



Marcel van Rossum (42), geboren in Utrecht, woonplaats Groningen, getrouwd met Wendy (chirurge), kersverse spruit Lars

Opleiding: werktuigbouwkunde TU Eindhoven

Carrière: 1987 – 1998 Philips
Tot 1992 Ontweper daarna manager Equipment Engineering Divisie.
Tot 1998 Stafffunctie Industrial Strategy, projecten op het gebied van wereldwijde strategie, productieverbeteringen en joint venture studies
1998 – 2001 KPMG Senior consultant, later manager
2001-2004 Cordis, Director Operations binnen businessunit Cardiologie. Verantwoordelijk voor een ploeg van 450 man.
2004-heden Director Supply Chain Management EMEA

Onder zijn leiding verdubbelde de arbeidsproductiviteit van Cordis Europe en Marcel van Rossum, Director Supply Chain Management, bracht Supply Chain Management in de directorsboard. 'We zijn nu een businesspartner en dat moet ook, want het draait allemaal om de klant.'

Door Edith Kok



Marcel van Rossum, Director Supply Chain Management
EMEA bij Cordis Europe

'Zonder businessgevoel red je het niet'







'Het leuke van Supply Chain is dat het alle disciplines aan elkaar rijgt; de beperking dat het toch door diverse mensen wordt gezien als logistiek. Niet denigrerend bedoeld: het optellen van forecastgetallen kan iedereen. De rol van de Supply Chain gaat echter steeds meer richting meedenken en bepalen van de businessstrategie. Het is zelfs mijn belangrijkste doel om de Supply Chain van Cordis meer op de klant te richten.'

'Medewerkers zullen mij gedreven noemen', voegt Marcel van Rossum, Director Supply Chain Management EMEA bij Cordis Europe eraan toe. Hij is druk doende om een geheel nieuw team neer te zetten in Waterloo bij Brussel, hoofdkantoor van Cordis Europe. 'Daar zitten ook onze sales en marketing, maar er was niemand aanwezig van de Supply Chain. Met dat team ga ik de interactie aan: hoe zit de markt in elkaar? Ik wil daarom een veel nauwere samenwerking vanuit de Supply Chain met de diverse regio's. Zo verwacht ik van mijn medewerkers dat ze regelmatig in ziekenhuizen komen. Na snelheid en efficiëntie gaat de toegevoegde waarde nu richting service. Daarom: een Supply Chain Manager zonder businessgevoel redt het niet.'

Wat houdt zo'n businessgevoel in?

'Stel sales bereidt een productintroductie voor bij 80 ziekenhuizen en denkt dat in één week te realiseren. Een logistiek manager van de oude stempel zorgt dat de producten dan aanwezig zijn. Een Supply Chain Manager met businessgevoel denkt na en confronteert sales er bijvoorbeeld mee dat de vier beschikbare accountmanagers gemiddeld een halve dag bezig zijn met één klant en dat het dus lastig zal zijn om de doelstelling binnen de geplande tijd te realiseren. Er volgt dan een gezamenlijk overleg hoe marktintroductie en voorraadopbouw plaatsvinden. Met één centraal aspect: de klant. Bovendien geschikt voor alle

PORTRET

Arbeidsuren: 'Al gauw 60, maar ik vind het moeilijk te bepalen omdat er een groot grijs gebied is met zaken als het onderhouden van contacten, bellen, vakliteratuur lezen... Weekendwerk probeer ik te vermijden.'

Aantal e-mails: 'Rond de 500 per week waarvan tweederde via de kopielijst. Die lees ik consequent alleen wanneer ik tijd heb. Het werkt. Wat mezelf betreft blijf ik heilig geloven in persoonlijk contact.'

Zakelijke kilometers: '50- 60.000 waarvan de meeste tussen Groningen en Waterloo. Om de anderhalve week

'Ik heb binnen mijn carrière sowieso nog nooit mensen hoeven dwingen om bijvoorbeeld over te werken. In zo'n geval kom ik wel altijd langs of ik bel.'

