

DE ROL VAN FINANCE WIJZIGT VOORTDUREND

De doe-het-zelfsector vormt al ruim twee decennia de biotoop van Luc Leunis. Als CFO stroomlijnt hij het financieel beheer van Maxeda DIY Group, dat met de formules Brico, BricoPlanit en Praxis in totaal 345 winkelpunten overkoepelt. “Hoewel ik al lang binnen de branche aan de slag ben, is er van routine allerm minst sprake”, verduidelijkt hij. “De sector verandert voortdurend, net zoals dat voor mijn rol als CFO het geval is. Een open geest vind ik één van de belangrijkste competenties. Het is niet omdat iets vroeger werkte, dat het vandaag niet anders en beter kan.”

DRIES VAN DAMME



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Hoe finance bij Maxeda georganiseerd is
- Waarom finance een centralisatietraject opzette
- Hoe het rapporteringsproces er uit ziet bij Maxeda

#Treasury #Controlling
#Processen #Tools #Groeï

Maxeda mag dan wel een Nederlandse groep zijn, de link met ons land blijft er manifest aanwezig. Het carrièrepad van Luc Leunis illustreert dat treffend. Na zijn studies TEW aan de Universiteit Antwerpen zette hij zijn eerste loopbaanstappen bij de Generale Bank, bij wat toen de ‘universitaire ploeg’ heette. “Je kon er als afgestudeerde proeven van verschillende diensten en van daaruit je verdere loopbaan oriënteren”, blikt hij terug. “Ik heb er mijn stage evenwel niet afgerond, omdat de bedrijfscultuur niet volledig aansloot bij mijn verwachtingen.”

Luc Leunis trok naar de auditafdeling van KPMG en ging vier later, in 1993, aan de slag als corporate auditor bij de GIB-groep of voluit: Grand Bazar, Innovation, Bon Marché. Het grootste Belgische



Luc Leunis, CFO bij Maxeda

conglomeraat van detailhandelszaken groepeerde winkelketens in verschillende landen en binnen uiteenlopende marktsegmenten. “Vanuit mijn toenmalige rol lichtte ik grootwarenhuisketen Innovation door”, aldus Luc Leunis. “Mijn kritische rapport maakte er blijkbaar indruk, aangezien ik de kans kreeg om als financieel directeur mijn aanbevelingen in concrete acties om te zetten.”

NAAR DE DOE-HET-ZELFSECTOR

De beslagen financieel medewerker stapte nadien over naar een andere tak binnen de GIB-groep. Als Europees controller bij Brico Europe, toen al decennialang een icoon in de doe-het-zelfwereld, was Luc Leunis verantwoordelijk voor de controlling in België, Spanje, Portugal en Frankrijk. Vanuit die rol groeide hij door tot financieel directeur van Brico. Toen in 2002 Vendex KBB, het

latere Maxeda, Brico overnam van GIB, bevond hij zich op een kruispunt.

“De structuur van Vendex KBB geleeft toen sterk op die van GIB. De groep kende verschillende vlaggenschepen als De Bijenkorf, Hema en Hunkemöller. Ik besloot om in het verhaal mee te stappen en voelde me er meteen in mijn sas.” In 2011 verhuisde Luc Leunis naar Amsterdam waar hij de rol van adjunct-financieel directeur waarnam. “De toenmalige financieel directeur van Maxeda beheerste zijn vak uitstekend, maar had geen achtergrond in de doe-het-zelfbranche. We vormden bijgevolg een sterke tandem.” Toen de financieel directeur het bedrijf in 2014 verliet, zette Luc Leunis de logische stap richting de volledige financiële verantwoordelijkheid als CFO.

