

CIO of the year

SABINE EVERAET
COCA-COLA

ICT manager of the year

LARGE ORGANISATIONS
KALMAN TIBOLDI - TVH

SMALL & MEDIUM BUSINESSES
VINCENT KEUNEN - LAMPIRIS



OPLEIDING VAN DE WEEK << **Axxes-IT** >> MEER INFO OP PAGINA 41



Managed Services for Visual Communications

dimension data 

Visual communications is more than technology. Effective management of the service makes the difference between success and failure.

More info on : www.dimensiondata.com/Microsites/MSVC/Pages/Home.aspx

Data Center Outsourcing


LCL
Your Data Center

www.lcl.be



ICT MANAGER CONTEST

“Zolang je de doelstellingen van het bedrijf ter harte neemt zonder al te nadrukkelijk je persoonlijke agenda na te streven, is er veel mogelijk binnen The Coca-Cola Company”, zegt kersvers cio van het jaar, Sabine Everaet. “Al moet je natuurlijk wel je *comfort zone* verlaten en je nek durven uitsteken.” #Frederik Tibau

De verkiezing van Sabine Everaet (44) tot CIO of the Year 2011 is een primeur voor Data News, want het is de eerste keer dat een vrouw de honneurs waarneemt. “Uiteraard ben ik fier”, zegt Everaet, “want it is toch vooral een mannenzaak. Er zijn wel vrouwen die een mooi parcours afleggen in sales en marketing, maar er zijn er weinig die het schoppen tot cio.”

“Bij Coca-Cola is het dan weer minder uitzonderlijk, want ik ben de derde vrouw op rij in mijn functie (lacht). Het Europese managementteam van The Coca-Cola Company bestaat ook voor 50 procent uit vrouwen, inclusief de *group president*. Misschien dat ons voorbeeld stimulerend werkt voor andere ondernemingen. Deze prijs is zeker een mooie aanmoediging.”

Everaet ging 16 jaar geleden aan de slag bij The Coca-Cola Company, na een korte doortocht bij KPMG en PwC. In een eerste fase hielp ze een erp-systeem uitrollen voor de vruchtensap business, om te evolueren naar verschillende functies inzake it accountmanagement.

Toen ze in 2009 benoemd werd tot Europees cio, had ze al aan het hoofd gestaan van een team voor de ontwikkeling en ondersteuning van applicaties, en was ze twee jaar verantwoordelijk geweest voor een project dat de processen bij de bottelaars moest standaardiseren.

“Als je mij 20 jaar geleden gevraagd had wat ik wilde worden, dan zou cio allicht het laatste geweest zijn waar ik aan zou denken. Maar ik heb altijd graag gedaan wat ik deed, dat helpt in een carrière. Na verloop van tijd vroeg men mij keer op keer of ik er iets wilde bijnemen, en zo ben ik uiteindelijk in de rol van cio gerold.”

Wat is de grootste uitdaging voor een moderne cio?

SABINE EVERAET: “Zonder twijfel het vinden van de juiste balans tussen het operationele en het strategische. Aan de ene kant moet je er voor zorgen dat je services perfect draaien, anderzijds moet je voortdurend opportuniteiten kunnen ontwaren wanneer je met de business praat. Als je die opportuniteiten nog eens snel kan omzetten in iets concreets, ben je goed bezig.”

U omschrijft zichzelf als een cio die focust op business transformation eerder dan op bits en bytes.

EVERAET: “Dat heeft voor een stuk te maken met onze business. Coca-Cola is het meest waardevolle merk ter wereld, en als we die positie willen behouden moeten we bliksemsnel inspelen op de trends die leven bij de jeugd. Willen we het verschil blijven maken, dan móeten we dus wel op de boot van de sociale media springen. Als cio moet je je aanpassen aan die noden, je moet die nieuwe dingen meteen durven inzetten.”

“Dat zuiver technische cio’s iets uit het verleden zijn, wil ik niet gezegd hebben. Alles hangt af van de maturiteit van de onderneming. Wij hebben ons erp-systeem 12 jaar geleden al uitgerold. Er worden uiteraard nog dingen aangepast, maar als je back office in orde is, kan je op een natuurlijke manier verder groeien. Afhankelijk van de rijpheid van de processen, heb je dus een ander type cio nodig. De hamvraag is of de ceo dat juist kan inschatten tijdens de selectie.”

