



Minder detacheren, meer projecten

Na Tass lijft Altran ook Nspyre in. Het Franse bedrijf is nu verreweg de grootste technische dienstverlener in de lage landen. Bits&Chips sprak met topmannen Pascal Laffineur en Edwin Manten van Altran Benelux over de koers die zij gaan varen in deze regio.

Nieke Roos

Altran timmert stevig aan de weg in de lage landen. Waar de van oorsprong Franse systeemintegrator in België en Luxemburg al een gevestigde naam is, was het bedrijf in Nederland tot voort kort een relatief kleine en enigszins onbekende speler. De overname vorig jaar van Tass en de recente inlijving van Nspyre zetten Altran hier echter in één klap op de kaart. Met een team van achttienhonderd mensen is het nu verreweg de grootste technische dienstverlener in de Benelux.

‘In de regio is al een tijdje een *roll-up* gaande’, signaleert Edwin Manten, voormalig hoofd van Tass en nu divisiedirecteur bij Altran Benelux. ‘Nieuwe dienstverleners komen er amper bij en de bestaande spelers bezinnen zich op hun toekomst. Klanten vragen tegenwoordig veel meer. Neem ASML, dat onder de noemer *farm-out* steeds vaker de ontwikkeling van hele systeemdelen buiten de deur legt. Wie wil overleven, moet heel gespecialiseerd zijn of omvang hebben.’ Tass en Nspyre hebben gekozen voor het volume van Altran.

Nieuw elan

Bij de hele Altran-groep werken ongeveer 23 duizend medewerkers in meer dan twintig landen. Het afgelopen jaar waren zij samen goed voor 1,756 miljard euro aan inkomsten. Met 45 procent van deze taart is thuisland Frankrijk nog altijd de belangrijkste regio, gevolgd door Italië en Spanje. Duitsland is een speerpunt. Bij onze oostburenen werkt het bedrijf hard aan zijn bekendheid. Via een overname is de Duitse loonlijst onlangs aangegroeid van duizend naar drieduizend namen.

Corebusiness is ‘geoutsourcete r&d’, zoals ceo Pascal Laffineur van Altran Benelux het omschrijft. ‘Bedrijven leggen hun onderzoek en ontwikkeling bij ons neer. Dat doen we in verschillende sectoren, in de automotive-industrie, in de aerospace, in de hightech maar bijvoorbeeld ook in de lifesciences. Outsourcing van r&d gebeurt steeds meer: wij zien een groei van zeven tot acht procent per jaar.’

Altran biedt de mogelijkheid om diensten uit te besteden maar ook hele projecten,

‘Outsourcing van r&d gebeurt steeds meer’, merkt ceo Pascal Laffineur van Altran Benelux. ‘Wij zien een groei van zeven tot acht procent per jaar.’

met gedeeld financieel risico. Het bedrijf heeft zogenoemde *delivery centres* verspreid over de wereld, die enerzijds lokale klanten bedienen en anderzijds een internationaal netwerk vormen en samen opdrachten uitvoeren. ‘Op groepsniveau halen we zo’n vijftig procent van de omzet uit projecten’, stelt Laffineur. ‘Voor de Benelux ligt dat wat lager, rond de 25 procent, maar met de recente acquisities willen we dat verder gaan ontwikkelen.’

In België heeft Altran tien procent van de markt, een leidende positie die niet zonder slag of stoot tot stand is gekomen. ‘Lange tijd hadden we er vijf filialen, twee grote en drie kleine, die min of meer als losstaande bedrijven opereerden en soms zelfs met elkaar concurreerden’, blikt Laffineur terug. ‘In 2009 hebben we besloten ze samen te voegen.’



'Ik was aangenaam verrast over hoe goed Nspyre aansluit', aldus Edwin Manten, voorheen hoofd van Tass en nu divisiedirecteur Intelligent Systems bij Altran Benelux.

Dat bleek gemakkelijker gezegd dan gedaan. 'Elk bedrijf vond zichzelf beter dan de rest. Uiteindelijk hebben we alle neuzen dezelfde kant op gekregen en iedereen verenigd in Altran SA. Als directeur van het grootste filiaal heb ik daarbij de rol van ceo op mij genomen.' In 2011 kreeg Laffineur ook de verantwoordelijkheid over Luxemburg.

