

Angelique van der Burg stond als Head of Procurement Engineering for Personal Health aan de wieg van de procurement-transformatie bij Philips. In april 2017 switchte ze naar Mergers & Acquisitions bij de multinational, maar voor Supply Chain Magazine blikt ze nog even terug op drie jaar pionierswerk.

Door Caroline Linssen

Angelique van der Burg, Vice President Procurement, Philips

‘Business leaders kunnen nu niet meer zonder DFX’

Angelique van der Burg is geboren in Leusden en woont nu in Amsterdam.

Opleiding

MSc Industrial Engineering and Management Science, TU Eindhoven; MBA, Rotterdam School of Management.

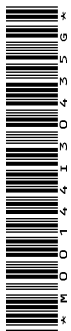
Carrière

Vanaf 2017 Head of Procurement Mergers & Acquisitions, Philips, Amsterdam
2014 – 2017 Head of Procurement Engineering Personal Health, Philips, Amsterdam
2011 – 2014 Head of Operations LED Lamps, Vice President, Philips Lighting, Hongkong
2008 – 2011 Head of Purchasing Television, Vice President, Philips, Singapore
2004 – 2008 Vice President Purchasing, NXP Semiconductors, Singapore
2003 – 2004 Director Business Transformation, Philips Semiconductors, Hongkong
2001 – 2003 New Business Line Manager, Business Communications, Philips, Hilversum
2000 – 2002 Service and Development Manager, Business Communications, Philips, Hilversum
1998 – 2000 Manufacturing Manager, Business Communications, Philips, Hoorn
1996 – 1998 Supply Chain Manager Retail, KPN, Leidschendam
1994 – 1996 Planner / Project Manager for Retail, KPN, Leidschendam



Foto: Ton Zonneveld





ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT



Toen Angelique Van der Burg drie jaar geleden Head of Procurement Engineering Personal Health werd, kreeg ze de kans om Procurement Engineering voor Philips Personal Health helemaal zelf op te zetten. In 2014 werkten er een man of acht in dat veld. Dat heeft ze uitgebouwd tot een team van honderd medewerkers wereldwijd. Personal Health staat bij Philips voor een waaier aan consumentenproducten die vallen onder Health & Wellness, Personal Care, Domestic Appliances en Sleep & Respiratory Care. De bijbehorende business units zijn wereldwijd gevestigd, van Drachten en Klagenfurt tot Singapore en Hongkong. Procurement Engineers draaien daar sinds enkele jaren als business partner mee in de managementteams. De commerciële inkopers zijn juist uit de business units gehaald en zorgen als Commodity Managers voor het integrale overzicht. Dat is het gevolg van het feit dat Van der Burg dit Philips-onderdeel hervormde volgens het Design for eXcellence-proces (DfX). Het leverde Philips in 2016 tijdens de World Procurement Awards de Procurement Leaders Cross Functional Collaboration Award op.

In 2013 startte Philips een besparingsoperatie die binnen drie jaar minimaal één miljard euro moest opleveren. De methode werd DfX. Wat hield dat in?

‘Het doel is om de hele keten efficiënter te maken. Wereldwijd tegen een goede prijs en goede kwaliteit kunnen leveren begint met stakeholder management en een business need: een product dat moet worden verbeterd of een nieuw product. In een DfX-event werk je acht tot twaalf weken met alle disciplines samen: designers, inkopers, supply chain, R&D, kwaliteit, marketing en

PORTRET

Werk en vervoer ‘Mijn Audi A3 E-tron hybride rijdt fantastisch, maar die gebruik ik alleen voor werkbezoeken aan onze vestigingen in Eindhoven en Drachten. Voor het eerst in mijn carrière kan ik op de fiets naar mijn werk; met mijn laptop in het bakje voorop ben ik in een kwartier op het hoofdkantoor. Mijn internationale collega's vinden dat trouwens hilarisch.’

Balans ‘Ik werk zoveel als ik nodig vind, en dat is meer dan 40 uur. In mijn vorige functie zat ik een paar keer per kwartaal in het buitenland. In de regio een paar dagen, maar ook best vaak Azië en dan minimaal een week of soms twee weken. Ik had daar op heel veel plekken teams. Ik heb elf jaar in Hongkong en Singapore gewoond, dus kon ik zakenreizen combineren met etentjes met vrienden en

Angelique van der Burg:
‘Sommige kosten zie je pas scherp als je het hele productieproces erbij betrekt, dus daarvoor nodigen we geselecteerde leveranciers uit.’