“Als je doet wat je moet doen, kan je je veel permitteren”



© JAN LOCUS

Begeeft u zich niet te nadrukkelijk op marketingterrein? Dat departement heeft de neiging om alles wat met social te maken heeft volledig naar zich toe te trekken.

EVERAET: “Bij Coca-Cola is dat anders. Vroeger kenden onze Europese kantoren een grote autonomie wat marketing betreft, maar omdat er toen in alle richtingen gedacht werd, hebben we het geweer van schouder veranderd.”

“Niet zo lang geleden hebben we het mandaat gekregen om een platform te bouwen dat door heel Europa kan gebruikt worden. Dat project wordt geleid door it, maar er wordt nauw samengewerkt met marketing en communicatie. In de stuurgroep zitten we alle drie op hetzelfde niveau. Dat is een primeur hoor, dat it zo’n belangrijke rol speelt.”

Over wat voor platform heeft u het?

EVERAET: “Kijk, vroeger werden er per merk één of twee grote campagnes per jaar uitgerold, maar in een social media omgeving moet je constant met nieuwe initiatieven komen. Om dat aan te kunnen, bouwen we nu samen met Tibco een ‘self service campaign management tool’ via dewelke onze mensen al die campagnes vlot en geautomatiseerd kunnen beheren. Om ze snel van het internet te kunnen halen, om ze te vertalen naar mobiele platformen,…”

“Daarnaast zijn we ook met Salesforce.com in zee gegaan voor ons call center, waar we vandaag eerder proactief in plaats van reactief werken. Onze consumentenprofielen bewaren we dan weer in een FICO-database, om beter aan precisie- en conversatiemarketing te kunnen doen.

Wat is uw grootste verwezenlijking binnen The Coca-Cola Company?

EVERAET: “Het opzetten van het platform dat we net bespraken. Zeker omdat we met een gemixte stuurgroep zitten, en er met andere woorden naar ons geluisterd wordt vanuit de business. Ik heb heel hard moeten knokken om it op de kaart gezet te krijgen, en nu me dat gelukt is, worden we zelfs gecontacteerd voor people-gerelateerde dingen. Als dat gebeurt, dan heb je toch wel een keerpunt bereikt.”

U heeft wel een Twitter-account, maar gebruikt die nog niet vaak. Zijn sociale media ook intern belangrijk?

EVERAET: “We moeten als bedrijf dat jong is van geest klaar zijn om generation Y op te vangen, een generatie die op de werkvloer dezelfde tools wil gebruiken als thuis. Daarom ook dat we intern Chatter aan het testen zijn (het platform van Salesforce.com, nvdv.), en de eerste reacties zijn uitermate positief.”

“Ook op Chatter worden er hybride teams en communities gevormd, rond mobiele betalingen bijvoorbeeld. Daarin zijn niet enkel it’ers geïnteresseerd, maar ook marketingmensen en communicatiespecialisten. Met behulp van sociale media creëer je met andere woorden een constante samenwerking tussen de verschillende silo’s. Je komt in contact met mensen van wie je niet eens wist dat ze er waren, en je evolueert van een ‘matrixed’ naar een ‘networked’ onderneming, waar de hiërarchie veel minder speelt.”

Er is bij The Coca-Cola Company de voorbije tien jaar heel wat uitbesteed. De outsourcing- en offshoring-operaties leidden tot een daling van 80 procent in het aantal it’ers, en tot een daling van 60 procent in de informatica-uitgaven.

EVERAET: “Intussen zijn we toch enkele dingen aan het herbekijken. We hebben het gevoel dat er een aantal domeinen zijn waar we te veel hebben uitbesteed. Ingenieurs die *on site* werken, en die de problemen van onze werknemers oplossen, zijn erg kritisch. Die mensen zijn duur, maar ze verdiedigen wel het imago en de geloofwaardigheid van it.”

