



**Lex Kwaaitaal (60)** is geboren in Nijmegen en woont in Wijchen. Hij is getrouwd met Godelieve (secretaresse) en samen hebben ze drie kinderen: Cathelijne (34), Michiel (33) en Marije (28).

**Opleiding:** Wiskunde, TU/e Eindhoven (1 jaar)

**Carrière:**

**1968-1975:** Ciago

**1975-1979:** Akzo Chemie

**1979-1981:** Rank Xerox Nederland

**1981-1999:** Digital Equipment Corporation/Compaq EMEA

**2000-2003:** NEC Computers International Wijchen/Angers (Frankrijk, European Service & Support: directeur Service Logistics & Administration; vervolgens directeur Field Service Delivery)

**2003-2004:** eigen onderneming Q-Chain & Service Solutions Wijchen. Aanreiken service supply chain-oplossingen aan de hand van 4PL-contract/SLA-structuur

**2004-heden:** Unisys IDC Schiphol-Rijk, directeur Service Supply Chain Operations EMEA en general manager IDC

‘Of het nu SAP is, Oracle of een eigen systeem van een logistiek dienstverlener... Geen enkele aansturing voldoet aan de eisen van een gemiddelde service supply chain. Toen ik in 2004 bij Unisys aantrad als directeur Service Supply Chain Operations (SSCO) EMEA, stond ik dan ook versteld van het eigen systeem dat hier wordt gebruikt. We lopen hiermee wereldwijd voorop en let op mijn woorden: het aansturen van de logistiek is de niche van de komende tien jaar!’ Minder enthousiast was Lex Kwaaitaal over de overcapaciteit die hij binnen zijn werkveld aantrof. De afgelopen jaren heeft hij hierin het nodige gedaan waaronder het overplaatsen naar India van planning en vervanging van reserveonderdelen.



Door Edith Kok

**Lex Kwaaitaal, directeur Service Supply Chain Operations EMEA & general manager IDC Unisys**

# ‘Ik wil de beste in de klas zijn’

ISYS





**D**e geschiedenis van Unisys begon in 1873 toen Remington de eerste typemachine introduceerde. Talrijke fusies later werd in 1986 voor het eerst de naam Unisys Corporation gelanceerd. Unisys richt zich op business-to-business consulting, systeemintegratie, outsourcing, IT-infrastructuren en servertechologie. Qua omzet is de portefeuille als volgt verdeeld: de VS neemt 41 procent voor zijn rekening; EMEA 36 procent, Pacific/Azië 12 en Latijns-Amerika 11 procent. De klanten zitten vooral in de financiële dienstverlening, overheid, telecom, transport, industrie en media. Lex Kwaaitaal: 'Voor hen is IT, met in het bijzonder software en aanpassingen, zowel van levensbelang als dé grote kostenpost, vooral als ze het binnenboord houden. Wij zijn erin gespecialiseerd om die expertise over te nemen.'

*En dan kom jij zowel uit de IT als de supply chain en word je bij Unisys toch verrast met dat prachtige logistieke systeem...*

'Ik sloeg achterover! Het Global Logistics System is door Unisys zelf ontwikkeld. Het omvat wereldwijd één geïntegreerd systeem en is absoluut uniek in het volgen van een onderdeel. Het biedt complete transparantie voor zowel de klant als mijzelf. In de praktijk scheelt dat al snel één tot twee dagen en inherent daaraan de mogelijkheid om veel lagere voorraden te voeren. Niettemin was daarvan bij Unisys zelf veel te weinig sprake, maar dat hebben we de afgelopen jaren behoorlijk aangepakt. Let wel, ik spreek van een service supply chain met diverse vieruurscontracten, bedenk hoe belangrijk het is voor klanten als banken en beveiliging om door te draaien. Als Unisys gebruiken we het Global Logistics System dus al wel voor onze klanten, maar ik realiseerde me meteen dat we ons er meer op moeten toelagen

