

Inhoud

Voorwoord - Snapshot van een metamorfose	5
Proloog - 'IT is de bindende factor'	6
Het wonder van de industrie	10
Contractors en merkeigenaren leren samen dansen Interview: André Nieuwkerk, Budelpack	15
Stork handelt in toegevoegde waarde Interview: Sjoerd Vollebregt, Stork	20
De kritische spiegel van Corus Interview: Marjan Oudeman, Corus	24
Quick wins I	28
Prijsvlechter of dienstverlener Interview: Don Huberts, Linde Gas	30
OCAP: succesvolle Senseo-aanpak	34
Diversiteit in één krachtige bundeling Interview: Jan Bout, Royal Haskoning	36
Quick wins II	40
Innovatieve leider in niches Interview: Bert de Groot, Delft Instruments	42
R&D geen eiland maar bruggenhoofd voor business Interview: Jan Zuidam, DSM	46
Six Sigma is multifunctioneel Interview: Marco van Weerden, Linde Gas Benelux IT	51
'Suboptimalisatie is niet genoeg.' Interview: André Haket, Stork en Hendrik-Jan Smaal, Royal Haskoning	56
Epiloog - Succespijlers voor IT in de industrie	62
Colofon	66

Voorwoord

Snapshot van een metamorfose

De wereld is niet alleen plat geworden, maar draait ook sneller. In de Nederlandse industrie wordt kwaliteit een commodity en bepaalt snelheid het onderscheidende vermogen.

Het industriële landschap in Nederland is de afgelopen tien jaar zodanig veranderd dat we mogen spreken van een ware metamorfose. Volledige sectoren, zoals de scheepsbouw, zijn vervangen door nieuwe vormen als biochemie en geavanceerde technologie. Deze moderne door innovatie gedreven industrie levert niet meer uitsluitend producten, maar in toenemende mate ook diensten. De maakindustrie evolueert tot zakenpartner die toegevoegde waarde levert tot ver over de eigen procesgrenzen.

In deze stormachtige ontwikkeling met innovatieve businessmodellen, integratie met klantprocessen en fysieke scheiding van R&D en productie vormen de mensen en IT de bindende elementen. Met betrekking tot werving van nieuwe mensen en behoud van bestaande medewerkers, groeien de zorgen. Het stoffige imago dat nog altijd aan de industrie kleeft, strookt allang niet meer met de werkelijkheid van een dynamische en grensverleggende sector. Ook aan het onderwijs valt nog wel het een en ander te verbeteren. Het toegenomen belang van IT verandert deze functie van een kostenpost in een strategisch instrument.

Samen met DigitalBoardroom maakte Siemens IT Solutions and Services een rondgang langs de Nederlandse industrie, die een veelbelovende groei laat zien. Er wordt met veel overgave en passie gebouwd aan een sector die ook in de toekomst bestaansrecht heeft. Deze uitgave vormt als het ware een snapshot van een metamorfose.

Martin van Pernis
Voorzitter Raad van Bestuur
Siemens Nederland

Max Remerie
Divisiedirecteur
Siemens IT Solutions and Services

Proloog

‘IT is de bindende factor’