“De o zo belangrijke connectie naar de business toe waren we ook verloren, omdat we op een gegeven moment de *client engagement jobs* geschrapt hebben. Dat hebben we intussen ook terug recht gezet. En uiteraard komen er nog mensen bij op het vlak van digital marketing.”

► The Coca-Cola Company is eigenaar van 450 merken, en draaide in 2010 een omzet van 35,1 miljard dollar. Vorig jaar verkocht het bedrijf 25,5 miljard ‘unit cases’, en 16 procent van het volume kan op het conto van Europa geschreven worden.

► The Coca-Cola Company produceert siropen, en is o.a. verantwoordelijk voor marketing en kwaliteitscontrole. De bottel- en distributieactiviteit wordt toevertrouwd aan bottelaars onder franchise.

► Het bedrijf telt ongeveer 93.000 werknemers, en werkt met een half miljoen bottelaars. Coca-Cola is aanwezig in 200 landen en beschikt over een vloot van 500.000 vrachtwagens. De producten worden verdeeld in 20 miljoen verkooppunten.

U werkt nu met 45 vaste it’ers voor heel Europa, verspreid over 9 sites en ter ondersteuning van 29 kantoren (met 2.000 medewerkers). Ik vind dat ontstellend weinig.

EVERAET: “Binnen Europa zijn we het verst gevorderd wat de standaardisatie van de processen betreft, waardoor we relatief veel globale applicaties gebruiken, en wat maakt dat we het met een relatief klein team kunnen rooien.”

“Mijn mensen zijn gespecialiseerd in het uitrollen van zaken die centraal worden ontwikkeld en gecoördineerd door corporate it. Zelf heb ik geen programmeurs meer in dienst. Aanvankelijk waren wij in Europa de ‘moeilijkste’ groep, omdat we zo goed weten wat we willen. In Atlanta heb je vijf immense gebouwen, waarvan eentje vol met it’ers, waar verdiep vijf niet praat met verdiep zes.”

“Hier in Europa zitten wij voortdurend samen met de business. Door die contante confrontatie met je eindgebruikers ga je de dingen vanuit een heel ander perspectief bekijken. Als iets niet gebruiksvriendelijk is, dan rollen we het niet uit, zo eenvoudig is dat. Die boodschap brengen we voortdurend over bij corporate. Stilaan beginnen ze te begrijpen waarom.”

Omdat er zo veel geoutsourcet wordt, zijn uw werknemers meer vendor-manager dan people-manager?

EVERAET: “Tien jaar geleden werkten we met 230 mensen, vandaag met 45. In de beginfase hebben we de switch van een intern team naar externe partners flink onderschat. Het heeft zelfs een paar jaar geduurd eer dat alle routines met onze vendors op punt stonden. We hadden toen mensen nodig die goed contracten konden onderhandelen, en die begrepen dat ook de tegenpartij zijn inkomstenstroom in het oog moest houden.”

Wat is de impact geweest van de economische crisis op Coca-Cola in Europa?

EVERAET: “Omdat we tien jaar geleden al gestart zijn met een grote besparingsoefening, waren we beter voorbereid dan de concurrentie. En zelfs vóór dat de recessie goed en wel van leer begon te trekken, kwam de vraag van onze nieuwe ceo om wereldwijd nog eens vijfhonderd miljoen dollar extra te besparen in de periode 2009-2011, waarvan toch ook 80 miljoen op it.”

“We hebben die oefening dan ook gemaakt, met als gevolg dat we vandaag redelijk safe zitten. De budgetten mogen dan wel onder druk staan, ik moet niets afgeven. Twee jaar geleden heb ik de directie kunnen overtuigen om terug meer te investeren in it, en hebben we ook een aantal nieuwe mensen kunnen aantrekken, zowel intern als extern.”