'Ik ben sinds mijn studietijd al geïnteresseerd in de drieluik techniek, business en organisatie'

regio's. Een ander voorbeeld is de manier waarop we sales-collega's helpen bij hun consignmentstrategieën. Zeker voor de duurere producten met een kortere houdbaarheid is het zaak om niet te veel weg te gooien terwijl we anderzijds een gemiste verkoopkans willen voorkomen doordat een arts naast een product grijpt omdat het niet direct beschikbaar is. Hiervoor hebben we modellen ontwikkeld. Tot slot een voorbeeld waarbij we op verzoek van een land samen met het verkoopteam een belangrijke cardioloog bezochten om de Supply Chain van de business toe te lichten. Het is een uitdaging op zich om onze technische termen te vertalen naar een verhaal waarin een cardioloog is geïnteresseerd. Uiteindelijk hebben we meer dan een uur de tijd gekregen – soms bedankt hij zijn bezoekers al na tien minuten – en konden we ook verder van gedachten wisselen over de logistiek in een ziekenhuis.'

Wat doet Cordis?

'We ontwikkelen, produceren en distribueren producten die worden gebruikt bij ingrepen voor hart- en vaatziekten. Zoals catheters en stents: buisjes om bloedvaten dicht te houden. Cordis is in 1959 opgericht in de VS en werd in 1996 overgenomen door Johnson & Johnson. We maken dus deel uit van een gigantisch concern maar met een omzet van 4 miljard dollar zou het een bedrijf op zichzelf kunnen zijn. We opereren ook autonoom.'

Wat is de invloed van J&J?

'"Customer focused" is een echt J&J credo en dat wordt binnen het gehele concern – dus ook binnen Cordis – gedragen. Ik haal het regelmatig aan om medewerkers te motiveren. Het speelt natuurlijk mee dat we levensreddende en -verbeterende producten leveren, maar daarbinnen moet duidelijk zijn dat iedere

patiënt even belangrijk is, waar deze ook leeft. Naast het feit dat kwaliteit niet ter discussie staat, lukt dat door klantgericht te denken. Verder vind ik het prettig dat J&J zowel breed als internationaal gericht is. Ik kan rustig een collega van heupprotheses bellen voor raad.'

Wat houdt je functie precies in?

'Sinds twee jaar ben ik verantwoordelijk voor de Supply Chain van alle Cordis-producten in de EMEA-landen (Europa, Midden Oosten en Afrika), zo'n kwart van het geheel. De producten komen samen in ons warehouse te Roden. Daar wordt ook geproduceerd, evenals in Miami en Mexico. We vershippen ruim 150.000 producten per week. Onder mij vallen vijf groepen met in totaal 80 personen: het magazijn in Roden; een orderverwerkingsteam in Roden en drie productgroepen in Waterloo. Vanwege de klantgerichte gedachte is dat team namelijk verdeeld over drie verschillende markten: cardio, endo/neuro (vaten) en Cypher, een speciaal stentproduct. De medewerkers van elk van die drie afdelingen moeten de vraag van de markt vertalen richting fabriek en distributie. Zij doen dit aan de hand van SIOP (Sales Inventory Operation Planning). Verder zijn ze verantwoordelijk voor voorraadbeheer, productintroducties en allocaties. Het meest frustrerende is dat ik voor de invulling van dat team nog zo'n vijf mensen nodig heb. Aanstormend talent dat analytisch kan denken en feeling heeft met de business en met mensen. Maar net zoals Marc van Corven van Medtronic eerder in deze rubriek aangaf: ik vind ze niet gemakkelijk!'

Waarover ben je juist zeer te spreken?

'Dat we vanaf 2004 de Supply Chain in een paar maanden tijd >>>

ben ik er een paar dagen. Verder vergaderen we maandelijks ergens in Europa met de board en bezoek ik de nodige congressen. Elk kwartaal ben ik wel in de VS.'

Auto: 'Lease Volvo V70. Een ideale auto voor lange afstanden. Ik vind autorijden niet erg, ik behoor wel tot de doelgroep die het gemiddelde op de A6 en de A7 hoog houdt...'

Kleding: 'Business casual en in het weekend meer richting jeans.'

