



Het Interview

Ir. Gerard Kleisterlee, die begin deze maand afscheid nam als bestuursvoorzitter van Philips, vindt dat een bedrijf een organisatie moet zijn van mensen die samen een gemeenschappelijk doel nastreven. Philips wil met zijn activiteiten bijdragen aan een betere kwaliteit van het bestaan van mensen. 'De economie draait uiteindelijk om het maken van echte betekenisvolle dingen.'

KENGEGEVENS	
NAAM	Gerard Kleisterlee
LEEFTIJD	64
TITEL	ir.
OPLEIDING	Elektrotechniek, TU Eindhoven (1973)
FUNCTIE	Chairman supervisory board Vodafone (2011-heden), lid supervisory board Dell (2010-heden), lid Daimler AG supervisory board (2009-heden), lid raad van commissarissen De Nederlandsche Bank (2006-heden) en voorzitter Cancer Center Amsterdam. Daarvoor onder meer CEO Philips (2001-2011) en vicevoorzitter European Round Table (2001-2011).
ONDERSCHEIDINGEN	Commandeur in de Orde van Oranje-Nassau, erelid KIVI NIRIA, eredoctor Katholieke Universiteit Leuven



HET PHILIPS VAN DR.IR. GERARD KLEISTERLEE DRAAGT BIJ AAN WELZIJN

FOTO'S PHILIPS

IR. GERARD KLEISTERLEE LAAT BIJ ZIJN vertrek een Philips achter waarin het gedachtengoed van wat hij noemt 'de oorspronkelijke leiders van het bedrijf' stevig is verankerd. 'Die keken ook verder dan alleen maar naar het product, de kosten en de concurrentie. Een bedrijf moet een organisatie zijn van mensen die samen een gemeenschappelijk doel hebben, en dat is niet een kortetermijndoel. Philips is een bedrijf dat 120 jaar bestaat en dat zeker nog eens 120 jaar zal kunnen bestaan omdat door de tijd heen de mensen van Philips altijd een gezamenlijk doel en ideaal hebben nagestreefd. Dat hebben we geprobeerd weer terug te brengen in het bedrijf, door te benadrukken waar Philips altijd voor heeft gestaan: iets doen dat bijdraagt aan een betere kwaliteit van het bestaan van mensen. Dat doen we met onze producten en met de manier waarop we die producten maken en aan de man brengen.'

'Als ik kijk naar het tijdsgewricht waarin wij leven en naar wat er in deze wereld gebeurt, en zeker als ik kijk naar hoe er over het grote bedrijfsleven wordt gesproken en gedacht, dan denk ik dat wij in toenemende mate zullen worden aangesproken op onze maatschappelijke relevantie', vervolgt Kleisterlee. 'Dan bedoel ik niet alleen in enge zin wat tegenwoordig mvo, maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt genoemd, maar ook een diepere maatschappelijke relevantie in de zin van wat jij nu zélf bijdraagt aan een betere samenleving. Dat gaat verder dan mensen een job bieden en winst maken.'

Kleisterlee is tien jaar chief executive officer (CEO) geweest van Royal Philips Electronics, aanzienlijk langer dan zijn directe voorgangers. Daarmee is hij de langst zittende CEO sinds Frits Philips, die het concern leidde van 1961 tot 1971. Kleisterlee werkte zijn gehele carrière bij Philips en hoort niet tot het type jobhoppende manager dat zich ooit met een goeroe-aureool en mede vanwege publicitaire geldingsdrang de boel het liefst direct flink op de schop neemt. Wat niet wegneemt dat het bedrijf onder Kleisterlee in relatieve rust een metamorfose onderging. 'Als je het historisch besef van wat

de oorspronkelijke leiders van Philips met het bedrijf voorhadden, koppelt aan wat je bij je aantreden aantreft, dan stel je je de vraag welke kaarten je hebt om uit te spelen. Dan merk je in gesprekken met bijvoorbeeld regeringsleiders overal ter wereld dat gezondheidszorg altijd op hun agenda staat.' Europa, Noord-Amerika en Japan vergrijzen en worstelen om gezondheidszorg betaalbaar te houden. In landen als China en India is de basisverzorging voor honderden miljoenen nog niet op het gewenste niveau. Iets dergelijks geldt voor de energieproblematiek, waaraan energiezuinige verlichting een belangrijke bijdrage kan leveren. 'De relatie tussen al onze activiteiten zoals wij die gaandeweg hebben gedefinieerd, is dat ze allemaal iets hebben te maken met gezondheid en welzijn.'