De Nederlandse activiteiten voeren op dat moment nog hun eigen koers, zonder al te veel succes. 'In de jaren negentig heeft Altran hier een aantal bedrijven gekocht, maar die niet meteen opgenomen in de groep. Toen het ze later alsnog wilde integreren, bleken ze te lang alleen te hebben gestaan en zich geen Altranners te voelen. Ze pasten er eigenlijk ook niet allemaal even goed bij; ze zaten soms meer in de it dan in de technologie', analyseert Laffineur. 'Uiteindelijk zijn ze wel

gefuseerd tot Altran bv, maar de mensen hadden moeite gemotiveerd te blijven.' Met Tass en Nspyre erbij en de Belg aan het roer heeft de Nederlandse tak nieuw elan gekregen.

Omgekeerde integratie

Het in 1978 opgerichte Tass was tot 2007 de embedded-software dochter van Philips. Toen verkocht het elektronicaconcern het onderdeel aan de aanbieder van it-producten en -diensten Total Specific Solutions (TSS). Eind 2013 deed eigenaar Strikwerda Investments TSS over aan het Canadese Constellation Software. Tass was bewust geen onderdeel van de deal omdat het te veel verschilde van zijn zusterondernemingen, die focussen op organisatiebrede toepassingen. Het bleef als zelfstandige entiteit bij Strikwerda, om samen te zoeken naar een goede partij om de volgende stap mee te kunnen maken.

Die partij vond Tass afgelopen jaar in Altran. 'Met honderdtachtig mensen in Nederland en zeventig in België waren we te groot om te specialiseren maar te klein om

mee te doen met de grote jongens', aldus Manten. 'Als zelfstandige speler konden wij gewoon niet snel genoeg voldoen aan de inhoudelijke vraag van klanten en ook niet in het volume dat zij nodig hadden. Daarom hebben we besloten om ons aan te sluiten bij een grote partij. Via een longlist van 22 geïnteresseerden en een shortlist van twaalf zijn we uitgekomen bij Altran.'

'We hebben een aantal oplossingen ontwikkeld waarvoor de Benelux als afzetgebied eigenlijk te klein is. Daarom zochten we een internationale partij, eentje die bovendien geloofde in onze toekomstplannen en niet alleen ging voor onze financiële performance de zeven jaar daarvoor. Met Altran was de aansluiting heel goed', verklaart Manten de keuze. 'In Nederland zaten we geografisch en qua klanten over het algemeen niet in elkaars vaarwater en waar dat wel zo was, overlaptten de disciplines meestal niet. Zij werkten bijvoorbeeld ook voor ASML, maar in tegenstelling tot Tass deden zij daar relatief weinig embedded software.'

'Detachering is een doodlopende straat'

‘Wie wil overleven, moet heel gespecialiseerd zijn of omvang hebben’

Binnen Altran Benelux vormen de Tassers nu de divisie Intelligent Systems, die realtime en embedded systemen ontwikkelt voor verschillende domeinen – niet alleen voor de hightech maar bijvoorbeeld ook voor de auto-industrie, de energiesector, de lucht- en ruimtevaart, de medische markt en potentieel zelfs de financiële wereld. Divisiedirecteur Manten: ‘In feite is Tass in zijn geheel als *horizontal* ingeschoven in de groep, waarbij we een dertigtal mensen van Altran hebben opgenomen in onze club. Onze integratie was dus eigenlijk een omgekeerde integratie.’

De divisie van Manten is onderdeel van Altrans wereldwijde Intelligent Systems-netwerk, met in totaal vierduizend engineers. Elke lokale organisatie van dit netwerk ondersteunt zes competenties: systeemontwikkeling, software-engineering, elektronica, veiligheid, beveiliging en connectiviteit. De voormalige Tass-vestigingen in Eindhoven en Leuven zijn nu Europese deliverycentra voor respectievelijk software-engineering en connectiviteit.

Mooie aanvulling

Nspyre heeft zijn wortels in de technische automatiseringsafdelingen van Ordina en Atos Origin. Ordina TA maakte zich medio 2008 los van zijn moederbedrijf met financiële ondersteuning van Gilde Equity Management Benelux. Eind dat jaar verwierf de investeringsmaatschappij ook Atos Origin TA. Uit de samenvoeging van beide aanwinsten ontstond Nspyre. Afgelopen februari deed Gilde zijn aandelen over aan Altran, dat daarmee 680 specialisten in software-ontwikkeling en mechanische engineering toevoegde aan zijn personeelsbestand.

