

ALOYS KREGTING, CIO OF THE YEAR 2007

INTEGRATIE BOVEN STANDAARDISATIE

De toenmalige Numico-CIO Aloys Kregting koos in 2007 voor een pragmatische benadering van de IT. Voor hem bijvoorbeeld geen bedrijfsbrede ERP-implementatie en een van hogerhand opgelegde standaardisatie. Integendeel zelfs. Omwille van de agility mocht de IT op landniveau voor een groot deel z'n eigen ding doen, wat in de praktijk prima bleek te werken. Maar wie denkt dat er geen visie achter zat, die heeft het mis.

Integratie was bij Numico belangrijker dan standaardisatie. Waar veel bedrijven grote bedragen investeerden in standaard-ERP, bereikte Kregting op een andere manier hetzelfde. "Op een lager niveau, maar wel heel snel. ERP kan prachtig zijn hoor, als je het eenmaal draaiend hebt. Maar bedrijven gaan door langdurige implementaties soms echt door de knieën." Numico had destijds niet de tijd noch het geld om een SAP-template te definiëren en deze bij de diverse units uit te rollen. Kregting: "We hebben ons de vraag gesteld wat we precies wilden bereiken en hoe we dat zo makkelijk mogelijk konden realiseren."

Kregting standaardiseerde in feite op drie punten. Het eerste was 'common coding', een uniforme product- en goederencodering. Tevens hanteerde hij een 'standard chart of accounts', waarmee door het hele bedrijf dezelfde financiële taal werd gesproken. "Met deze twee oplossingen is het vervolgens een stuk gemakkelijker om een rapportagetool te implementeren. Aangezien het heel erg Excel-gebaseerd is, is het allemaal niet al te ingewikkeld. De implementatie kun je in een jaar doen. Over de hele wereld, ongeacht het aantal units." Alleen als een applicatie echt aan vervanging toe was, werd deze vervuild voor standaard-ERP. "We gaan er dus niet additioneel in investeren", aldus de huidige CIO van DSM in 2007. "Dat hoeft ook niet, want onze running kosten liggen lager dan bij vergelijkbare ondernemingen in de industrie. Twee procent van de omzet, terwijl de benchmark ongeveer op 2,5 procent ligt."

Investeren

"Het grappige is dat onze investeringen pakweg tweemaal zo hoog zijn. We investeren veel in salesforce-automatisering. Daarmee versterken we onze buitendienst, wat bijdraagt aan het primaire doel: groeien. Bovendien investeren we veel in managementinfor-


mationssystemen. Ook geven we geld uit aan een zo goed mogelijke communicatie tussen de units." Ten tijde van het interview waren net 150 e-mailsystemen vervangen en geconsolideerd.

Volgens de CIO bevorderde het ontbreken van een centraal ERP-systeem de agility, maar hij kende ook de verhalen van bedrijven die juist door de uitrol van ERP meer agile waren geworden en bovendien goedkoper konden werken. "Ik denk dat dit verhaal vooral bij de consultants vandaan komt. Centraliseren onder een beheerst regime kan inderdaad voordelen bieden. Bijvoorbeeld als je units hebt die met bakken geld over de muur gooien. Of wanneer je je governance heel strak en centraal hebt geregeld."

In het geval van Numico zou een centrale ERP in 2007 eerder tot een kostenverhoging hebben geleid. "Er wordt binnen de units vaak gewerkt met een oud, afgeschreven systeem dat prima functioneert. Kom je met een nieuw initiatief, waar je tientallen, honderden miljoenen in steekt, ben je alleen al door de afschrijving vaak duurder uit. En als je alle eieren in één mandje legt, moet je bovendien veel meer doen aan beveiliging en maatregelen nemen op het gebied van disaster-recovery. Nu is er geen paniek als er een klein systeem in Denemarken omvalt. Dan geven ze bij wijze van spreken de server een schop en klaar is Kees."

Entrepreneur

Bij Numico moesten de lokale units destijds kunnen werken als een lokale entrepreneur. De agility was naast 'commitment', 'integrity' en 'care' een van de vier *core values* van het bedrijf, en moest dus echt maximaal zijn. "Ga je daarentegen een centrale agenda maken, dan moet de snelheid van de units hieraan worden aangepast. Met centralisatie vermoord je dus de agility op unitniveau. Op groepsniveau zouden de dingen in een gecentraliseerde omgeving zogezegd sneller kunnen. Het is maar wat je belangrijk vindt."

