

# DELAWARE SLUIT HET HUWELIJK TUSSEN FINANCE EN OPERATIONS BIJ AGRISTO

## Cost to serve als accelerator van een S&OP-proces

“Werken met aardappelen is al een uitdaging op zich”, getuigt Carmen Wallays, Supply Chain Director van Agristo. Om de recente expansie van het bedrijf te ondersteunen, onderneemt het aardappelverwerkingsbedrijf sinds enkele jaren met de hulp van delaware een professionaliseringstraject.

Aardappelen tot voorgebakken of diepgevroren producten verwerken voor de retail- en foodservices sector is al sinds 1986 de core business van Agristo. Om een kilo diepvriesfriet te produceren is ongeveer twee kilo aardappelen nodig, dus vestigde het West-Vlaamse familiebedrijf zich in het landelijke Hulste bij Harelbeke pal tussen de aardappelboeren. Vandaag produceert het bedrijf reeds 500.000 ton aardappelproducten per jaar voor zowel de retail- als de foodservice sector. Een uitbreiding naar het Nederlandse Tilburg in 2001 gaf het bedrijven tevens een internationale dimensie.

### VAN WEST-VLAAMSE ONDERNEMER TOT WERELDSPELER

Ruim 30 jaar geleden richtten Antoon Wallays en zijn naaste vriend Luc Raes het bedrijf Agristo op. In Duitsland kochten ze in 1985 een fabriek dat overkop was gegaan en ont deden ze het van alle machinerie om die vervolgens naar Harelbeke te verhuizen. In het landelijke Hulste richtten Wallays en Raes in 1986 een fabriek in. In 1988 begon de productie van 20.000 ton aardappelproducten per jaar, en tegen 2000 overschreed het bedrijf de kaap van 50.000 ton. Op vandaag produceert het bedrijf zo'n 500.000 ton aardappelproducten per jaar. Inmiddels is ook de tweede generatie actief in de directie van de onderneming. Hoewel de marktomstandigheden gunstig waren voor groei, verhinderde de strategische situering van het inmiddels sterk geïndustrialiseerde bedrijf in een landbouwomgeving de expansie. Om daaraan te verhelpen ging Agristo de overnametoer op en in 2001 werd een fabriek in het Nederlandse Tilburg op de kop getikt. In 2008 opende Agristo

to op deze site een nieuwe productielijn voor grote volumes. In 2011, tien jaar na de eerste overname, kocht Agristo zijn grootste leverancier op, een bedrijf te Nazareth gespecialiseerd in aardappelpuree-afgeleiden zoals aardappelnootjes en kroketten. Om de toename van de productie en de supply chain bij te houden bouwde Agristo in deze periode tevens een aantal nieuwe hoogbouwmagazijnen bij de fabrieken. De recentste grote mijlpaal in de expansie van Agristo vond in oktober dit jaar plaats toen het bedrijf een nieuwe grote fabriek opende op een terrein van 25 hectaren in het naburige Wielsbeke, zo'n 15 km van het hoofdkantoor in Harelbeke. Agristo telt vandaag 4 vestigingen en stelt 730 medewerkers tewerk. Sinds de eerste overname is de productie vertienvoudigd tot ongeveer 500.000 ton aardappelproducten die verdeeld worden over 115 landen. Een heuse wereldspeler.

### ONEVENWICHT TUSSEN VRAAG EN AANBOD

De aardappel is de ruwe grondstof van Agristo. Hoewel de klok rond in de winkel, is de aardappel eigenlijk een seizoensproduct tussen juli en oktober geoogst wordt. Het is een knol waarvan de afmetingen sterk afhankelijk zijn van weersomstandigheden. Droge zomers leveren voornamelijk kleine aardappelen op; dus om voldoende groot te worden is wel wat neerslag nodig. De afhankelijkheid van de aardappel stelt de onderneming permanent voor een dubbele uitdaging. Agristo produceert zowel lange frieten waar je grote aardappelen voor nodig hebt als aardappelproducten zoals aardappelpuree waar de omvang van weinig belang is. Hoewel men een ruwe

schatting kan maken van de omvang van de oogst op basis van de weersvaststellingen, kan men dus niet exact voorspellen hoeveel aardappelen beschikbaar zullen zijn elk type eindproduct. Omdat aardappelen doorgaans in de zomermaanden worden geoogst en aardappelproducten jaar in jaar uit in de winkel beschikbaar zijn, worden aardappelproducten reeds verkocht nog voor de aardappelen geoogst en verwerkt. Deze dubbele uitdaging is het ideale recept voor een onevenwicht tussen vraag en aanbod en discussie over de waarde van de aardappel al naargelang de beschikbaarheid van aardappelen van een bepaalde omvang. Om de groei van de onderneming te kunnen volgen en opdat de directie de juiste beslissingen kan nemen, zag het management zich verplicht om een proces op te zetten om de productieplanning volledig te gaan aligneren met de afdelingen sales, aankoop, productie, en finance.

