

Topman **Frans van Houten** (60) veranderde Philips in een medische wereldspeler. Het is nog steeds een 'echt Nederlands' bedrijf. 'Maar ook Amerikaans, Chinees en Frans.'

'We zijn eigenlijk nooit weggegaan'

Marijn Jongsma

Foto's Olivier Middendorp

Frans van Houten spreekt vanuit het Amsterdamse hoofdkantoor van Philips, maar dan wel via een beeldverbinding. Sinds de coronacrisis begon, wordt het bezoek aan de Breitnertoren aan de Amstel tot een minimum beperkt. De CEO wil graag een 'openingsstatement' maken over de dubbele rol van Philips tijdens de crisis: 'We ondersteunen onze klanten, de ziekenhuizen, maar moeten ook 81.000 werknemers beschermen. In China voelden we de eerste gevolgen al in januari. Uiteindelijk hebben we het afgelopen half jaar ongeveer 150 gevallen van corona in het bedrijf gehad.'

Eén ding is volgens de in Rotterdam opgeleide econoom klip en klaar: 'De crisis is een katalysator in de verandering van het zorgsysteem.' Zorg op afstand,

waarbij het monitoren van de gezondheidstoestand van patiënten ook buiten het ziekenhuis kan gebeuren, komt dichterbij. 'Telehealth was tot voor kort een theoretisch concept. Het paste niet in het bedrijfsmodel van de ziekenhuizen of de verzekeraars.'

Met ziekenhuis Rijnstate in Arnhem voert Philips een project uit waarbij patiënten sensoren op hun lichaam krijgen, zodat de medische gegevens op afstand zijn uit te lezen en de behandelkosten omlaag kunnen. 'Als de arts de patiënt opbelt, heeft hij de gegevens al. Dan heb je niet alleen een goed gesprek, maar ook een gesprek dat is verankerd in medische data. Uiteindelijk worden het ziekenhuis én Philips beoordeeld op de uitkomsten, in plaats van dat wij alleen technologie leveren. Dat spreekt mij



Frans van Houten

Geboren op **26 april 1960**. Deed studie **economie** aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, begon in **1986** bij **Philips Data Systems** en kwam in **2002** in de leiding van de divisie **consumentenelektronica**. In **2004** werd hij **topman** van **Philips semiconductors**, dat in **2006** als **NXP** zelfstandig verder ging. In **2008** stapte hij daar onder druk van de nieuwe aandeelhouders op. Daarna betrokken bij splitsing **ING** in bank en verzekeraar. Sinds **1 april 2011** **CEO van Philips**.

enorm aan. Waarom niet eerder? Misschien was de noodzaak niet groot genoeg. Door corona zien we de beperkingen van het traditionele systeem.'

Het effect van de coronacrisis gaat verder dan het virus zelf. Alleen al het aanvankelijke tekort aan mondkapjes doet de vraag rijzen of we niet te ver zijn gegaan met het inruilen van lokale fabrieken tegen ongrijpbare internationale productieketens. Die discussie is terecht, zegt Van Houten. 'Maar je kunt niet in elk land alles produceren – dat zou te ver gaan. In normale tijden is de markt voor beademingsmachines best wel klein. Zodra de vraag terugvalt naar het normale niveau, kunnen we ons als Philips maar één à twee fabrieken permitteren. Tussen maart en mei hebben we onze productie verdubbeld en een productielocatie in Europa opgetuigd om een beetje geografische spreiding te hebben. Maar het is een idee-fixe om te denken dat je alles in elk land kunt maken.'

Dat is zelfs op Europees niveau lastig. 'Je zou op dit continent nog wel de assemblage kunnen doen. Maar mensen moeten zich afvragen: waar komen de chips vandaan, de sensoren, de materialen, de zeldzame metalen? Je bent altijd ergens afhankelijk van een beperkte bron. Europa heeft eigenlijk nauwelijks nog een eigen chip-industrie. NXP is er nog, Infineon en STMicroelectronics, maar zelfs die maken hun meeste chips in Azië. We zullen dus toch afhankelijk blijven van wereldwijde waardeketens, zeker bij geavanceerde producten.'

