

Willem Vesters en Martin van Vliet van Philips Medical Systems:  
"Philips Medical Systems heeft de rol van architect aangenomen."

# Uitbesteed is goed besteed

**T**echnolution is 'preferred supplier' van Philips Medical Systems Nederland (afgekort PMS) en dat impliceert een continue en hechte samenwerking. 'Outsourcing' betekent voor PMS meer en meer het uitbesteden van functionele bouwblokken bij een toeleverancier in plaats van het tijdelijk 'insourcen' van hun medewerkers. Wat zijn volgens PMS de zakelijke voordelen hiervan in het algemeen en wat biedt Technolution in het bijzonder?

We zullen er nog uitgebreid op terugkomen, maar Martin van Vliet, Component Development Manager Digital Image Handling bij PMS, vat het in één zin samen. "Functionaliteit die Philips Medical Systems nodig heeft voor haar systemen, maar die niet zo specifiek is dat alleen PMS die kan implementeren, kan vaak goedkoper en sneller door anderen worden uitgevoerd." "Dit vereist dan wel een langdurige en hechte samenwerking, die ook als een echte investering moet worden beheerd", aldus Senior Buyer Willem Vesters. Hij is namens Purchasing Digital Imaging Systems van PMS verantwoordelijk voor het zakelijk management van de relatie met 'preferred supplier' Technolution.

## Philips Medical Systems

Philips Medical Systems is een Philipsdivisie met een omzet van 6 miljard euro en 30.000 werknemers met vestigingen in 100 landen. PMS levert producten in een tiental 'businessunits' en daarnaast ook aan die producten gerelateerde diensten. Het bedrijf is wereldwijd marktleider op, onder andere, het gebied van röntgenapparatuur en met name in systemen voor diagnose en behandeling van hart- en vaatziekten. Visualisering ofwel 'imaging' is in dergelijke systemen een essentiële functie. Zo heeft PMS in de organisatie een 'Digital Imaging Systems' groep en een 'Common Imaging Subsystems' componentengroep. Binnen die laatste leidt Martin van Vliet een multidisciplinair ontwikkelteam van 70 medewerkers die gespecialiseerd zijn in 'Digital Image Handling'. "Het is real-time video", zegt Van Vliet, "die garant moet staan voor een goede ooghandcoördinatie van de arts. Dat wil zeggen dat alle handelingen van de arts, bijvoorbeeld het inbrengen van een katheter, continu en zonder merkbare vertraging zichtbaar moeten zijn op het beeldscherm. De combinatie van dit gegeven met het tegelijkertijd uitvoeren van complexe en rekenintensieve beeldbewerkingen is de moeilijkheidsgraad van deze embedded systemen."

We proberen wel zoveel mogelijk standaardoplossingen en -producten te gebruiken, zogeheten commercial off the shelf products", zegt Willem Vesters. "Indien mogelijk sluiten we dan wereldwijde overeenkomsten met leveranciers. Zo ben ik verantwoordelijk namens PMS voor de contracten met een voor ons belangrijke softwarefabrikant. Het is ook een trend dat de pc, ook een commercial off the shelf product, steeds belangrijker wordt voor veel PMS-producten."

In de contacten met Technolution houdt Vesters zich vooral bezig met wat hijzelf 'portfoliomanagement' noemt, het afsluiten en beheren van de zakelijke contracten en het verdelen van de overeengekomen capaciteit van Technolution over de PMS 'business-units'. Daarbij is Van Vliet de 'eigenaar' van een van de ontwikkelprojecten die Technolution voor PMS verzorgt.

## Outsourcing

Vroeger stond Philips erom bekend alles zelf te willen doen, maar dat is veranderd. Het beheersen van vaste en variabele kosten brengt met zich mee dat PMS voortdurend overweegt waar de eigen unieke capaciteiten liggen en wat er nodig is om die te ondersteunen.

Het blijkt dan dat sommige functionaliteit beter door derden kan worden geleverd. Er zijn onder meer voordelen van schaalgrootte. Een bedrijf als Technolution, dat voor verschillende klanten werkt, kan dure ontwikkelhulpmiddelen (tooling) efficiënter benutten.

"Het gaat ook om de inzet van mensen, die zo bij PMS op andere manieren productief kunnen zijn. Bijvoorbeeld op het gebied van applicatiesoftware", licht Van Vliet toe. Die is nauw verbonden aan de medische functionaliteit en daarmee uniek voor PMS. Maar ontwikkeling van hardware en systeemsoftware kan vaak niet alleen goedkoper, maar ook sneller door een bedrijf als Technolution worden uitgevoerd. "Wij houden natuurlijk de eindverantwoordelijkheid", zegt Van Vliet, "maar wij trekken ons meer en meer terug op het niveau van de architect." Zo begon de samenwerking met Technolution in 1998 met een beperkte ontwikkeling van besturingssoftware - inmiddels wordt ook hardware voor PMS ontwikkeld en de volgende stap is onderhoud van functionaliteit en componenten. Leveranciers krijgen dus een steeds grotere eindverantwoordelijkheid voor de ontwikkelde producten. In tegenstelling tot vroeger laat PMS

**"We proberen wel zoveel mogelijk standaardoplossingen en -producten te gebruiken, zogeheten commercial off the shelf products".**



1. Martin van Vliet en Willem Vesters van Philips Medical Systems. 2. Imaging.

hen nu ook hun eigen ontwikkelprocessen gebruiken, met als argument dat de expertise zo maximaal wordt benut.