Hobby's: 'Om te beginnen sport. Ik ben een echte teamspeler, vroeger

speelde ik ijshockey tot aan jong Oranje toe. Tegenwoordig houd ik een teamsport bewust af. Als ik het doe dan wil ik me ook voor 100 procent geven; kan dat niet dan heb ik er onvrede mee. Ik ben wel altijd in voor een sportieve uitdaging, zo golf ik graag. Met mijn vriendenclub gaan we jaarlijks skiën. Verder heb ik Wendy gevraagd om snel mijn loopschoenen te geven als ik gestresst ben, na een uurtje rennen ben ik geheid weer fit. Daarnaast houd ik van reizen, graag in een weidse omgeving als Canada, de VS of Afrika. Ga je "back to the basics" dan kom je er na één, twee weken

achter dat je niet zoveel nodig hebt. Verder kook ik graag en ben ik gek van een goed glas wijn, terwijl ik vanwege de ijshockey toch tot mijn 23^e geen druppel heb gedronken. En ik beleg graag op de beurs. Denk je slim na, dan is het een goed instrument.'

Leesgedrag: 'Meestal Engels geschreven thrillers ter ontspanning. Ik weet niet precies waarom ik zo graag in het Engels lees maar doe het al jaren. Dat geldt ook voor de nodige businessbladen zoals Harvard Business Review. Verder lees ik boeken over Supply Chain en

Supply Chain Magazine. Het pakt in een brede zin de Supply Chain aan en gaat tevens de diepte in, mijn complimenten!'

Muziek: 'Ik vind het erg belangrijk, maar de soort is afhankelijk van mijn stemming. Pink Floyd, U2, Café del Mar, DJ Tiësto, Miles Davis... Noem maar op.'

Politieke voorkeur: 'Liberaal. Politiek moet bijdragen aan een langetermijnvisie dus economisch gedreven zijn. Anderzijds hebben we ook een plicht richting mensen die het écht nodig hebben.'

- ▶ 'Tussen 2001 en 2004 is de productiviteit verdubbeld terwijl het aantal medewerkers gelijk bleef'



dusdanig hebben kunnen omvormen, dat klanten aangeven dat er écht iets is veranderd. We zijn businesspartner geworden. Sinds 2004 zit ik ook in de directorsboard van Cordis Europe en dat zegt toch ook wat.'

Hoe kreeg je die omvorming voor elkaar?

'Het was een voortvloeisel uit mijn eerste functie bij Cordis, toen ik de productie in Roden mocht leiden. Toen ik daarmee in 2001 begon, was ik verbaasd over de arbeidsproductiviteit. Er viel veel te verbeteren. Dat bleek want tussen 2001 en 2004 is de productiviteit verdubbeld terwijl het aantal medewerkers gelijk bleef. Ik vroeg me steeds af waar de bottlenecks zaten en waarom dat zo was. Door bijvoorbeeld operators heel concreet te vragen: wat kost het nu als dat of dat uitvalt en hoe denk jij dat we dat kunnen verbeteren? Eigenlijk waren we vanaf het begin bezig met Lean Manufacturing en Six Sigma, alleen noemden we het een paar jaar later pas zo.

Vanaf dat moment voerden we de methodes specifiek in. Daarnaast bevorderde ik de feeling met het product, met name bij de mensen net onder me. Gelukkig had ik de ruimte om zelf dat team samen te stellen, we hebben hard en met plezier gewerkt. Ik heb binnen mijn carrière sowieso nog nooit mensen hoeven dwingen om bijvoorbeeld over te werken. In zo'n geval kom ik wel altijd langs of ik bel. Ook bedank ik de medewerkers achteraf. Het zijn allemaal aspecten waarmee je het saamhorigheidsgevoel bevordert.'

Vorig jaar haalde Cordis de kranten omdat 350 van de 1000 arbeidsplaatsen in Roden verdwenen...

'Het was het gevolg van een patentenstrijd waarvan medewerkers de dupe werden; we moesten de productie verhuizen naar Mexico. Meer kan ik er niet over kwijt want J&J heeft de policy om niet te praten over lopende rechtszaken.'

Oké, terug naar jouw hervormingen. Zijn jullie in die periode ook negatieve kanten van Lean en Six Sigma tegengekomen?

