

Centurion-III: een stimulerende bijeenkomst

Robert-Jan Visser

Aan de recente Centurion-bijeenkomst die van donderdagavond 9 januari tot zondagmiddag 12 januari duurde, werd deelgenomen door de directies en alle groepsleiders van de internationale research-laboratoria. Jan Timmer zorgde aan het slot voor het klapstuk van deze Centurion-bijeenkomst; heen en weer lopend, in hemdsmouwen, zijn imposante buik geflankeerd door twee rode bretels met 'customer day' erop; een schouwspel om niet snel te vergeten. Maar ook een toespraak om niet snel te vergeten; een anders toch uiterst kritisch en sceptisch gehoor liet zich meeslepen en motiveren door de man die Philips in deze moeilijke periode weer in het rechte spoor tracht te leiden.

Niet alleen de komst van de President en Dr. F.P. Carrubba, maar ook die van tal van Chief Technology Officers en BU-managers onderstreepten de belangstelling van het bedrijf voor de uitkomsten van deze Centurion-meeting, de plannen van de Research en het gewicht dat men daaraan toekent. Het is ondoenlijk hier alle besprekingen, discussies en voordrachten te verslaan; ik zal u dan ook een keuze maken uit de thema's die ik belangrijk vind.

Corporate-research-synergie

- 'Philips does not know what it knows' (voordracht Carrubba);
- We zijn verschrikkelijk slecht in communicatie;
- We denken veel te veel verticaal; we zien alleen (het belang van) onze eigen; groep, laboratorium, fabriek, Business Unit, PD; en we maken heel weinig gebruik van de kennis die er in andere onderdelen van het bedrijf aanwezig is. We moeten meer naar horizontale verbanden zoeken, over deze grenzen heen durven kijken en gebruik leren maken van het hefboom-effect dat gebruik van dezelfde kennis op verschillende fronten kan hebben. Corporate Research is een organisatie die daar uitstekend voor is toegerust en daarvoor ook verantwoordelijkheid draagt.

Aangezien veel BU-managers op deze bijeenkomst voor het eerst werden geconfronteerd met de strategie en de daaruit voortvloeiende vragen aan de Research van andere BU's, werd er afgesproken dat het Research-management workshops met technische thema's voor algemeen belang zou organiseren om de synergie tussen de bedrijfs-onderdelen te stimuleren.

Innovatie en innovatiesnelheid

In de elektronische industrie komt gemiddeld tweederde van de totale winst uit producten die in de laatste drie jaar zijn geïntroduceerd; zeventig procent van de potentiële winst

wordt verloren als men één jaar te laat op de markt komt. Om succesvol te kunnen opereren is een voortdurende stroom van nieuwe ideeën en nieuwe producten vereist. De Research-organisatie moet daarin een centrale rol spelen. De snelheid waarmee we nieuwe ideeën ook werkelijk in producten omzetten, zal moeten worden verhoogd door betere samenwerking met de PD's. Dit betekent niet dat er alleen in korte-termijnprojecten moet worden geïnvesteerd. Alleen die organisaties die voldoende zorg aan het lange-termijn-onderzoek besteden, zijn in het verleden in staat gebleken om steeds weer nieuwe producten te lanceren (Carrubba).

Strategie

Een logisch gevolg van deze gedachte is dan ook dat Research nauw betrokken moet worden bij alle strategische discussies in PD's of BU's. Dit wordt door Carrubba en Timmer onderstreept (Zorg dat je uitgenodigd wordt!).

Philips-strategie

Volkholz presenteerde de algehele strategie voor de jaren negentig. We zullen veel sneller moeten groeien, in de jaren zeventig en tachtig hebben we teveel nieuwe business opportuniteiten gemist en is de groei ver achter gebleven bij die van de elektronische industrie in haar geheel. Er is een lijst met vijftien nieuwe producten gemaakt (o.a. CD-I, DCC, HDTV, LCD's, lighting electronics etc.) die zeer belangrijk worden geacht. Om er een succes van te maken zal de voortgang direct vanuit de Raad van Bestuur worden gevolgd (Timmer). Ook investeringen in groeiemarkten zoals muziek, film, video etc. passen in deze strategie. Nieuwe producten zullen gebaseerd moeten zijn op onze core-competences, zowel technische als niet-technische. Na zorgvuldige studie zijn er drie technische core-competences gedefiniëerd die vereist zijn voor de toekomst. Dit zijn:

- User Interface;
- Miniaturisation;
- Intelligent Box.

Teun Swanenburg zal met een breed samengestelde groep mensen binnen de Research onderzoeken of men iets tastbaarders kan definiëren.

Eén research-organisatie en één research-programma

De grote winst van deze bijeenkomst was in mijn ogen dat mede door deze en vorige Centurion-bijeenkomsten, de verschillende laboratoria inderdaad aangespoord worden tot één organisatie te komen. De vroeger toch wat latent aanwezige sfeer van onderling onbegrip, wantrouwen en misplaatst superioriteitsgevoel van het Nat.Lab. leek totaal verdwenen en had plaatsgemaakt voor een grote saamhorigheid en de wil om samen uit de problemen te komen. PD-contract-research en company-research zijn complementair en er

zijn geen vooraf bepaalde verhoudingen van de financiering per groep, sector of laboratorium. Er is één research-programma dat gecoördineerd wordt door de gezamenlijke directieuren (RDC). Overlap van programma's en onderlinge concurrentie zijn uit den boze.

Centurion-IV-acties

Deze zijn per laboratorium verschillend. In Briarcliff was de motivatie om de targets te halen blijkbaar zo hoog, dat werken op Kerstdag geen probleem vormde. Wat betreft het Nat.Lab. verwijs ik naar het stuk van Thomas in de Philips Koerier van 19 december 1991. De implementatie van het voornemen om vooral op het Nat.Lab. projectmatig werken in te voeren heeft wat vertraging opgelopen.

Algemeen heerste het gevoel dat er toch veel bereikt was, zoals verbeterde contacten met de PD's, betere motivatie, meer gevoel voor urgentie, meer teamwerk en betere communicatie. Met name op het laatste punt—zinnvolle communicatie zowel verticaal (en niet alleen van beneden naar boven) als horizontaal—zal er nog veel verbeterd moeten worden.

Researchvoorstellen

Er zijn een aantal acties in groepen voorbereid en via een postersessie met daaraan gekoppelde stemming zijn er zes voorstellen uitgekomen en aan Timmer gepresenteerd. Dit waren:

1. Synergy
2. Customisation of products
3. Green products and processes, small is nice, green is beautiful
4. Miniaturisation
5. Manufacturing capability and awareness within Research, integration of Research with CFT
6. 15 Business opportunities.

Deze en andere voorstellen zullen verder worden uitgewerkt en in concrete acties worden omgezet.

Tot slot

Ik denk dat alle deelnemers deze bijeenkomst, mede door een perfecte organisatie, zeer geslaagd hebben gevonden. We zijn misschien nog lang niet daar waar we zouden willen zijn, maar we zijn naar mijn mening wel op de goede weg. Als we de sfeer van één research-organisatie en ook de nauwe samenwerking met PD's weten te behouden, moeten we alle problemen kunnen overwinnen.

Dit stuk is natuurlijk verre van volledig; wilt u meer informatie, neem dan initiatief. Vraag het uw groepsleider, hoofd van dienst, sector hoofd of directeur. Zij zullen u graag ter wille zijn.