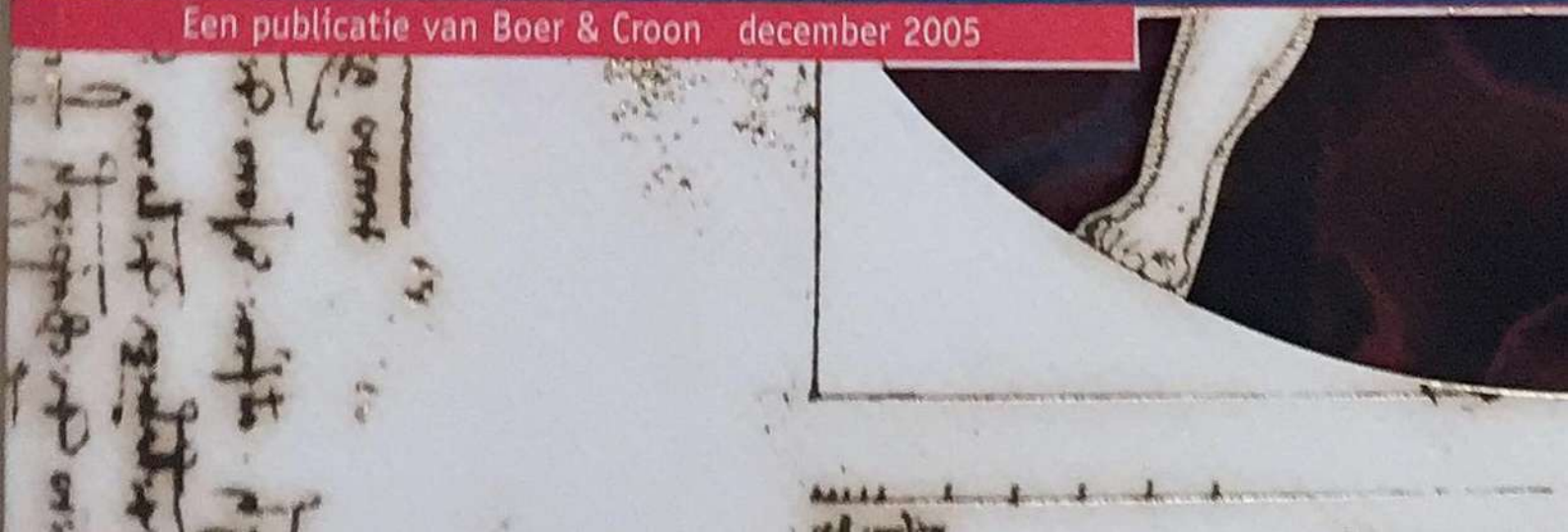




Over maat

Een publicatie van Boer & Croon december 2005



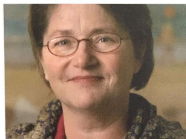
Inhoud



6. Zegt de muis tegen de olifant;
Inleiding



- 8 Vitaliteit tussen dikmakers en afslankers
12. Column Johannes van Dam



14. Overgewicht op jonge leeftijd

20. Overmaatse auto's, buitenmaatse reacties



22. Grootschalig maatwerk in de zorg
28. Maatpak perikelen



32. Bankpresident Wellink over groei en grenzen

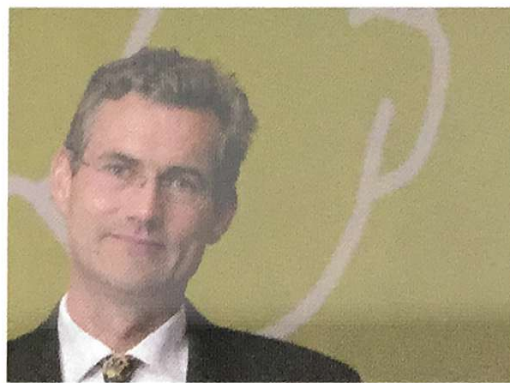
38. De Dikke en de Dunne



40. In de maat op muziek van Philips
46. Op grote voetafdruk



48. Overtreffende trappen



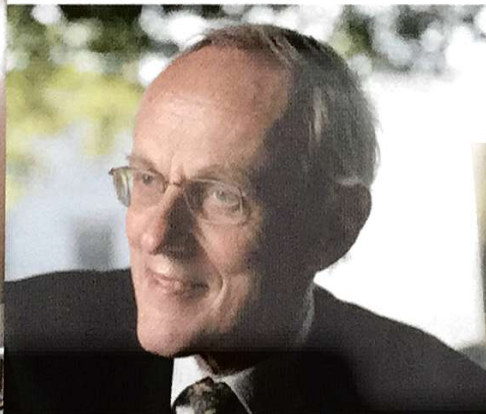
62. TomTom wordt groot door klein te blijven



