

Roel van Driel (44) is geboren in Nijmegen en woont nu in Eindhoven met Annelies (styliste), Sanne (11) en Luuk (8)

Opleiding: Technische bedrijfskunde en Design of logistic control systems, TU Eindhoven

Carrière:

1990-2001: DSM Geleen/Sittard. Respectievelijk interne supply chain consultant; hoofd supply chain consultancy; salesmanager nylon en caprolactam; supply chain manager fertilizer-divisie; verkoopmanager fertilizer-divisie

2001-2002: Chem Unity Arnhem, mede-eigenaar, verantwoordelijk voor werven nieuwe klanten

2002-2007: Philips Assembleon, senior director Operations

Mei 2007-heden: Philips Healthcare, vice-president supply chain management GSSI

Philips Healthcare ontwikkelt zich steeds meer tot een full service provider. De reden is dat het bedrijf zijn klanten volgt in de toenemende vraag naar turnkey-projecten met één aanspreekpunt. Roel van Driel, vice-president supply chain management GSSI Philips Healthcare: 'Wij functioneren graag als hoofdaannemer en passen onze organisatie hier op aan. Met deze concepten neemt de supply chain een steeds belangrijkere plaats in. Om dit aan te kunnen, zitten we midden in een traject om diezelfde supply chain te harmoniseren en simplificeren. En dat terwijl we voortdurend bedrijven overnemen. In deze wereldcrisis ziet het er voor ons namelijk niet al te slecht uit.'

Door Edith Kok

Roel van Driel, vice-president supply chain management GSSI Philips Healthcare

'We gaan meer richting turnkey'



Foto's: Ton Zanneveld





De herkomst van Philips Healthcare, kortgeleden nog Medical geheten, gaat terug naar 1933 toen Philips zijn eerste röntgenapparaat verkocht. Op dit moment bedraagt de omzet met 6,5 miljard euro een kwart van de gehele multinational. De helft daarvan vindt plaats in noordelijk Amerika, gevolgd door Europa/Afrika (29%), Azië/Australië (17%) en Latijns-Amerika (4%). Roel van Driel: 'Maar we vertegenwoordigen de helft van de waarde van Philips en het zit erin dat dit de komende tijd alleen maar toeneemt. De wereldbevolking groeit en wordt ouder. Daarnaast zijn enorm veel mensen nog altijd verstoken van zelfs de basisvoorzieningen in de gezondheidszorg. Mits we het juist aanpakken, door bijvoorbeeld ook in een lager segment te zitten, zijn onze perspectieven dus gunstig.'

Het aanbod van Healthcare is omvangrijk. Naast professionele apparatuur voor ziekenhuizen zoals MRI-scanners en reanimatie-apparatuur, levert de divisie ook thuisproducten als alarmapparatuur en ademregulators. Er werken rond de 33.000 werknemers, 26 procent van geheel Philips.

De organisatie is qua commerciële supply chain gescheiden in enerzijds VS en Canada, anderzijds International, oftewel de rest. Roel van Driel vertegenwoordigt de supply chain van de laatste, binnen de afdeling Global Sales & Service. 'Als typische matrixorganisatie onderscheiden we een supply chain binnen productie, mijn eigen commerciële sector en onderhoud. Binnen mijn organisatie werken vijfhonderd mensen in de supply chain, waaronder tweehonderd projectmanagers en tweehonderd orderverwerkers. Transport en warehousing zijn al langere tijd uitbesteed,

PORTRET

Werk: 'Indien mogelijk breng ik eerst mijn kinderen naar school om dan door te rijden en zo rond kwart voor negen te beginnen. Hier wordt het vaak laat, zeker omdat er regelmatig collegae uit het buitenland komen en doorgaans eten we dan samen. Ook in het weekend werk ik regelmatig. Het hoort bij deze functie.'

Reizen: 'Ik verblijf zeker eenderde van de tijd in het buitenland en dan doe ik nog mijn best om het te beperken. Het vliegen beschouw ik als een noodzakelijk kwaad. Naar Schiphol ga ik meestal met de trein zodat het veel is als ik 20.000 kilometer per jaar rijd. In Nederland werk ik vooral in Eindhoven, deels in Best. In het eerste

Roel van Driel: 'Ik lees graag en ben net begonnen aan Nietzsches *Aldus sprak Zarathoestra* maar dat is wel erg zware kost. *De weg van de leider* van de Dalai Lama, over boeddhisme in het zakenleven, is me wel goed bevallen.'

