



|||||

**Tom Hermans,
Emma Safety Footwear:**
Innoveren zonder
IT-afdeling

|||||

Ook de slimme auto
heeft standaarden nodig

|||||

Automation & robotics
Is uw bedrijfsproces al
robotproof?



Tom Hermans, directeur van Emma Safety Footwear

Innoveren zonder IT-afdeling

III Het 85 jaar jonge Emma Safety Footwear maakt momenteel de transitie door van een ambtelijke onderneming naar een modern, online bedrijf dat innoveert met IT. Zo moeten de veiligheidsschoenen van de Nederlandse marktleider in de toekomst deel uitmaken van het Internet of Things. Des te opvallender dat de Limburgse schoenenfabrikant zelf geen IT-manager of IT-afdeling heeft. "Wij hebben geen last van politiek, bureaucratie of ingewikkelde machtsverhoudingen."

"Het productiebedrijf van Emma staat letterlijk boven de mijnschachten in Brunssum", zo vertelt Tom Hermans, directeur van Emma Safety Footwear. Bij die mijnschachten van de Staatsmijn Emma, vernoemd naar de moeder van de toenmalige koningin Wilhelmina en in gebruik van 1911 tot 1973, begint ook de geschiedenis van de schoenenfabrikant. "Mijnwerkers die onder de grond een ongeluk kregen, werden boven de grond omgeschoold tot kledingherstellers en later ook schoenenherstellers. Vanuit die groep

kwam bijvoorbeeld het idee om stalen neuzen op de schoenen te zetten. De Limburgse mijnwerkers zijn de voorlopers geweest in het nadenken over veiligheidsschoenen."

Na het sluiten van de steenkolenmijnen in Zuid-Limburg kwam schoenenfabrikant Emma in handen van DSM en later van de sociale werkvoorziening Licom die in 2012 werd ontbonden. "Emma was een pareltje uit Limburg maar dreigde mee te gaan in de opheffing van de moeder", aldus Hermans. Voor Hermans en een groepje investeerders reden om Emma over te nemen. "Ik had ruim vijftien jaar adviserende en interim-management-ervaring, onder andere in de logistiek en IT, en het leek me een uitdaging om die ervaring in de praktijk te brengen door zelf in een bedrijf te stappen."

Duurzaamheid profiel geven

Een eerste aandachtspunt na de overname was het creëren van een 'naar buiten gerichte, ondernemende cultuur'. Een lastig proces dat volgens de directeur alleen kon slagen met de hulp van changemanagers die bereid waren om 'het nieuwe Emma eruit te halen'. "Emma was een vrij ambtelijk bedrijf", vertelt Hermans. "Om een betere focus op de markt te krijgen heb-

ben we veel geïnvesteerd in marketing en sales en die onderdelen ook op een andere locatie neergezet, in Maas-tricht, weg van het productiebedrijf in Brunssum. Het marketing- en salesbedrijf is qua 'look and feel' ook echt een ander bedrijf, veel moderner."

Een tweede aandachtspunt was het inzetten van een transformatie van een bedrijf dat voortkomt uit de sociale werkvoorziening naar een modern, internationaal bedrijf dat maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in het vaandel heeft staan. "Emma had jarenlang als beleid dat er goed moest worden gezorgd voor arbeidsgehandicapten, maar dat kan geen strategie voor de toekomst zijn", legt Hermans uit. "We werken er daarom hard aan om van Emma een modern, internationaal MVO-bedrijf te maken met innovatieve producten. Dan gaat het om *people, planet en profit*. Met *people* zat het bij Emma altijd al goed en met *profit* inmiddels ook. Het is nu zaak dat het vraagstuk van duurzaamheid meer profiel krijgt."

Lijn tussen IT en MVO

Bij het aanmeten van een 'duurzaam profiel' speelt IT duidelijk een sleutelrol, zo begrijpen we tijdens het gesprek met Hermans en Dirk Dekker, con-





innovatie



sultant bij adviesbureau Wielinq. Een goed voorbeeld van de lijn tussen IT en MVO is het 'materialenpaspoort' dat Emma voert en dat inzichtelijk moet maken waar de gebruikte grondstoffen vandaan komen. Daarvoor was het wel noodzakelijk dat de databases waarin deze informatie zit verstoppt aan elkaar werden gekoppeld. "Uiteindelijk gaat het erom dat we de hele keten online zichtbaar maken, zodat je als klant bijvoorbeeld kunt zien hoe een grondstof wordt gewonnen. Maar dat gaat nog wel even duren want daar hebben we nog veel meer connecties voor nodig." "Daarnaast was de vraag: op welke wijze gaat Emma online?", vervolgt Dekker. Zo werkt Emma hard aan een online platform voor het rechtstreeks bedienen van de consument, waarmee het bedrijf in het Verenigd Koninkrijk inmiddels de eerste ervaring heeft opgedaan. Maar ook op het optuigen van een business-to-businessplatform waarop bijvoorbeeld dealers en toeleveranciers worden aangesloten, is door Emma zwaar ingezet. Dit levert directe voordelen voor de dealers (die essentieel zijn voor Emma) en hiermee kunnen bijvoorbeeld de voorraden en het afhandelen van retouren efficiënter worden ingericht. "Onder online verstaan we niet alleen de *clicks and bricks*", aldus Hermans. "Online is bij ons een veel breder verhaal. Het gaat erom dat je de hele keten digitaal ontsluit." Zo moet het volgens Hermans mogelijk zijn om in elkaars magazijnen te kijken. "Onderlinge samenwerking gebeurt nog maar heel weinig. Zo bestellen we nu iedere week ons leer in Brazilië, terwijl het best mogelijk moet zijn om die toeleverancier mee te laten kijken in onze voorraden zodat je het bestelproces automatisch kunt laten runnen. Dan heb je wel een IT-infrastructuur nodig die dat mogelijk maakt."

