

Indrukken van de zesde Research Strategy Meeting 01/97 auteur: onbekend

Van 30 januari tot en met 1 februari is onlangs de zesde research strategy meeting gehouden op de Ruwenberg. (Uitstekend) georganiseerd voor en door groepsleiders, onder leiding van Fred Boekhorst, had deze bijeenkomst als thema het verbeteren van de invloed van research op Philips business. Waar in de vorige strategie-bijeenkomst een (te) lange lijst met actiepunten was gegenereerd was het nu de bedoeling om tot een groot aantal kleine stappen voor verbetering te komen. De onderlinge contacten, de interactie met de PDs en het scheppen van vertrouwen stonden op de voorgrond. Het volledige internationale research management was aanwezig, als ook vele vertegenwoordigers van CFT en PDs. Op zijn drukst een groep van 180 man en 1 vrouw, een verhouding die door elke spreker opnieuw werd uitgebuit...

De aftrap werd gegeven door de vijf adjuncten die ieder een capability cluster voorzitten. Deze clusters moeten zorg dragen voor het behoud en de ontwikkeling van de juiste research capabilities op de lange termijn. Er werd op nogal fragmentarische wijze een overzicht gegeven van de voortgang bereikt door de clusters op het gebied van capability management. Voor dit onderdeel bleek duidelijk te weinig tijd te zijn ingeruimd.

Ook de groepsraad en raad van bestuur gaven nadrukkelijk acte de presence in de personen van Y.C. Loh, Carrubba en De Kleuver. Boonstra kon jammer genoeg niet komen vanwege verplichtingen bij minister Weijers. Y.C. Loh gaf daarbij de aftrap met een voordracht over time-to-market als zijnde profit-to-market. Als hoogste baas van Components, met een achtergrond in kwaliteitszaken en uit Azië afkomstig, duidelijk iemand met gezag voor dit gehoor. Loh beschouwt research als een asset, een bron voor de toekomst waar Philips niet uit put. Doordat er bij Philips teveel gedelegeerd wordt, komen alleen de dagelijkse problemen nog aan de orde, wordt er geen strategie ontwikkeld en de waarde van research niet gezien. Risico's durven nemen, concurrenten in de gaten houden, op de latente behoeften van klanten anticiperen, vertrouwen, samenwerken, leren van fouten, allemaal begrippen die ons blijkbaar door Loh nog eens moeten worden voorgehouden, want de algemene reactie op zijn verhaal was positief.

De plannen voor de zesde loot aan de stam van de internationale research, namelijk het lab in Taipei onder leiding van Terry Doyle, werden door Teun Swanenburg toegelicht. De aanwezigheid van vele Philips-activiteiten op Taiwan, met name de PC-gerelateerde, maakt Taipei bij uitstek geschikt als bruggehoofd voor onze ambities in Azië. Signaalverwerking, onderzoek voor Trimedia en spraakonderzoek zullen in eerste instantie aan de orde komen in de groep van 5 expats, die in 2 jaar met 15 lokale medewerkers moet groeien.

's Avonds werd de eerste dag afgesloten door een townmeeting met Kees Bulthuis en Frank Carrubba. Doordat Carrubba in een enigszins negatieve stemming was en de vragen bovendien van te voren waren ingeleverd, zat er niet al te veel vuurwerk in dit vragenuurtje. Het was intrigerend om Carrubba 's avonds te horen zeggen dat de introductie van WebTV zeer teleurstellend was, terwijl Brad Beitel (PMC) het de volgende dag een groot succes vond. Verder kwamen onderwerpen als de omvang van research, elektronische diensten, cash flow controle en de Sound & Vision-strategie aan de orde. Carrubba eindigde de avond met het benadrukken van de plannen en de vastbeslotenheid van Boonstra, met name met betrekking tot het governance model dat eerder door Bulthuis was toegelicht en dat aan het eind van de bijeenkomst nog eens in detail door De Kleuver besproken zou worden. De tweede dag stond in het teken van het in de praktijk brengen van het mission statement van research.

In parallele sessies en subgroepen werd dit verder uitgewerkt door alle aanwezigen met een aansluitende paneldiscussie van de resultaten. Veel verbeteringsvoorstellen lagen op het gebied van personeelsbeleid: integrale carrière-planning met de PDs, geen geforceerde doorstroming maar doorstroming met projecten, het aannemen van mensen die tot integratie in staat zijn. Citaat van Paul Friedel, nieuwe directeur van het LEP: "als vuistregel geldt dat de mobiliteitsradius van 90% van de wetenschappers en ingenieurs 60 mijl rond hun schoonmoeder is."

