

Philips

Philips blijft voor spectaculair nieuws zorgen. De recente aankondiging van het recordverlies voor dit jaar heeft bij velen de vraag doen rijzen of Philips het jaar 2000 wel haalt. Vreemd als je bedenkt dat de onderneming het verlies zonder grote problemen kan afboeken en dat een nieuwe leider met een schone lei wil beginnen, en nog vreemder als je bedenkt dat de onderneming een uiterst moderne strategie volgt.

Voor zover je dat als buitenstaander kunt opmaken lijkt deze strategie op vijf geloofsartikelen te zijn gebaseerd. Ten eerste moet de onderneming van een *multi-domestic company* tot een *global company* worden omgevormd. Landelijke suboptimalisatie, goed in de tijd van tariefmuren, lokale consumentenculturen en beperkte transport- en communicatiemogelijkheden, moet worden vervangen door wereldstrategieën om mee te kunnen doen in de oligopolistische wereldmarkten waarin veel van de Philipsproducten nu eenmaal zijn terechtgekomen. Geen eenvoudige opgave – gerenommeerde bedrijven als Maatschappij van Berkel's Patent zijn er aan stuk gegaan – maar Philips is er een eind mee gevorderd. De eerste zet van Philips was het inkopen van de vrije Noord Amerikaanse aandelen omdat je met minderheidsaandeelhouders geen wereldstrategie kunt voeren. Een actie die ook Akzo uitvoerde – als eerste daad toen er weer geld was – evenals Shell.

Tweede geloofsartikel is de omvorming van de functionele organisatie tot een *unit organisatie*, waarbij interne ondernemers winstverantwoordelijk zijn voor bepaalde produkt/marktcombinaties. Helaas is gekozen voor het handhaven van naar bureaucratie riekende divisies. Divisies zijn net als landenorganisaties goed voor de control, maar slecht voor het ondernemerschap, zoals ook Wolters-Kluwer nog zal merken. Angst voor een te grote span of control? Met een goede in-

J.G. Wissema



terne communicatie, duidelijke contracten tussen unit-managers en top-managers, en de beschikbaarheid van hoogwaardige, als vliegende keepers opererende, staf-functionarissen hoeven we niet meer zo bang te zijn voor een grote span of control.

Derde geloofsartikel is de veel genoemde concentratie op kernactiviteiten. Deze laten zich definiëren als die activiteiten waarin de onderneming unieke markt- of technologische posities inneemt, en liefst beide. Dat laatste doet zich onder andere voor bij de lichtdivisie, waar het wereldmarktleiderschap mede gedragen wordt door vooruitstrevende produktietechnieken. Philips bestaat volgend jaar honderd jaar en als de rest er dan nog is, mag die met de lichtdivisie mee-feestvieren, hoorde ik onlangs een lichtvertegenwoordiger vertellen. Bij kernactiviteiten hoort het afstoten en uitbesteden. Philips heeft al veel afgestoten, en loopt daar nu op tegen grenzen die te maken hebben met artikel vijf. Wat betreft het uitbesteden heeft de onderneming een inkoopaanpak die tot de modernste ter wereld behoort.

Artikel vier: veel producten zijn feitelijk niet meer dan de verpakking van de chip die er de kern van uitmaakt. Wie dus echte toegevoegde waarde wil realiseren moet chip-

technologie in huis hebben. Anders gezegd, voorstellen om maar met chips op te houden, komen neer op de bekende bijl aan de wortel. Overigens, de Engelse R&D-consultant Brian Twiss liet eens lijstjes zien van de tien ondernemingen die marktleider waren/zijn in respectievelijk radiobuizen, transistoren en micro-elektronica. Er was slechts één onderneming die in alle drie de rijtjes voorkwam, ja, U raadt het al.

Tot slot artikel vijf: de kosten van de ontwikkeling van de chip- (of liever gezegd: informatie-)technologie zijn dermate hoog dat die een zo breed mogelijk draagvlak (veel producten die er gebruik van maken) dienen te hebben. Hoe breder de omslagbasis van de pyramide, hoe hoger de kostentop kan zijn. Dat betekent dat je een aantal marktposities niet ongestraft kunt opgeven. Het zou mij niet verbazen als dit het grote dilemma van de computerdivisie zal blijken te zijn.

Een goede strategie dus, en dat moet vroeger of later tot resultaten leiden. Wel de vraag: waarom zijn de ingrepen zo laat gekomen? Een vraag die Akzo zich 15 jaar geleden moest stellen. Net als voor de Nederlandse economie in totaliteit geldt, moet het schip de wal kennelijk erg dicht naderen voordat het wordt gekeerd. De indruk bestaat dat Nederlandse ondernemingen minder zakelijk opereren dan veel van hun concurrenten. Hetzelfde geldt voor de overheid. Zijn wij te lief? Zijn wij bang voor sterke leiders?