




Dag van de Controller

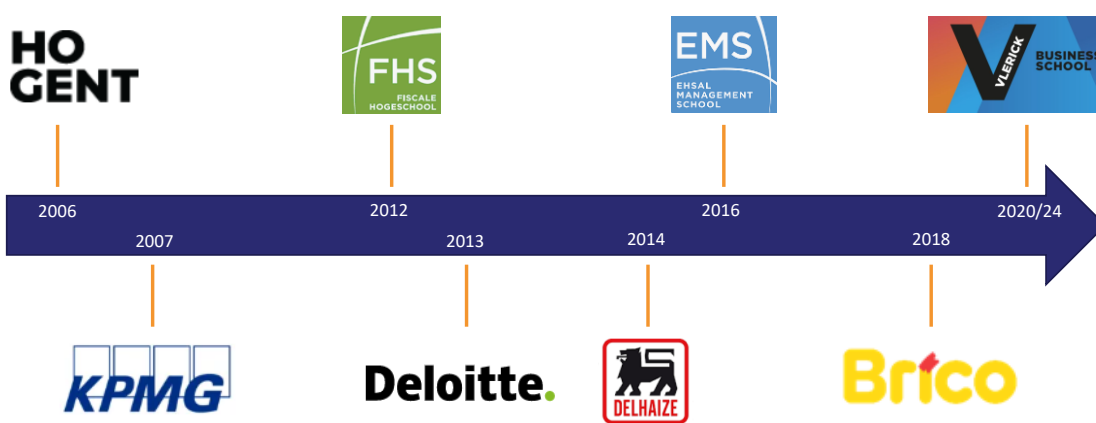
How to make it happen: van theorie naar praktijk

Matthias De Bremaeker – Finance Director Brico

1


My background



The timeline consists of a dark blue arrow pointing to the right, with years marked along its length. Above the arrow, logos for educational institutions are connected to specific years by vertical lines. Below the arrow, logos for employers are connected to specific years by vertical lines.

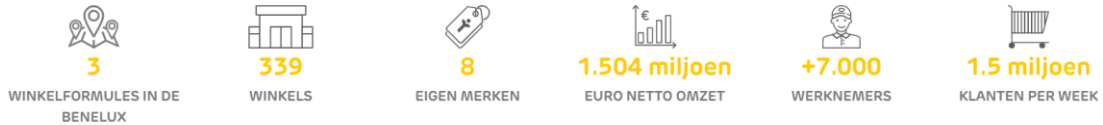
Year	Education / Institution	Employer
2006	HO GENT	KPMG
2012	FHS (FISCALE HOOGESCHOOL)	Deloitte.
2014	EMS (EHSAL MANAGEMENT SCHOOL)	DELHAIZE
2016	EMS (EHSAL MANAGEMENT SCHOOL)	
2018	VLEBRICK BUSINESS SCHOOL	Brico
2020/24	VLEBRICK BUSINESS SCHOOL	

How to make it happen: van theorie naar praktijk



2

Facts & Figures



How to make it happen: van theorie naar praktijk

1. P&L – Working Capital – Cash
2. KPI's that matter
3. Forecasting: vooruitkijken is cruciaal
4. Business partnering
5. Storytelling !!!



P&L – Working Capital – Cash

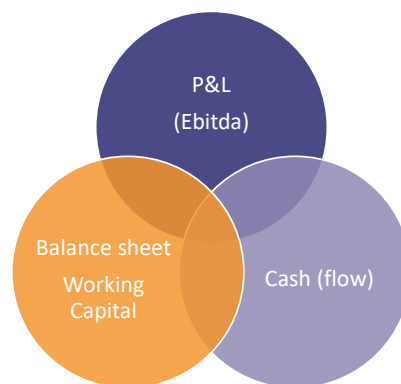
How to make it happen: van theorie naar praktijk



5

Gebruik de relatie tussen deze 3 elementen in uw voordeel

- Kost naar capex (*P&L / Balance sheet*)
 - (+) kost uit Ebitda & D&A below Ebitda
 - (!) Capex budget
 - Geen impact op cash
- Refranchising, outsourcing, consignment (*WC / P&L*)
 - (+) Working capital: lagere eigen voorraad
 - (-) Lagere opbrengst, hogere kosten, lagere Ebitda
- Jaareinde kortingen van leveranciers (*P&L / Cash*)
 - Zit korting verrekend in de tarieven ?
 - Jaareinde korting laten vallen voor lagere maandelijkse tarieven?
- Exceptionals (*P&L / Cash*)
 - Uitzonderlijke kosten moeten betaald worden !