PRIVATE EQUITY

Een belangrijke mijlpaal binnen zijn traject bij Maxeda noemt Luc Leunis de beursuitstap van Vendex KBB in 2004. Sindsdien is het concern in handen van private equity investeerders. Een consortium geleid door KKR bleef ruim elf jaar eigenaar, wat behoorlijk lang is voor een investeringsmaatschappij. Ondertussen had Maxeda zijn strategie gewijzigd door zijn modeactiviteiten af te stoten en alleen verder te gaan met doe-het-zelfacti-

viteiten. Sinds 2015 is een nieuw consortium van zeven private equity partijen onder leiding van Ardian en Goldentree eigenaar van Maxeda.

CENTRAAL EN DECENTRAAL

Maxeda draait 48% van zijn omzet in Nederland en 52% in België. Waar bevindt de financiële afdeling zich binnen dat geheel?

LUC LEUNIS: “Finance bevindt zich op groepsniveau, maar we werken zowel centraal als decentraal. Onze in totaal 77 financiële medewerkers opereren vanuit Amsterdam en Brussel. We groeperen alle formule- en landenoverkoepelende taken centraal in competence- en knowhowcenters. Zo hebben we bijvoorbeeld vijf jaar geleden in Brussel een shared service center opgericht om onze boekhouding voor alle winkelformules en de online marktplaats aan te sturen. De afdeling Corporate Finance, Investor Relations & Treasury bevindt zich dan weer in Amsterdam. Het omvat een klein team van experts dat onder meer de relaties met de private equity aandeelhouders, obligatiehouders, banken en kredietverzekeraars onderhoudt. Ook de Taks-afdeling, het Risk Management team en het Financiële Controlling Team opereren centraal op groepsniveau. Dat geldt ook voor het Business Control team Inkoop- en Supply Chain en het recent opgerichte E-Commerce Business Control team. De Business Control teams voor de verschillende formules (Praxis, Brico en BricoPlanit) opereren dan weer decentraal opdat ze optimaal de vinger aan de pols kunnen houden van het reilen en zeilen binnen hun formule.”

Julie hebben de voorbije jaren verschillende financiële taken gecentraliseerd. Vanwaar die keuze?

“Door gespecialiseerde functies samen te brengen en de knowhow te bundelen, denken we de grootste toegevoegde waarde te creëren. De decentrale dien-

sten bieden dan weer de nodige lokale ondersteuning. Het is uiteraard een keuze die je maakt. Bij GIB zag de structuur er anders uit en dat werkte ook goed.”

Welke rol neemt u binnen dat verhaal op?

“Ik geef het beslissingsproces mee vorm en bied ondersteuning waar nodig. Finance kan en mag daarbij als een echte businesspartner optreden. Als CFO ben je uiteraard ook een manager. Je rol mag niet verengen tot een hoge corporatefunctie die amper nog naar haar afdeling omkijkt. Van een opleidingstraject bij Vlerick is me volgende uitspraak altijd bijgebleven: ‘Inspraak zonder inzicht, leidt tot uitspraak zonder uitzicht.’ Wie zijn mening over iets vormt, moet er dus in de eerste plaats voor zorgen dat hij die onderbouwt en de context erachter kent. Ook de inhoud van mijn rol wijzigt voortdurend. E-commerce is bijvoorbeeld een gegeven dat binnen onze sector amper aanwezig was, maar nu versneld aan belang wint.”

DYNAMIEK VAN GROTE VOORRADEN

Het assortiment van Brico, BricoPlanit en Praxis is bijzonder ruim. Hoe bepaald is dat voor de financiële huishouding?

“We hebben gemiddeld voor ongeveer 300 miljoen euro aan goederen in voorraad. Daarbij hoort ook een ruim aandeel seizoensartikelen. We werken met lange betaaltermijnen richting onze leveranciers, wat ons toelaat om de veeleer traag roterende voorraden evenwichtig te financieren en een gezond werkkapitaalbeheer te realiseren. Wat ook heeft bijgedragen tot de verdere optimalisatie van het werkkapitaal is de recente implementatie van een uniforme en datagedreven Supply Chain Forecasting Tool, wat ons toelaat veel accurater samen te werken met onze leveranciers en onze voorraadpositie verder te optimaliseren.”