'Bij Supply Chain ligt een grote uitdaging om de overgenomen bedrijven zo efficiënt mogelijk te laten functioneren'

de installatie van de apparatuur ten dele. Bij die installatie moet je denken aan zowel afvoer met eventuele recycling, montage, en bijbehorende werkzaamheden. Soms moeten we een half ziekenhuis verhuizen!

De aansturing van Healthcare geschiedt vanuit Andover (Massachusetts) met CEO Steve Rusckowski aan het roer. Roel van Driel: 'Hoog en laag is betrokken bij het transformatieproces.'

Hoe omvangrijk zijn die overnames van andere bedrijven?

'Zo'n driekwart van de huidige omvang is sinds 1995 overgenomen, vooral de afgelopen jaren. We zijn daardoor in staat om totaaloplossingen aan te bieden en mee te spelen bij grote tenders. De markt ontwikkelt zich richting één aanbieder, dat was in 1995 een stuk minder. Ziekenhuizen vormen steeds meer internationale ketens en streven ernaar om met één partij zaken te doen die turnkey kan leveren. Met ons zijn feitelijk alleen General Electric – de grootste – daartoe in staat en Siemens, die qua omvang ongeveer gelijk is aan ons. Het mag duidelijk zijn dat bij de supply chain een grote uitdaging ligt om die lappendeken aan overgenomen bedrijven zo efficiënt mogelijk te laten functioneren. Om de projecten überhaupt mogelijk te maken, om nieuwe acquisities aan te kunnen en om economisch te functioneren. Versplintering kost geld.'

Je beoefent deze functie nu bijna twee jaar. Hoe was de situatie toen je hier begon?

'Het werk kent een onderverdeling in: plan, make, source en

deliver. Veel van deze activiteiten werden lokaal ingevuld, overal op een eigen manier, ook in de supply chain. Uiteindelijk was zo niemand verantwoordelijk voor het hele traject. We hebben de aansturing gecentraliseerd. Het transformatietraject omvat veel meer projecten en we zitten er middenin, we zijn er zeker nog twee, drie jaar mee bezig. Eén van de eerste zaken die we aanpakten was het ordermanagement. We reduceerden méér dan dertig systemen tot één, met drie typen orders. Ook de inkoop was zeer versplinterd. We zitten nu op een centrale inkoop van een kleine 20 procent, willen dit jaar groeien naar 35 procent en uitkomen op de helft.'

Wat zijn de grootste valkuilen binnen deze transformatie?

'Als we iets doen dan moet het goed zijn. De weg terug is lastig en voor je het weet, kun je niet meer leveren. Toch ging de standaardisatie van het ordermanagementsysteem bijna mis. Onze leadtimes variëren van een maand tot anderhalf jaar. Stel dat in de tussentijd een type wijzigt, dan moet de catalogus hierop blijven aansluiten. Het bleek dat dit niet overal het geval was, zodat we bij enkele businessunits benauwde momenten hadden eer we alles hadden opgeschoond. Maar gelukkig leverde het richting klant geen problemen op.'

Die turnkey-projecten... Wat moeten we ons daarbij voorstellen?

'Het kan letterlijk gaan tot en met de bedden, linnengoed noem maar op. Het Orbis Medisch Centrum in Sittard is een mooi voorbeeld. In dit nieuwe, hypermoderne ziekenhuis zijn wij ver-

geval en bij mooi weer kom ik op de fiets, anders in mijn bedrijfsauto, een mooie, pragmatische AUDI A6 station, of in mijn eigen Porsche 964. Die was altijd mijn jongensdroom en ik ben er enorm blij mee. Het model, dat rauwe Porsche-geluid van de luchtgekoelde 6 cilinder boxer... Een zeer betrouwbare motor, ik rijd er bijna dagelijks mee.'

Kleding: 'Een gekleed pak zonder das, tenzij ik klanten ontmoet. Thuis meestal makkelijke kleding, spijkerbroek.'

E-mails: 'Veel te veel natuurlijk, zo'n tachtig tot honderd per dag en ze worden veelal foutief gebruikt. De cc-lijsten worden

steeds groter en veel problemen zou je eerder kunnen oplossen door de telefoon te pakken, per mail wordt de toon vaak steeds geagiteerder. Het enige voordeel van het vliegen is dat je met behulp van je blackberry tegenwoordig overal je e-mail kunt inzien, ook daar. En ik kom er een beetje toe aan lezen.'

