





Aanpakken en doorpakken

VOLSTREKTE LOGICA

Net als veel branchegenoten maakt Logica roerige tijden door. De ict-dienstverlener maakte weliswaar winst in het eerste halfjaar, maar de economische tegenwind is voelbaar. Dat geldt met name voor de Benelux-tak van de onderneming, die als enige onderdeel verlies draaide als gevolg van een eenmalige reorganisatielast. Wilbert Kieboom, CEO Logica Benelux, toont zich desondanks strijdbaar.

Tekst: Maarten van Vliet Fotografie: Paul Teixeira

Koste wat kost zijn mensen plaatsen bij bedrijven zonder er een cent aan te verdienen, dat is niet de werkwijze van Wilbert Kieboom. Waarom sommige concurrenten dat wel doen, is voor hem onbegrijpelijk. "Ik doe daar niet aan mee. Je denkt toch niet dat ik mijn spullen gratis en voor niks in de etalage zet?", zegt Kieboom vastbesloten. "Als het nodig is, saneer ik. Daar deins ik niet voor terug. Kijk, je vraagt je als ondernemer natuurlijk af hoe lang die recessie nog gaat duren. Dan heb je tijdens zo'n periode twee opties: of je saneert, of je probeert nog wanhopig voor een paar procenten wat mensen ergens neer te zetten. Dat laatste is een paniekactie. Ik heb in mijn loopbaan nog nooit gezien dat een bedrijf dat tegen nulmarge levert, een hoge overlevingskans heeft." Het moge duidelijk zijn dat Kieboom niet van plan is de weg van de minste weerstand te kiezen. Je moet als bedrijf ook het lef hebben om tegen je klanten te zeggen dat voor niets de zon opgaat, vindt hij. Hij verwacht

>>



“Ik heb in mijn loopbaan nog nooit gezien dat een bedrijf dat tegen nulmarge levert, een hoge overlevingskans heeft”

bovendien dat de vraag volgend jaar weer op gang zal komen. “De vervangingsvraag had in 2008 al moeten komen, maar die bleef uit. In 2009 houden veel bedrijven de hand op de knip vanwege de economische tegenwind. Volgend jaar moeten ze er wel aan geloven, anders vallen dingen om. Ik teken de markt in een ‘u’. Aan de linkerkant heb je toegevoegde waarde en aan de rechterkant heb je volume. In het midden heb je de *valley of death*, waar je per definitie niet in wilt zitten. Dat is voor mij een gouden regel. Ik weiger te kiezen voor volume, want dat heeft keer op keer aangetoond op lange termijn niet te werken. Ik ga voor toegevoegde waarde waarin je moet differentiëren met goede oplossingen. Daarnaast ga je de markt verbreden door nieuwe business te creëren. Dat houdt tegelijkertijd in dat je niet alleen de nadruk op grote ondernemingen blijft leggen, maar ook verder afdaalt naar middelgrote ondernemingen om meer spreiding te zoeken. Zodoende kun je de handel veel beter opbouwen.”

Innovaties

Binnen een aantal divisies heeft Logica een aantal nieuwe, innovatieve proposities klaarliggen om die handel beter op te bouwen. Samen met een aantal internationale bedrijven heeft Logica in opdracht van de EU een inter-

actief platform (INEM4U) ontwikkeld dat verschillende media zoals tv, mobiele telefoon en internet voor de eerste keer met elkaar verenigt. Kijkers kunnen zo via internet, tv en hun mobiel samen met vrienden deelnemen aan bijvoorbeeld een tv-quiz of ervaringen tijdens een voetbalwedstrijd of popconcert via beeld en geluid delen met elkaar in een afgeschermd omgeving, alleen toegankelijk voor die vrienden.

“Daarnaast zijn we ook in diverse landen bezig met specifieke projecten als rekeningrijden en radar *tracking* trajecten voor politie en overheid. Wat nog belangrijker is, is het gegeven dat klanten nauwelijks tijd investeren in opleiding en training. Iedereen zit namelijk maar op de vaste projecten waardoor er weinig beweging in zit. Wij blijven nog altijd vooroplopen met platformen als SAP en Microsoft waarvan wij de laatste stand van zaken in huis hebben. Als system integrator zijn wij zeer goed in staat de oude *legacy* met de nieuwe omgeving te integreren en te migreren. Dat is nog altijd het hoofddoel van ons werk en eigenlijk ook het hoofddoel van ons bestaan. Iedereen zegt altijd wel denigrerend ‘handjes en voetjes’, maar zonder die handjes en voetjes draaien ondernemingen niet.”

Kieboom heeft ook outsourcing hoog op de agenda staan. Logica hoopt dit jaar, maar ook in de toekomst, meer uitbestedingscontracten in de wacht te slepen. In Nederland komt zeventien procent van de omzet uit dergelijke contracten, en dat moet omhoog. “In Nederland is outsourcing voor Logica nog onderbelicht terwijl het op groepsniveau beter draait, zo’n 36 procent van onze business. We springen daarbij in op de trend van *knowledge transfer*, waarbij wij de éénpitters binnen bedrijven vervangen door onze eigen mensen. Op dat moment staat Logica garant voor het kennisniveau en kan daarbij ook importeren vanuit alle kenniscentra die we in de rest van de wereld hebben zitten. Verder blijft deze schoenmaker bij zijn leest. Ik ben integrator, dat doen we goed en dat blijven we vooral ook doen.”