Hoe gevoelig is Philips zelf voor productieverstoringen? 'We weten tot drie niveaus diep wie wat doet voor ons. We kennen de leveranciers van de leveranciers van onze leveranciers. Daarom konden we ook snel ingrijpen. We hebben het ambassadennetwerk gebruikt om in de Filipijnen te zeggen: die leverancier moet open, want hij is essentieel voor medische producten. Het hele netwerk heeft elkaar geholpen.'

De discussie over het terughalen van productie ('reshoring') begon al voor de coronacrisis, benadrukt Van Houten. Handel en geopolitiek raken weer meer verweven, met als voorlopige apotheose de Amerikaans-Chinese handelsoor-

log. ‘Wij hebben de *offshoring* overigens nooit volledig doorgezet. We hebben in Nederland twee heel grote fabrieken, in Drachten en Eindhoven. Vandaaruit leveren we de hele wereld. We zijn eigenlijk nooit weggegaan.’

Beschouwt Philips, met 30 fabrieken wereldwijd, zichzelf nog steeds als Nederlandse onderneming? ‘Ik denk dat wij nog steeds een echt Nederlands bedrijf zijn, ondanks het feit dat we maar 2,5 procent van onze wereldwijde omzet in Nederland behalen. De thuismarkt is relatief klein. Maar we doen wel bijna 40 procent van onze R&D in Nederland. De exportwaarde van onze fabrieken is meer dan 2 miljard euro, dat is vier keer zoveel als we in Nederland zelf verkopen. Ik

‘Elk bedrijf heeft een eigen cultuur nodig, en de cultuur begint bij de baas’

vind ook dat Philips een stevige dosis Nederlandse cultuur heeft, in hoe we het bedrijf leiden. Elk bedrijf heeft een cultuur nodig, en de cultuur begint bij de baas.’

Unilever maakte onlangs bekend het hoofdkantoor te willen verplaatsen naar Londen. Shell flirt met het idee. Bij Philips staat een verplaatsing niet op de agenda. Maar hoe logisch is het dat alle beslissingen nog in Amsterdam worden genomen?

Van Houten: ‘Dat is een terechte vraag en ik vind dat wij ons ook die vraag moeten durven stellen. Van onze omzet zit 36 procent in Amerika. West-Europa is goed voor 25 procent. De thuismarkt is klein, en vervolgens zie je dat de wereld meer geopolitiek heeft. Het is belangrijk dat we in Amerika voldoende worden gezien als een Amerikaans bedrijf, dat we in China voldoende worden gezien als een Chinees bedrijf. Je kunt nooit zeggen: ja, we zijn een Nederlands bedrijf dus we doen alles in Nederland, dat gaat niet werken. Daarvoor zijn de belangen te groot.’

De Chinese overheid kijkt ‘met argusogen’ wat het land terugziet van de miljardenomzet, zegt Van Houten. ‘Ze verwachten dat daar ook een bepaald aantal banen bij hoort. In Amerika speelt hetzelfde. Dus we moeten wel goed navi-

geren en zorgen dat we een verantwoord balans hebben van omzet en activiteiten op een bepaalde locatie, en waar je belasting betaalt. Je moet eigenlijk overal waar je verkoop hebt, bijdragen aan de maatschappelijke balans. Anders komt er uiteindelijk gedoe van.’

De Philips-bestuurder verwijst in dit verband naar de grote internetbedrijven. ‘Daarvan zegt Europa terecht: je boekt omzet in een bepaald land, maar betaalt er geen belasting over. Dat hoort allemaal bij een maatschappelijke discussie. Perceptieverschillen blijven. Dat Nederlands bedrijf is, dat zal ik beamen. Maar we zijn ook een wereldwijd bedrijf, een Amerikaans, Chinees en Frans bedrijf. Je moet nu eenmaal in al die landen waar je opereert, een lokale bijdrage hebben. Het kan nooit zwart-wit zijn, deze discussie.’