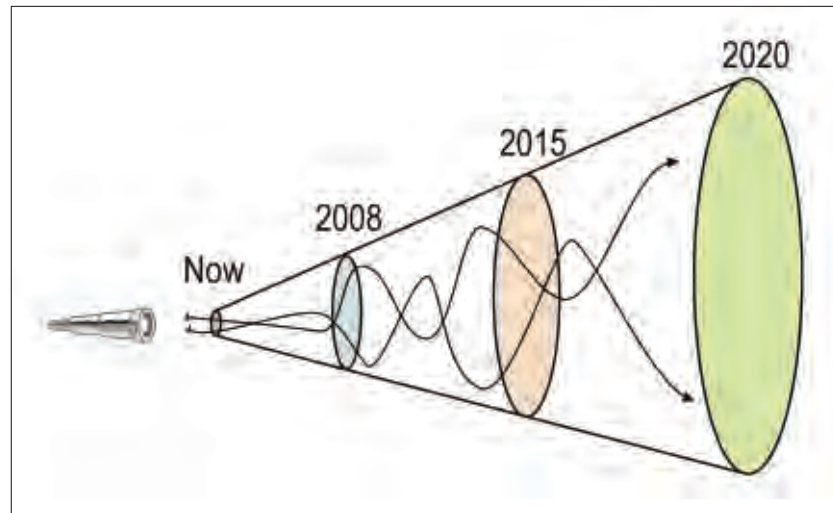
De toekomstvisie van Siemens Nederland

Siemens is voortdurend en op structurele manier bezig met de toekomst. De gevleugelde woorden van oprichter Werner von Siemens lopen nog altijd als een rode draad door de onderneming heen: ‘Wie vandaag geen visie heeft, heeft morgen geen toekomst’.

Om enigszins grip te krijgen op die grillige toekomst, laat het bedrijf projecties maken van de samenleving over 15 tot 20 jaar. Hieruit worden zogenaamde megatrends gedestilleerd. Via brainstormsessies wordt gekeken naar wat die megatrends voor de middellange termijn kunnen betekenen voor Siemens. De hele organisatie doet hieraan mee van hoog tot laag. Een van die megatrends is de groei van grote steden, waarbinnen gefocust wordt op zaken als energie, communicatie en de medische zorg.

Trechter van de toekomst

De megatrends worden vertaald naar een strategische visie. Bestuursvoorzitter Martin van Pernis noemt een aantal voorbeelden, zoals de omslag in de medische zorg van correctieve naar preventieve behandeling.



Martin van Pernis

Voorzitter Raad van Bestuur
Siemens Nederland

*“Als het niet gaat
zonder IT gaat het ook
niet met IT.”*

“Dat vereist totaal andere systemen en denkwijzen. Door de verbeterde mobiliteit binnen de zal men minder thuis werken, waardoor bedrijven meer faciliteiten aan hun mensen zullen moeten bieden.” Siemens kijkt vooruit tot minimaal 2020, omdat je nooit twee of vijf jaar vooruit kunt denken als je geen zicht hebt op het perspectief daarachter. Van Pernis vergelijkt het met een grote trechter: “In principe blijven we in die trechter, anders sla je aan het ‘scatteren’. Door deze focus komt twee keer zoveel van onze innovatie uiteindelijk terecht in producten. Uiteraard moet je het toestaan om iemand met een waanzinnige innovatie buiten die grenzen van ons gekozen toekomstperspectief te stappen.” Met behulp van verregaande verfijning en een voortdurende controle of de ontwikkelingen nog wel parallel blijven lopen aan de werkelijkheid, tracht het bedrijf zoveel mogelijk op de werkelijkheid te anticiperen.”

Structurele samenwerking

Een van de veranderingen binnen de industrie betreft de verminderde waarde van patenten. Siemens' patent op de silicium transistor was bijna een kwart eeuw een inkomstenbron. Nieuwe patenten betreffen nauwelijks nog volledige apparaten, maar een klein specifiek deelgebied, waardoor ze hooguit een paar jaar meegaan. Dit is een van de uitwassen van de toegenomen snelheid waarmee de markten veranderen. Om dit tempo te kunnen bijhouden moeten de toekomstprojecties van de verschillende branches beter op elkaar worden afgestemd. Samenwerking komt nu tot stand door toeval of dankzij een pionier. Een mooi voorbeeld van hoe dat

beter gestructureerd gaat, is het samenwerkingsverband tussen Siemens, de Gasunie, Stork en de NAM. De lege gasvelden onder de Nederlandse grond kunnen namelijk uitstekend dienen als opslagmogelijkheid voor gas uit Rusland. Van Pernis: "Om nu tot structurele samenwerking te komen zouden bedrijven niet alleen naar binnen gericht moeten brainstormen. Kijk meer naar buiten naar wat de impact van jouw innovatie kan zijn op andere gebieden. Onze R&D was voorheen een gesloten innovatiebolwerk, maar dat is verleden tijd. We komen nu in een redelijk vroeg stadium naar buiten met onze innovaties. Daar zijn we heel open in getuige ons tijdschrift 'Pictures of the Future'. Dat geven we niet uit om te laten zien hoe goed wij zijn, maar in de hoop andere bedrijven te stimuleren om hun ideeën op het gebied van innovatie los te maken. Het winnende element is namelijk niet meer de techniek - 'Wij zijn beter dan de ander' - maar tijd - 'Wij zijn sneller dan de ander'. Daarom is de productie nu in een veel vroeger stadium bij de ontwikkeling betrokken dan voorheen. Toen moesten zelfs prototypes eerst zijn getest voordat productie in beweging kwam."