'Lean Manufacturing is een krachtig instrument, maar je moet zorgen flexibel te blijven. Je kunt een lijn wel optimaliseren voor een x-aantal codes maar stel dat je snel moet omschakelen naar een veel lagere of hogere capaciteit dan moet daarvoor ruimte zijn. Je moet dus de voor- en achterkant steeds in de gaten houden. Bij Six Sigma kun je je afvragen of je ieder probleem geheel aan de hand van het stappenplan moet oplossen. Je hoeft bijvoorbeeld niet elk probleem diep te analyseren. Om het á la Kit Kat te zeggen: "Waar zijn we nu helemaal mee bezig?"'

Hoe omschrijf jij je sterke kanten?

'Ik ben sinds mijn studietijd al geïnteresseerd in de drieluik techniek, business en organisatie. Voor techniek heb ik een goed gevoel; dat een bedrijf geld moet verdienen zit er bij mij ook goed in; en organisatie heeft alles te maken met teamspelen. Ik vind het heel leuk om met mensen te werken en uit een team te halen wat er in zit. Het gaat echter vooral om de combinatie en dat uit



zich in conceptmatig denken. Om het in voetbaltermen te zeggen: gaat de verdediger naar voren, dan zorg je dat een middenvelder zich wat terugtrekt. Daarnaast is er veel voor nodig om mij uit balans te krijgen.'

Wat zijn je nadelige kanten?

'Ik heb de neiging om ongeduldig te zijn en door te drammen. Als ik iets wil bereiken... In het begin van mijn carrière gaf dat wel eens problemen, ik moest de weg nog vinden om ermee om te gaan. Maar vergaderingen waaruit geen besluiten voortvloeien, vind ik nog altijd de grootste tijdverspilling. Verder heb ik ruimte nodig om te functioneren. Gelukkig kreeg ik dat al snel; bij Philips gaf ik op mijn 25^e al leiding aan 50 personen. Ik heb deelgenomen aan de voorbereidingen voor Centurion, nachtenlang! Ook was ik er vanaf het tweede jaar internationaal bezig en dat spreekt me eveneens erg aan.'

Waarom ben je bij Philips vertrokken?

'Ik werd erop geattendeerd! Omdat ik in een "high potential programma" zat, maar duidelijk was dat mijn divisie, beeldbuizen, niet de toekomst had, voerde ik gesprekken met andere afdelingen binnen Philips. Iemand verkondigde: "Waarom ga je niet een tijd elders werken? Het vergroot zowel je ervaring als je marktwaarde..." KPMG kreeg er lucht van. Zoals voorgenomen maakte ik daar na drie jaar de balans op. Ben ik een consultant? Ik vond en vind van wél, maar ik wil tevens met mijn eigen besluiten

geconfronteerd worden. Daarvoor moet je toch binnen het bedrijf zelf werken.'

Dus was het exit KPMG. Waarom werd het Cordis?

'Dat had veel te maken met mijn privésituatie. Wendy en ik wilden samenwonen in Groningen en dan is Roden beter dan dagelijks heen en weer pendelen. Helaas, nu rijd ik regelmatig tussen Groningen en Brussel.'

Wat denk je over een paar jaar te doen?

'Ik blijf bij mijn drieluik. Binnen die visie zou ik verantwoordelijk willen zijn voor een bedrijf binnen J&J. De Supply Chain biedt echter ook nog veel mogelijkheden. Écht ermee bezig zijn, doe ik pas twee jaar. Ik streef er echter naar om mijn huidige doelstellingen binnen een jaar te hebben doorlopen. Dan zal het bij mij toch weer gaan prikkelen. Ik houd echter wel van een bepaalde gedegenheid. Sommige mensen verlaten een onderneming zó snel dat ze het geen kans hebben gegeven of het interessant kon blijven. Zo staat de medische industrie aan de vooravond van een stroomversnelling. Waarbij meer overnames plaatsvinden en er nieuwe spelers bijkomen. Verder zullen productintroductions elkaar sneller opvolgen. Wij zijn onder andere bezig om onze producten te combineren met medicijnen. Dit alles gaat andere eisen stellen aan de Supply Chain. Hoe ga je bijvoorbeeld om met de houdbaarheid? We moeten er zeker op inspringen want dit is weer een typisch voorbeeld van klantgericht handelen.' <>