



#innovatie
#automatisering
#business & IT alignment

**LEES DIT ARTIKEL
INDIEN U WILT WETEN:**

- Hoe bedrijven **innovatie top-down en bottom-up** stroomlijnen
- Wat daarbij **de sleutels tot succes** zijn
- Waarom **IT altijd betrokken** partij blijft

Jean-Philippe Michaux

Puratos is een Belgisch familiebedrijf met een historiek van meer dan honderd jaar. De onderneming levert ingrediënten voor de bakkerij- en chocoladesector. Puratos is actief in 86 landen en telt 10.500 medewerkers, waarvan 1.500 bij R&D. Jean-Philippe Michaux startte in 2010 als directeur interne audit voor de groep. Na korte periodes als group controller en group finance director groeide hij in 2014 door tot CFO. Hij is er op groepsniveau verantwoordelijk voor finance, ICT en legal.



Soumya Chandramouli

IBA ontwerpt, produceert en verkoopt deeltjesversnellers. Die zijn onmisbaar bij de diagnose en behandeling van kanker en andere ziekten, maar ook in de industrie. IBA ontstond in 1986 als spin-off van de UCL. Vandaag telt de onderneming tweeduizend medewerkers, waarvan duizend in België. De financiële afdeling telt vijftig medewerkers en is georganiseerd rond drie hubs: in België, de VS en China. Soumya Chandramouli ging in 2004 bij IBA aan de slag rond consolidatie. Via verschillende andere financiële rollen groeide ze in 2016 door tot CFO.



Julien Theys

Professor aan de Solvay Brussels School of Economics & Management, onder meer rond digitale transformatie en duurzame finance. Hij is sinds 2016 managing partner bij Agilytic.



Innovatie steunt op business én IT

Stilstaan is achteruitgaan. Daarom blijft innovatie essentieel, doorheen alle afdelingen van een organisatie. Bij finance uit die innovatie zich onder meer in het hertekenen en automatiseren van processen, ondersteund door digitale tools. Hoe stimuleert en stroomlijnt een onderneming technologische innovatie? En moet de IT-afdeling daar altijd bij betrokken zijn? We legden die vragen voor aan IBA, producent van deeltjesversnellers, Puratos, leverancier van bakkerijgrondstoffen, en Solvay Brussels, School of Economics & Management

□ DRIES VAN DAMME | 📷 JERRY DE BRIE

SOUMYA CHANDRAMOULI, CFO BIJ IBA: "We maken deeltjesversnellers. Dat zijn heel grote machines, volledig op maat ontwikkeld en gebouwd. We verkopen heel uiteenlopende projecten per jaar. Dat maakt het moeilijk om te automatiseren en voorspellingen te doen, bijvoorbeeld rond de budgettering van de uitvoering van projecten het komende jaar. Maar op het vlak van finance zetten we net wel heel sterk in op automatisering. We stappen over naar SAP S/4HANA, wat ons de gelegenheid biedt veel te automatiseren, vooral voor budgettering en controlling. We hebben de goedkeuringsflow voor de aankoopfacturen aangepakt, bijvoorbeeld, via een add-on in SAP. Tot nu toe was dat allemaal manueel werk: een PO opstellen, doorsturen via e-mail, manueel laten goedkeuren, enzovoort. Intussen laten we ook automatisch facturen afzoeken aan PO's. Dat levert onze medewerkers al snel 20 tot 30% tijdswinst op."

Dat zijn mooie voorbeelden van technologie waarvan finance het gebruik top-down oplegt. Kan de adoptie van een tool ook bottom-up gebeuren?

SOUMYA CHANDRAMOULI: "Jazeker! We hadden vanuit finance nog geen keuze gemaakt voor een app voor expense reporting. Maar de praktijk was wel dat de boekhouding de manuele verwerking van al die kostennota's en bonnetjes niet meer kon volgen. Een klein team met medewerkers van finance, IT en operations heeft toen het initiatief genomen om op het Microsoft Power Apps-platform een app te maken. Die levert goed werkt en zorgt voor een mooie tijdswinst. Het is een goede tussenoplossing, tot we naar een professionele app overstappen."

VOORDEEL SCHUILT IN ONVERWACHTE HOEK

Hoe gaat finance bij Puratos op zoek naar opportuniteiten om meer te automatiseren?

JEAN-PHILIPPE MICHAUX, CFO BIJ PURATOS: "We vroegen ons af welk percentage van de mogelijkheden van SAP we effectief benutten. We hebben daarom Celonis ingezet voor process mining. Het doel was na te gaan hoe ons ideale proces eruit zou zien. De tool berekent daarbij hoe-



veel tijdswinst je kunt realiseren met elke automatisatie. De oefening leverde echt veel op! We hebben letterlijk duizenden uren tijdswinst geboekt door taken te automatiseren, vaak op plaatsen waar we het niet hadden verwacht. Tegelijk hadden we daarbij de nodige aandacht voor changemanagement. Als je je team vertelt dat je de vervelende, tijdrovende taken wil uitschakelen, dan luisteren ze aandachtig.”

Ook die oefening was top-down. Is er bij Puratos ruimte voor bottom-up?