Een andere manier van kijken

De snel veranderende wereld vereist een proactieve houding wil je als bedrijf competitief blijven. Adequate communicatie naar en samenwerking tussen externe én interne partijen is cruciaal daarbij. Van Pernis typeert dit als 'de redding van de Nederlandse industrie'. "Hierbij", zegt hij, "is IT de bindende factor, en dan niet alleen als enabler van het netwerk, maar ook faciliterend voor de onderneming. Een gouden regel is dat je eerst je processen tegen het licht moet houden, voordat je IT erop loslaat. Bij een

"Adequate communicatie en samenwerking tussen partijen vormen de redding van de Nederlandse industrie."

ziekenhuis in Limburg hebben mensen die niet afkomstig zijn uit de medische wereld naar de processen gekeken. Zij vonden het onlogisch dat de minst mobiele persoon, de patiënt, naar de arts moet komen. Dat hebben ze dus omgedraaid, zodat er niet meer met bedden en patiënten wordt gesjouwd. Ook hebben ze een speciaal systeem ontwikkeld waardoor de medische staf geen hinder ondervindt van de bezoekers die de hele dag welkom zijn. Door op een andere manier naar je processen te kijken, kun je erg voordelige concepten ontwikkelen. We moeten af van die diep ingewortelde gedachte dat je met een zak IT-budget efficiëntie verkrijgt. Probeer nu eerst eens een probleem op te lossen zonder IT. Als het niet gaat zonder IT gaat het ook niet met IT. Natuurlijk kan IT helpen bij het inrichten van het proces, maar het is en blijft een enabler, een middel om samen, sneller en beter te innoveren. Het centrale woord hier is samenwerking, IT is het middel tot samenwerking."



‘Suboptimalisatie is niet genoeg’

IT in de industrie als katalysator van groei

De industriële structuur van Nederland is de afgelopen twintig jaar volledig veranderd. De nieuwe industrie is veel meer IT-gedreven. De voorsprong die de industriële sector ooit had in IT, onder meer als wegbereider van ERP, is ingelopen door de financiële dienstverlening.

De toegevoegde waarde van de industrie hangt steeds nauwer samen met het aanbod van diensten. Hierdoor vervagen de grenzen tussen de eigen processen en die van de klant. Deze verantwoordelijkheid voor een langer wordende keten, die bovendien in beide richtingen werkt, geeft een nieuwe impuls aan het belang van IT voor de industrie. Mag je al stellen dat IT, evenals in de retail-sector of financiële dienstverlening, integraal deel uitmaakt van de bedrijfsstrategie? Wordt IT beschouwd als stimulator van groei? In een gesprek met André Haket, CIO van Stork N.V., en Hendrik-Jan Smaal, CIO van Royal Haskoning, toetsen we de alignment van IT met de business in de industrie.

Van strategie naar ontwerp

Op de vraag welke ontwikkelingen in de business de komende jaren de IT-agenda bepalen, licht Haket allereerst de bedrijfsstructuur van Stork toe. “Onze productiebedrijven binnen Food Systems, Aerospace en Technical Services richten zich steeds sterker op hun onderscheidend vermogen. Als gevolg hiervan kopen wij bijvoorbeeld meer halffabrikaten dan in het verleden. Hierdoor maken we steeds meer gebruik van een internationale supply-chain, wordt er in het buitenland geproduceerd en intensificeert de samenwerking met klanten en toeleveranciers. Deze partijen komen op een nieuwe manier in het proces te zitten. Voor IT betekent dat onder meer een uitbreiding in de supply chain en dat binnen- en buitenland met dezelfde systemen en processen moeten werken.”