How to make it happen: van theorie naar praktijk

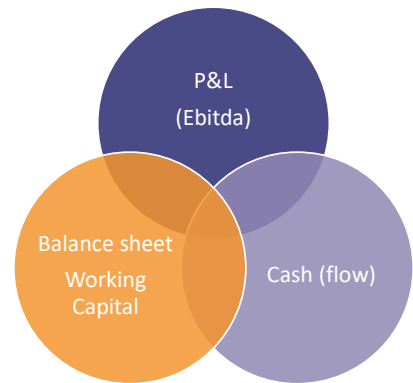
6



6

Gebruik de relatie tussen deze 3 elementen in uw voordeel

Andere voorbeelden uit de praktijk ?



How to make it happen: van theorie naar praktijk

7



7

KPI's that matter

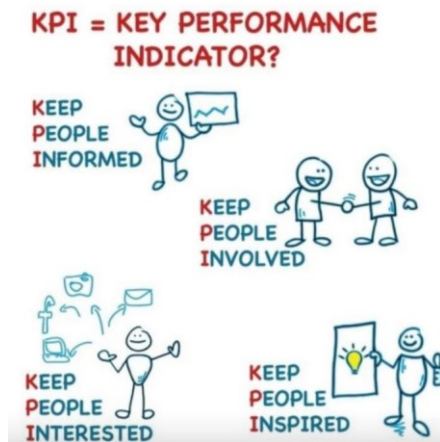
How to make it happen: van theorie naar praktijk



8

Beheers de KPI's die belangrijk zijn voor uw interne business partner

- Welke zijn de operationele KPI's die er toe doen ?
- Hoe te vertalen in een financiële impact ?
 - P&L (*Omzet, kosten, Ebitda*)
 - Working Capital (*DIO, DSO, DPO*)
 - Cash (*Payback*)
- Hoe op een recurrente basis te genereren en te rapporteren ?



Enkele voorbeelden bij Brico: Omzet en marge rapport

- Verkopen per dag, per segment & per winkel → dagelijks automatisch rapport
- Vergelijking met budget en vorig jaar
- Operationele parameters: evolutie aantal klanten en gemiddelde korf
- Financiële parameters: intake marge, kortingen, verkoopsmarge

Omzet WTD	Omzet WTD %VJ	Omzet WTD %Bud	MoV € WTD %VJ	MoV € WTD %Bud	#Klanten WTD %VJ	Korf WTD %VJ	Korf WTD %Bud	IM% WTD Δ%pt VJ	IM% WTD Δ%pt Bud	Kort% WTD Δpt% VJ	Kort% WTD Δ%pt Bud	MoV% WTD	MoV% WTD Δ%pt VJ	MoV% WTD Δ%pt Bud	Omzet YTD %VJ	MoV € YTD %VJ	MoV% YTD Δ %pt VJ	MoV € YTD %Bud	
15.258.879	2,0	-4,7	4,12	-11,4	-5,4	73,1	7,8	1,1	-0,9	-0,7	-2,8	39,2	0,8	-3,0	-4,2	0,66	2,01	-12,06	Grand total (excl. FOS)
8.496.838	5,5	0,1	6,93	-8,0	-5,7	106,0	11,8	1,4	0,1	-1,5	-3,3	36,5	0,5	-2,3	-5,11	0,85	2,31	-10,4	Big Box
2.620.298	-4,7	-7,8	-0,11	-13,6	-7,7	63,0	3,3	0,5	-2,1	1,8	-0,4	40,4	1,8	-2,7	-3,17	1,43	1,68	-15,46	GSB
2.661.972	-4,9	-12,9	-2,98	-20,1	-9,5	52,0	5,1	1,2	-1,7	-0,8	-3,4	43,3	0,9	-4,0	-8,27	-5,19	1,46	-15,62	MSB
1.504.742	7,7	-10,5	11,14	-16,1	2,5	41,9	5,1	1,5	-1,2	-0,3	-3,0	45,2	1,5	-3,1	3,3	6,19	1,28	-14,67	PSB
2.478.060	-2,6	-20,9	0,41		-8,6	41,4	6,6	1,2		0,2		45,2	1,5		-5,97	-1,73	2,09		Franch. South
1.498.736	2,5	-20,8	4,92		-2,3	39,3	5,0	1,2		-0,4		46,2	1,1		-0,19	2,96	1,49		Franch. North
402.261	-19,1	-6,0	-21,55	-15,7	-24,7	38,4	7,5	-0,5	-3,3	-1,0	-2,4	43,7	-1,2	-5,1	-21,63	-21,99	-0,15	-14,06	FOS/DOS
321.922	11,5	-18,5	14,93	169,5	4,7	20,9	6,5	1,4	-0,1	0,8	0,9	50,7	1,8	0,3	12,88	14,92	1,1	191,65	City
136.151	-10,9	-26,1	-9,19	-37,4	-100,0		-100,0	-1,2	-8,3	2,6	5,1	31,9	0,6	-5,8	20,54	34,64	3,43	5,39	Internet