Denken we daar in Nederland te simpel over? ‘Ik zeg altijd: we hebben twee sets van aandeelhouders: de échte aandeelhouders, en de Nederlandse die denken dat Philips van Nederland is. Dat is ook prima, en daar zijn we trots op. Maar de nuance is iets dieper dan dat.’

Frans van Houten staat nu ruim negen jaar aan het roer bij Philips, en heeft bewezen stevige ingrepen niet te schuwen. Televisies en geluidsapparatuur gingen de deur uit, verlichting werd afgesplitst en kreeg een eigen beursnotering. ‘Dat heeft er niet toe geleid dat deze producten niet meer worden geleverd. Onze merknaam staat er nog op, tegen vergoeding uiteraard, en we zullen ook zorgen dat de kwaliteit ervan onverkort hoog is. De consument zal er dus weinig van merken.’

De transformatie naar een puur medisch bedrijf is nog niet volledig afgerond. Begin dit jaar maakte Van Houten bekend ook afscheid te willen nemen van de huishoudelijke apparaten, zoals stofzuigers, strijkijzers en koffieapparaten. Even later sloeg het coronavirus toe.

Van Houten ziet geen vertraging. ‘Het verkoopproces kost sowieso 18 maanden, dat hadden we toen al voorzien. Je moet met sociale partners in gesprek, het bedrijf ontvlechten, het verkoopproces optuigen. Met welke partijen gaan we in zee? Dat kost allemaal tijd. We denken

Gestaag omhoog

Beurskoers Philips



Resultaten Philips

Philips draaide in het tweede kwartaal, dat werd gedomineerd door corona, 4,4 miljard euro omzet. Dat is 6 procent minder dan een jaar eerder. Vooral de verkoop aan consumenten (scheerapparaten, tandenborstels en dergelijke) daalde hard – met 19 procent.

Daar staat tegenover dat ziekenhuizen en andere klanten tussen april en juni 27 procent meer orders plaatsten voor onder meer beademingsapparatuur en patiëntmonitoren. De nettowinst was 213 miljoen euro, bijna 50 miljoen minder dan een jaar eerder. Philips gaat ervan uit dat de verkopen dit jaar ‘bescheiden’ groeien.

nog steeds dat de verkoop in 2021 z’n beslag kan krijgen.’ Belangstelling genoeg, constateert de topman: ‘Maar we zitten nog steeds in de voorbereidende fase en zijn nog niet aan het praten. Er zitten kopers van alle soorten en maten bij.’

Na de afsplitsing is Philips overigens nog steeds actief op de consumentenmarkt, en wel op het terrein van persoonlijke verzorging: denk aan scheerapparaten en elektrische tandenborstels. Past dat nog wel in een bedrijf dat voornamelijk zaken doet met ziekenhuizen in plaats van winkelketens?

Volgens Van Houten is sprake van een bewuste keuze. ‘We zijn er juist heel blij mee, dat als je de gemiddelde badkamer inloopt in een Nederlands huis, je daar Philips-apparaten tegenkomt. We denken dat je op termijn je gezondheidsme-



De wapenfeiten

Onder leiding van **Frans van Houten** is Philips definitief de richting van **medisch bedrijf** ingeslagen. In 2012 werd de productie van tv’s ondergebracht in joint venture **TP Vision**, sinds 2014 volledig in Chinese handen. In datzelfde jaar werden ook de **audio-activiteiten** (Lifestyle Entertainment) afgestoten, die ook bij TPV terecht kwamen. In 2016 volgde de afsplitsing van de iconische **lampenfabriek**, die een eigen beursnotering kreeg en sinds 2018 onder de naam **Signify** door het leven gaat. De nieuwe eigenaren betalen voor het gebruik van de **merknaam Philips**. Begin dit jaar is de verkoop van de **huishoudelijke apparaten** aangekondigd.

tingen tijdens je ochtendroutine doet.’