Hobby's: 'Van oudsher wedstrijdzeilen, op een 44 feet Dufour maar dat kost nu meestal te veel tijd. Ik squash wel één tot twee keer per week, mountainbike geregeld met collega's en speel golf. Daarnaast houd ik van het culinaire, maar dan aan de andere kant van de tafel; mijn vrouw kan erg goed koken en

ik zorg voor de wijn. En verder hebben we beiden een vrij brede kennissenkring en die trachten we te handhaven, onder meer met etentjes. Vakanties vullen we doorgaans sportief in zoals met skiën of zeilen in Kroatië.'

Lezen: 'Graag. Zoals laatst *Long Walk to Freedom*, de autobiografie van Nelson Mandela. Je ziet dat het toch ook een man is met zwakheden naast alle sterke kanten. Ik ben net begonnen aan *Nietshes Aldus sprak Zarathoestra* maar dat is wel erg zware kost, of ik dat uitlees? *De weg van de leider* van de Dalai Lama, over boeddhisme in het zakenleven, is me wel goed bevallen. Evenals *De tao van*

coaching van John Heider, veelal gebaseerd op het gedachtegoed van Lao Tse. Het beschrijft de relaties tussen mensen. Bijvoorbeeld dat je als leider af en toe een stap terug moet doen, enkel randvoorwaarden scheppen, opdat anderen juist méér initiatief tonen. Veel managers hebben daarmee moeite en ik ben er één van. Verder lees ik de *NRC* en het *Eindhovens Dagblad*. Ik ben ook aangesloten bij het IMD in Lausanne en daarvan lees ik verschillende managementartikelen.'

Muziek: 'Ik luister vooral in de auto, via een iPod. Ik ben een omnivoor, van Mozart, Vivaldi of Dvorak tot de Red Hot Chili Peppers en Nirvana.'

‘In de nieuwe opzet staan projectmanagers centraal, zowel als aanspreekpunt voor de klant als aanstuurder van de fysieke supply chain’



antwoordelijk voor alle medische hardware. We hebben vanaf de eerste ontwerpfase meegedacht, zodat apparatuur, IT en logistieke processen perfect op elkaar aansluiten. Als hoofdaannemer fungeerden we voor nog veel meer zaken, zoals airco en autonoom gestuurde wagentjes die het eten tot aan de deur van de ziekenhuiskamers brengen. We werkten daarbij nauw samen met het ziekenhuis, onze collega's bij Lighting en vele andere partners. We noemen deze projecten Professional Healthcare Solutions. We verkopen zelfs *Pay per Examination*-concepten, waarbij de apparatuur ons eigendom blijft. Daarnaast bestuderen we de zorgcycli rondom een patiënt. Stel, iemand krijgt op straat een hartaanval. Er komt een ambulance en daarna moet die persoon misschien wel naar de operatiekamer. In de praktijk duurt het in een westers land soms drie uur eer een dottering plaatsvindt. We bieden nu apparatuur aan die vanuit de ambulance gegevens uitwisselt met het ziekenhuis, zodat ze daar een veel beter beeld krijgen van de conditie van de patiënt en vast een eventuele operatie kunnen voorbereiden. Hierdoor kunnen we de zogenaamde *door to balloon*-tijd in sommige gevallen zelfs halveren, wat de kansen van patiënten op een goed herstel aanzienlijk verhoogt. Monitoring, dus informatie vergaren, kan ook aandoeningen voorkomen

door de informatie te verwerken in *decision support systems*. Sepsis bijvoorbeeld, een levensbedreigende infectie, kun je in een vroeg stadium ontdekken, dus tijdig aanpakken, door hartslag-, bloeddruk- en temperatuurgegevens te combineren. En dat hebben wij gedaan.'

Gezien de aard van de producten lijkt me dat heel bevredigend. Speelde het mee bij je overstap vanuit DSM?