'Als inkoper ben je business partner die over het hele bedrijf heen kijkt en over de hele portfolio meedenkt'

finance. Gezamenlijk kijk je opnieuw naar bestaande producten, bijvoorbeeld de elektrische tandenborstel: welke features heeft die, welke kosten zijn eraan verbonden, wat vindt de consument belangrijk, hoe wordt deze gemaakt? Onder het motto 'een beetje van DfX en een beetje van Philips' hebben we de DfX-toolbox uitgebreid tot veertig instrumenten. Daarvan selecteer je er per keer zo'n vijf of zes op hun toegevoegde waarde: verschillende brillen waardoor je naar een product kijkt om te bepalen of je iets slimmer zou kunnen doen. Dat kan zitten in lagere kosten, maar ook betere features zoals minder geluid. Lagere kosten bereik je bijvoorbeeld door verpakkingen uniformer te maken, of niet allemaal verschillende motortjes te gebruiken. Als je het daar over eens bent, wordt het product verbeterd - tenzij de veranderkosten toch te hoog zijn. Daarna hebben we de methode uitgebreid op nieuwe producten. Dat noemen we 'First time Right'. Sommige kosten zie je pas scherp als je het hele productieproces erbij betreft, dus daarvoor nodigen we ook geselecteerde leveranciers uit aan tafel.'

Waarom werd de positie van procurement in de organisatie aangepakt?

'Vroeger ging het zo: de marketeer zegt wat nodig is, de designer bedenkt het, en dan pas wordt inkoop ingeschakeld. Dan maak je geen gebruik van de ideeën van je leveranciers, en een goede kosten-batenafweging heb je ook niet kunnen maken. Allemaal gemiste kansen. Het is ook gewoon inefficiënt om per business met leveranciers te onderhandelen. Ook voor de leverancier trouwens, want die wordt telkens weer opnieuw ge-audit.

Elke business unit had voorheen eigen commerciële inkopers. Die heten nu commodity managers en werken centraal, over alle business units heen. Zo kunnen ze die integraal overzien en de

relatie met leveranciers beter beheren. Procurement Engineers vinden niets zo vervelend als pas op het eind betrokken te worden; we willen juist zo vroeg mogelijk aan tafel zitten en meepraten. Dat was het idee achter mijn PE-team. De Procurement Engineers hebben we verbonden aan de aparte business units, maar ze rapporteerden aan mij, en nu aan mijn opvolger. Het is hun taak om de diverse specialisten bij het DfX-proces te betrekken waar dat waarde toevoegt. In drie jaar tijd is dat gegroeid tot een team van tien business partners met hun medewerkers, in totaal honderd mensen.'

Welke vaardigheden hebben Procurement Engineers nodig?

'Om met DfX te kunnen werken, moet je vooral constructief kunnen challengen en niet alles voor zoete koek aannemen. Je kijkt continu naar dezelfde situatie met een frisse blik. De feiten op tafel kunnen leggen is ook een hele belangrijke vaardigheid. Procurement Engineers denken mee, maar confronteren ook: 'Dit is niet handig want het voegt meer kosten dan waarde toe.' Het zijn mensen die goed kunnen onderhandelen. Niet over inkoopcontracten, maar om hun gesprekspartners te helpen de juiste keuzes te maken in wat het meest competitief is bij de beste kwaliteit.

We hebben gedefinieerd wat een Procurement Engineer moet kunnen. Iedereen heeft op basis daarvan een zelfassessment gemaakt en feedback gekregen van zijn manager. De gaten in het nieuwe functieprofiel zaten, niet verbazingwekkend natuurlijk, in de specifieke DfX-vaardigheden. Coaches hebben elke Procurement Engineer in mijn team getraind naar niveau 1. Na twee succesvolle projecten word je niveau 2. Verder krijgt iedereen in de organisatie die meedoet aan DfX-events eerst een tweedaagse trai-

oud-collega's daar. Dus dat reizen was geen straf.'