“Een gevolg van die extra mankracht is dat onze outsourcingcontracten erg vlotjes lopen momenteel (zowel de back office, het desktopmanagement als de service desk worden uitbesteed, nvdv.). Het is niet omdat je met dergelijke contracten werkt dat je op je lauweren kan rusten. Jaarlijks hebben we toch we een 150-tal verbeteringsprojecten, die bijna allemaal door lokale mensen in gang worden gezet. Als je die dingen niet doet, dan werkt outsourcing niet.”#

CIO of the year

SABINE EVERAET
COCA-COLA

ICT manager of the year

LARGE ORGANISATIONS
KALMAN TIBOLDI - TVH

SMALL & MEDIUM BUSINESSES
VINCENT KEUNEN - LAMPIRIS



JOB OF THE WEEK << datanewsjobs.be >> PLUS D'INFOS EN PAGE 52



Managed Services for Visual Communications

Visual communications is more than technology. Effective management of the service makes the difference between success and failure.

More info on : www.dimensiondata.com/Microsites/MSVC/Pages/Home.aspx

dimension data 

Data Center Outsourcing


LCL
Your Data Center

www.lcl.be



CT MANAGER CONTEST

“Aussi longtemps qu’on prend à cœur les objectifs de l’entreprise, sans trop se concentrer sur son agenda personnel, l’on peut aller loin chez The Coca-Cola Company, déclare la fraîche émoulue CIO of the Year, Sabine Everaet. Même s’il convient évidemment de sortir des sentiers battus et d’oser prendre des risques.” # Frederik Tibau

L’élection de Sabine Everaet (44 ans) comme CIO of the Year 2011 est une primeur pour Data News, puisque c’est la première fois que cet honneur échoit à une femme. “J’en suis évidemment fière, réagit Everaet. Car l’IT, c’est quand même surtout une affaire d’hommes. Il y a certes des femmes qui effectuent un joli parcours dans la vente et le marketing, mais il y en a relativement peu qui accèdent à la fonction de CIO.”

“Chez Coca-Cola, c’est pourtant moins exceptionnel, puisque je suis déjà la troisième femme successive à occuper cette fonction (rire). L’équipe directoriale européenne se compose aussi à 50% de femmes, en ce compris le group president. Peut-être notre exemple servira-t-il de stimulant à d’autres entreprises. Ce prix est à coup sûr un bel encouragement.”

Cela fait 16 années déjà qu’Everaet est active chez The Coca-Cola Company, après de brefs passages chez KPMG et PwC. Dans un premier temps, elle aida en qualité de business analyst à déployer un système ERP pour l’activité des jus de fruits, pour ensuite évoluer vers diverses fonctions en matière de gestion des comptes IT. Lorsqu’en 2009, elle fut nommée CIO pour l’Europe, elle avait déjà dirigé une équipe européenne en charge du développement et du support d’applications, et elle avait été responsable pendant 2 ans d’un projet destiné à standardiser les processus et systèmes des embouteilleurs. “Si vous m’aviez demandé, il y a 20 ans, ce que je voulais devenir, la fonction de CIO aurait été la dernière à laquelle j’aurais pensé. Mais j’ai toujours aimé ce que je faisais: cela aide dans une carrière. Au bout d’un certain temps, l’on me demanda si je ne voulais pas faire quelque chose en plus et de fil en aiguille, j’ai finalement accédé au rôle de CIO.”

Quel est le principal défi à relever par un CIO moderne?

SABINE EVERAET: Sans doute trouver le juste équilibre entre l’opérationnel et le stratégique. D’une part, il faut veiller à faire tourner parfaitement vos services et d’autre part, pouvoir continuellement découvrir des opportunités quand vous parlez avec le métier. Et si vous parvenez à convertir ces opportunités en quelque chose de concret, c’est que vous êtes sur la bonne voie.

Vous vous qualifiez vous-même de CIO qui se focalise sur la ‘business transformation’ plutôt que sur les bits & bytes.

SABINE EVERAET: Pour une part, cela est dû à notre métier même. Coca-Cola est la marque n° 1 au monde, et si nous voulons garder cette position, nous devons réagir instantanément aux tendances qui se manifestent chez les jeunes. Si nous voulons faire la différence, nous devons donc sauter dans le bateau des médias sociaux. En tant que CIO, il faut s’adapter à ces besoins, il faut oser utiliser immédiatement ces nouvelles choses. Je ne veux pas dire que les CIO purement techniques appartiennent au passé. Tout dépend de la maturité de l’entreprise. Nous avons déployé notre système ERP, il y a 15 ans déjà. L’on y adapte encore des éléments, mais si le back-office est en ordre, il est possible de continuer de croître de manière naturelle. En fonction de la maturité des processus, il faut donc un autre type de CIO. Le point délicat est de savoir si le CEO est capable de l’évaluer correctement lors de la sélection.

