

ICT ALS ESSENTIËLE VOORWAARDE VOOR SUCCES

De maakindustrie is wellicht niet de sector die het snelst de associatie met de digitale wereld oproept. Ten onrechte, want het is met ICT als strategische pijler dat BMT Group zijn verdere expansie ondersteunt. Het bedrijf zet data om in concreet bruikbare, beleidsondersteunende informatie. Finance speelt daarbij meer dan ooit de rol van 'liaison officer' tussen de realiteit van de werkvloer en de beslissingen van het management. Voor BMT Group is delaware de referentiebron voor alles wat met ICT te maken heeft. Intussen stond delaware bij het bedrijf in voor de implementatie van SAP BPC en SAP BusinessObjects BI.

De geschiedenis van BMT Group gaat terug tot 1882, met het bedrijf Usines & Fonderies de Baume & Marpent. Ruim honderd jaar later, in de jaren tachtig en negentig, volgde een expansiestrategie. In 2004 besliste BMT Group de beurs te verlaten en een nieuwe strategische koers uit te stippelen. Vandaag participeert de familieholding in bedrijven die transmissies produceren (onder meer voor vrachtwagens, treinen en schepen), naast gietvormen en productielijnen voor glas. Sinds 2015 kiest het bedrijf vanuit de hoofdzetel in Beernem opnieuw voor expansie, met de overname van het Indische Involute (tandwielen) en VCST uit Sint-Truiden (transmissies en remsystemen). "We evolueren nu richting 600 miljoen euro omzet", zegt CFO en CIO Johan De Lille. "BMT Group is intussen actief in zeventien landen, met bijna zesduizend medewerkers. Dat vraagt een nieuwe manier van besturen." Het is trouwens niet alleen de groei van de groep die een andere benadering van management vraagt. Even goed komt de druk van buitenaf. BMT Group is sterk gelieerd aan de maakindustrie, die onder invloed van nieuwe technologie – zoals het Internet of Things, de cloud en cognitive computing – een ingrijpende transformatie doormaakt. "We hebben de strategische oefening rond Industry 4.0 gedaan", zegt Johan De Lille. "Daaruit bleek dat het absoluut noodzakelijk is om ICT als een fundamentele pijler in de strategie van de groep op te nemen." BMT Group ziet daarbij vier elementen: hardware (robotisering van de productie), software (van kantoortoeepassingen tot ERP),

data (opslag) en communicatie (via de cloud). "We hebben ICT gedefinieerd als de essentiële enabler voor onze langetermijnstrategie rond producten en diensten in Industry 4.0."

SLIMME BUSINESSPARTNER

BMT Group dacht lang en diep na over de aanpak die ze zou hanteren. "We mogen geen logge machine zijn. We willen efficiënt, lean en agile werken, met platformen die je toelaten snel te schakelen." BMT Group zag tegelijk ook in dat half werk geen zoden aan de dijk zou zetten. "We willen een correcte en volledige aanpak, zodat we de transitie op de juiste manier kunnen maken, met de juiste mensen, systemen en processen." Een selectietraject van twaalf maanden leidde uiteindelijk naar delaware. Johan De Lille: "We hadden een partner nodig die in het hele verhaal kon meestappen, niet alleen inhoudelijk, maar ook geografisch." Delaware bleek over alle benodigde competenties te beschikken. "De cultuur van het bedrijf sluit goed aan bij die van BMT. Delaware zit vlakbij in Kortrijk en Gent, maar is tegelijk ook sterk internationaal aanwezig."

De ondersteuning van delaware is onder meer gericht op de uitbouw van finance als een slimme, onmisbare partner voor de business. De uitdaging van de CFO office bestaat daarbij uit drie luiken: de zoektocht naar efficiëntie,

effectiviteit en waardecreatie. Finance kan efficiënter werken door het operationele luik te verbeteren, aandacht te hebben voor een correcte analytische boekhouding, transparante kostprijscalculatie, budgettering en financiële rapportering. Finance kan ook effectiever werken, onder meer via betere en snellere afsluitingen en door meer in te zetten op zaken als next-level controlling, cost to serve, rolling forecast en managementrapportering. Via het derde spoor moet finance voor meer waardecreatie zorgen. Daar ligt de nadruk op onder andere geautomatiseerde accounting, businessmodellering, een geïntegreerde businessplanning en performance reporting. Intussen voerde delaware twee van die concrete oefeningen uit – met name rond de creatie van concrete stuurinformatie – bij BMT Group.

MEER ANALYSE

Een eerste concrete traject dat delaware bij BMT Group ondersteunde, was de implementatie van SAP Business Planning & Consolidation (BPC). "Vroeger werkten we in hoofdzaak met Excel", vertelt Johan De Lille. "Vandaag loopt alles voor de rapportering over de geconsolideerde, actuele cijfers via SAP BPC." Elke entiteit levert maandelijks de benodigde cijfers aan. "Het zorgt ervoor dat het finance team zich kan concentreren op de kwaliteit en de

JOHAN DE LILLE, CFO EN CIO BIJ BMT GROUP:

“Alles vertrekt vanuit data. En dus is ICT onmisbaar. Delaware is de strategische partner die ons daarbij begeleidt.”