Wat typeert de sector nog ?

“De DIY-sector wordt onder meer gekenmerkt door een sterke seizoensgebonden activiteit, waardoor de inkomstenstromen behoorlijk fluctueren al naargelang het seizoen. Naast het belang van een gezond werkkapitaalbeheer is dus ook het cashmanagement van groot belang. Een ander kenmerk is de integratie van digitale elementen in de fysieke winkelpunten, de zogenoemde evolutie naar de phygital store. Hierbij blijft de klantbeleving in het fysiek winkelpunt centraal maar vullen we die steeds vaker aan met digitale optimalisaties, zoals digitale informatiekiosken, product configurators, etc.”

Hoe bepaalt de aanwezigheid van private equity investeerders mee de aanpak van uw afdeling?

“Naast cashmanagement is ook schuldfinanciering belangrijk. Maxeda heeft zijn uitstaande schuldpositie in 2017 en 2020 succesvol geherfinancierd op de financiële markten. De vastgestelde overintekening bij de uitgifte van de herfinanciering toont aan dat er bij investeerders een positief sentiment heerst rond het concern en onze aanpak en strategie.”

HARD FRANCHISE

Van de 345 winkels zijn er 117 via franchising uitgebaat. Hoe sterk zit finance daar mee in de cockpit?

“Het gaat om een hard franchise formule, met een vrij strikt kader waarbinnen we over veel aspecten van de bedrijfsvoering bindende afspraken maken. Zo is bijvoorbeeld het inkopen van goederen en marketing centraal geregeld zodat de franchisenemer zich optimaal op zijn ondernemerschap kan concentreren. Finance speelt hierbij hoofdzakelijk een ondersteunende rol. Wij helpen de franchisenemer met het opstellen van zijn initieel ondernemingsplan en het uitvoeren van een haalbaarheids- en marktonderzoek. De franchisenemer staat dan weer zelf garant voor het bekomen van

zijn financiering. Gedurende de looptijd van het franchisecontract ziet finance toe op de correcte naleving van de financiële afspraken en wordt de debiteurenpositie zorgvuldig gemonitord. Globaal genomen beschikken we over een zeer gezonde franchiseportefeuille met een tijdige inning van de verschillende vormen van verschuldigde inkomsten.”

Hoe verloopt het rapporteringsproces?

“We beschikken uiteraard over zowel financiële als operationele rapporteringen. Qua operationele rapportering hanteren we op dagelijkse basis een omzet- en margerapportering voor alle winkels en productgroepen. Ook de cashpositie monitoren en rapporteren we dagelijks. We consolideren de omzet- en margegegevens op wekelijkse basis en vullen die aan met bijkomende informatie, zoals bijvoorbeeld de voorraadpositie. Het voorbije jaar hebben we, gezien het toenemend belang ervan, ook een specifieke operationele wekelijkse rapportering opgesteld voor e-commerce activiteiten. Wat betreft de financiële rapporteringsstroom sluiten we maandelijks op formule- en op geconsolideerd niveau af. De afsluiting en het opstellen van de bijhorende financiële en operationele rapportering gebeurt binnen de tien werkdagen. Die rapporteren we maandelijks aan en bespreken we met de Raad van Bestuur. Die eerder hoge frequentie houdt je scherp. Eenmaal per kwartaal delen en bespreken we de kwartaalresultaten met de banken en obligatiehouders. De verplichte jaarrekeningrapportering vindt klassiek eenmaal per jaar plaats.”

Welke zaken volgt u met bijzondere aandacht?