## PORTRET

**Auto:** 'Een geleasde Volkswagen Passat. Het bevalt goed maar ik heb absoluut geen voorliefde voor merken. Voor mij zijn auto's vervoermiddelen, *that's it*. Ik reed afgelopen jaar een kleine 40.000 kilometer, vrijwel allemaal woon-werkverkeer. Het patroon was bijna altijd gelijk: zondagavond naar een appartement in Zandvoort; maandag, dinsdag, woensdag op de zaak in Schiphol-Rijk; donderdag en vrijdag thuiswerk. Ik heb dat appartement net verkocht en werk nu drie dagen thuis. Alleen op dinsdag en donderdag ga ik naar het Westen en rijd dan iets later dan de files. Ik ben daardoor veranderd van een ochtend- in een avondmens. Bovendien heb ik tegenwoordig helaas ruim

**Lex Kwaaitaal: 'Mijn hobby's? Werk, werk, werk en sinds een aantal jaren golf, het leuke is dat ik dat samen met m'n vrouw kan doen.'**

## 'Ik spreek van een service supply chain met diverse vieruurscontracten'

om het centraal te stellen bij onze acquisitie. In Europa geldt nog steeds dat de aansturing van de logistiek het hart van de business is, en dat je dat niet uitbestedt. In de VS gebeurt het al wel, maar Europa is conservatiever. Met ons systeem kunnen we ondernemingen over de streep trekken. Zeker als ik bedenke hoe vooroorlogs de systemen zijn bij overheidsorganen als sociale diensten en politie.'

### *Hoe wil je dat aanpakken?*

'Er wordt binnen Unisys over gesproken, maar veel meer kan ik er nu niet over kwijt. Ik heb me de afgelopen jaren vooral beziggehouden om de overcapaciteit binnen onze eigen service supply chain aan te pakken. Zo is het aantal medewerkers binnen mijn gebied gedaald van 104 naar 39. Wereldwijd zijn er nog slechts 160 personen actief binnen de SSCO en dat binnen een organisatie van 27.000 mensen! We hebben er simpelweg niet meer nodig. Om te beginnen hebben we onze SSCO van EMEA geïntegreerd in het geheel. Daarna hebben we ons wereldwijd als doel gesteld om zeker vijftien procent van het werk in Bangalore te laten verrichten. In 2005 zaten wij als service supply chain voor nog maar zo'n drie, vier procent in lagelonenlanden, terwijl dat bij concurrenten als IBM en HP rond de twintig lag. Er zitten nu vijftig mensen in Bangalore en 160 elders, dus de doelstelling is al ruim behaald. Het grote voordeel zijn natuurlijk de kosten. In India krijg je vier mensen voor de prijs van één hier. Het stikt er van de hoogopgeleide mensen die ook nog eens veel gemotiveerder zijn.

'Daarnaast spreken ze Engels en behoort India tot de BRIC-landen – Brazilië, Rusland, India en China – die de wereldhandel

gaan beheersen. Wij zijn er inmiddels eveneens ISO-gecertificeerd, net zoals elders. Ook in die wereldwijde ISO-certificatie zijn we vrij uniek. Het verhaal ligt echter niet zo simpel. In India is veel verloop, de medewerkers hoeven elders maar iets meer te verdienen en ze gaan al. Bovenal kun je een stuk expertise van dertig jaar niet in één keer daar naartoe halen. De Indiase cultuur kan niet alles aan, zo moeten de mensen leren om beslissingen te nemen. Tegelijkertijd vinden er fouten plaats. Deze week stuurde iemand bijvoorbeeld een taxi van Frankrijk naar Spanje. Het besef van Europese afstanden en grenzen is er niet optimaal. Ik hamer er dan op om zo'n vergissing niet te zien als blamage, maar als fase binnen een proces van continue verbetering. Gelukkig is de manager een Indiër die lange tijd binnen onze organisatie in de VS heeft gezeten. Al met al blijft de vraag wat we daar precies gaan doen.

'We kunnen onze service supply chain onderverdelen in planning en vervanging van reserveonderdelen, voorraad en inkoop. Het eerste deel zit nu in Bangalore, of we een volgende stap maken? IBM heeft ook enkel die eerste stap gemaakt en stopte toen. Mijn visie is om éérs een stuk rust te vinden. Ik denk dat het op een mix uitdraait. Daardoor leggen we ook niet alle eieren in één mandje, met alle gevaren vandien.'