“Si l’on fait ce qu’on doit faire, l’on peut se permettre beaucoup”



© JAN LOCUS

Ne vous orientez-vous pas trop explicitement sur le terrain du marketing? Ce département a tendance à s'attirer tout ce qui a trait au social.

SABINE EVERAET: Chez Coca-Cola, c'est différent. Avant, nos bureaux européens disposaient d'une grande autonomie sur le plan marketing, mais comme cela partait alors dans toutes les directions, nous avons changé notre fusil d'épaule. Il n'y a pas si longtemps, nous avons reçu mandat de créer une plate-forme susceptible d'être utilisée dans toute l'Europe. Ce projet est dirigé par l'IT, mais en étroite collaboration avec le marketing et la communication. Dans le comité directeur, nous sommes tous trois au même niveau. C'est une primeur que l'IT joue un rôle si important dans l'entreprise.

De quelle plate-forme s'agit-il?

SABINE EVERAET: Avant, nous menions par marque une ou deux grandes campagnes par an, mais dans un environnement de médias sociaux, il faut constamment lancer de nouvelles initiatives. Pour y arriver, nous sommes en train de développer avec Tibco un self service campaign management tool grâce auquel nous pourrions gérer toutes ces campagnes de manière fluide et automatisée. Pour pouvoir les rapatrier rapidement de l'internet, pour les convertir vers des plates-formes mobiles, etc. En outre, nous nous sommes aussi associés avec Salesforce.com pour notre centre d'appels, où nous essayons de travailler aujourd'hui de manière proactive plutôt que réactive. Nos profils de consommateurs, nous les conservons dans une base de données FICO, pour pouvoir mieux faire du marketing de précision et de conversation.

Quelle votre principale réalisation au sein de The Coca-Cola Company?

SABINE EVERAET: La mise en œuvre de la plate-forme dont nous venons de parler. Surtout parce que nous sommes un comité directeur mixte et que le métier nous écoute. J'ai dû me battre pour mettre l'IT en avant et maintenant que j'ai réussi, l'on prend même contact avec nous pour des choses liées aux personnes. Quand cela arrive, cela signifie qu'on a atteint un tournant.

Vous avez un compte Twitter, mais vous ne l'utilisez pas encore souvent. Les médias sociaux sont-ils aussi importants en interne?

SABINE EVERAET: Une entreprise jeune d'esprit comme la nôtre doit être prête à accueillir la génération Y, une génération qui au travail souhaite utiliser les mêmes outils qu'à la maison. Voilà pourquoi nous sommes en train de tester Chatter en interne [la plate-forme de Salesforce.com, NDLR], et les premières réactions sont extrêmement positives. Sur Chatter aussi, des équipes et communautés hybrides sont constituées, en matière de paiements mobiles par exemple. Non seulement les informaticiens s'y intéressent, mais aussi les gens du marketing et les spécialistes de la communication. Au moyen des médias sociaux, l'on crée en d'autres mots une collaboration constante entre les différents silos. L'on entre en contact avec des personnes dont on ne connaissait même pas l'existence, et l'on évolue d'une entreprise 'matrixed' vers une entreprise 'networked', où la hiérarchie a nettement moins d'importance.

The Coca-Cola Company a sous-traité pas mal de choses ces 10 dernières années, avec à la clé une diminution de 80% du nombre d'informaticiens et une réduction de 60% des dépenses en informatique.

SABINE EVERAET: Entre-temps, nous avons réétudié certains dossiers. Nous avons le sentiment qu'il y a un plusieurs domaines dans lesquels nous avons sous-traité trop. Les ingénieurs qui travaillaient sur site et qui résolvent les problèmes de nos collaborateurs, sont très critiques. Ces personnes coûtent cher, mais elles défendent l'image et la crédibilité de l'IT. La connexion ô combien importante vers le métier, nous l'avions également perdue, parce qu'à un moment donné, nous avons supprimé les 'client engagement jobs'. Nous avons entre-temps redressé

► The Coca-Cola Company est propriétaire de 450 marques et a enregistré en 2010 un chiffre d'affaires de 35,1 milliards \$. L'an dernier, l'entreprise a vendu 25,5 milliards de 'unit cases', et 16% de ce volume peut être mis au compte de l'Europe.