I-Emma

Dat de fabrikant van veiligheidsschoenen 'innoveert met IT', zoals Hermans het zelf zegt, wordt eens te meer duidelijk als I-Emma ter sprake komt. Het idee achter I-Emma is dat schoenen worden voorzien van sensoren die bijvoorbeeld vocht, temperatuur en slijtage kunnen meten, de locatie van de drager kunnen traceren of die

de informatie leveren die nodig is om achteraf een ongeluk te analyseren. Ook ziet Emma sensortechnologie als middel om schoenen op te laten gaan in de 'circulaire economie' waarin alles draait om het hergebruik van materialen en waardebehoud van grondstoffen. "Met I-Emma kunnen we identificeren waar een schoen vandaag is en wat voor milieuvriendelijke of juist herbruikbare materialen erin zitten." "En het gaat veel verder dan het bevorderen van de duurzaamheid", benadrukt Hermans. "Doordat schoenen een identificatie meekrijgen, kun je er ook diverse processen voor bijvoorbeeld veiligheid en toegang aan koppelen. Een in de schoenen ingebouwde chip kun je ook gebruiken om mensen ergens toegang toe te verschaffen, of om te detecteren dat een beveiligd gebied wordt betreden. Ook kun je brandweerlieden die een klus klaren, tracken en traceren op basis van hun schoenen. En het geeft ook een schat aan marketinginformatie. Op het moment dat ik een sensor koppel aan een gebruiker, weet ik bijvoorbeeld wanneer Pietje nieuwe schoenen nodig heeft." Om aan de zorgen over de privacy tegemoet te komen, worden met I-Emma de gegevens op functieniveau uitgelezen. "Soms, bijvoorbeeld bij de brandweer, wil je wel juist weten waar Pietje is, dan moet dat beveiligd ook kunnen", stelt Hermans. "Er zijn veel toepassingen te bedenken en verschillende gebruikers in de keten hebben baat bij een gegevensverzameling maar we zijn nog maar in de beginfase als het gaat over het nadenken hoe om te gaan met een gemeenschappelijk datagebruik en een fatsoenlijke afbakening."

Innoveren zonder IT

De data die met I-Emma worden verzameld – zoals wanneer Pietje nieuwe schoenen nodig heeft – zijn echt goud waard, weet Hermans. "Dan moet je het eigendom van die data heel goed regelen en commercieel gebruik waarborgen." Wie denkt dat Emma nu druk is met het werven van dataspecialisten of andere dataspecialisten, heeft het echter mis. "Wij proberen de vernieuwing van buiten te halen, door een partner te zoeken die met je meedenkt. En als we dan toch dataspecialisten zouden aannemen, dan zou ik ze graag bij marketing onderbrengen."

"Het interessante is dat Emma geen IT-manager heeft", vult Dekker aan. "Dat betekent ook dat het managementteam zelf aan zet is als het gaat om innovatieve ontwikkelingen en dat veel zaken direct geregeld worden. Sommige IT-afdelingen kunnen innovatie in de weg staan. De focus is vaak op beheer, waar een IT-afdeling 80 procent van de tijd mee bezig is. Daardoor ontstaat er een interne gerichtheid. Dat probleem heeft Emma niet."

Hermans herkent het beeld dat Dekker schetst: "Ook tijdens mijn advieswerkzaamheden merkte ik al dat IT-management voor de helft politiek is en ook intern gericht is. Het gaat vaak over vraagstukken als: hoe kan ik processen optimaliseren en hoe pas ik legacy in in mijn architectuur? Ik ben echter op zoek naar vernieuwing. De vraag hoort dan ook te zijn: hoe kan ik met IT innoveren en vernieuwing aanbrengen?"



"Doordat schoenen een identificatie meekrijgen, kun je er diverse processen aan koppelen"

Regie voeren

Volgens Hermans kunnen bedrijven deze vraag alleen beantwoorden als ook de bestuurders voeling hebben met IT en het leuk vinden om innovatie op te pakken. "Maak van IT een mooi businessmodel en ga als bestuurder zelf in die innovatie zitten", zo luidt het advies van Hermans dan ook aan collega-bestuurders. "Maak je eigen organisatie klein, voer de regie over de samenwerking en vind de partijen die geen last hebben van politiek, bureaucratie en ingewikkelde machtsverhoudingen." "Innoveren zat ook niet in het DNA van Emma", besluit Hermans. "Dan moet je op zoek gaan naar 'aanpalende partijen' die misschien niets hebben met het maken van schoenen maar die wel waarde kunnen toevoegen. Die partijen moet je in elkaar haken. Als je vervolgens samen conceptueel gaat denken in plaats van op productniveau, dan komen daar de mooiste dingen uit."

