

# PHILIPS ANNO 2011:

## MAKE THINGS BETTER AGAIN

© Marcel Metzke, 2011

De nieuwe topman van Philips Electronics, Frans van Houten, is ongeduldig. Sinds zijn aantreden in april toept hij in allerlei interviews: 'dit bedrijf is niet snel genoeg' en 'Philips wordt te centraal geleid'. Op het eerste gezicht is niet duidelijk waarom. Het gaat toch goed met Philips? Het elektronicaconcern boekte vorig jaar een nettowinst van anderhalf miljard euro, heeft nauwelijks rentelasten en de vermogenspositie is prima. *So what's the problem?* Wel, er is ook geen echt probleem. Dat is het nu net. Het concern mist *sense of urgency*. Om dat op te roepen, heeft Van Houten les 1 uit het handboek 'verandermanagement' er nog maar eens op nageslagen, zo lijkt. Daarin staat: als er geen crisis is, verzin er dan een, zaai onrust, suggereer dat achter de horizon ernstige bedreigingen loeren, dat de rand van de afgrond nog niet zichtbaar is maar wel nabij, misschien lukt het zo om je zelfgenoegzame en achteroverleunende personeel in beweging te krijgen. Want dat is kennelijk nodig.

Philips loopt inderdaad niet overdreven hard. De omzet (ruim vijftientig miljard) lag in 2010 een derde lager dan in het topjaar 2000 en stagneert al jaren. Toen Van Houtens voorganger, Gerard Kleisterlee, in 2001 aan het roer kwam, erfde hij een concern dat blaakte van gezondheid. Het had een roerig decennium vol saneringen en reorganisaties achter de rug, maar nu stonden alle seinen op groen voor nieuwe expansie. Die kwam echter niet. Kleisterlee werkte verder aan de verbetering van het eigen vermogen, het afstoten van activiteiten en de versterking van de divisie medische systemen (die tegenwoordig *health care* heet), vooral via een reeks acquisities. Hij zat zeker niet stil. Zijn beleid heeft een dramatische verandering van de omzetverdeling teweeggebracht. Philips heeft zich grotendeels teruggetrokken uit de productie van componenten (onderdelen), semiconductors (chips, halfgeleiders) en de levering van automatiseringsdiensten. Op dit moment komt grofweg een derde van de omzet uit *health care*, een derde uit *consumer life style* (consumentenproducten) en een derde uit de oude kernactiviteit verlichting.

Het probleem van deze koers is dat het concern 'niet meer betrokken (is) bij de aanhoudende technologische innovaties waar de componentendivisie en de semiconductor sector (halfgeleiders) sterk in waren', aldus een analyse van het financiële onderzoeksbureau AME Research. Het zit 'nergens in *cutting edge* technologie' en 'nergens in de meest innovatieve producten en diensten'. Voor zover het daar wel in zit, betreft het steeds vaker ingekochte technologie. Uit de cijfers en de strategie van het afgelopen decennium rijst het beeld van een concern dat 'in de survival mode zat', 'als technologische innovator wordt afgebouwd', en 'omgeturnd (wordt) tot een veilige haven voor conservatieve beleggers'. Een vermeend veilige haven, voegt AME daar meteen aan toe. Door het uitbouwen van de divisie medische systemen is Philips veel afhankelijker geworden van de ontwikkelingen in de westerse gezondheidszorg. Die leek een gestaag groeiende afnemer maar sinds de kredietcrisis kampen de westerse overheden met grote schulden en wordt de zorg getroffen door bezuinigingen. Ook de hoop om mee te profiteren van de economische *boom* in China en andere opkomende landen is niet bewaarheid. Philips' omzet in die *emerging markets* heeft de groei van hun economieën niet kunnen bijbenen, en het relatieve marktaandeel van het concern is er niet toegevoegen maar gekrompen.

Het gevolg is dat Philips wel winst maakt maar te weinig om indruk te maken in het veld der concurrentie. Volgens de maatstaven van AME Research moet men zelfs vaststellen dat het concern macro-economisch gezien geen waarde toevoegt maar waarde vernietigt (het betreft hier de MEVA, *macro-economic value added*, waarin het rendement van een bedrijf wordt gekoppeld aan de kapitaalkosten op de wereldmarkt). Anders gezegd: Philips draagt niet bij aan de groei van de wereldeconomie maar doet die een stukje krimpen – de afgelopen jaren met zo'n anderhalf miljard euro per jaar – en investeerders kunnen zowel hun eigen portemonnee als die van de wereld een dienst bewijzen door hun geld in beter renderende concerns te steken.

Ziedaar de redenen voor Van Houtens ongeduld. Een wereldconcern dat niet minstens de wereldeconomie kan bijbenen, zoals al enige tijd het geval is, is niet bezig met een groei- maar met een krimpstrategie. De nieuwe topman merkt terecht op dat Philips de afgelopen jaren te weinig heeft geïnvesteerd. Dat hangt voor een deel samen met de reactie van het bedrijf op het aandeelhouderskapitalisme. Om de aandeelhouders te vriend te houden en aanvallen van activistische beleggers te voorkomen hebben Gerard Kleisterlee en zijn raad van raad van commissarissen het afgelopen decennium niet de vlucht voorwaarts gekozen. Ze hebben geen wilde, bovenmaatse acquisities gedaan of het bedrijf opgesplitst (hoewel dat laatste scenario naar verluidt wel heeft gecirculeerd). Dat is op zichzelf verstandig, maar in plaats daarvan hebben ze veel geld besteed aan het uitkeren van hoge dividenden en het inkopen van eigen aandelen (wat een positieve invloed heeft op de koers). Uiteindelijk, zo blijkt, heeft die conservatieve route het ondernemerschap onderdrukt en de groei op langere termijn afgeremd.