Overcapaciteit

‘*No pain, no gain*’, luidt het gezegde. Die pijn voelde ook Kieboom in de beginfase van zijn werkzaamheden bij Logica Benelux. In de zomer kwamen driehonderd medewer-

Wilbert Kieboom, CEO Logica Benelux

Wilbert Kieboom doorliep in zijn loopbaan een pallet aan disciplines – marketing, sales, finance – en is daarom met recht een *allrounder* te noemen. Voordat hij bij Logica aan de slag ging, bekleedde hij diverse managementfuncties bij onder meer Compaq/Tandem Computers, Apple Computers en Lotus Development, en leidde hij in de Benelux succesvol de reorganisatie van Syntegra, onderdeel van het Britse telecombedrijf BT. Vanaf 2000 was Kieboom lid van de Atos Origin Management Board waar hij leiding gaf aan de Benelux, Scandinavië en het Verenigd Koninkrijk en vanaf 2007 tevens aan de wereldwijde operaties. In februari van dit jaar trad hij als Chief Executive Officer (CEO) aan bij Logica Benelux.



“Je kunt er denigrerend over doen, maar zonder handjes en voetjes draaien ondernemingen niet”

kers in Nederland op straat te staan als gevolg van de teleurstellende cijfers van het eerste kwartaal. Logica Benelux incasseerde in die periode elf procent minder omzet dan een jaar geleden, terwijl op groepsniveau een stijging van eenzelfde percentage werd gerealiseerd. Kieboom legt uit, bijna academisch: “Je moet jezelf altijd aanpassen aan de markt. Het is heel duidelijk dat in de tweede helft van 2008 en in de loop van 2009 de economie in een recessie is gekomen. Dan kun je twee dingen doen. Je kunt als

ondernemer verder gaan en doen alsof er niks aan de hand is of je slaat een traject in waarbij je kijkt hoe je competitief kunt blijven in een markt die zwaar onder druk staat. Sowieso moet je blijven kijken naar het kostenniveau. Is dat nog op een niveau waarop het is te handhaven of kunnen bepaalde zaken efficiënter? In februari hebben we voor het laatste gekozen waardoor een reorganisatie in zicht kwam. In feite wilden we vanuit verticale business units horizontaler gaan werken. Vroeger was het zo dat *resources* alle-

>>



“Wie in deze tijden niet zwaar genoeg doorsnijdt, komt zichzelf onherroepelijk tegen”

Men creëert altijd een bepaald imago om een persoon heen en of dat wel of niet klopt, mag ieder voor zich uitmaken”, wuift hij het stigma weg en verwijst naar zijn tijd bij Atos Origin. “Daar heb ik inderdaad de eerste jaren gesaneerd. De laatste zes jaar heb ik groei gerealiseerd. Dat had niets te maken met saneren”, onderstreept Kieboom. “Wat ik wil zeggen: het één sluit het ander niet uit. Het hoort bij de job als manager. Zachte heelmeesters maken tenslotte stinkende wonden. Wie in deze tijden niet zwaar genoeg doorsnijdt, komt zichzelf onherroepelijk tegen.”

Eensgezind

Kieboom erkent dat er binnen zijn organisatie nog twee culturen heersen, namelijk de Logica- en de CMG-cultuur. CMG werd in 2002 door Logica aangekocht. Dit hoeft volgens hem geen beletsel te zijn voor het succes van ‘One Logica’. “We moeten ons realiseren dat we in een moeilijke markt zitten. Iedereen zit in *sales* en *delivery* en we hebben elkaar keihard nodig. In deze tijden moeten we geduld betrachten en operational excellence als hoofdmoot in het vaandel hebben staan. De medewerkers snappen dit.” •

maal binnen individuele units zaten. Dit had tot gevolg dat overcapaciteit binnen zo’n onderdeel bleef hangen als die specifieke markt niet vragend was. Nu komen die resources eindelijk weer terug in een centrale *pool* waardoor deze kunnen worden ingezet waar dan ook de vraag bestaat. Het andere voordeel is dat je geleidelijk naar *shared services* toe kunt gaan omdat je veel meer gecentraliseerd bent, waardoor je ook weer een aantal ondersteunende functies kunt dedupliceren. Op die manier kun je een aantal indirecte medewerkers uit de organisatie halen.”

Imago

Dat Kieboom te boek staat als saneerder, deert hem niet. “Mij maakt het eerlijk gezegd niet uit hoe ik bekend sta.

Logica in vogelvlucht

Logica is een internationale ict-dienstverlener die diensten levert op diverse terreinen, waaronder management- en ict-consultancy en systeemontwikkeling en -integratie. Het bedrijf heeft ongeveer 40.000 medewerkers in dienst. Het hoofdkantoor is gevestigd in Reading in het Verenigd Koninkrijk en het bedrijf is genoteerd aan de beurzen van Londen en Amsterdam.

Logica boekte over 2008 77% minder winst ten opzichte van het jaar ervoor als gevolg van herstructureringskosten en een hogere winst in 2007. In het eerste halfjaar van 2009 behaalde de onderneming een nettowinst van 45,6 miljoen euro bij een omzet van bijna 2,2 miljard euro.