Brad Beitel van het Philips Multimedia Center in Palo Alto had die middag twee hoofdthema's: de strategie van Microsoft en het Apollo-project. De eerste is duidelijk: weg van DOS, weg van Windows95, minder samen met Intel, naar Windows NT en CE, naar draagbaar en naar overheersing van de applicatiemarkt op al deze gebieden. De beweging weg van Intel en naar CE biedt mogelijkheden voor Philips, dat de vrijheid kan krijgen om de hardware te definiëren. Het Apolloproject is ge-ent op de race naar de maan: Kennedy wilde in 10 jaar een (levende) Amerikaan op

de maan hebben, Beitel wil over x jaren mensen in Jurassic Park zetten. Een nagenoeg eindeloze lijst van binnen Philips aanwezige en te ontwikkelen technologieën moet deze virtual reality mogelijk maken.

Daarna werd iedereen weer aan het werk gezet in subgroepen, waarbij de impact van Research op de BGs aan de orde kwam. Na de mening van de BGs hierover aangehoord te hebben werd er verder heel concreet met vertegenwoordigers van BE, S&V, PS, Lighting, PKM enz over gediscussieerd, met in de meeste gevallen een lijst van concrete verbeteracties. Het geheel werd afgerond met een verhaal van de heer Wright, R&D baas van Kodak Europa, over de R&D-structuur en -processen van Kodak. In het algemeen waren de overeenkomsten met Philips groot, met dien verstande dat Kodak een aantal jaren eerder aan allerlei McKinseyreorganisaties werd onderworpen. Opvallend is dat Kodak recentelijk tegen de heersende roep naar gedivisioniseerde research in juist besloten heeft om ook de van ontwikkeling een corporate afdeling te maken. Dat verbetert de synergie (lees: re-use)...De gehele R&D-organisatie is thans ISO9001 gecertificeerd, waar Wright achteraf heel blij mee is omdat hij zich nu over zijn processen geen zorgen meer hoeft te maken. Tenslotte dient vermeld te worden dat Kodak na aanvankelijke tegenzin zich volledig op de digitale toekomst voorbereidt.

Bij alles wat Research doet spelen uiteraard octrooien een belangrijke rol. Huub Beckers (CP&T) en Garry Thomas gingen daarom in op de invoering van patent portfolio management, een op een uitvoerige database en classificatie gebaseerd systeem om gericht aan de octrooiportfolio te kunnen werken. De hoop is dat daarmee de fractie van waardevolle (ivm royalties, kruislicenties, gebruik door PDs enz) octrooien verbeterd kan worden ten opzichte van de huidige 8 procent.

Lichtpunt van de met vergaderingen doorspekte avond was de dank die Kees Bulthuis bracht aan Feije Meijer. Voor Feije, die over enkele maanden met pensioen gaat, was dit de laatste strategie bijeenkomst. Hij heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de organisatie van vele van deze bijeenkomsten, en de zaal bedankte hem daarvoor hartelijk.

Zaterdag kwam de mantra van het business-succes aan de orde: in werkgroepen moest er voor een aantal concrete projecten bekeken worden wat de belangrijkste factoren voor succes waren en waar nog meer aandacht aan geschonken kon worden. Dit resulteerde in een drietal presentaties aan het verzamelde gehoor, waar zich inmiddels De Kleuver en Carrubba bij hadden gevoegd, over Trimedia (Philips nieuwe multimedia chip), Cellesse (apparaat tegen cellulitis) en Digamax (magnetische tape voor hoge-dichtheid dataopslag). Stuk voor stuk indrukwekkende producten met interessante ontwikkelingsgeschiedenissen, echter geen van alle in een stadium waarin van een business-succes gesproken kan worden. Een conclusie omtrent de aangevoerde succesfactoren is daarom nog te vroeg. Na een samenvatting van de strategy meeting door Bulthuis nam De Kleuver het woord voor het laatste programmaonderdeel, een voordracht over Boonstra's plannen, in het bijzonder het zogenaamde governance model. Weliswaar wordt Philips niet opgesplitst, maar de aandeelhouders krijgen in zoverre gelijk dat het governance model het meerwaarde probleem moet oplossen: zolang Philips minder waard is dan de som der delen hebben organisatorische overhead en management blijkbaar een negatieve waarde. Het governance model gaat dat veranderen. Niet PD, BG of BU is de basis, maar de business keten van een duidelijk bij elkaar horende set producten. 75 % van Philips heeft geen business keten management. De gevolgen voor de research organisatie zullen niet van de lucht zijn: met wie zal er niet allemaal onderhandeld moeten worden en over wat voor termijnen zal het gaan? Het is duidelijk dat capability management in de toekomst van nog groter belang wordt. Let wel: De Kleuver heeft uitdrukkelijk gezegd dat research niet wordt opgedeeld. Een belangrijke constatering over deze strategy meeting is dat de internationale research een hechte gemeenschap is. Deze hechtheid zal ervoor moeten zorgen dat de zogenaamde 'roll out' van het governance model geen 'roll over' wordt voor ons.