“In onze business”, voegt Smaal hieraan toe, “nemen wij steeds vaker de hele keten van een klant over, dus ook de risico’s. In plaats van een ingenieursbureau worden wij een totaaloplosser.”

“Dat klopt”, beaamt Haket. “De verantwoordelijkheden schuiven op, ook op het gebied van onderhoud. Bij Industry Services en Food Systems zie je bijvoorbeeld dat wij de verantwoordelijkheid overnemen voor de uptime van een productielijn.”

Bij Royal Haskoning wordt veel geïnvesteerd in de vertaalslag van bedrijfsstrategie naar een IT-ontwerp. Smaal: “In de uitvoering moet dat ontwerp uiteraard aansluiten bij de strategie, maar het moet ook zo goedkoop mogelijk onderhouden worden voor een bepaalde periode.”

“Vanwege de groeiambitie van Stork moeten de strategische acties van de units worden gemeten”, vertelt Haket. “Daarom investeren wij nu meer dan ooit in IT waarbij de meeste aandacht uitgaat naar de architectuur voor een horizontale organisatie. Enerzijds zoeken we op basis van strategische value-drivers naar manieren om financieel beter te presteren. Daartoe vergelijken

“Je drukt alle vormen van creativiteit de kop in als je alles procesmatig voorschrijft.”

we onze KPI’s op unitniveau met peers in de markt. Na een aantal vertaalslagen kunnen we zien welke processen bij ons minder goed zijn georganiseerd dan bij vergelijkbare bedrijven, met daaraan gekoppeld de financiële vertaling. Aan de andere kant komt hier logischerwijs

het optimaliseren van je eigen processen uit voort. Via de KPI’s kom je terecht in verschillende processen die weer zijn verbonden met andere processen. Door het totaalproces aan te pakken zorg je ervoor dat je niet alleen maar bezig bent met suboptimalisatie. Stork maakt weliswaar producten, maar de efficiency van de informatievoorziening drijft het bedrijf voorwaarts.”

Investeren in bewustwording

De toegenomen IT-investeringen bij Royal Haskoning richten zich voornamelijk op proces- en gedragsverandering. “Je kunt namelijk een mooi ontwerp en proces neerzetten”, legt Smaal uit, “maar het moet door de mensen worden gebruikt. Het moet een natuurlijk proces worden dat iedereen bij ons de gewenste informatie krijgt en goed zijn werk kan doen. We hebben geleerd dat je alle vormen van creativiteit de kop indrukt als je alles procesmatig voorschrijft. Uiteraard is het een combinatie van zachte IT en ERP in beton, maar de investering in de eigenlijke IT-middelen is relatief laag. De kosten om mensen bewust te maken van de strekking van hun handelen op de rest van de keten, zijn het hoogst.”

“Bij omvangrijke investeringen is het belangrijk om te weten wat de succesfactoren zijn”, meent Haket. “Draagt het daadwerkelijk bij aan de efficiency van je bedrijf? Het is dan ook niet meer uitsluitend een IT-project. Naast IT-kosten nemen we ook alle changekosten mee, waarna we kijken wat dat bottom line in het bedrijf gaat opleveren. Deze harde meetbare zaken en KPI’s bepalen of we succesvol zijn. Dat haalt dus ook de focus van sec dat IT-deel af.”

Smaal: “Ik probeer de laatste tijd juist minder businesscases te maken. Het kost veel tijd en voordat je met implementatie kan beginnen is de wereld om je heen alweer veranderd. Hoe bereken je bovendien de ROI van projecten omtrent gedragsverandering en een nieuwe manier van communiceren? Kun je de stijgende lijn van ons bedrijfsresultaat relateren aan dit project? Bij integratie van andere bedrijven gaat het er niet om of alles op één financieel systeem staat, maar om de vraag wat mensen nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Een bedrijf dat je koopt voor de toege-



André Haket

CIO Stork NV

“De efficiency van je informatievoorziening drijft het bedrijf voorwaarts.”

voegde waarde moet je niet kapot maken door je hang naar standaardisatie. Daar implementeren we niet automatisch en rigoureuus onze systemen, maar leggen we aan de mensen uit wat wij aan meerwaarde kunnen bieden. Dat werkt ook andersom. Wij adopteren zaken van buiten die aan ons meerwaarde bieden. In dat proces zie ik mijn rol van ondernemer binnen het bedrijf steeds belangrijker worden. Verkopen, overtuigen, uitleggen en luisteren.”