Gaan de metingen van je Philips-tandenborstel straks in je medisch dossier? ‘Of ze worden opgeslagen in een persoonlijk dossier, is jouw keuze. Maar absoluut. Het meten van hoe je borstelt, dat doen we al. In Amerika hebben we al een model waarin de tandarts de gegevens krijgt, met goedvinden van de patiënt. Regelmatig poetsen kan leiden tot lagere verzekeringspremies. Het is bewezen: goede mondhygiëne leidt zelfs tot minder hart- en vaatziekten.’

Maar die scheerapparaten dan? Scheren maakt niet gezonder. Volgens Van Houten is het ‘juist ontzettend belangrijk’ dat Philips een duidelijk zichtbare naam blijft op het gebied van persoonlijke verzorging. ‘Het gaat er mij niet eens om welk product ik verkoop, het gaat

erom: hebben wij een duidelijke aanwezigheid in de gezondheidsroutine van de mens? Als er naast het scheerapparaat en de tandenborstel bijvoorbeeld een persoonlijk diagnostisch testapparaat komt, dan zijn wij voor het grote publiek een vertrouwde merknaam.’

In de ziekenhuisomgeving concurreert Philips met onder meer het Duitse Siemens en het Amerikaanse General Electric op het terrein van diagnose-apparatuur (scanners). ‘Wij hebben als enige nog een duidelijke consumen-

‘Philips is nooit af. Wie vasthoudt aan verleden verliest bestaansrecht’

tenactiviteit,’ stelt Van Houten vast. ‘Omdat we ook geloven in preventie, om de zorg betaalbaar te houden. We weten allemaal dat de druk van de zorg op het maatschappelijk budget heel hoog is. Wij zijn ervan overtuigd dat de capaciteit beter kan worden ingezet, dat de productiviteit omhoog kan, dat we patiënten op een andere manier kunnen ondersteunen door technologie.’

Het verzamelen en verwerken van patiëntgegevens wordt steeds belangrijker. Vandaar ook dat analisten verwachten dat grote tech-bedrijven met enorme klantenbestanden – Facebook, Apple en Google – zich meer op deze markt gaan begeven. ‘Al die Silicon Valley-bedrijven moeten we zeer serieus nemen, want ze hebben heel diepe zakken en heel veel talent. Laten we wel zijn: consumenten vertrouwen al heel veel gegevens toe aan deze partijen. Ik denk wel: als je het hebt over zorg op afstand, dan heb je integratie nodig tussen de data, apparaten en zorgsystemen. We hebben daar bij Philips sterk op ingezet. Het is niet zo dat de Facebooks van deze wereld vertrouwd zijn met de zorg, met de ziekenhuizen, de zorgverzekeraars.’

En samenwerken met de Amerikaanse techreuzen? Van Houten: ‘Ik zie het zeker gebeuren. Als de consument ervoor kiest om een iPhone te hebben, en daarop zijn aantal stappen bijhoudt, dan kan dat relevant zijn voor de huisarts. Dat soort data zullen meer en meer worden hergebruikt door uitwisseling mogelijk te maken. Al zal dat altijd een bewuste keuze van de consument moeten zijn.’

Is een zelfstandig Philips voor Van Houten een doel op zich? ‘Ik vind het persoonlijk belangrijk. De beste manier om dat te garanderen, is goed presteren, als bedrijf vooroplopen. China is de snelst groeiende afzetmarkt, maar er komen ook nieuwe concurrenten vandaan. Dat betekent dat wij sneller moeten innoveren door verschillende disciplines te integreren: hardware, software, data, klinische kennis. Philips is nooit af. Bedrijven die te krampachtig vasthouden aan het verleden, verliezen relevantie en hebben uiteindelijk geen bestaansrecht meer.’ ●