Numico heeft een gefocust, geconcentreerd modern management, hand-picked mensen die voor het bedrijf door het vuur gaan. Dat geldt ook voor de negentig mensen die werken bij de centrale IT-afdeling. "We moeten er samen van overtuigd zijn dat deze onderneming door de inzet van IT harder kan lopen en als het moet ook een paar passen harder gaat lopen. Deze inzet en flexibiliteit eisen we ook van onze sourcingpartners." 



"MET CENTRALISATIE
VERMOORD JE DE AGILITY
OP UNITNIVEAU"

ZEVEN JAAR LATER



Aloys Kregting, CIO of the Year 2007, was al tweemaal eerder genomineerd voor hij de hoofdprijs pakte. De huidige DSM-CIO en tevens winnaar van de award in 2011 was destijds als Numico-CIO het toonbeeld van de nieuwe generatie technologieleiders. Kundig en vaardig als het gaat om IT, die hij bovendien perfect in lijn bracht met de business.

Kregting heeft met de IT-organisatie van Numico in 2007 dankzij een unieke mix van daadkracht, intelligentie, visie, communicatieve vaardigheden en niet te vergeten lef, uitstekende resultaten geboekt. Met zijn bewuste keuze voor een decentrale aanpak, waarbij de business centraal staat en niet de IT, was hij volgens de jury een terechte winnaar.

Welke gedachte komt het eerst in je op bij het lezen van jouw oude uitspraken?

“Heel grappig om deze teksten weer eens te lezen. Overheersend is toch de trots wat we toen bereikt hebben als IT-clubje. Een aantal acties was best gedurfd, maar ze pasten uitstekend bij het dynamische Numico van toen.”

Je dankte de award aan ‘agility’. Was dat achteraf terecht?

“De jury observeerde de agility van onze IT-benadering, die heel erg paste bij het



uiterst agile Numico van destijds. De eerste prioriteit van het bedrijf was groei, de tweede prioriteit was groei en de derde ook. We moesten dus continu sprinten om alles bij te houden. Achteraf waren we als bedrijf zeer succesvol en zijn we als IT-clubje een goede enabler voor de business geweest. Ik denk dus dat de observatie van de jury destijds juist is geweest.”

Wat is er na al die jaren aan visie en opvattingen overeind gebleven en waar is sprake van voortschrijdend inzicht?

“In die tijd hadden we het idee dat er drie niveaus zijn waarop je kunt standaardiseren, namelijk masterdata, procesniveau en IT-technisch niveau. Deze filosofie staat nog steeds, maar de basisgedachte is wel uitgebreid en daarmee volwassen geworden. Het is namelijk een onderdeel geworden van de zogenoemde informatiepiramide, waarbij ook de niveaus organisatie en governance zijn toegevoegd. Dat is echt voortschrijdend inzicht geweest en ik hoop te blijven leren op deze manier.”

Wat is je huidige visie op de CIO-functie, de Nederlandse CIO's en de manier waarop de rol zich ontwikkelt?

“Het belang van informatie in de hedendaagse bedrijfsvoering is verder toegenomen, eigenlijk zo'n beetje zoals we toen voorspelden met z'n allen. Ik vind ook dat het niveau van de CIO's in Nederland is verbeterd, onder andere omdat we elkaar opzoeken en van elkaar willen leren. Aan de andere kant is het belang en dus ook

de verwachting toegenomen en misschien is het gat tussen wat we leveren versus de verwachting niet echt kleiner geworden. We zullen er met z'n allen tegenaan moeten gaan. Maar wel één versnelling hoger, zeker omdat daarnaast ook nog eens het risicoprofiel toeneemt. Denk aan ultratransparantie, extreme kostenbesparingsprogramma's en cybercriminaliteit.”

In hoeverre is hetgeen je in het artikel vertelt (nog) relevant voor je dagelijkse praktijk of bezigheden?

“HET BELANG VAN INFORMATIE IN DE HEDENDAAGSE BEDRIJFSVOERING IS VERDER TOEGENOMEN”

“Het is sowieso goed om nog eens te reflecteren. Dat doen we door de hectiek van alledag soms te weinig. De inzichten zijn nog steeds relevant alleen nu aangevuld met meer bedrijfskundige ervaringen en relevantie. Wat ik vooral nog zeer belangrijk vind, is dat je de IT-functie een integraal onderdeel laat zijn van je bedrijf en dat je nimmer hoeft te praten over business-IT-alignment.”