volledigheid van de data. Vroeger besteedden we noodgedwongen veel tijd aan het samenbrengen van de data. Nu zijn die data er meteen en kunnen we focussen op de eigenlijke analyse." De data van de vier divisies van BMT Group zijn tot nader order nog afkomstig uit verschillende softwareplatformen. Twee divisies zijn al op SAP overgeschakeld. Op termijn volgen de twee andere wellicht ook. "We willen maximaal standaardiseren op SAP. Dat biedt een groot voordeel wanneer we in de toekomst nog bedrijven overnemen." Voor een tweede traject reikte delaware expertise aan rond business intelligence. "In productiebedrijven als de onze zijn drie factoren van essentieel belang: mens, machine en materiaal. We moeten altijd het zicht behouden op wat er voor een specifiek bedrijf op een specifiek moment nodig is. Het doel van het project was een informatieplatform te creëren dat snel de nodige informatie ter beschikking stelt." Om de verdere groei van de groep zo vlot mogelijk te laten verlopen, moet BMT Group heel bewust omgaan met de allocatie van kapitaal – mensen en middelen. "We werken in een kapitaalintensieve industrie", zegt Johan De Lille. "Eind 2017 komen we uit op 60 à 70 miljoen euro capex. Om concurrentieel te blijven, moeten we het beschikbare kapitaal zo inzetten dat we er een optimale productiviteit mee realiseren."

VAN DATA NAAR INFORMATIE

Delaware rolde bij BMT Group een oplossing uit op basis van SAP BusinessObjects Business Intelligence (BI). Daarmee behoudt BMT Group het overzicht over enerzijds de beschikbare resources en anderzijds de gemeten productiviteit. "We gebruiken de BI-oplossing onder meer bij de verkoopafdeling. Daar meten we de verkoop in eerste instantie niet in financiële waarde, maar op kwantiteit. Het laat ons toe om heel snel te zien waar er volume-effecten spelen. Daarnaast meten we ook in termen van valuta, zodat we zicht hebben op prijserosie." Zo lang de volumegroei groter blijft dan de prijserosie, boekt een bedrijf vooruitgang. Uiteraard had BMT Group daar vroeger ook rapportering over, alleen gebeurde

dat grotendeels manueel – en dus met een zekere vertraging. Johan De Lille: "Nu hebben we echter meteen zicht op de tendens. Het laat ons toe om direct te beslissen waar, wanneer en hoeveel we produceren."

Bij het meten van de productiviteit komt het Internet of Things om de hoek kijken. BMT Group capteert in zijn fabrieken in real time data bij de machines. Via de koppeling van die data met het SAP-platform krijgt het bedrijf inzicht in de productiviteit van de machines. Ook daarbij is voor delaware een specifieke rol weggelegd. "Delaware maakt voor ons de brug tussen de mogelijkheden die de machineleverancier voorziet en de capaciteiten van het BI-platform. Aansluitend begeleidt delaware ons bij de analyse en interpretatie van de data die we langs die weg ontvangen." Het is een oefening die opnieuw past binnen de nood aan een slimme, gerichte kapitaalallocatie. "Het gaat erom het zicht te behouden op de bruikbare, de beschikbare en de gebruikte capaciteit. In onze sector is het een absolute must om die drie zo dicht mogelijk op elkaar te laten aansluiten." Een vergelijkbaar inzicht verwerft BMT Group op het vlak van zijn menselijke kapitaal. "We tellen intussen bijna zesduizend medewerkers", zegt Johan De Lille. "Bij zo'n grote groep mensen is een BI-dashboard voor HR geen overbodige luxe." Via het dashboard heeft BMT Group onmiddellijk zicht op een aantal belangrijke parameters, zoals het opleidingsniveau van de medewerkers en de retentiegraad.

INVESTEREN IN ICT ÉN ICT-SPECIALISTEN

Delaware treedt in het verhaal van BMT Group op als de gids die het bedrijf naar zijn bestemming loodst. BMT Group heeft daarbij de strategische keuze gemaakt om ICT als fundamentele pijler uit te bouwen. "Op zich vormt dat echter geen garantie op succes", nuanceert Johan De Lille. "Stel dat we te veel investeren in ICT, maar tegelijk te weinig in de mensen die met die ICT overweg kunnen. Volgens mij blijft dat het mogelijke risico binnen ons ICT-traject." BMT Group zet overduidelijk in op data, om via het gebruik van nieuwe technologie die data om te zetten in



bruikbare, beleidsondersteunende informatie. Alleen heeft het bedrijf daar in de praktijk heel gespecialiseerde ICT-profielen voor nodig, zoals data scientists. Voor BMT Group is het zogenaamde bodyshopping in die context geen optie. "Het blijft wel degelijk een aandachtspunt om ook zelf de nodige expertise in huis te halen. De rol van delaware bestaat erin de diverse oplossingen te implementeren en daarna in al onze vestigingen en fabrieken uit te rollen. Maar daarna zijn het onze eigen mensen die een project verder moeten dragen."

In de toekomst blijft delaware bij BMT Group de belangrijkste referentiebron voor alles wat met technologie te maken heeft. "Aan vraagstukken is er alvast geen gebrek", lacht Johan De Lille. "We blijven voortdurend op zoek naar nieuwe manieren om data om te vormen tot informatie, en om de koppeling tussen mens, machine en data verder te verfijnen." BMT Group wil onder andere nog meer voordeel halen uit de mogelijkheden die het Internet of Things te bieden heeft. "Het is net om die reden dat we voor delaware gekozen hebben. Niet om louter op projectbasis samen te werken. Wel voor het grotere traject, waarbij delaware ons als een echte strategische partner begeleidt. Dat blijven we zo ongetwijfeld nog een hele tijd samen doen, want we beschouwen ICT als een essentiële voorwaarde voor het succes van de groep."

www.delaware.pro

delaware