FABRICAGE

Verlichting en medische techniek behoren tot de technologische roots van Philips, dat, na de introductie van de gloeilamp, al in 1918 een medische röntgenbuis op de markt bracht. Toevallig begon Kleisterlee bij Medical Systems zijn Philips-loopbaan. 'Binnen de studie Elektrotechniek aan de TU Eindhoven studeerde ik in 1973 af in halffeileidertechnologie. Ik had een aanbod van een Duitse halffeileiderfirma om daar IC-ontwerper te worden, maar ik had ook gesolliciteerd bij Philips om te komen werken in de fabricagevoorbereiding van de productie van apparaten voor röntgendiagnostiek. Ik vond dat ik tijdens mijn studie wel genoeg onderzoekwerk had gedaan en ik wilde iets praktisch doen. Het hoofd Personeelszaken bij Philips Medical Systems had daar moeite mee, omdat een ingenieur moest beginnen in de research en dan na een aantal jaren wellicht naar een fabricageafdeling mocht. Maar fabricage trok mij juist omdat er een veelheid aan technieken werd toegepast die allemaal konden worden verbeterd, geïnnoveerd, gemoderniseerd.'

Een idee van een weg naar de top had Kleisterlee niet. Zijn

'Ondernemen gaat verder dan mensen een job bieden en winst maken'

'Alles draait om betekenisvolle producten'

voorbeeld was zijn vader, die eveneens bij Philips werkte en ook in de halfgeleiderindustrie. ‘Belangstelling voor techniek heb ik van huis uit meegekregen. Ik herinner mij een boek dat mijn vader aan mij gaf, over grote uitvinders in de twintigste eeuw: Eiffel, Sikorsky, de gebroeders Wright. Daarin las ik veel in mijn jonge jaren. De halfgeleiderindustrie was toen erg jong en dankzij mijn vader kreeg ik het idee dat die allerlei fantastische dingen mogelijk maakte. Maar als ik er nu op terugkijk, had ik toch een loopbaanperspectief met een beperkte horizon, gevoed door gesprekken thuis. Voor ons was een bedrijfsleider van een productiebedrijf al een heel grote meneer. Als ik dat toch eens ooit zou kunnen bereiken, dan zou dat lang niet slecht zijn.’

Kleisterlee ziet in dat op verschillende momenten in zijn loopbaan ‘wissels’ werden omgezet die cruciaal waren voor

‘Philips wil en kan niet alle componenten nog zelf ontwikkelen’



zijn carrièrepad ‘Nadat ik een jaar of zes in allerlei fabricagefuncties had gewerkt, was mij wel duidelijk dat als ik dat nog even zou blijven doen ik voor de rest van mijn leven fabrikant zou zijn. Ik wilde eigenlijk breder zakelijk bezig zijn, ondernemen. Daarom wilde ik graag naar de verkoopkant. Dat was een beetje moeilijk, in die tijd althans. Ik was immers al wat stapjes gestegen op de fabricageladder, maar moest aan de verkoopkant weer helemaal op de onderste sport beginnen. Dat kon echter niet, want door mijn anciënniteit was ik lastig in te schalen in een beginnersfunctie – dat was zo’n heerlijke ambtelijke reflex van Personeelszaken. Toen heb ik het geluk gehad dat elders binnen Philips een ontwikkeling gaande was naar een eenhoofdige leiding. Het was in die tijd zo dat Philips op alle niveaus in de organisatie een tweehoofdige leiding had, namelijk een commerciële en een technische. Dat waren twee aparte werelden. Binnen de divisie Elektro-akoestiek bestond het plan een eenhoofdige leiding in te voeren. Die divisie omvatte vele betrekkelijk kleine activiteiten, waardoor een eenhoofdige leiding meer voor de hand lag voor ten minste drie daarvan. Daar ben ik toen aan de slag gegaan.’ Eerst was Kleisterlee verantwoordelijk voor Ontwikkeling & Fabricage en later ook voor Commercie. Ten slotte droeg hij de verantwoording voor het totaal van de professionele audioactiviteiten. ‘Het was een buitengewoon leerzame en leuke periode, waarin ik met allerlei facetten van techniek, maar ook van ondernemen en van de commercie werd geconfronteerd.’ Het moment waarop Kleisterlee de kans greep om zich als technicus bezig te gaan houden met verkoop en marketing, heeft zijn succes zoveel jaar later bepaald. ‘Als ik toen die keuze niet had gemaakt, had ik later ook niet die volledige businessbaan op een hoger niveau kunnen doen.’ Maar dat is achteraf geredeneerd. Op het moment dat hij voor de keuze stond, was zijn drijfveer de wens om periodiek van richting