Dit alles vereist een nauwe samenwerking met de toeleverancier die immers voor PMS van strategisch belang is geworden. Eigendom en waarborging van kennis (intellectueel eigendom) moet goed geregeld worden. Ook de continuïteit van de relatie moet verzekerd zijn.

"De contracten worden complexer", zegt Willem Vesters, "en bestrijken aspecten als onderhoud, service en garanties. Dat is aan het begin een hoop werk, maar als dat eenmaal in een raamwerk is vastgelegd wordt de samenwerking op projectbasis weer een stuk eenvoudiger. Je hoeft de voorwaarden niet elke keer opnieuw uit te onderhandelen." Philips Medical Systems beschouwt uitbesteding dus als een wezenlijke aanvulling of misschien zelfs als onderdeel van de eigen bedrijfsprocessen. Het gaat daarbij om relaties voor de langere termijn waarbij om de paar jaar bij de toeleverancier een audit wordt uitgevoerd en een nieuwe afweging plaatsvindt. Bovendien wordt de samenwerking regelmatig op belangrijk geachte onderdelen gemeten, geanalyseerd en besproken met de leverancier.

## Technolution

Bij outsourcing wordt vaak automatisch gedacht aan lagelonenlanden en ook bij PMS is dit aan de orde. Maar daarbij gaat het op dit moment toch vooral om onderhoudsachtige werkzaamheden en incrementele innovatie. PMS produceert veelal complexe systemen in lage aantallen en voor snelle ontwikkeling is het heel wezenlijk dat mensen bij elkaar over de vloer komen. Technolution doet het meeste werk in haar eigen vestiging in Gouda en dat is niet al te ver van het Brabantse Best, waar een deel van de PMS-ontwikkeling plaatsvindt. Momenteel zijn er zelfs Philipsmedewerkers die bij Technolution in Gouda aan een PMS-project werken, zo vertelt Martin van Vliet.

Een sterk en zeer gewaardeerd punt van Technolution, zo zeggen Van Vliet en Vesters, is de pro-activiteit. Dat blijkt ook uit de eigen technologie-innovatieprojecten die Technolution regelmatig opzet om nieuwe technologieën te onderzoeken. "Bij Technolution hebben zij geen uitgebreide specificaties vooraf nodig, maar denken zij vanaf het conceptidee met ons mee. Zij zijn bijzonder slagvaardig, flexibel en snel met betrekking tot commerciële zaken. Dat komt ook door de slanke organisatie die niet verzuild is in verantwoordelijkheden. Verschillende disciplines zijn verenigd in dezelfde functies. Er is een goede balans tussen zakelijkheid en techniek en dat slaat af op de medewerkers. Er is geen typisch 'front end back end' onderscheid bij Technolution." In technisch opzicht onderscheidt Technolution zich met name in embedded systemen, zo zeggen beiden desgevraagd. De hard- en softwareoplossingen die voor PMS worden ontwikkeld zijn vaak generiek toepasbaar in meerdere componenten. Loopt PMS niet het gevaar te afhankelijk te worden van een ontwikkelpartner zoals Technolution? Nee, zegt Van Vliet, want PMS zal nooit zaken uitbesteden waar het zelf geen enkele kennis over in huis heeft. Als PMS dat al ooit zou doen, dan toch alleen voor COTS (Commercial Off The Shelf) onderdelen die dan echt helemaal standaard zouden moeten zijn, zo voegt Vesters toe.

Martin van Vliet vervolgt: "In het onwaarschijnlijke geval van grote problemen met de samenwerking zouden we dat vooral aan de doorlooptijden moeten merken en we hebben overigens ook meerdere 'preferred suppliers'. Aan de andere kant is Technolution natuurlijk ook weer van ons afhankelijk. Het is een mooie balans." Ook voor Philips Medical Systems is het de eindmarkt die de zakelijke processen bepaalt. Gespecialiseerde toeleveranciers vormen dan een antwoord op snelle technologische vernieuwingen, mondiale concurrentie en druk op de verkoopprijzen - leveranciers zoals Technolution.

**Zij zijn bijzonder slagvaardig, flexibel en snel met betrekking tot commerciële zaken.**