Managementstijl 'Enthousiast, positief en energiek. Ik coach heel veel mensen hier intern, want ik vind het leuk om mensen te helpen met groeien. Ik krijg terug van teamleden dat ik ze wel stretch, maar dat ze zich ook ondersteund voelen.'

Vakantie 'Ik heb een Aziatische manier van vakantie houden: ik reserveer lange weekenden voor trips naar Londen, Berlijn of Mallorca. Of ik maak een kustwandeling van Zandvoort naar Wijk aan Zee. Rond Kerstmis neem ik langer vrij. Dan gaan we met de familie altijd skiën in Port Soleil, op de grens van Frankrijk en Zwitserland.'

Kleding 'De dresscode is redelijk informeel hier op het hoofdkantoor. Alleen bij supplier-events zie je de mannen in pak met stropdas rondlopen. Ik draag vaak jurkjes, van LaDress en Diane von Fürstenberg.'

Hobby's 'Reizen, skiën en nieuwe dingen doen. Toen een vriendin voorstelde de Amsterdam City Swim te doen, zei ik meteen 'ja'. Pas daarna bedacht ik dat ik eigenlijk niet zo goed kon zwemen, dus toen ben ik gaan trainen, met zo'n pak aan. Iets nieuws kan ook een PechaKucha Night zijn, of een andere manier van yoga leren. Of iets in de zakelijke context, bijvoorbeeld 'hoe licht ik heel snel een bedrijf door?'

Cultuur 'Het is heerlijk om weer in

Amsterdam te wonen met het Rijksmuseum, het Stedelijk en Foam om de hoek. Theater en cabaret vind ik leuk, ik ga graag naar het Prinsengrachtconcert en de Parade. Afgelopen weekend speelde het Metropole Orkest met een dj in het Concertgebouw, dat wilde ik wel eens een keer zien. Dan trommel ik iemand op om mee te gaan.'

Lezen 'Ik lees elke dag, altijd detectives en altijd in het Engels. Zowel modern als wat ouder: momenteel lees ik boeken van Patricia Wentworth, die zijn rond de Tweede Wereldoorlog geschreven.'

Maatschappij 'Voor de Stichting Giving Back ben ik mentor geweest van een getalenteerde tiener. De

stichting koppelt scholieren die in hun omgeving geen mensen kennen die gestudeerd hebben of carrière maken. Ik begeleid nu regelmatig studenten aan de Rotterdam School of Management.'

Inspiratie 'Toen ik nog bij Philips Semi-conductors zat, liet ik bij mijn baas eens vallen dat ik wel een tijdje naar Azië zou willen. Een paar maanden later belde hij op vanuit Maleisië: 'Was dat serieus? Dan kan je meteen naar Hongkong.' Drie weken later zat ik daar voor een kort project, en daarna schoof ik door naar Singapore. Dat geef ik nu aan anderen door: als je iets wilt in je carrière, moet je dat kenbaar maken. Om te beginnen aan je baas.'

'Relaties over de hele business heen managen én vroeg in het proces zitten werkt heel goed in grote bedrijven'



ning. Mijn challenge aan het bestaande team was: 'Het gaat hoe dan ook gebeuren, dus het is aan jou of je die kar trekt, er bovenop zit of er achteraan holt. Welke positie kies jij?' Er kwamen daarvoor veel mensen op af die onderdeel wilden zijn van dit succes. Je hebt die early adopters nodig om DfX tot een succes te maken. Succes genereert interesse, dus na paar mooie short term wins wilden anderen ook meedoen. Toen ging het vlieg wiel draaien.'

Hoe vonden jullie extern Procurement Engineers?

'Dat was best moeilijk, want we zochten mensen die technisch goed onderlegd zijn, commercieel kunnen challengen én heel communicatief vaardig zijn. Voor iemand met een technische achtergrond die ervaring heeft opgedaan in de productontwikkeling of inkoop, liefst op meerdere plekken, is deze job fantastisch. Als ik spreek met technische mensen die een MBA hebben gehaald, beginnen hun ogen te glimmen. Het is een internationaal team, dat maakt het ook aantrekkelijk.'

DfX is onder jou geïnstitutionaliseerd en volledig opgenomen in het ontwikkelproces. Vervolgens ben je nog een stap verder gegaan en naar hele ketens gaan kijken.

