

6 U heeft harde groeidoelen. De omzet moet elk jaar 4 tot 6 procent omhoog. Kunt u daar zo gericht op sturen?

“We hebben natuurlijk wel op detailniveau per land en per onderdeel een plan. Alles is bij ons in cijfers uitgedrukt en alles is precies uitgemeten. Daar zijn ook weer taken en beloningssystemen aan verbonden. Er ligt een theorie van adviesbureau McKinsey aan ten grondslag. Die heet de *granularity of growth* en die hebben we in 2011 omarmd omdat we vonden dat er veel meer te halen valt uit het bedrijf Philips.”

7 Hoe werkt dat in de praktijk? “Neem de Sonicare tandenborstels. Mensen waren daar heel tevreden over. We hebben de mantel der liefde er even van afgehaald en gekeken waar we die verkochten. Toen zagen we dat we ze wél verkochten in Amerika en Japan, maar niet in Duitsland. Waarom niet? ‘Dat is een Oral-B land’, was het antwoord, maar dat is natuurlijk geen reden om niks te verkopen. Daar moesten we dus mee aan de slag. Als je alles bij elkaar optelt, kun je dus heel tevreden zijn, maar als je dan gaat kijken naar de details, dan zie je al die landen waar we het helemaal niet goed doen.”

8 Wie constateert zoiets en wie stelt deze vragen? “Als bestuursvoorzitter voed je het hele bedrijf op om op een bepaalde manier naar de activiteiten te kijken. Het kan altijd beter. We kijken wat de meest kansrijke posities zijn om in te nemen, en daarna moeten we dat ook doen. Hoe weten we dat we 20 miljard euro omzet in 2020 halen: is dat hoop of wetenschap? Dat is bij ons wetenschap.”

9 U verkoopt enerzijds oplossingen voor ziekenhuizen, aan de andere kant bijvoorbeeld elektrische tandenborstels. Dat zijn totaal verschillende activiteiten. Botst dat niet?



‘OOK PRODUCTEN EN DIENSTEN LEVEREN AAN CONSUMENTEN IS VAN ESSENTIEEL BELANG MET HET OOG OP DE TOEKOMST VAN DE ZORG’

“Dat doen we wel met aparte verkooporganisaties. Dat kun je je wel permitteren als je voldoende grootte hebt. Wij vinden het vermogen om ook producten en diensten te kunnen leveren aan consumenten van essentieel belang met het oog op de toekomst van de zorg. De macrocijfers in de gezondheidszorg laten namelijk zien dat de kosten opschuiven van binnen naar buiten het ziekenhuis. Het was 40 procent in het ziekenhuis 60 procent erbuiten, die verhouding is nu al 30-70. Zorg gaat meer en meer de gemeenschap in.”

10 U moet binding houden met de consument om op die trend te kunnen inspelen?

“Het gaat om de vraag: hoe houden we gezonde mensen gezond en hoe

stellen we mensen met een chronische ziekte in staat daarmee te leven zonder dat ze steeds naar het ziekenhuis moeten? Persoonlijke verzorging, en ook de elektrische tandenborstel, draagt daaraan bij. Wij leveren nu al controlecentra op afstand waar een medisch team duizenden patiënten tegelijk kan overzien. De competentie om mensen thuis te ondersteunen, maar ook te volgen, daar zien wij enorme groeikansen in.”

11 Het Chinese Xiaomi brengt in hoog tempo consumentenelektronica op de markt, ook tandenborstels die lijken op die van Philips. Zijn deze producten niet erg makkelijk te kopiëren?

“Kopiëren, dat is wel het goede woord hiervoor. Wij hebben patenten en die zijn gericht op het