



'Bij Philips zijn we bezig met de radicale transformatie van archaïsche bedrijfsprocessen.'

Voor Frans van Houten is het denken in nieuwe businessmodellen bijna een tweede natuur geworden. Onder zijn leiding ontwikkelt Philips zich tot een mondiale speler die lokaal ondernemerschap centraal stelt en niet alleen producten verkoopt, maar steeds vaker oplossingen creëert. Dat is een behoorlijke opgave voor een bedrijf dat in verschillende branches actief is. "Er ontstaat een compleet nieuwe omgeving zodra je een solutions partner wordt."

De wereld verandert steeds sneller, merkt Van Houten. "Als gevolg daarvan krijgen bedrijven te maken met andersoortige risico's. Philips heeft al dertig jaar te maken met de opkomende concurrentie uit Azië. In die tijd hebben we diverse divisies verloren, omdat Aziatische fabrikanten met groot geweld aanvallen. Hun wapens zijn hoge volumes, lage prijzen en veel snelheid. Het gemiddelde westerse bedrijf is niet opgewassen tegen zo'n 'winner takes all-model'. We hebben ons dat gerealiseerd en ons natuurlijk vaak afgevraagd wat de volgende divisie is die wordt aangevallen."

Van Houten vertelt dat er twee reacties mogelijk zijn op dat risico. "De eerste is dat je je terugtrekt in kleine nichemarkten. De tweede mogelijkheid is dat je overschakelt op een ander businessmodel. Voor die laatste optie hebben wij gekozen. We gaan van producten naar oplossingen, waarbij we onze mondiale schaal en onze technologische middelen combineren met 'local relevance'."

Lokale relevantie

Wat local relevance betekent legt Van Houten uit aan de hand van The Edge, het nieuwe kantoorgebouw van Deloitte aan de Zuidas in Amsterdam, dat in november wordt geopend. "In zo'n gebouw kunnen we een belichtingssysteem installeren dat waardevermeerderend is. We concurreren dan niet op prijs, maar op kwaliteit. In dat businessmodel creëer je niet alleen waarde met de belichting zelf maar ook met de zogeheten adjacencies, zoals bijvoorbeeld facility management services."

Diezelfde aanpak hanteert Philips in de gezondheidszorg. "Aan ziekenhuizen leveren we steeds vaker een totaaloplossing in plaats van een

Frans van Houten (1960) studeerde economie en business management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij begon zijn carrière bij Philips Computer Industrie, waar hij in de loop der jaren diverse bestuursfuncties vervulde. Vervolgens was Van Houten werkzaam als bestuursvoorzitter van Airvision en in 1993 werkte hij als vicepresident International Sales and Operations bij Philips Kommunikations Industrie in Duitsland. Nadien bekleedde hij de functie van hoofd Consumer Electronics bij Philips.

In 2004 werd Van Houten bestuursvoorzitter van Philips Semiconductors. Hij was nauw betrokken bij de spin-out van NXP Semiconductors, waarvan hij tot 2009 bestuursvoorzitter was. Daarna begeleidde hij de splitsing van de bank- en verzekeringsactiviteiten van ING. Sinds 2011 is Van Houten bestuursvoorzitter van Philips NV.

product. Zulke modellen zie je opkomen in nieuwe health care delivery models. We helpen zorginstellingen om meer patiënten te verzorgen voor minder geld, met betere uitkomsten. Een ziekenhuis wil ons als partner beoordelen op hoe effectief en efficiënt we dat doen; dat is de grondslag van ons verdienmodel."

Managen aan de frontlinie

Het is een model dat toegevoegde waarde creëert, maar ook andere risico's met zich meebrengt. "De traditionele oligopolie in de verlichtingsbranche staat onder druk", zegt Van Houten. "Ook dat heeft te maken met technologische verschuivingen. Als we een lighting service provider willen zijn, dan moet het complete businessmodel van Lighting op de schop. Ik zei al dat we waarde willen leveren aan de hand van adjacencies. Dat betekent dat we systeemintegrator zijn, dat we ervoor zorgen dat onze klant energie bespaart, dat het gebouw meer waard wordt en dat de mensen die er werken tevredener zijn. Dat vereist wel dat we het entrepreneurschap en de organisatie anders invullen. Vroeger had je een productafdeling en marketeers; je maakte een product en je verkocht het. Dat risicomodel is te overzien. Maar er ontstaat een compleet nieuwe omgeving zodra je een solutions partner wordt die participeert in de uitkomst van ziekenhuizen of in straatverlichting. Dat geldt ook wanneer we optreden als financier in een publiek-private samenwerking. Als financier van zo'n partnerschap creëer je een nieuwe, regelmatige stroom van inkomsten. Maar het gaat wel gepaard met andere en nieuwe risico's."