'De ontwikkeling van online verkoop heeft impact op de value chain, daar moet je op voorbereid zijn. Daar moesten we DfX ook op toepassen. Dus niet alleen producten, maar hoe over de hele portfolio heen kijken zodat je de keten op de beste manier inricht. Overall zit plastic in. In hoeveel kleuren willen we dat in ons totale portfolio hebben? Of verschillende snoeren en motoren? Is er misschien standaardisatie over verschillende business units heen mogelijk? Vorig jaar hebben we het eerste value chain-project gedaan bij bestaande producten en dit jaar bij nieuwe producten. De benodigde speciale kostenmodellen hebben we deels zelf ontwikkeld, deels samen met externe consultants. Een andere tool is value stream mapping: waar komt alles vandaan, wat zijn de levertijden? Daarbij werken we nauw samen met Supply Chain. We kijken niet alleen van leverancier tot warehouse, maar verlengen de keten door ook naar de klant te kijken. Dat heeft impact op waar

we produceren. De leveranciers van zaken die essentieel zijn voor een product betrekken we in het DfX-proces. We vonden het trouwens jammer dat ideeën van leveranciers vaak ergens verdwenen in de organisatie zonder dat er feedback op kwam. Daar hebben we een website voor ingericht. Op dit 'Supplier portal for innovation and creative entrepreneurship' plaatsen we innovatie-uitdagingen, bijvoorbeeld de vraag hoe je een product waterdicht kunt maken. Leveranciers kunnen daar ook ongevraagd nieuwe ideeën inbrengen.'

Hoe veranderde jouw rol in het DfX-proces?

'Ik zorgde ervoor dat procurement gehoor vond bij de business leaders. Daarvoor moest ik hun business units veel beter leren kennen. Dat past bij mijn idee dat je als inkoper 'business partner' bent, een zakenman die over het hele bedrijf heen kijkt en over de hele portfolio meedenkt. Niet een vakidiot die alleen maar aan scherp inkopen denkt, maar iemand die integraal naar de business kijkt door de bril van de leveranciers. Ik was voornamelijk aan het luisteren, praten en ideeën verzinnen. Ik sprak elke week rechtstreeks met alle tien Procurement Engineering Business Partners en probeerde er bij elk DfX-event even bij te zijn. Dat had resultaat. Toen we begonnen, moesten we de stakeholders overtuigen waarom het nodig was. Ik ben er trots op dat de business leaders nu, nog geen drie jaar later, zeggen dat ze niet meer zonder kunnen. Een van hen zei bij mijn afscheid dat ik echt onderdeel van het team was. Ik zou ook niets anders willen zijn dan een business partner, dat heeft de positie van Procurement sterk verbeterd.

Relaties over de hele business heen managen én vroeg in proces zitten, dat is een organisatorische setup die heel goed werkt in grote bedrijven. We kunnen nog jaren vooruit met die value chain-discussie. Hoe ga je dat standaardiseren over business units heen, en hoe ga je het inbedden in het proces? Philips verandert continu, meer richting services en solutions. Dat brengt weer hele andere uitdagingen met zich mee. De Procurement Engineers en Commodity Managers passen DfX toe op bestaande en nieuw producten, maar ook bij de inkoop van vastgoed en reizen, en bij Legal en HR hebben ze de DfX-methode nu ingevoerd. De filosofie is hetzelfde: stakeholders bij elkaar brengen en samen cross-functional naar de feiten kijken.'

En voor jou nu een nieuwe functie in Mergers & Acquisitions.

'Het is wel grappig dat ik nu voor de derde keer vrijwel in mijn eentje begin! In mijn huidige functie bekijk ik hoe we het inkooptraject het beste kunnen uitvoeren: due diligence van acquisitie tot integratie. Dat betekent ook integratie van DfX in die nieuwe bedrijven, en kijken wat we van hen kunnen leren. 'What was the last time you did something for the first time?' is een vraag die ik graag aan mensen stel, én aan mezelf. Dit is een nieuwe tak van sport voor me, dus ik ben me voorlopig eerst aan het inwerken. Rondkijken in al die bedrijven, kijken naar oude acquisities, welke experts zijn er nodig? Ik ken in korte tijd al heel veel nieuwe mensen en ik leer elke dag weer wat nieuws.'