### *Het zal niet de enige reden zijn dat je eigen aantal medewerkers omlaag ging...*

'Inderdaad. We hebben de uitvoering van logistiek en warehouse uitbesteed aan één globale speler. Het was vóór mijn aantreden al beslist, proefondervindelijk ben ik voorzichtig met dergelijke acties. Bij NEC hebben we hetzelfde overwogen maar nooit door-

zeven uur slaap nodig om scherp te blijven, vroeger waren vier uur-tjes voldoende. Ten slotte ga ik elk kwartaal een keer naar Engeland en Parijs en houden we een jaarlijkse strategische bijeenkomst in de VS.'

**E-mails:** 'Rond de honderd per dag maar daarnaast heb ik dagelijks twee, drie keer een conference call, dé manier om thuis te werken.'

**Kleding:** 'Casual en op het werk gekleed zonder das.'

**Hobby's:** 'Werk, werk, werk en sinds een aantal jaren golf, het leuke is dat ik dat samen met m'n

vrouw kan doen. Morgen gaan we de hele dag en om het werk dan los te laten is dan ook echt lekker. Daarnaast zou ik willen tuinieren maar daarvoor gun ik me weinig tijd. Verder geniet ik van managementtrainingen. Twee sprongen eruit: één rondom Eric Krauthammer en een ander waarbij de persoonlijkheidstest van Myers Briggs centraal stond. Valt ook op internet te doen en ik kan het iedereen aanbevelen.'

**Lezen:** 'Alleen zakelijk. FEM, Business Week en op z'n tijd een boek. Op dit moment ben ik bezig met "Megatrends Nederland" van Adjedj Bakas. Hij beschrijft er de opkomst van de BRIC-landen

en hoe ze het overnemen van het Westen. Ik zie het daadwerkelijk gebeuren. We laten het zaakje toch uit de hand lopen... Nu weer de berichtgeving over het afglijden van ons onderwijs; de politiek die al zo'n twintig jaar aan het kwakzalven is... Mijn visie is dat we meer managers moeten inzetten ten koste van ambtenaren. Over boeken gesproken: ik was binnen een Neven-werkgroep zelf co-schrijver van het in Nederlands en Engels uitgegeven, "Prestatie-indicatoren in de logistiek". We waren onze tijd ver vooruit, eigenlijk was het in Nederland het begin van het meten van logistieke prestaties. Rond die tijd begonnen ook pas de eerste echte vakopleidingen, en

ik weet dat het boek op meerdere scholen is gebruikt.'

**Politiek:** 'Misschien word ik wethouder maar het is de vraag of ik tegen het politieke klimaat kan. Het is wel dat ook ik milder word met de jaren, maar ik zal het nooit accepteren als er geld over de balk wordt gegooid. En dat gebeurt in de politiek nogal! De laatste keer stemde ik CDA, maar eigenlijk weet ik het niet meer. VVD vind ik té, we blijven ook maar gewone mensen.'

**Muziek:** 'Beatles, Rolling Stones, Strauss, operette.'

'Good, better, best, never let it rest till your  
good is better and your better best!'



gevoerd. Digital ging na tien jaar terug naar eigen aansturing. Mijn ervaring is dat er geen dienstverleners zijn die de wereldwijde logistiek en warehousing zowel financieel als organisatorisch aankunnen. Ook nu ben ik niet tevreden over het transport. De beste oplossing zit hem toch in de beste serviceprovider per regio. Maar goed, door het outsourcen zijn bij ons banen verdwenen. Daarnaast is ook bij anderen het dienstverband opgezegd.'

#### *Leuk is anders...*

'Tuurlijk maar ik sta er geheel achter, we hebben nu geen overcapaciteit meer. Gedurende mijn carrière heb ik regelmatig mensen op straat gezet. Bij Digital noemden ze me zelfs "de slager van Wijchen". Ik was echter wel duidelijk en fair. Ik vind het een grote uitdaging om mensen zich te laten ontwikkelen. Indien mogelijk zet ik medewerkers met minder capaciteit op de goede plaats. Rotten appels ontsla ik en die moeten het dan ook maar bekijken. Maar moeten goede mensen eruit, dan begeleid ik ze tot ze iets anders hebben. En ik maak ze zeer duidelijk waarom we ze ontslaan. Bij ons lag dat zeker ook in de genoemde overcapaciteit.