'Je moet elk jaar vijf miljard omzet vervangen door innovatie. Anders krimp je. En wij willen groeien.'

Dit alles is niet alleen nieuw voor de bestuurlijke top van Philips, maar ook voor de commissarissen, zegt Van Houten. "Wanneer

je het wat breder bekijkt, begint toezicht wat mij betreft binnen het bedrijf, en niet erboven. In dat toezicht verschuift de aandacht van risicomanagement bij wereldwijde business units naar het risicomanagement van wat ik de frontlinie noem: ondernemerschap voor de klant, zoals dat gebeurt in 150 landen. In al die landen moeten we de risico's veel meer managen. Daar hebben andere industrieën misschien al jarenlang ervaring mee, maar voor Philips is het relatief nieuw. Je moet specifieke waardenstromen en risicomodellen identificeren, en nieuwe competenties ontwikkelen. Dat is een enorme brok kennis voor iemand die niet full-time naar een onderneming kijkt. Het is zeker niet gemakkelijk, ook niet voor commissarissen."

Sense of urgency

De snelheid waarmee veranderingen om zich heen grijpen, stelt hoge eisen aan de prestaties die een bedrijf levert. "Als je zoals Philips een omzet hebt van minder dan 25 miljard en een productfamilie heeft een gemiddelde levensduur van vijf jaar, dan moet je elk jaar vijf miljard omzet vervangen door te innoveren. Anders krimp je. En wij willen groeien. We hebben nog kleine, nieuwe categorieën die per jaar meer dan 100% groeien en grote, oudere categorieën die misschien wel 10% per jaar krimpen. Dat vergt een totaal andere aanpak. Dus we moeten veel meer op detailniveau kijken naar de individuele businesses in de totale portefeuille, omdat de dynamiek enorm hoog is. Je ziet dat de nodige sense of urgency nu pas begint door te dringen tot Healthcare. Lighting zit er middenin, en de Consumer-poot was het al gewend. Die lessen kun je wel overbrengen; dat is belangrijk. Ik doe niet anders dan mensen bewust maken van het feit dat de wereld niet stilstaat en dat zelfgenoegzaamheid leidt tot achteruitgang."

Platform voor maatregelen

Om de dialoog over deze onderwerpen goed te kunnen voeren is de RvB van Philips in 2011 uitgebreid naar een Executive Committee, zegt Van Houten. "We gingen van vier naar tien mensen, zodat we nu de hele matrix – de markt, de business en de functies – in



de boardroom hebben. Het vergt meer tijd om te overleggen, maar het creëert wel een platform om veranderingen sneller door te voeren. Het leidt soms tot stevige debatten, maar de maatregelen die we nemen worden hierdoor ook onmiddellijk breed gedragen in het bedrijf.”

‘Ik doe niet anders dan mensen bewust maken van het feit dat de wereld niet stilstaat en dat zelfgenoegzaamheid leidt tot achteruitgang.’

Het aantal onderwerpen dat vervolgens in de RvC besproken moet worden neemt toe, en ook dat betekent dat er goed moet worden nagedacht over de manier waarop dat gestructureerd moet worden, is Van Houtens ervaring. “De onderwerpen variëren van alles wat te maken heeft met business performance en innovaties tot alle transformatiepunten, de hele marktverandering die eraan komt en het concurrentiële krachtenveld. Als je met de toezichthouders over alles een diepgaande dialoog wilt voeren kom je tijd tekort. Wij trechteren de onderwerpen waarvan we denken dat ze voor de toezichthouders interessant zijn, maar de lijst is zo lang dat we moeten prioriteren.”

Risicomanagement per land

Als het gaat over risicomanagement wordt de interne organisatie aangepast, aldus Van Houten. “Voorheen organiseerden we risk- en auditcommissies voornamelijk per business unit. Nu hebben we besloten een andere dimensie toe te voegen. De contracterende partijen zitten vooral in de landen en we willen onze ‘landenbazen’ meer verantwoordelijk houden voor de contracten die ze afsluiten. We verschuiven dus ons audit- en riskmanagementmodel van de businesses naar de landen. Met de strategische reviews hebben we iets vergelijkbaars gedaan. Vroeger deden we die vooral per ‘global’ businessunit, en nu doen we die ook voor onze

belangrijkste landen. En onze RvC heeft zeker ook aandacht besteed aan de strategische vraagstukken en aan de verandering naar een systeem- en oplossingsgericht model. Het risicomanagementmodel dat de consequentie is van die strategie staat als onderwerp op de agenda. Onlangs hebben we Philips Capital opgericht; dat is een instrument om grote projecten te financieren en commitments aan te gaan. Daar hebben we met de auditcommissie dus specifiek aandacht aan besteed.”