“De dagelijkse cashpositie is een cruciale parameter. We koppelen er ook een gedetailleerde rolling forecast aan vast die twaalf maanden vooruit kijkt. Dat blijkt zeer nuttig in deze tijden van COVID-19, waarbij onze Nederlandse winkels lange

tijd gesloten blijven. Uiteraard volg ik ook met veel belangstelling de ontwikkeling van de dagelijkse omzetcijfers als voornaamste bron van cashinkomsten. Vanuit het perspectief van de optimalisatie van het werkkapitaal gaat mijn bijzondere aandacht tevens uit naar de voorraadontwikkeling, zowel in onze winkels als in de opslagmagazijnen.”

Hoe sterk is digitalisering binnen uw afdeling aanwezig?

“Twee en een half jaar geleden hebben we als voorloper in onze branche het ERP-pakket SAP S/4HANA geïmplementeerd. Dat heeft ons toegelaten om in een snel evoluerende omgeving veel van onze processen verder te digitaliseren. Ook voor de financiële processen kunnen we nu agile inspelen op veranderingen, zoals het grootboekbeheer, debiteuren- en crediteurenbeheer, business planning en consolidatie, thesaurie, etc. Inmiddels volgt zowat 95% van onze inkomende factuurstromen – we verwerken anderhalf miljoen facturen per jaar – een volledig digitale flow. Ik verwacht dat de digitalisering zich de komende jaren alleen maar zal verderzetten. Daarbij zal het voor ons als grote organisatie zaak zijn om eenzelfde wendbaarheid aan de dag te leggen als een kleinschalige organisatie.”

DOGMA'S UIT DEN BOZE

Welke cultuur beoogt u binnen de financiële afdeling?

“Maxeda definieert drie belangrijke waarden: actief, positief en open. Hoewel dat misschien als een cliché mag klinken, is het dat allerminst. Ik werk graag samen met mensen die met de organisatie meedenken en met een positieve kijk de dingen benaderen. Het lukt me vrij goed om die troeven reeds tijdens het rekruteringsproces te signaleren. Uiteraard horen ook de nodige kennis en competentie aanwezig te zijn. Ik hanteer een open deurpolitiek en probeer toegankelijk

te blijven. Dat kenmerkt trouwens ook sterk de cultuur van Maxeda.”

U bent al lange tijd aanwezig in de doe-het-zelfbranche. Waar ziet u het meeste verandering?

“De handelingsnelheid ligt hoger. De wereld en de economie veranderen voortdurend, wat van flexibiliteit meer dan ooit een must maakt. COVID-19 maakt duidelijk dat een organisatie en haar medewerkers zich razendsnel moeten kunnen aanpassen aan een nieuwe realiteit. Gelukkig zullen we, met behulp van de juiste tools, grandioze hoeveelheden data efficiënt kunnen verwerken. Verder mogen we niet vastroesten in dogma's: wat vroeger perfect werkte, is vandaag misschien niet langer de aangewezen aanpak. Hoe groot je ervaring of hoe belangrijk je positie binnen een bedrijf ook is, je moet je mening durven bij te stellen wanneer dat aangewezen is. Een mooi voorbeeld is de integratie van Formido in Praxis. Jarenlang werd er gearzeld om de minder bekende 84-winkels van Formido onder de Praxisvlag onder te brengen. Toen we drie jaar geleden uiteindelijk de beslissing namen om tot een implementatie over te gaan, werd dat aanvankelijk op veel scepsis onthaald. Het bleek echter achteraf de juiste beslissing waarbij de verschillende financiële en operationele doelstellingen ruimschoots werden overtroffen.”

Wat maakt uw job de moeite waard?

“De retailsector en de DIY-branche in het bijzonder spreekt me sterk aan. Je stelt je dagelijks ten dienste van vele tienduizenden klanten die je met raad en daad bijstaat om hun projecten te helpen realiseren. Vanuit mijn functie is het dan weer bijzonder verrijkend om mee de krijtlijnen uit te tekenen. Zo trokken we de voorbije jaren steeds meer de kaart van een duurzame bedrijfsvoering, met intussen tal van gerealiseerde projecten, waardoor weer een extra dynamiek op gang kwam.” ◀