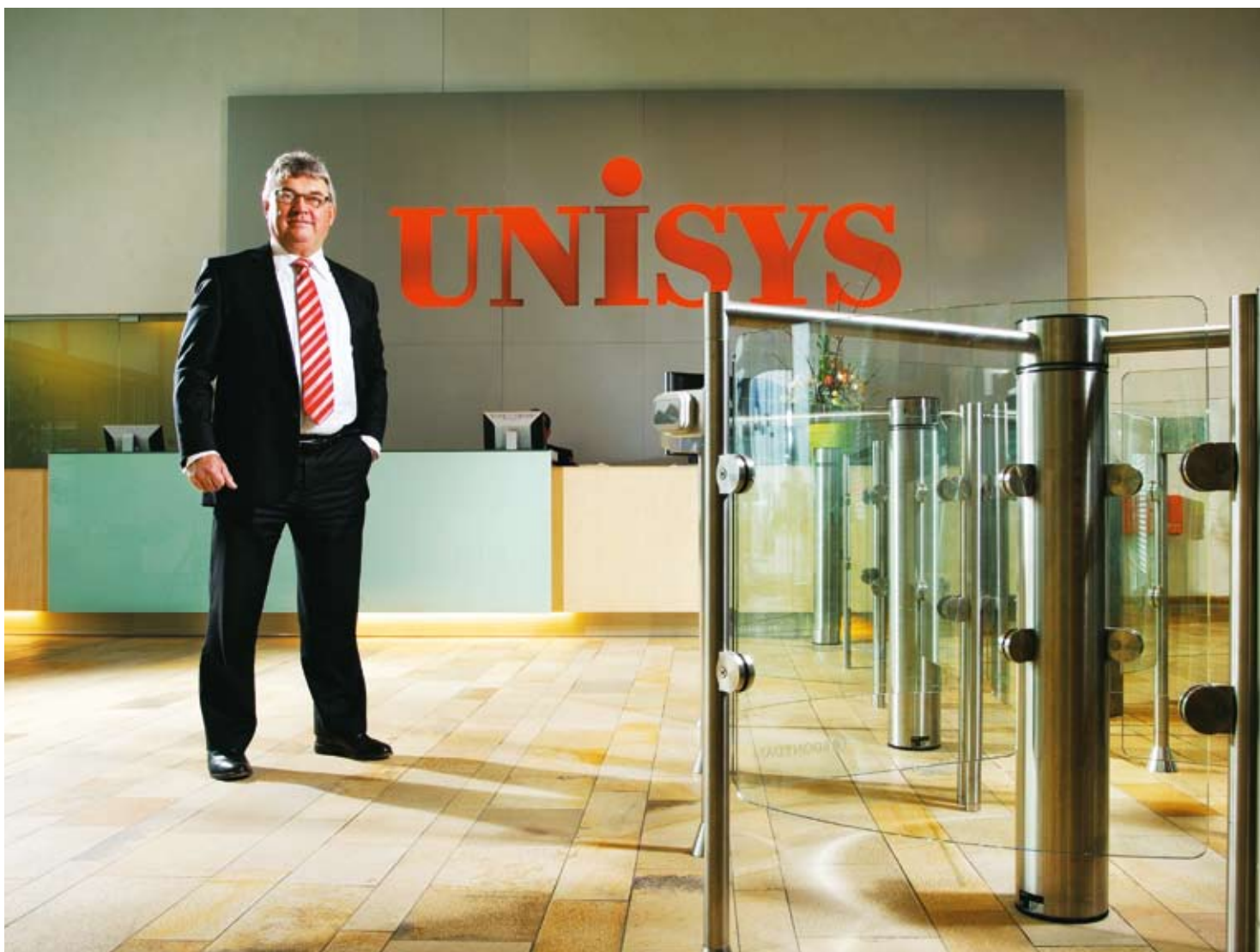
'Inmiddels is de voorraad gedaald van 15 naar 8 miljoen dollar en dit jaar verwachten we te zakken naar 7 miljoen. Vóór mijn tijd lag er zelfs voor 30 tot 40 miljoen, er werd gewoon niet zo naar gekeken. Nee, de daling heeft niets te maken met veran-