Het peil van de RvC

Van Houten: “De RvC is prima in staat om over veranderende businessmodellen na te denken. Zeker als je een RvC hebt met leden die uit verschillende industrieën komen, kun je daar je voordeel mee doen. We hebben net Orit Gadiesh binnengehaald, de chairwoman van Bain. Daarmee hebben we een enorme hoeveelheid kennis in huis. En Philips is gezegend met een heel divers samengestelde RvC, zowel geografisch als qua carrièreachtergrond, dus het intellectuele besef van en de ervaring met verschillende businessmodellen staat op een hoog peil.”

Conservatisme zit overal

Moeite hebben met het aanvaarden van een nieuwe realiteit is een probleem dat zich niet specifiek in de RvC voordoet, weet Van Houten. “Je ziet mensen bij Philips bijvoorbeeld worstelen met snelle ramp-ups: innovaties die heel snel naar een wereldwijde schaal moeten worden gebracht. Conservatisme is op allerlei lagen in de organisatie prevalent. Mensen houden vast aan het vertrouwde, terwijl ze eigenlijk snel naar het oude naar het nieuwe moeten overgaan. Innovatie die maar een beperkte levensduur heeft moet je razendsnel opschalen. Die discussies spelen niet zozeer in de RvC, maar liggen vooral in de operationele sfeer.”

Exponentiële ontwikkelingen hebben grote impact op de bedrijfsvoering, volgens Van Houten, of het nu gaat om innovatie, productie, commercie of ondersteunende diensten. “Bij Philips zijn we bezig met de radicale transformatie van een aantal archaische bedrijfsprocessen. Daarbij hoort dat we onze mensen laten beseffen dat je je end-to-end customer value stream bewust

moet ontwerpen om succes te hebben in de markt. Dat heeft namelijk gevolgen voor de manier waarop je werkt. We moeten processen zo inrichten dat we de ‘ramp-up-snelheid’, de kostenefficiëntie, de kwaliteit én de customer service realiseren die in deze tijd vereist zijn. Je moet jezelf compleet opnieuw uitvinden, en dat kan bedreigend zijn voor sommige medewerkers. De hoeveelheid energie die we steken in het heruitvinden van ‘hoe we samenwerken’ is enorm. Mensen moeten bereid zijn om hun bestaande manier van werken op te geven en daarmee misschien hun hele baan te veranderen. Maar als je er niet in meegaat, krijgt je bedrijf het bijzonder lastig.”

Dynamisch samenwerken

Een van de uitdagingen waar Philips voor staat is om de structuur van het bedrijf stabiel te houden, en toch mensen en middelen op een flexibele manier aan projecten te kunnen toewijzen. Van Houten: “De resourcepool die we hebben kan in Bangalore zitten of in Eindhoven, maar hoe dan ook willen onze mensen elke maand een salaris verdienen en het vertrouwen hebben dat ze niet over een half jaar op straat staan. Ik zie een toekomst waarin we – als groot technologiebedrijf – toch de fluiditeit hebben om snel te schakelen, nieuwe projecten aan te gaan en op een dynamische manier samen te werken. Een toekomst met horizontale in plaats van verticale structuren.”

Hoe nieuw is een businessmodel eigenlijk?

Er zijn in de wereld heel veel businessmodellen, en juist dat relativeert ook het ‘nieuwe’ van een model, zegt Van Houten. “Voor ons is dit businessmodel nieuw, maar voor de wereld misschien niet. Wij zien het verkopen van licht als een service, als iets nieuws en heel spannend, maar bijvoorbeeld Rolls Royce verhuurt zijn motoren al jaren als een service. Andere bedrijfstakken hebben dat soort learning curves al doorgemaakt. Voor ons is het nieuwe businessmodel een belangrijk thema, maar misschien blazen we het woord ‘businessmodel’ wel te veel op. De wereld is door de eeuwen heen voortdurend bezig geweest met het zoeken naar nieuwe businessmodellen. Als je je maar snel aanpast kun je overal aan verdienen.”

'Mensen moeten
bereid zijn om hun
bestaande 'ways
of working' op te
geven en daarmee
misschien hun hele
baan te veranderen.'