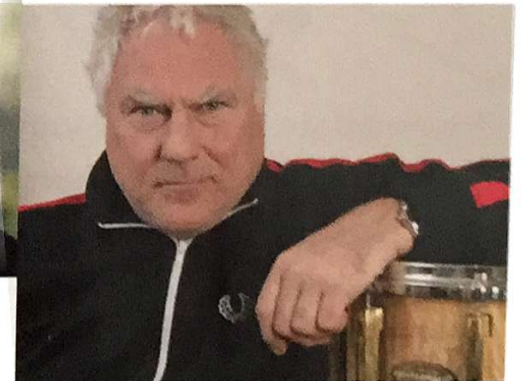
74. Chef-dirigent Yakov Kreizberg over maatvoering



54. Grootkapitaal zoekt grote beurzen



68. Pieter Winsemius over de Maatschap Nederland



78. Golden Earring drummer Cesar Zuiderwijk over ritmes



58. Ledematen



72. Cisca Dresselhuys neemt mannen de maat

80. Slot; Mens als maat van alle dingen

Uit de maat,

in de maat

Vijftien jaar hergroeperen bij Philips heeft ook de rol van communicatie veranderd

Het lijkt al weer een eeuwigheid geleden, en dat is het in zekere zin ook. Want het was begin jaren negentig van de vorige eeuw toen Jan Timmer – in Eindhoven nog – met de handen voor zich op tafel gevouwen, duister in de camera's van de verzamelde wereldpers keek en met gevoel voor drama mededeelde dat het schip dat Philips heette, op het punt stond slagzij te maken. Om dat te voorkomen kondigde hij onder de naam Centurion een groot-scheepse saneringsoperatie aan.

Na Timmer kwam marketingman Cor Boonstra met zijn metafoer van het bord spaghetti: Philips leek in zijn structuur haast onontwarbaar.

Beleggers begrepen niet meer wat de samenhang was. Niet verwonderlijk als onder de talloze bedrijfsactiviteiten van het conglomeraat toen ook een vioolbouwer aangetroffen kon worden, een bank en een fabriek waar wc-brillen werden gemaakt. Philips moest zijn eigen maat zien terug te vinden. Focus in de portfolio werd topprioriteit. Onder Gerard Kleisterlee nu, lijkt het gelukt om het bord spaghetti om te ruilen voor een bord

asperges. Van de 20 divisies waaruit het concern midden jaren negentig nog bestond, zijn er anno 2005 nog maar 5 over. Het concern mag dan uit de top tien van grootste bedrijven wereldwijd (Forbes) zijn gezakt naar een plek rond de 100, de weg omhoog lijkt weer gevonden. Philips is terug op een winstgevende koers en innovatie stuwt de groei van de kerndivisies. Beleggers blaffen niet meer, maar kwispelen. Maar ze zijn bij Philips nog lang niet waar ze wezen willen. Het potentieel van de scherpere focus en nieuwe leus '*sense and simplicity*' is nog niet voldoende tot de haarvaten van de organisatie doorgedrongen. Werk aan de winkel dus, ook voor directeur Corporate Communicatie Jules Prast, die zich bewust zegt te zijn van de beperkingen of, beter gezegd, van de samenhang tussen communicatie, strategie, cultuur en leiderschap. Peter Jurgens, partner Corporate Communications bij Boer & Croon vraagt de communicatiemanager van het jaar 2003 naar de uitdagingen van nu, na vijftien jaar her groeperen.

Jurgens: 'Bij zulke grote veranderingen wordt van het management verwacht in de maat te lopen. Aan de andere kant moest er onder het management ook ruimte komen voor ondernemerschap en creativiteit, wat toch een zekere autonomie vooronderstelt. Wat is de rol van communicatie in dat spanningsveld?'

Prast: 'Strategic alignment is een terugkerend thema van de afgelopen vijftien jaar, zij het dat de uitdaging in iedere periode een verschillende gedaante aannam. Onder Timmer moest Philips zijn financiële veerkracht terugwinnen. Dat had topprioriteit. Onder Boonstra speelde de vraag hoe precies de portfolio van activiteiten eruit zou moeten zien. Dat had toen topprioriteit. Ik heb van die vijftien jaar alleen de laatste vijf meegemaakt, maar ik denk dat het bewustzijn dat de *technology drive* van Philips onze markt oriëntatie te vaak in de weg zat, al die tijd heeft bestaan. Maar eerst moest het huis op orde. De rol van de communicatie is in de loop der jaren meeveranderd. Waar aanvankelijk de nadruk sterk lag op financiële communicatie gaat het er nu om bij te dragen aan de cultuurverandering die nodig is om ons voor nieuwe groeikansen open te stellen.'

