnkredieten werden afgebouwd en vervangen door factoring. We willen uiteraard sneller weten hoeveel krediet er precies nodig is; anders moet je al snel wat te veel nemen en dat kost natuurlijk veel geld. De laatste maanden vragen banken trouwens meer informatie dan een paar jaar gele-

den. Een doorgedreven analyse van het businessplan en een regelmatige update over de gerealiseerde cijfers, vinden ze nu evident. Dit houdt ons natuurlijk scherp en zorgt ervoor dat we een goed idee hebben over wat we kunnen realiseren. Door een jarenlange goede samenwerking

met de banken, blijven ze bereid om onze activiteiten te financieren. Uiteraard wensen we dit zo te houden.”

FD Jo Cobbaut

Group De Dijcker

Het bedrijfje dat in 1927 startte als vervoerder met paard en kar en uitgroeide tot een nationaal en internationaal transporteur, is de laatste decennia nogmaals getransformeerd in een logistieke dienstverlener voor de bouwsector.

Er zijn nu zes hoofdactiviteiten. De groep controleert vandaag De Dijcker (transport met kipopleggers, breuksteenopleggers, walking-floors, betonmixers, kipsilo's en silo-onderlossers), DD Mix (meng- en betoncentrales uitgerust met een modern labo voor optimale mengselkwaliteit), DD Recycling (verwerking van bouw- en sloopafval tot Copro-producten, die gebruikt kunnen worden als onderfunderingsmaterialen of als basisgrondstof voor droge cementgebonden mengsels), DD Shipping (beschikt over meer dan 30 hectare watergebonden terreinen langsheen het Zeekanaal voor op- en overslagactiviteiten en vanuit de overtuiging dat weg- en watertransport elkaar perfect kunnen aanvullen), DD Barging (logistieke oplossing over het water) en TOP Antwerpen en Top Oost-Vlaanderen (overname en verwerking van grondoverschotten).

De bijna 300 medewerkers realiseren een geconsolideerde omzet van ongeveer 45 miljoen euro. Het bedrijf is nog hoofdzakelijk familiaal, al stapte dit jaar een dochter van bouwstoffenproducent Holcim in voor een belang van 5%, een operatie die gepaard ging met een kapitaalsverhoging door de inbreng van een logistieke activiteit van Holcim. (JC)

Visie & PRAKTIJK