Frans van Houten – hij is van huis uit econoom - wil dat ondernemerschap nu gaan bevorderen. Hij wil het management in de tientallen landen waar Philips actief is, meer eigen speelruimte geven. Tegelijkertijd moet de snelheid van nieuwe marktintroducties worden opgevoerd door de productontwikkeling te verspreiden naar 'regionale productcentra'. Is dat ook het juiste recept? Decentralisatie kan inderdaad positieve effecten hebben, zo leert de geschiedenis van het concern. Philips is voor het eerst in de jaren twintig van de vorige eeuw begonnen met verplaatsing van de productie en de opbouw van nationale verkooporganisaties in een aantal landen, indertijd in reactie op het protectionisme van het Interbellum. Die decentrale structuur was ook na WOII nog geruime tijd zeer succesvol. Het concern groeide alle kanten op, zowel geografisch als in zijn productportfolio. Duizend bloemen bloeiden, tot diep in de jaren zeventig. Maar toen de naoorlogse welvaartsboom ten einde kwam, werden ook de risico's van deze 'platte', vrije organisatiestructuur zichtbaar. Met name in de consumentenelektronica verschenen Japanse concurrenten (later gevolgd door Koreaanse en Taiwanese), met wereldwijde marketingstrategieën, supersnelle productontwikkeling en grootschalige productie- en distributiecentra. In vergelijking met deze Aziatische fabrikanten was Philips dramatisch versnipperd en (productietechnisch) veel te duur. De decentrale structuur met landenorganisaties bleek bovendien totaal ongeschikt voor de wereldwijde marketing van grotere bedrijfscomputers (de PC bestond nog niet), elektronische telefooncentrales en andere zogenoemde 'professionele producten', waarvoor men gespecialiseerde verkooporganisaties moet inzetten. Toen ik later een boek over deze ontwikkelingen schreef (Kortsluiting, 1991), stuitte ik op talloze verhalen over dwarsliggende landenbazen en zelfs op een heuse coup poging waarmee Philips USA wilde voorkomen dat de concerncentrale meer invloed op de gang van zaken in Amerika zou verwerven. Het kostte Philips bijna vijftien jaar en veel interne machtsstrijd om vele honderden te kleine fabrieken te sluiten en zijn landenmanagers aan de teugel te krijgen. Het symbolische dieptepunt van deze periode was de weigering van Philips USA, begin jaren tachtig, om de eigen videorecorder V-2000 op de Amerikaanse markt te brengen en het besluit om in plaats daarvan een Japans type te verkopen. Pas medio jaren tachtig lukte het toenmalig president-directeur Cor van der Klugt om 'de matrix te kantelen', en de zeggenschap over de productontwikkeling en marketing naar de productdivisies in (meestal) Eindhoven te trekken. En daarna kostte het nog jaren voor die beslissing ook daadwerkelijk in al haar consequenties werd uitgevoerd.

Van Houten is dus gewaarschuwd. Hij wil van Philips opnieuw een netwerkorganisatie maken, of zoals hij het noemt 'een gedistribueerd systeem van ondernemende bedrijven die slim samenwerken'. Dat kan alleen lukken als hij de decentralisatie niet op hol laat slaan, zoals in het verleden is gebeurd, en als hij inderdaad een goede coördinatie op gang weet te brengen tussen de nieuwe regionale productcentra en de zelfstandiger landenmanagers. Een van de grootste problemen waar hij mee te maken zal krijgen is de financiële controle. Philips' vorige decentrale fase ging gepaard met een systeem van interne verrekening en administratie waar bijna niemand meer overzicht over had en dat veel te veel ruimte bood voor creatief boekhouden en fraude. Ook op dit moment heeft de concernleiding kennelijk niet altijd voldoende greep op de dochterbedrijven, zo blijkt uit recente berichten over corruptie in de vestiging in Polen en mogelijke fraude bij de *health care* vestiging in Mexico. Het zal nog niet meevallen om het juiste evenwicht te vinden tussen de lossere *managerial* aansturing die Van Houten voorstelt en een voldoende strak financieel toezicht.

De belangrijkste vraag is echter of Van Houten zich wel richt op Philips allergrootste probleem. Zoals boven beschreven, lijkt het concern bevangen door conservatisme en risicomijdend gedrag. Het heeft al ruim dertig jaar geen baanbrekende innovatie meer laten zien, geen voorhoederol meer verworven in een grote nieuwe technologie. De werkelijk uitdaging van de nieuwe CEO is het doorbreken van die matheid. \*\*Ook daar wijst de geschiedenis de weg. In 1914, toen het concern bijna een kwart eeuw oud was, besloten de grondleggers Anton en Gerard Philips tot een diepte-investering in kennis, door oprichting van het – later fameuze – Natuurkundig Laboratorium. De leiding kwam in handen van Gilles Holst, een leerling van Nobelprijswinnaar Kamerlingh Onnes. Het concern verwierf vele octrooien en heeft daar vervolgens decennialang van geprofiteerd. Daar een nieuwe impuls aan te geven vereist grote en lange investering in onderzoek en kennis, de sfeer van een Los Alamos, het Natlab zoals het ooit was of – in meer hedendaagse stijl – Silicon Valley. Het vereist ook de moed om toe te slaan en kansen te grijpen, fantasie, inspiratie, het vermogen iets voor je te zien. Het recept van een sense of urgency kan medewerkers de ogen openen voor financiële problemen. Maar niet voor het stimuleren van fantasie.

*Gepubliceerd in De Groene Amsterdammer van 8 juni 2011.*