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: “Uiteraard. We kregen de opmerking dat de ideeën voor innovatie te vaak uit het hoofdkwartier kwamen. Daarom hebben we enkele jaren geleden een innovation funnel ontwikkeld. Het principe is eenvoudig. Iedereen kan een idee lanceren. Na een eerste selectie werken we lokaal een proof of concept uit, met de nodige ondersteuning van het IT-team. Levert dat een positief resultaat op, dan volgen grotere pilootprojecten, daarna mogelijk een internationale uitrol.”

MEER HALEN UIT TECHNOLOGIE DIE JE AL HEBT

Kunt u een voorbeeld geven van een idee dat zo is uitgegroeid tot een concrete oplossing voor de hele groep?

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: “Dan denk ik aan een project rond de leveringsnota. Wij leveren aan de lokale, ambachtelijke bakker. Die bewijzen van levering bereiken ons via heel uiteenlopende kanalen: via e-mail, maar evengoed via post of fax. Om de administratie van de levering te stroomlijnen, wilden we af van papieren bonnen. De bakker die zijn levering ontvangt, tekent nu af op een app die is gekoppeld met SAP. Dat was één van de drie- tot vierhonderd voorstellen die we ieder jaar via onze innovation funnel capteren. Daarvan werken we er jaarlijks ongeveer twintig uit. Soms zijn dat ook heel eenvoudige dingen. Vroeger belden mensen naar de helpdesk om hun paswoord te resetten. Nu verloopt dat automatisch, waardoor de helpdesk



SOUMYA CHANDRAMOULI, CFO BIJ IBA:

“Begin altijd met de basis. Toen we voor SAP S/4HANA kozen, maakten medewerkers een lijst met alle functionaliteiten die ze graag wilden. Toch zijn we gestart met een kopie van onze oude SAP-omgeving.”

zich op activiteiten met toegevoegde waarde kan focussen.”

JULIEN THEYS, PROFESSOR BIJ SOLVAY BRUSSELS, SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT: “We zien in de praktijk dat bedrijven veel voordeel halen uit technologie die ze al in huis hadden, zoals SAP of Microsoft, maar waarvan ze de mogelijkheden lang niet allemaal kennen. Het komt er dan op aan stap voor stap vooruitgang te boeken. Er ligt dan vaak veel meer binnen handbereik dan je zou denken.”

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: “Klopt! Mensen maken een schermafdruk van een pdf, tot ze ontdekken dat er ook zoiets bestaat als een BI-rapport. Het toont aan dat het vaak even duurt voor de technologie die beschikbaar is, ook effectief in gebruik raakt.”

SOUMYA CHANDRAMOULI: “Dat is zo. Mensen voelen zich in het begin vaak niet op hun gemak, moeten wennen aan nieuwe technologie. Maar na verloop van tijd lukt dat wel. Ik merk het bijvoorbeeld in het gebruik van Teams, waarbij we vandaag veel meer met chat

werken, terwijl we vroeger voor alles e-mails stuurden.”

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: “En eenmaal de mensen een nieuwe app gewoont zijn, kunnen ze die niet meer missen. Wat mij betreft, is dat een belangrijke truc: start klein, zodat er geen frictie is.”

Omdat je zo de drempel verlaagt om de nieuwe app te gebruiken?

JULIEN THEYS: “Inderdaad! Zodra er iets hapert wanneer mensen een nieuwe app gebruiken, geven ze het op. Het is essentieel dat het meteen goed gaat. En ook belangrijk: dat het management de app zelf gebruikt. Te veel pushen en verplichten werkt meestal averechts. Vaak is het slimmer om mensen zelf toegang tot een bepaalde applicatie te laten vragen. Dat verhoogt de kans dat ze de toepassing ook blijven gebruiken.”

DE JUISTE DRIJFVEER

Zijn er bepaalde domeinen waar er opvallend meer vragen of suggesties rond zijn?

JULIEN THEYS: “We stellen vast dat er vaak vragen zijn rond datakwaliteit. Niet zozeer van de financiële data – die

JEAN-PHILIPPE MICHAUX, CFO BIJ PURATOS:

“En eenmaal de mensen een nieuwe app gewoont zijn, kunnen ze die niet meer missen. Wat mij betreft, is dat een belangrijke truc: start klein, zodat er geen frictie is.”



kwaliteit is doorgaans goed – maar wel van bijvoorbeeld marketingdata. Veel bedrijven zien mogelijkheden in AI, large language models, enzovoort. Maar ze moeten daarbij begrijpen dat er één gouden stelregel is: garbage in, garbage out. Om goede resultaten te bereiken, moet je dus goede, complete data hebben. Andere drivers om met nieuwe technologie te werken, zijn het streven naar meer optimalisering en efficiëntie, fraudedetectie, het opsporen en beheersen van risico's, maar ook de verbetering van de cashflow. Rond dat laatste onderwerp bestaan er intussen heel wat best practices, bijvoorbeeld om met technologie de oorzaak van slechte betalingsachterhalen."

Zijn er ondanks die focus op innovatie toch soms ook nog vanity projects, met technologie om de technologie?