te veranderen gedreven door nieuwsgierigheid. Hij nam voor lief dat hij telkens in zekere zin weer van voren af aan moest beginnen. ‘Op een gegeven moment wilde ik naar een grotere activiteit van Philips. Ook toen gold weer dat het iets heel anders was dan ik tot dusver had gedaan en dat ik daardoor weer een paar sporten lager op de ladder moest beginnen.’

In 1986 werd Kleisterlee verantwoordelijk voor de industriële activiteit van beeldbuizen, de productiekant. Fabricage en verkoop werden gescheiden aangestuurd en Kleisterlee wilde dat samenbrengen. Hij wist de leiding van de Business Group Beeldbuizen ervan te overtuigen dat een opdeling naar wereldregio’s beter was dan een functionele organisatie waarbinnen productie loststaat van commercie. Kleisterlee werd verantwoordelijk voor de regio Europa en zwaaide daar de scepter over zowel fabricage als commercie. Alleen de ontwikkeling van beeldbuizen en van de daarvoor benodigde productieprocessen bleven een centrale activiteit.

Nadat hij vervolgens enkele jaren verantwoordelijk was geweest voor de totale wereldwijde beeldbuisactiviteiten, vertrok Kleisterlee in 1996 naar Azië om leiding te geven aan Philips Taiwan en de regionale activiteiten van de divisie Componenten in Azië. Daar beseftte hij hoe snel bedrijven zich moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden. Werkten er destijds bij Philips in Taiwan tienduizenden mensen, nu zijn dat er nog enkele honderden, omdat de productie is verhuisd naar China.

Terug in Nederland leidde hij vanaf 1999 de divisie Componenten – industriële massaproductie pur sang – die inmiddels geen deel meer uitmaakt van de Philips-activiteiten.

MODEL

‘Philips was een concern dat zowel de upstream, de componenten, deed als de toepassingen, de apparaten’, vertelt Kleisterlee. ‘Dat model is echter niet meer van vandaag. Het is het model waarmee eigenlijk de hele elektronica-industrie is begonnen. In de tijd dat Philips groot werd, was er immers geen componentenindustrie dus moest het bedrijf onderdelen wel zelf produceren. Elke elektronica-producent begon met het maken van zijn eigen radiobuizen, weerstanden, condensatoren, beeldbuizen en dergelijke. Voor kleinere producenten is dat op een gegeven moment niet meer haalbaar, dus die gaan ze inkopen. Grote producenten maken componenten voor zichzelf en ook voor anderen. Vervolgens ontstaan zelfstandige componentenmakers. Er is nu een onafhankelijke halfgeleiderindustrie. Zeker in de westerse wereld is deze verticale integratie in de elektronica verdwenen. De Japanners worstelen er nog mee; de Koreanen zijn nog steeds redelijk verticaal geïntegreerd.’

‘Voor Philips geldt dat we voor toegepaste technologie niet alle componenten nog zelf willen of kunnen ontwikkelen’, laat Kleisterlee weten. ‘Daarmee wil ik niet zeggen dat technologie onbelangrijk voor ons is – integendeel, het is juist heel belangrijk. We doen ook nog steeds veel aan technologieontwikkeling. Bij medische scanners bijvoorbeeld moeten wij wel zelf de detector maken, omdat die de kwaliteit van de scans bepaalt en omdat daarvoor geen onafhankelijke leveranciers bestaan.’ Om dezelfde reden maakt Philips ook de koppen van zijn wereldberoemde scheerapparaten nog steeds zelf. ‘Als we de scheerkoppen zouden willen inkopen, moeten we onze

kennis aan die producent overdragen en zijn we ons onderscheidendheid kwijt.’ Ook in verlichting doet Philips veel technologieontwikkeling nog zelf, want in leds en oleds wil het voorop blijven lopen. ‘Maar daar waar er onafhankelijke leveranciers zijn, beperken wij ons tot de applicatie. Daarom hebben we de divisie Halfgeleiders verkocht, de divisie Componenten opgesplitst, ons geconcentreerd op toepassingen, en ons spectrum aan toepassingen door middel van acquisities uitgebreid. We hebben verder het accent gelegd op het versterken van het merk en van de de marketing.’