Jurgens: 'Waarop ligt onder Kleisterlee de nadruk?'

Prast: 'De ontwikkeling naar een meer marktgedreven attitude is de laatste vijf jaar duidelijk geaccelereerd. Het is hét grote motief geworden van de huidige periode. Maar wel zonder de verworvenheden van het voorafgaande decennium overboord te gooien. Het marktmotief blijft onderdeel uitmaken van de grote driehoek waarvan 'financiën' en 'technologie' de andere twee punten zijn. Voor Philips is de maat -of zo je wilt de maatstaf- dat we belangrijke zaken in hun onderlinge samenhang proberen te veranderen.'

Jurgens: 'Hoeveel ruimte geven jullie om ondernemerschap zelf in te vullen?'

Prast: 'Veel. Op concernniveau past de erkenning dat de omzet wordt gegenereerd in onze bedrijfs-onderdelen. Daar ligt dan ook de primaire bron van ondernemerschap. Maar het karakter van beursgenoteerde onderneming brengt ook met zich mee dat de concerntop zich niet aan een beheersmotief kan onttrekken. Behalve ondernemerschap heb je dus ook voorspelbaarheid, beheersbaarheid en continuïteit nodig. Op het totale Philips-niveau heeft het beheersmotief wat te veel nadruk gekregen. De uitdaging van nu is: groeikansen pakken, gecalculeerde risico's durven nemen en open te stellen voor nieuwe product-markt-combinaties. En dan mét behoud van onze sterke financiële ratio's en onze - inmiddels bijna spreekwoordelijke - transparantie.'

Jurgens: 'Wat zie je hierbij als de belangrijkste taak van de communicatie?'

Prast: 'In de huidige fase van strategic alignment ligt er voor de communicatiefunctie een duidelijke rol om in samenhang met alle management-initiatieven de hele Philips-populatie op één lijn te krijgen voor wat betreft de toekomstvisie. En om het tempo van verandering duidelijk te laten doorklinken. Binnen bepaalde grenzen mag je best een beetje voor de muziek uitcommuniceren wanneer je een richting wilt aangeven. Dit heeft er de afgelopen jaren toe bijgedragen dat onze stakeholders beter zijn gaan begrijpen welke strategie we stap voor stap aan het uitvoeren zijn. Extern is het trouwens misschien wel makkelijker om je verhaal over het voetlicht te krijgen dan intern, want daar moet het harde werk worden verricht en ziet men scherper welke horden er nog genomen moeten worden.'

Jurgens: 'Wat betekent dit in de praktijk voor de corporate communicatie?'

Prast: 'Onze uitdaging is intern steeds de vraag: doet het ook iets met onze mensen? De klassieke functie van communicatie is dat het het verhaal van de onderneming organiseert. Maar voor ons is steeds zwaarder gaan tellen of we mensen in beweging krijgen voor de richting die Philips uitgaat. Dat weerspiegelt zich in een ander type meetindicatoren. Niet output, maar outcome. Employee engagement is nu één van de voornaamste parameters geworden voor onze communicatie en dit verandert de hele professionele aanpak en overigens ook de manier waarop het topmanagement en de bedrijfs-onderdelen tegen de functie aankijken.'

Jurgens: 'Krijg je intern genoeg ruimte?'

Prast: 'Ik hoor bij de school die gelooft dat communicatie het hoe dan ook niet alleen kan. Wat je doet, doe je samen met anderen: met het businessmanagement, met de ondernemingsleiding. Voor ons zijn strategie en human resources in toenemende mate vaste partners geworden, waarmee we werken aan moeilijke vraagstukken op het gebied van cultuurverandering waar niemand op zichzelf een pasklaar antwoord op heeft. De uitdaging is om, in samenhang met de interne bedrijfsrealiteiten, bij te dragen aan de totaalontwikkeling van de onderneming.'

Jurgens: 'Hoe belangrijk is het goede voorbeeld van het topmanagement daarbij?'