► The Coca-Cola Company produit des sirops et est entre autres responsable du marketing et du contrôle de qualité. Les activités d'embouteillage et de distribution sont confiées à des embouteilleurs franchisés.

► L'entreprise occupe quelque 93.000 collaborateurs et recourt à un demi-million d'embouteilleurs. Coca-Cola est présente dans 200 pays et dispose d'une flotte de 500.000 camions. Ses produits sont distribués dans 20 millions de points de vente et dans 10 millions de distributeurs automatiques de boissons.

la barre. Et évidemment, il convient d'y ajouter encore des personnes dans le domaine du digital marketing.

Vous travaillez aujourd'hui avec 45 informaticiens fixes pour toute l'Europe, répartis sur 9 sites. C'est incroyablement peu.

SABINE EVERAET: En Europe, nous sommes les plus avancés au niveau de la standardisation des processus, ce qui fait que nous utilisons relativement beaucoup d'applications globales et que nous pouvons nous contenter d'une équipe relativement réduite. Mon personnel est spécialisé dans le déploiement d'applications qui sont développées et coordonnées en central pour le groupe. Moi-même, je n'ai plus de programmeurs à mon service. Au début, nous étions en Europe le groupe le 'plus difficile', parce que nous savions très bien ce que nous voulions. Ici en Europe, nous nous réunissons en permanence avec le métier. De par cette confrontation constante avec les utilisateurs finaux, l'on considère les choses sous un tout autre angle. Si quelque chose ne s'avère pas facile d'emploi, nous ne le déployons pas, c'est aussi simple que cela. Ce message, nous le véhiculons continuellement à travers l'entreprise. Ils commencent tout doucement à comprendre pourquoi.

Comme vous externalisez beaucoup, vos collaborateurs ne sont-ils pas davantage vendor-manager que people-manager?

SABINE EVERAET: Il y a 10 ans, nous étions 230, alors qu'aujourd'hui, nous sommes 45. Dans la phase initiale, nous avons fortement sous-estimé le passage d'une équipe interne à des partenaires externes. Cela a même pris quelques années, avant que toutes les routines avec nos vendeurs soient au point. Nous avions alors besoin de personnes qui pouvaient négocier de bons contrats et qui comprenaient que leur interlocuteur devait lui aussi tenir à l'œil son flux de rentrées.

Quel a été l'impact de la crise économique sur Coca-Cola en Europe?

SABINE EVERAET: Comme nous avons lancé, il y a 10 ans déjà, un vaste exercice d'économies, nous étions mieux préparés que la concurrence. Et même avant que la récession commence bel et bien à frapper, notre nouveau CEO nous a demandé d'encore économiser 500 millions \$ supplémentaires à l'échelle mondiale durant la période 2009-2011, dont 80 millions sur l'IT. Nous avons nous aussi accompli cet exercice, ce qui fait qu'aujourd'hui, nous sommes relativement 'safe'. Même si les budgets sont sous pression, je ne dois rien concéder. Il y a 2 ans, j'ai réussi à convaincre la direction d'investir à nouveau davantage dans l'IT, et nous avons pu aussi engager plusieurs nouveaux collaborateurs tant en interne qu'en externe.

Une conséquence de ce supplément de main-d'œuvre, c'est que nos contrats d'externalisation s'avèrent très fluides actuellement [tant le back office, le desktop management que le service desk sont sous-traités, NDLR]. Ce n'est toutefois pas parce qu'on travaille avec ce genre de contrats qu'il faut se reposer sur ses lauriers. Chaque année, nous avons quelque 150 projets d'amélioration qui sont quasiment tous lancés par nos collaborateurs locaux. Si l'on ne fait pas cela, l'externalisation ne fonctionne pas. #