ZELFSTANDIGHEID

‘In de koers die Philips in de jaren negentig volgde, was de zeer cyclische *high volume electronics*, de consumentenelektronica, dominant met zijn verticale integratie, waarbij we alles zelf deden van R&D en componentenproductie tot marketing. Behalve dat het erg conjunctuurgevoelig is, kenmerkt consumentenelektronica zich door een grote behoefte aan investeringen, aan zowel de technologie- als de marketingkant. Medical Systems werd gezien als een mooie activiteit, maar stond daar los van. Hetzelfde gold voor Verlichting en Huishoudelijke Apparaten – alles stond op zichzelf. Het was een niet gebalanceerd geheel.’

De zelfstandigheid van de divisies was erg ver doorgeschoten: de businessunit was het centrum van de wereld. ‘In die zin hadden wij wel vijftig min of meer zelfstandige strategische businessunits. En als de ene businessunit iets met een andere kon doen en daar zelf beter van werd, dan zou die dat vooral niet laten. Maar wil je nu een bedrijfscultuur waarin het is ieder voor zich is en God voor ons allen? Of wil je een bedrijfs-

cultuur waarin een gemeenschappelijk ideaal heerst? Dat is Philips opstuwende in de vaart der volkeren. Het denken moet beginnen bij Philips en niet bij de eigen businessunit. Daarom zijn we toen One Philips gestart. Daarbij hebben we gekeken hoe we de portfolio gingen opbouwen. Een ziekenhuis wil niet alleen praten met een bedrijf dat medische scanners verkoopt, maar zoekt een partner die meedenkt over gezondheidszorg. We worden ouder en eertijds vaak dodelijke aandoeningen als kanker, hart- en vaatziekten worden steeds meer chronische condities waarbij artsen de patiënt eigenlijk thuis in de gaten willen kunnen houden. En zo zie je vanuit een sterk merk in het ziekenhuis proposities ontstaan rond gezondheidszorg thuis.’

Met die missie, waarin de zingeving van het werken voor mensen aan een betere kwaliteit van leven ligt besloten, appelleert Philips ook aan de aspiraties die jonge mensen zoeken in werk. ‘We zijn hopelijk de fase voorbij waarin iedereen die een beetje goed kan leren, kiest voor een baan bij een investeringsbank. Natuurlijk is er financiering nodig, maar in de economie draait het uiteindelijk om het maken van echte betekenisvolle dingen. De grote vraagstukken in de wereld van vandaag – milieu, energie, gezondheidszorg en zo meer – zijn alleen op te lossen wanneer we voldoende goed opgeleide fysici, chemici, ingenieurs en informatiedeskundigen hebben om hieraan te werken. Het is een fantastische uitdaging en dat besef zal hopelijk een correctie geven op het soort carrière waarop jonge mensen mikken. Word dus ingenieur!’ ●

Ir. Gerard Kleisterlee is de tweede topman die aan bod komt in de door KIVI NIRIA Students Eindhoven georganiseerde CEO-reeks, op dinsdag 24 mei. Lees meer op pagina 47.

Techniek is overal en meestal verrassend dichtbij

Waarom? Omdat de technologie die we gebruiken, vaak dichtbij ons is. Het is niet altijd de meest geavanceerde technologie die we gebruiken, maar wel de meest gebruikte. Dit is de reden waarom we vaak de technologie die we gebruiken, niet zien als een technologie, maar als een hulpmiddel. Het is de technologie die we gebruiken om ons werk te doen, om ons leven te verbeteren, om ons plezier te maken. Het is de technologie die we gebruiken om ons te verbinden, om ons te ondersteunen, om ons te helpen. Het is de technologie die we gebruiken om ons te laten groeien, om ons te laten ontwikkelen, om ons te laten slagen. Het is de technologie die we gebruiken om ons te laten zien, om ons te laten horen, om ons te laten weten. Het is de technologie die we gebruiken om ons te laten voelen, om ons te laten denken, om ons te laten handelen. Het is de technologie die we gebruiken om ons te laten zijn, om ons te laten leven, om ons te laten dromen. Het is de technologie die we gebruiken om ons te laten overleven, om ons te laten voortleven, om ons te laten overleven. Het is de technologie die we gebruiken om ons te laten overleven, om ons te laten voortleven, om ons te laten overleven.