### HUWELIJK TUSSEN DE ONDERSTEUNENDE AFDELINGEN EN DE BUSINESS

Deze alignment om het productieplan te optimaliseren en snel accurate cijfers ter beschikking te stellen voor de juiste managementbeslissingen vergt een ware paradigmaverschuiving. “De tot dan toe relatief grote variatie in vraag en aanbod was deels te wijten aan het feit dat het management weinig zicht had op wat een vestiging nu exact zou produceren”, getuigt Carmen Wallays. “Echter, de tijden waarin we opgetogen waren dat een vestiging veel meer kon produceren dan verwacht, is allang vervlogen.” Nu ligt de focus vooral op stabiliteit en voorspelbaarheid. Niet alleen bij de productie, ook een mentaliteitswijziging in het management van de Sales drong zich op. Meer en meer



Carmen Wallays, Supply Chain Director van Agristo

verkopen is al geruime tijd geen goede graadmeter meer voor de onderneming. Het inzicht in de afnames en de supply chain van de klant binnenbrengen in de organisatie om op die manier het meest efficiënte productieplan voor die klant te maken, dat is de grote uitdaging voor sales. “Je mag nog fantastische en trouwe klanten hebben, als je niet oplet kunnen ze je soms heel wat meer kosten dan je aanvankelijk dacht”, legt Carmen Wallays uit. “Stel je voor dat heel wat klanten plots een hele reeks bestellingen plaatsen die zij reeds de volgende dag willen ontvangen. Zo'n klant op zijn wenken bedienen is een beslissing die Sales moet nemen, maar laat je je door de vraag leiden om je productie te beheren, dan loop je een hele hoop onnodige kosten op. Je creëert weliswaar meer omzet, maar je verliest de marges uit het oog. Het gezegde: hoe meer hoe beter geldt niet zondermeer voor een modern bedrijf. Vandaag gaan wij ons samen met Finance en de business buigen over de vraag: wat is de beste procesflow om op een zo efficiënt mogelijke manier de klanten hun verwachte service te geven.

Voortaan wil Agristo op elk moment kunnen voorspellen hoeveel geproduceerd en hoeveel verkocht zal worden, en dit te integreren in een lange en korte termijn productieplan en financieel plan. In 2016 besloot Agristo daarom om binnen de supply chain afdeling een S&OP (sales & operations planning) op te richten. Die afdeling heeft als rol de connectie tussen de Productie, Sales, Procurement en Finance te faciliteren. De implementatie van een S&OP was lang niet het enige project dat Agristo ondernam om zich te professionaliseren. Er werd tevens gestreefd naar Operational Excellence door onder meer ploegen snel en efficiënt elkaar te laten opvolgen, machines continu de juiste hoeveelheden te laten produceren, demand modeling om de vraag accuraat te forecasten en de implementatie van Integrated Business Planning in de business. Om deze processen en tools geïmplementeerd te krijgen, genoot Agristo de ondersteuning van delaware. “De tool stelde de onderneming in staat de broodnodige demand –en supply data te centraliseren, om zo een totaal zicht te krijgen op de business.”

### DOOR WAARDE GEDREVEN BESLIS-SINGEN NEMEN DE BOVENHAND

De evolutie van Agristo volgt een driedelige benadering. De implementatie van een S&OP-proces en de nood aan het zich eigen maken van de nieuwe tool werd aangegrepen om bij alle teams de neuzen dezelfde richting te doen wijzen. Er werd een aanzet gegeven tot KPI's, what-if-scenarios, en demand management. Vervolgens werden bijkomende stakeholders zoals Finance meer betrokken in het transformatieverhaal om de S&OP te integreren in de hele onderneming. De S&OP zal het budget ondersteunen en de rapportering verbeteren zodat men voortaan niet alleen kan uitleggen wat de business doet, maar ook hoe het dat doet. Tenslotte moet de S&OP leiden tot een door waarde gedreven besluitneming. Finance en Controlling moeten volwaardig aan boord worden gebracht om de waarde van elke beslissing in kaart te brengen en te duiden. Een P&L-schema wordt opgesteld voor de S&OP met

activity driven costing, trade-off costs en penalty costs. Dit gaat onder meer over de kost van productie, de kost van locatie, de kost van het transport, de kost van de klant, enzovoort. De tool om dit te realiseren is er al, nu nog de data, de people en de processen. Het voorbije jaar wist Agristo de eerste fase, de implementatie van een S&OP-proces en -tool, succesvol af te ronden om tot een consensus te komen over het beheer van vraag en aanbod. Dit onder meer met de hulp van een nieuw aangestelde demand manager die alle informatie van sales bijeenschaart en met de hulp van de nieuwe tool in combinatie met klantenkennis inzicht geeft aan de organisatie van wat de verwachte verkoopsvolumes per klant en per artikel zijn. Om spraakverwarring tussen diverse departementen tijdens de vervollediging van de S&OP-implementatie te voorkomen, werd getracht meerdere stakeholders te aligneren. Een mooi voorbeeld van deze spraakverwarring is het Time Bucket problem: het verschil tussen de financiële afsluiting in termen van maanden en de productie in termen van weken. “Een cyclus duurt vier weken, wat niet helemaal hetzelfde is als een maand”, legt Wallays uit. “Als Finance in financiële termen wil uitdrukken wat de business in een maand tijd zou produceren, dan moest het geheel worden omgerekend. Met de hulp van delaware werd de data op elkaar afgestemd en werd het geheel geïntegreerd in de nieuwe tool.” “Een goed S&OP-proces brengt zo veel nuttige informatie op vanuit de business, dat het voor een departement als procurement een heel stuk gemakkelijker is geworden om onze suppliers van de nodige data te voorzien om de aankoop te stroomlijnen”, besluit Carmen Wallays. “Maar de kers op de taart moet nog komen: een werkelijk door waarde gedreven onderneming. Zo kunnen we op termijn de juiste beslissingen nemen die de groei van de onderneming verder ondersteunen.”

[www.delaware.pro](http://www.delaware.pro)

delaware