Intermediair en katalysator

De CIO van Stork laat met betrekking tot acquisities een ander geluid horen. “In de fase waar ons bedrijf zich in bevindt is discipline erg belangrijk. Aangekochte bedrijven voor volume-uitbreiding worden in het bestaande stramien opgenomen. Bij bedrijven die voor onderscheidend vermogen in onze productportfolio moeten zorgen, gaan we voorzichtiger te werk. In beide gevallen geldt dat IT minimaal een enabler moet zijn en zeker geen disabler van de uitvoering van de strategie. Maar waar je ook investeert, het resulteert altijd in hogere IT-kosten. De bottom line resultaten van Stork zitten bij de operationele bedrijven en bij mij gaat het over kostenverlaging in de operationele sfeer. Als een investering wordt goedgekeurd, weten we wat het rendement erop zal zijn. Uiteraard zitten hier ook projecten tussen om bijvoorbeeld risico’s af te dekken die niets opleveren.”

Stork werkt constructief aan solutions design, dus een set oplossingen bij een product. Haket vergelijkt zo’n solution set met een pallet waar je dozen op stapelt. “Iedere doos vertegenwoordigt een onderdeel uit die solution set, zoals HRM of projectmanagement. Zo’n set bestaat doorgaans uit zes of zeven componenten, waar IT er één van is. Bij een product als Maintenance Management kom je uit bij IT, omdat het aantal storingen gemeten moet worden. Wij werken er nu aan om deze functie binnen IT meer te ontwikkelen.”

“In projecten”, vertelt Smaal vervolgens, “proberen wij nu samen met de vragende partij tot een ontwerp te komen waardoor de informatievoorziening en de manier van werken niet langer alleen uit de IT-koker komt. IT speelt veel meer de rol van intermediair en katalysator in plaats van dat het op eigen houtje een oplossing bouwt. IT moet dus ook de flexibiliteit ter wille van de klant aankunnen en niet zeggen dat het niet in het systeem past.”

Geen controlecultuur

De beide CIO’s zien dat de eisen die gebruikers stellen aan informatievoorziening en de werkplek hoger worden. “Het is heel moeilijk”, vindt Smaal, “om getalenteerd jong personeel aan ons te binden. In zekere zin moeten wij concurreren met bedrijven die andere werkomgevingen aanbieden. Als iemand bijvoorbeeld om tien uur begint en om half vier vertrekt, omdat hij de kinderen moet brengen naar en afhalen van school, betekent dat niet dat die persoon niet toegewijd zou zijn aan zijn werk. Het is aan ons om de faciliteit te leveren waarin iedereen goed kan werken in plaats van mensen lastig te vallen met een controlecultuur. Wij brengen verantwoordelijkheden terug daar waar ze ook genomen kunnen worden.” “Dat zie ik bij ons ook”, reageert Haket. “Je wilt weliswaar de controle in je bedrijf behouden, maar dat past niet meer in deze tijden. Een van die instrumenten waarmee we verantwoordelijkheden op alle niveaus in het bedrijf neerleggen, is business performance management. Dit gebruiken we in strategisch, maar ook in operationeel opzicht. Ook het groeiende belang van kennismangement zullen wij moeten faciliteren. Het Joint Strike Fighter project bij Aerospace is in zekere zin één groot IT-project, waar wereldwijd met dezelfde database wordt gewerkt. Toch is het afstand nemen van een controlecultuur voor ons niet zo eenvoudig. Wij zitten nu in de afsluitende fase waarin we de wereldwijde IT hebben geordend. In die fase reken je af op prestaties. Als je eenmaal stabiel bent en kunt gaan uitbouwen, meet je die prestaties heel anders en wordt gebruikerstevredenheid veel belangrijker.”