JULIEN THEYS: "Dat gebeurt soms. Enkele jaren geleden waren chatbots een echte hype. Vandaag is het al AI wat de klok slaat."

Bedrijven die graag 'iets met AI' willen doen, slaan de bal mis?

JULIEN THEYS: "Natuurlijk. AI doe je niet zomaar voor je plezier of omdat het hip is. Een bedrijf moet zich in de eerste plaats de juiste vraag stellen: waar gaat het om, wat willen we bereiken? Tegelijk moeten we soms de verwachtingen wat temperen. Daarom is het nuttig om een proof of concept uit te werken. Als iets niet blijkt te werken, dan merk je dat snel. Bedrijven zouden trouwens meer mogen experimenteren."

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: "Je mag tegelijk ook niet teveel ineens willen. Je hebt meer kans op slagen wanneer je begint met één functie. Begin met de basis, test die goed en bouw de oplossing zo stap voor stap verder uit. Zorg er eerst voor dat je auto vlot rijdt. Ga eventueel daarna voor de elektrisch bediende ramen en de zetelverwarming, niet andersom."

SOUMYA CHANDRAMOULI: "Toen we hadden beslist om S/4HANA te implementeren kwamen teamleden naar me toe met een ellenlange lijst van alle



JULIEN THEYS, PROFESSOR AAN SOLVAY BRUSSELS, SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT.

"Projecten die een grote impact hebben en tegelijk weinig inspanning vragen, komen bovenaan de lijst."

functionaliteiten die ze graag wilden. We hebben toen besloten met het team om eerst de bestaande functionaliteiten te verbeteren. We zijn gestart met een kopie van onze oude SAP-omgeving. Daarna hebben we één na één nieuwe functionaliteiten toegevoegd."

IT MEE IN BAD

Hoe belangrijk is het om in de context van tools voor finance ook de IT-afdeling mee in het traject op te nemen?

SOUMYA CHANDRAMOULI: "Ik vind het belangrijk dat IT erbij betrokken is, want vanuit finance hebben we niet altijd een duidelijk zicht op wat er aan IT-zijde nodig is. Kijk, IT beslist niet of we iets doen, maar zegt wel hoe het moet gebeuren."

En wat als finance de richtlijnen van IT in de wind slaat? Bestaat er nog zoiets als shadow IT in de context van finance, waarbij er oplossingen in gebruik zijn zonder dat IT op de hoogte is?

SOUMYA CHANDRAMOULI: "Bij ons kan dat niet meer. Zo hebben we Power BI-ambassadeurs doorheen het hele bedrijf. Zij hangen niet af van de IT-afdeling. Maar het betekent niet dat ze zomaar om het even wat doen: er is een kader. En dat is ook nodig. Lang geleden deden we een audit van alle applicaties die in het bedrijf in gebruik waren. We

vonden toen verschillende apps waarvan IT niet op de hoogte was. Zoiets vormt een potentieel risico. Die tijd ligt intussen achter ons. Het betekent niet dat alles nu verboden is, wel dat er een structuur is waarbinnen we werken."

JULIEN THEYS: "Shadow IT verminder je door zelf goede tools aan te bieden."

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: "Juist. Gebruiksvriendelijkheid is daarbij de allerbelangrijkste voorwaarde."

IMPACT EN INSPANNING

Moeten we in dat verband ook naar de CISO kijken? De CISO heeft vaak een negatief imago: het is de persoon die – weliswaar in naam van de veiligheid – de rem op innovatie zet.

SOUMYA CHANDRAMOULI: "Dat vangen we op door de ideeën te laten bespreken door een digital board. Het is dus niet de CIO of de CISO die de beslissing neemt, wel het collectief. Daarna komt een idee nog voor een investeringscomité, maar ook dat gaat om een collegiaal genomen beslissing."

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: "Bij ons hebben we een team van IT-architecten per domein die als het contactpunt voor de business fungeren. Meestal is het de business die een idee lanceert. Het is belangrijk dat het bij hen start. Tegelijk bekijkt de architect wat beschikbaar is op de markt om die vraag te beantwoorden. Zo komen business en IT samen tot een oplossing. Zomaar komen aandragen met een idee dat uit de lucht komt gevallen, kan dus niet. Je moet altijd met een architect praten. En ja, die stelt moeilijke vragen. Het is dus aan de business om het idee goed uit te leggen. Gaat het om een routeplanner voor het verkoopteam? Dan moet dat team heel specifiek aangeven wat het van die planner verwacht."

JULIEN THEYS: "Bij de beslissing om te investeren komt het altijd neer op de afweging tussen de impact voor de business en de inspanning die dat vraagt van IT. Wanneer je een lijst ideeën overloopt, moet je die een score geven op beide aspecten. Projecten die een grote impact hebben en tegelijk weinig inspanning vragen, komen dan bovenaan de lijst."

CFM
MAGAZINE
PRICELESS IDEAS, VALUABLE RETURN

Klaas Reynaert CFO BIJ RSC ANDERLECHT

**De ratio van de CFO draagt bij aan
de emotie van de supporter**