Enkele voorbeelden bij Brico: Voorraadrotatie

- Classificatie per artikel op winkelniveau
- Rotatie van 1A (slow moving) naar 5 (high moving)
- Indeling van voorraad per rotatieniveau
- Wekelijkse excel rapportering per winkel per voorraadcategorie
- Voorraadrotatie (DIO) vergelijken met leverancierskrediet (DPO)

	ULTRA SLOW		SLOW		MEDIUM		HIGH	
Verkoplen per jaar	0	1,625	3,25	6,5	13	26	52	260
	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓
ROS	1A	1B	1C	1D	2	3	4	5

How to make it happen: van theorie naar praktijk

11



11

Enkele voorbeelden bij Brico:

- Productiviteit:
 - Omzet per FTE per winkel
 - Omzet per oppervlakte (m²)
 - Omzet per lineaire meter (m)
- Benchmark voor kosten:
 - Huurkost per m²
 - Energiekost per m²
 - Ratio Personeelskost tov. sales
- Investeringsanalyse:
 - Payback (in Jaren)

Brico xxx	After Refit (Y3)	
	P&L (k€)	Ratio%
CATTC	11.044	12,9%
CAHTVA	9.170	100,0%
Net margin	3.858	42,1%
Labour	-1.429	-15,6%
Rent	-655	-7,1%
Other costs	-526	-5,7%
EBITDA (k€)	1.248	13,6%
FTE	27,6	0,0
Cost (k€) / FTE	-51,9	
CATTC (k€) / FTE	401	
Stock (k€)	1.833	
Stock (€) / m ²	335	
Rotation	2,9	
Refit capex (k€)	2.967	
Maintenance capex	-	
Surface (m²)		
EDRA (m ²)	5.472	
Surface (m ²) / FTE	199	
CATTC (€) / m ²	2.018	26,5%
Linear meters	2.000	-12,8%
CATTC (€) / linear meter	5.522	29,5%
ROI (10 years) incremental		
NPV k€	1.803	
Payback	3,2	
IRR	37%	

How to make it happen: van theorie naar praktijk

12




12

**Most people don't plan
to fail;
they fail to plan.**

John J. Beckley (1757 – 1807) American Politician

How to make it happen: van theorie naar praktijk



13

Finance Business Partnering

How to make it happen: van theorie naar praktijk



14

Zoek actief contact met je business partners doorheen de organisatie

- Ga naar de operationele meetings om te **luisteren**;
- Organiseer zelf periodieke gesprekken met de business voor een finance update;
- Spreek de taal van de business:
 - Begrijp de drivers van de operationele KPI's;
 - Wat zijn de hot topics van het moment;
 - Welke projecten zijn lopende en wat is de status.
- Het gesprek aan de “koffiemachine”.

Kom van achter je bureau !



How to make it happen: van theorie naar praktijk

15



15

Enkele voorbeelden bij Brico

- “Trade meeting” (30min elke maandagvoormiddag)
 - Wekelijks meeting tussen Operations, Aankoop, Marketing en Finance
 - Onderwerp: resultaten per assortiment, promoties, folders.
- Management meeting (3u elke maandagnamiddag)
 - Wekelijkse meeting binnen Operations: Area managers, HR, Marketing en Finance
 - Onderwerp: alle mogelijke onderwerpen binnen Operations
- Operations call (30min elke vrijdagochtend)
 - Wekelijkse call binnen Operations: Area managers, HR, Marketing en Finance
 - Onderwerp: update resultaten van de week, dringende onderwerpen
- “Instore meeting” (3u elke vrijdagnamiddag)
 - Winkelbezoek met alle afdelingen (Operations, Aankoop, HR, Marketing & Finance)
 - Telkens een andere winkel
 - Onderwerp: rondgang in de winkel langs de rayons + debrief met winkelmanagement