‘We hebben Nspyre om gelijkaardige redenen overgenomen als Tass: een goed geleid bedrijf met zeer professionele mensen, een goede reputatie, positieve resultaten en groei mogelijkheden. Allemaal honderd

procent in lijn met onze strategie’, betoogt Pascal Laffineur. ‘We hebben een aantal dezelfde opdrachtgevers, zoals ASML en Philips, maar Nspyre brengt ook veertig tot vijftig nieuwe klanten, met name in Noord-Nederland. Tass was toch meer actief in het zuiden van Nederland en het noorden van België, dus dat is een mooie aanvulling.’

‘Ik was aangenaam verrast over hoe goed Nspyre aansluit’, haakt Edwin Manten in. ‘Je hebt altijd een beeld van je concurrenten, maar toen we voor het samengaan de activiteiten naast elkaar legden, bleek dat in dit geval niet helemaal te stroken met de werkelijkheid. Nspyre vult heel mooi een aantal gaten in het portfolio van Altran. Zij zijn bijvoorbeeld actief in *intelligent manufacturing* en wij helemaal niet. Ook qua klanten zitten we elkaar niet in de weg. Het past goed.’

De rest van dit jaar blijft Nspyre nog opereren onder eigen naam en met het huidige management onder leiding van Philip van Blanken. Het zoekt al wel zo veel mogelijk de samenwerking op met de andere Nederlandse activiteiten van Altran. Ondertussen loopt er een verkenning om als één geheel naar buiten te treden. Die integratie moet in 2016 in kannen en kruiken zijn. ‘Nspyre zal worden opgenomen in de Altran-structuur’, kijkt Manten vooruit. ‘Niet alles valt te scharen onder Intelligent Systems, dus er zal ook wat naar de *verticals* gaan.’

‘Nspyre is meer dan twee keer zo groot als Tass was, dus deze integratie is geen geringe klus. Maar ik ben vol vertrouwen, en de mensen zijn enthousiast’, vertelt Laffineur, die onlangs een rondje maakte langs de Nspyre-kantoren in Eindhoven, Utrecht en Zwolle. ‘Daar hebben we laten zien dat we passie hebben voor technologie en dat we de perfecte partner zijn voor de stap over de grens. De reacties waren zeer positief. De mensen zien ook de nieuwe carrièrekansen die een internationale organisatie biedt.’

Streepje voor

In de Benelux wil Altran minder detacheren en meer projecten doen. ‘De detacherverslaving die we hier in Nederland en België kennen, zie je bijna nergens anders in de wereld’, constateert Manten. ‘Elders kiezen ze voor andere modellen. Daar loopt de samenwerking via projecten of het uitbesteden van

werkpakketten. Detachering als belangrijkste pijler van je business is een doodlopende straat; als je allemaal hetzelfde levert, kun je je niet meer onderscheiden. Met Tass hebben we daarom een tijdje geleden al besloten om grote klanten anders te bedienen. We hebben flinke stappen gezet in de volwassenheid waarmee we software opleveren en via het farm-outtraject van ASML zijn we meer werk in eigen huis gaan doen. Dat zetten we nu door onder Altran-vlag.’

Dat modellen à la farm-out nu ook langzaam tractie krijgen in de Benelux is koren op de molen van Altran. ‘In sectoren als automotive en aerospace werken we al heel lang op die manier’, zegt Laffineur. ‘Voor EADS leveren we bijvoorbeeld een deel van de vleugel van de Airbus. Daarbij zijn wij verantwoordelijk voor het hele traject van ontwerp tot productie. Dat laatste doen we niet zelf maar besteden wij op onze beurt weer uit. Wij bieden klanten één aanspreekpunt voor een hele ontwikkeling, en voor wat we zelf niet in huis hebben, schakelen we een partner in.’

Het eigen werk voert Altran uit in zijn deliverycentra. Daarbij kunnen opdrachtgevers kiezen voor off- of nearshoring. ‘In India hebben we meer dan vierhonderd men-

‘De integratie van Tass was eigenlijk een omgekeerde integratie’

sen die ontwikkelen voor Europese klanten en in Roemenië beschikt Nspyre over een *nearshore development centre*’, illustreert Laffineur. ‘Onze klanten merken er niks van: zij houden hun vaste aanspreekpunt, onze mensen zorgen op de achtergrond voor de coördinatie van de verschillende ploegen.’

Met zijn omvang en deliverymodel denkt Altran een streepje voor te hebben in de Nederlandse toeleverketen, die zucht onder een almaar toenemende prijsdruk. ‘Een bedrijf als ASML gaat je pas meer betalen als je je kunt onderscheiden. Je hoeft daar ook niet aan te komen met verhaaltjes, je moet het laten zien’, weet Manten. ‘En ik denk dat onze deliveryorganisatie het laat zien.’