Prast: 'Het gemeenschappelijk optreden van het topteam is een voorafschaduwning van wat er concernbreed van managers en medewerkers verwacht wordt. Als het beeld bestaat dat er in de top zelf onvoldoende samengewerkt wordt, kun je als communicatiefunctie wel blijven roepen dat we door de

hele onderneming heen met elkaar meer moeten samenwerken, maar de geloofwaardigheid van zo'n verhaal komt dan onder druk te staan door de perceptie op de vloer. Je moet uitkijken dat je niet een gewenste corporate boodschap uitzendt waar mensen gemakkelijk doorheen prikken. Dat krijg je dan overigens via een onderzoek naar employee engagement vrij eenvoudig boven water.'

Jurgens: 'En wat moet je strategie dan zijn?'

Prast: 'Het is, denk ik, iets van alle organisaties dat medewerkers nuanceverschillen tussen hun managers uitvergroot. En bij een multibusiness onderneming als Philips is dat risico wellicht nog groter. Des te meer reden dus om je als topteam zo te organiseren dat je voor zulke percepties geen ruimte laat. Wij hebben het afgelopen jaar een serie van 25 dialoogsessies over de hele wereld gehouden, waarin we een lid van onze groepsraad de strategie bedrijfsbreed met ruim duizend managers hebben laten bespreken.'

Jurgens: 'Wat was de boodschap?'

Prast: 'Centraal stond de gedachte dat de toekomst open ligt. We hebben een duidelijke strategie om onze posities uit te bouwen in healthcare, lifestyle en technology. Wat we nu nodig hebben is ondernemerschap en groei, en een manier van leiderschap dat ons in staat stelt dat te realiseren. Leiderschap dat mensen inspireert en ruimte schept voor verantwoord risico nemen en nieuwe wegen bewandelen. Kortom, meer dan iedere maand je omzetcijfers halen, al benadrukten we dat dat óók moet. Om het goede voorbeeld te geven zijn we bezig, geheel in lijn met *Sense and Simplicity*, de overmaat aan administratieve processen verder te vereenvoudigen.'

'Communicatie moet de buitenwereld naar binnen durven halen'



Jurgens: 'In hoeverre raakt dit de corporate communicatie?'

Prast: 'Communicatie was één van de initiatiefnemers en trekkers van dit project. Het is een voorbeeld van een totaal andere werkvorm die je management adviseert, in aanvulling op je klassieke rol als organisator van het corporate verhaal. Als je kijkt naar de veranderingen in de samenleving, dan zie je de opkomst van de *experience economy* en een maatschappij gebaseerd op steeds wisselende netwerkconfiguraties. Als technologiebedrijf zijn we zeer bij dit soort ontwikkelingen betrokken. Anderzijds worstelt Philips, net als veel andere ondernemingen, met het beheersmotief. Als puntje

bij paaltje komt, is het hemd van command and control vaak nader dan de rok van openheid naar de groeikansen van de toekomst. Communicatie moet ervoor waken niet alleen een instrument te zijn van het bestaande, maar ook durven de buitenwereld naar binnen te halen.'

Jurgens: 'Wat is voor jou, gelet op de recente geschiedenis van Philips, nou een mooi voorbeeld van een internationaal bedrijf dat zich op een vergelijkbare manier succesvol heeft gegroepeerd?'

Prast: 'Ik denk dan aan IBM, dat ook via een totale verandering de hele onderneming in de volle breedte geraakt heeft en er veel beter uitgekomen



is. Het ging om hetzelfde type verandering, maar IBM is wel al een stuk verder. Er zijn daar dingen geregeld die wij er hier nog door moeten krijgen. Wij vliegen nog over de hele wereld. Bij IBM hebben ze al hele geavanceerde intranet-toepassingen waarmee veel reistijd gewonnen wordt en grote veranderinitiatieven snel in de organisatie uitgerold worden. En überhaupt is intranet voor IBM veel meer een enabler, of het nou gaat om het verwerken van hun sales en marktgegevens, hun interne werkprocessen of communicatie.'

Jurgens: 'En in Nederland?'

Prast: 'TNT. Prachtig hoe Peter Bakker hun

sponsorship van het VN-voedselprogramma ook intern inzet. Dat geeft een enorm *appeal*. Maar ook hoe Peter van Minderhout (evenknie van Prast bij TNT; red) daar de rol van het management en de interne en externe communicatie helemaal op één lijn heeft liggen. Communicatie heeft bij TNT een mobiliserende kracht. Het is bijna acupunctuur. Minderhout weet exact waar de drukpunten in de organisatie zitten en stelt het management in staat om sensibel te sturen.'

BD