“Wij proberen projecten langs drie peilers te behouden”, voegt Smaal hieraan toe. “Bewustwording, fysiek en virtueel. Dat heeft dus ook een zekere interne gerichtheid om de continuïteit van je bedrijf te waarborgen, maar uiteindelijk is het bedoeld voor de externe markt. Als je extern erg goed te boek staat maar intern niet kunt leveren, heb je een probleem.”

Hendrik-Jan Smaal

CIO Royal Haskoning

“Een bedrijf dat je koopt voor de toegevoegde waarde moet je niet kapot maken door je hang naar standaardisatie.”



Perceptie van IT

Op de vraag wat IT direct kan doen om de bedrijfsprestaties te verbeteren, neemt Haket Aerospace als voorbeeld. “De afspraken met grote klanten over grote opdrachten zijn direct van invloed op ons bedrijf, onze performance en onze IT. De keuze voor het klantensysteem bijvoorbeeld bepaalt de manier van werken gedurende dertig tot veertig jaar. Het is dus erg belangrijk om je eigen identiteit te kennen, zodat je aan de voorkant, aan de kant van de klant, de goede beslissingen kunt nemen. Er is lang niet altijd een relatie tussen een tool en de verkoop, maar heeft het meer invloed op de perceptie bij klanten.”

“Wij zijn nu bezig met Life Meeting van Microsoft”, vertelt Smaal, “waarmee je klanten uitnodigt om virtueel even met elkaar ergens over te discussiëren, in plaats van de traditionele fysieke bouwvergadering. Dat wordt bijzonder gewaardeerd en het biedt ook veel transparantie.”

“IT speelt veel meer de rol van intermediair en katalysator.”

De groeiende investeringen in IT hangen niet alleen samen met de aantrekkende economie. IT kan of moet een rol spelen in het groeiscenario van een organisatie. “In een vorige werkkkring moest ik budgetaanvragen uitvoerig verantwoorden”, aldus Haket, “maar bij Stork werkt dat bijna andersom. Het besef groeit dat IT niet langer een kostenpost is, maar dat het als instrument rendement kan opleveren. Bij Food Systems willen we vanuit een samenwerking met internationale bedrijven toe naar een wereldwijd productieplatform. Verschillende systemen met afwijkende productnummers per land gaat nooit werken. Wij maken dus een vertaling van die strategische doelstelling naar informatieplanning.”

Radicaal anders

De CIO van Royal Haskoning schrijft meer white papers dan informatieplannen. “Zo’n white paper is een discussiestuk over gedachtegoed dat voort is gekomen uit informatiemanagement. Het kan bijvoorbeeld gaan over de verschillende vormen van communicatie in deze wereld en hoe wij daarmee omgaan. Vervolgens maak ik een vertaalslag naar de manier waarop en de vorm waarin communicatie in onze projecten een rol kan spelen. De onderdelen waar ik kansen zie vinden daarna hun plaats in een ontwerp dat wordt geaccordeerd. Een white paper is enerzijds gelinkt aan de strategie en anderzijds aan de behoefte in een divisie. Op deze manier proberen we een brug te slaan tussen de strategie, die met vijfjarenplannen werkt, en de werkvloer die met de situatie van vandaag te maken heeft. In het verleden zat er een gat tussen de tools van dat moment en wat er over vijf jaar gewenst of zelfs nodig was. In ons programma ‘Nieuwe manier van werken’ zitten de aspecten cultuur, fysiek en virtueel. Over de specifieke IT-onderdelen die daarmee samenhangen verschijnt dan een white paper. Er zijn veel verbeterinitiatieven, maar wanneer je dat toepast op een bestaande groep die al jaren op dezelfde wijze werkt, krijg je inderdaad suboptimalisatie. Met dit programma proberen wij om iets radicaal anders te doen en het werkt. Volgens mij is dat een belangrijke rol van de CIO: het mogelijk maken van dit proces en je vervolgens niet laat verleiden genoeg te nemen met suboptimalisatie.”