deringen in de waarde van het product, want die ging juist zo'n vijf procent omlaag. Vergis je niet, ook bij IT-onderdelen is de concurrentie moordend. Afijn, de totale kostenbesparing binnen onze regio SSCO schat ik op vijftien procent, wij maken weer winst. Tegelijkertijd is het serviceniveau gestegen van 92 naar 97 procent. Door er de focus op te leggen. Tot mijn tevredenheid lopen we met deze resultaten voorop binnen Unisys. De andere twee regio's, de VS en Latijns-Amerika, volgen ons. Ik streef er nu naar om ook buiten het bedrijf de beste in de klas te zijn. En ik moet zeggen: mijn baas waardeert het zeer. Hoewel ik ook moest wennen aan de matrixorganisatie binnen Unisys, bij NEC kon ik zelf beslissingen nemen. Bij Unisys heb ik dat eveneens gedaan met als gevolg de genoemde resultaten, maar ik ging er dus eigenlijk mee over de schreef. Het zij zo.

'Ik heb tevens getracht om voor de werknemers de automatische salarisverhoging af te schaffen ten gunste van een prestatiebonus, maar dat is niet gelukt. Personeelszaken Europa was bang om precedenten te scheppen. Bovendien gaf het meer administratieve rompslomp dan dat het geld had opgeleverd. Ik blijf het jammer vinden, want ik vind een beoordeling op resultaten een groot goed. Geen excuses. Zo ook hecht ik aan het belang van geïntegreerd denken. Meten is weten. Toeleggen op kostenbeheersing maar nooit ten koste van klanten en kwaliteit. En de essentie van teamwork.'



- 'Ik heb getracht om de automatische salarisverhoging af te schaffen ten gunste van een prestatiebonus, maar dat is niet gelukt'



#### *Je gedrevenheid spettert er vanaf.*

'Ja, werk is echt mijn hobby. 'Ik wil mensen om me heen, organiseren, coachen. Niet voor niets wou ik in eerste instantie wiskundeleraar worden. De studie was echter te droog voor mij en als docent was mijn leven te beperkt geweest. Wordt een baan te rustig, dan word ik een *peu nerveux*. Ik streef er overigens wel naar, want ik wil mezelf in mijn functie overbodig maken en dan uitzien naar een andere baan. Aldus elke vijf jaar switchen is goed. In het huidige zakendoen is verandering überhaupt dé grote zekerheid. Ik vind het uitstekend, want ik streef naar continue verbetering. *Good, better, best, never let it rest till your good is better and your better best!*

#### *Wanneer ben je bij Unisys overbodig?*

'Dat zal over zo'n twee jaar zijn. Gezien mijn leeftijd is het daarna de grote vraag of ik nog een job wil, het is en blijft topsport. Een

eigen bedrijf? Dat heb ik vijf jaar geleden al opgezet, samen met een veertiger. Hij werd ziek en overleed binnen vier maanden: kanker. In dezelfde periode diende mijn huidige baan zich aan en liet ik mijn bedrijf los. Mijn vrouw wil niet dat ik het nogmaals opzet. Ze heeft gelijk, dan ben ik écht een workaholic. Ik overweeg eerder om me in te zetten voor ontwikkelingswerk, maar waar? Ik heb me al georiënteerd in Brazilië maar daar is zóveel armoede en tegelijkertijd geen sociaal leven, dat schrikt me af.'

#### *Nog even terug naar je werk. Je bent behoorlijk veeleisend, zijn er dingen van jezelf die je veranderd wilt zien?*

'Zeker, want ook met mijn eigen ontwikkeling ben ik voortdurend bezig. Mijn zwakte ligt vooral in het vervolg van mijn snelle denken, mensen kunnen mij vaak niet volgen. Ik tracht dus om de tijd te nemen maar wel met dubbele gevoelens, want snelheid houdt ook iedereen scherp.' <