'Inderdaad schept het voldoening. Bij internationale reizen probeer ik tegenwoordig altijd wel een kijkje te nemen in een ziekenhuis. Zo zag ik vorige week in een Chinees kinderziekenhuis één van onze cardiovasculaire systemen. In een andere kamer werden op dat moment catherisaties op jonge kinderen gedaan. Met onze apparatuur zijn dit routine-ingrepen die deze kinderen weer een gezond leven geven. Tussen DSM en deze baan zitten echter nog enkele stappen. Om te beginnen zijn DSM en Philips twee fantastische, internationale bedrijven. Dat ze van Nederlandse herkomst zijn, was voor mij belangrijk toen ik begon. Ik dacht toen dat je daar als Nederlander meer kansen kreeg. Wellicht was dit ook het geval, maar inmiddels is dit soort zakenleven zo internationaal geworden dat dit niet meer speelt. Bij DSM

► 'We bestuderen eigenhandig de zorgcycli rondom een patiënt'



kreeg ik in ieder geval de gelegenheid om enkele keren te hopen tussen supply chain en verkoop. Het mooie is natuurlijk dat je dan begrip krijgt voor de complexiteit van de andere kant. Toch past vooral de supply chain bij mij; ik ben meer een generalist dan specialist en in de supply chain komt alles samen. De reden om DSM te verlaten was anders: ik voelde dat ik óf mijn leven lang bij DSM kon blijven óf mijn vleugels uitslaan, maar dat ik met dat laatste niet langer moest wachten. Ik kreeg het aanbod om mede-eigenaar te worden van Chem Unity, een op te richten toeleverancier van chemische grondstoffen. Ik zat er anderhalf jaar maar er was te weinig groei. Ik maakte daarom de stap naar Philips en heb daarvan nooit spijt gehad.'

Terug naar jullie harmonisatie: je spreekt van al die overgenomen bedrijven die jullie integreren, maar daarnaast kent Healthcare binnen de commerciële supply chain een splitsing tussen de VS en Canada enerzijds en 'de rest', jouw pakkie-an anderzijds. Hoe logisch is dat?

'We werken heel veel samen en stemmen projecten op elkaar af. Dat moet ook wel, want door de acquisities en de snelle groei hebben we een aantal uitdagingen die we wereldwijd moeten aanpakken. Om dit te coördineren, hebben we een wereldwijd verbeterprogramma dat gebruikmaakt van projectleiders uit de commerciële en productieorganisaties. Het genoemde ordermanagement wordt bijvoorbeeld geleid door iemand uit de commerciële logistieke organisatie in de VS, terwijl iemand uit mijn afdeling een programma voor projectmanagement heeft opgezet. In de nieuwe opzet staan projectmanagers centraal, zowel als aanspreekpunt voor de klant als aanstuurder van de fysieke supply chain. We zijn begonnen om ze naast het werk een vierjarige opleiding te laten volgen, gebaseerd op een standaard masteropleiding met PMP-certificaat maar geheel toegespitst op onze situatie. Ze leren onder andere standaardmiddelen te gebruiken maar ook commercieel onderhandelen. Daarnaast kijken we hoe we meer gebruik kunnen maken van shared services in onze supply chain.'

In hoeverre raakt de recessie jullie?

'Veel minder dan de twee andere divisies: consumentenelektronica en licht. Toch zijn wij nu heel voorzichtig met het aannemen van nieuwe mensen en proberen te groeien met degenen die we hebben. Door bijvoorbeeld minder te reizen en eerder te kiezen voor connect meetings. Maar gelukkig hebben we ruimte genoeg om vooral vooruit te kijken. Sinds begin dit jaar voeren we een extra afdeling die zich speciaal bezighoudt met nieuwe markten: GSS Emerging Markets. Zeker China, India, Latijns-Amerika en Rusland inclusief de "Stans" als Kazachstan, hebben een hoog potentieel. En overall, óók in de landen waar we vooral individuele producten leveren, gaan we steeds meer richting turnkey en wordt de inkoop van wat we zelf niet maken steeds groter. In sommige landen bedraagt het turnkey-gedeelte al de helft, in andere minder.'

Hoe omschrijf je je grootste kracht binnen die projecten?

'Ik ben vrij goed in het creëren van multidisciplinaire, resultaatgerichte teams, een visie en de middelen om die te bereiken. Ik kan me daarbij flexibel aanpassen, maar af en toe push ik te veel...'

Wil je niet weer de verkoopkant uit?

'Wie weet. Ik heb mijn leven nooit gepland, er komen altijd weer interessante dingen op mijn pad en ik handel naar bevind van zaken. In de wereld is slechts één ding zeker, dat alles continu verandert. En daarbinnen zal ik mijn plekje wel weer vinden.'