How to make it happen: van theorie naar praktijk

16



16

Storytelling

How to make it happen: van theorie naar praktijk



17

Vertel een verhaal rond je cijfers

- Stem je verhaal af op je publiek:
 - Kennis van het dossier ?
 - Financiële kennis ?
 - Gevoeligheden van het dossier ?
- “Aandachtsboog” van je publiek:
 - Profiteer van de intro en de outro van je presentatie;
 - Gebruik termen die de aandacht trekken (financieel, operationeel, concurrentie);
 - Gebruik voorbeelden die ze herkennen;
 - Pitch van 5 minuten vs board meeting van 5u.
- Vermijd discussie over de cijfers:
 - Verschillende berekeningswijze van zelfde cijfers (bvb. FTE, productiviteit, restated Ebitda);
 - Correcte aansluiting tussen basisinfo en detail tabellen is cruciaal!
 - Herkenning van belangrijke cijfers door het publiek.



How to make it happen: van theorie naar praktijk

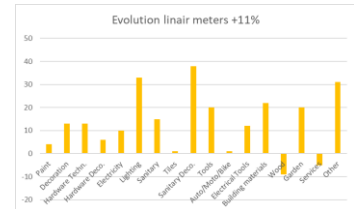
18



18

Enkele voorbeelden bij Brico: Goedkeuring investeringsdossier voor de Board

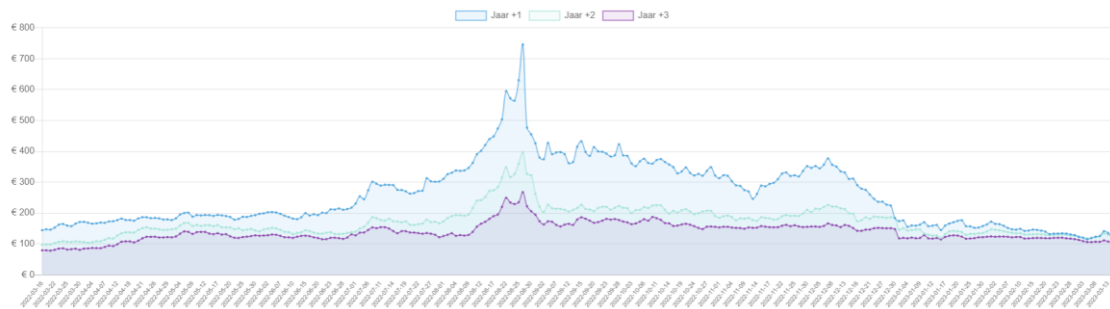
- Executive summary van 1 slide → helpt om de essentie van het verhaal te kennen
- Operationele verhaal: 3 à 4 slides:
 - Welke winkel is het: ligging, concurrentie en marktstudie;
 - Geplande investeringen in de winkel, grafiek lineaire meters;
 - Foto's van 'verouderde situatie' en schets van nieuwe situatie.
- Financiële cijfers: 1 à 2 slides:
 - Beknopte P&L;
 - Benchmark van financiële KPI's met vergelijkbare winkels.



Sustainability

Energiebeheer bij Brico

- Hedging van energieprijzen (elektriciteit en gas):
 - Inkopen van volume 2024 – 2026
 - Tegen vooraf bepaalde prijzen



How to make it happen: van theorie naar praktijk

21



21

Energiebeheer bij Brico

- Installatie van zonnepanelen op de daken van onze winkels.
- Niet zelf investeren, maar via 3de partij financiering:
 - Leasing van volledige installatie:
 - Autoconsumptie = zelf verbruiken van de opgewekte energie → minimaal 60% autoconsumptie voor een rendabele business case;
 - Overtollige energie injecteren op het net levert een beperkte opbrengst.
 - Power Purchase Agreement (PPA):
 - Enkel betalen voor de verbruikte stroom (meestal aan vaste prijs per MWh);
 - Injectieopbrengst is voor 3de partij financier.
- De driver van de winst zijn de niet betaalde taxes en distributiekosten.
- “Energiedelen” is in opmars:
 - Overschot aan productie van een PV installatie verkopen aan een andere site, tegen een vooraf afgesproken prijs
 - Virtueel energiedelen:
 - Overschot gaat gewoon op het net
 - Via een IT systeem wordt de afrekening gemaakt tussen de beide sites



How to make it happen: van theorie naar praktijk

22



22

Thank you !
I hope you enjoyed it .

Questions or remarks ?

Matthias De Bremaeker

☎ 0474 655 121 ✉ matthias.debremaeker@brico.be 🖥 www.brico.be



Brico