

Philips-topman ir. Roel Pieper:

'Daag grote bedrijf

Tijdens de digitale revolutie raakt de samenleving op drift, een storm die Nederland niet ongemoeid zal laten. Deze waarschuwendende woorden zijn van Philips-topman ir. Roel Pieper die op 12 september tijdens de Klvl-dies de Scheperslezing hield. 'Degenen die de *Information Age*, de digitale economie, goed begrijpen en gevoel hebben voor de bedrijfskundige en sociale dimensies, zullen deze ontwikkeling gaan leiden.'

- Erwin van den Brink -

INTERVIEW

De eerste vraag die bedrijven zichzelf dienen te stellen luidt niet 'met wie moet ik concurreren', maar 'met wie moet ik samenwerken'. Volgens ir. Roel Pieper, vice-president bij Philips voor technologie, planning en strategie, kun je vaak het beste met een concurrent gaan samenwerken. *Competition* en *coöperation* versmelten tot *coöpetition*.

Een andere paradox van de digitale revolutie is dat een bedrijf marktaandeel verwerft door technologie weg te geven. Dat is niet erg als je niet het hebben van technologie maar het ontwikkelen ervan beschouwt als je *core competence*. Door technologie weg te geven creëer je, aldus Pieper, toekomstige markt. 'Later verdien je dat terug.' Een bedrijf kan zo bijvoorbeeld een nieuwe technische standaard vestigen in de telecommunicatie. Dat bedrijf heeft dan het *first mover advantage*. Wat dit voordeel inhoudt, wordt pas echt duidelijk als je het niet hebt.

'De *first mover* bepaalt het tempo van alle verdere ontwikkelingen, marktleiders definiëren de structuur voor andere spelers.' Alle anderen moeten achter de feiten aanrennen, zij dienen hun 'blok-

jes' volgens Pieper passend te maken voor 'het legosysteem' van de *first mover*.

Twinning Team

Bestaande schema's gaan aan diggelen in de wereld van Roel Pieper, de wereld van de in Silicon Valley ontsproten digitale revolutie, the *Information Age*. Grote ondernemingen moeten het ontstaan van kleine bedrijven in hun nabijheid aanmoedigen, ook al zijn het concurrenten. 'Want grote bedrijven moeten uitgedaagd worden.' Zo'n klein bedrijf wordt misschien wel opgericht door een ex-werknemer van de multinational, die zijn idee anders niet kan ontwikkelen. *Spin out* noemt Pieper dat. Vandaar dat een van zijn eerste daden bij zijn terugkomst naar Nederland was het opzetten van een programma, ondersteund door het ministerie van EZ, om jonge ICT'ers met een ondernemingsplan te helpen aan durfkapitaal en kennis van ervaren ICT'ers: het Twinning Team-concept. Goede ideeën moeten snel worden uitgevoerd, want de digitale revolutie verkort de levensduur van een product van jaren tot maanden. *Time management* wordt een kunst op zichzelf. Voor beursanalisten is het een graadmeter voor hoe goed een bedrijf in een netwerk van bedrijven meehelpt synergie te bereiken.' Synergie, samenwerking, want echte kernvaardigheden bereik je alleen door alles waar je niet het beste in bent uit te besteden aan anderen die in iets anders weer het beste zijn, waarna door die competenties te combineren meerwaarde ontstaat. Kennis en informatie zullen traditionele activa op de balans verdringen. 'Bij dat alles is de beurs de keiharde test voor de werkelijke waarde, de representatie van de concurrentiekracht in de markt.' Hij houdt ons het Amerikaanse voorbeeld voor van hoe bedrijven zullen moeten concurreren op de wereldmarkt, terwijl Europa de laatste tien, vijftien jaar Azië en met name Japan als lichtend voorbeeld nam hoe concurrentie op wereldschaal in elkaar steekt. Maar als Pieper tien jaar in Japan had gezeten in plaats van in de VS, hoe had zijn verhaal dan geklonken?

'Japan concurreert vooral via de auto-industrie, dat is niet de bedrijfstak waar ik in werk. Er is natuurlijk een heel sterke correlatie tussen mijn verhaal en het feit dat ik in de ICT, informatie- en communicatietechnologie, werk. Als ik in de auto-industrie had gezeten, was waarschijnlijk een heleboel van de in-

ven uit'



(Foto: s: Willem Middelkoop, Amsterdam)

ben de VS die voorsprong in de ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie te danken aan het feit dat het land één taal en één

cultuur heeft?

'Het is een grote markt. Dat is nog belangrijker dan de taal. De taal vergemakkelijkt de verbreiding van Amerikaanse ICT wel in de meer Engelstalige geïntereerde landen in de westerse wereld, met name in Noordwest-Europa: Groot Britannië, Nederland, de Scandinavische landen en ook nog wel Duitsland. Maar minder in Zuid-Europa. Amerikaanse bedrijven hebben het voordeel van een grote thuismarkt en de mogelijkheid om producten in dezelfde taal aan te bieden in andere landen.'

'Denk niet dat Europa één cultuur zal krijgen, maar mogelijk wordt Europa wel één markt. Handelsbarrières kunnen volgens mij redelijk goed worden weggehaald. De culturele verschillen blijven, maar die bestaan ook in de VS. De go-to-market-strategie is aan de Oostkust anders dan aan de Westkust, al zijn die verschillen niet zo groot als in Europa.'

In Europa en Amerika moeten steeds minder werkers steeds meer gepensioneerde ouderen onderhouden. Op beide continenten wordt vanwege de vergrijzing voorzien in een astronomische kostenstijging met alle gevolgen van dien: groeiende staatschulden en begrotingstekorten. Is het denkbaar met behulp van ICT de arbeidsproductiviteit zo drastisch te verhogen dat dit tijl kan worden gkeerd?

'Ten eerste zal ICT de markt vergroten. Steeds meer mensen zullen van deze technologie gebruik gaan maken. Heel simpel: telefoon, Internet. De economische motor wordt gestimuleerd, niet afgezwakt. In dit segment hebben we nu al te weinig mensen en dat wordt alleen maar erger. Dus in Europa krijg je wat ook nu al in Amerika gebeurt: mensen gaan steeds langer werken. Als ze zeventig zijn, werken ze nog een paar dagen in de week. Maar de productiviteit van de samenleving gaat ook omhoog. Ik hoop dat daar door die verschuiving van werkenden naar niet-werkenden kan worden gecompenseerd. Mensen zullen langer werken, mensen zullen meer kopen, er zal dus meer worden geproduceerd, enzovoorts.'

Pensioenfondsen

De pensioenfondsen hebben in Nederland momenteel gigantische overschotten. Dat is geld van werkenden. Nu het aantal werkenden steeds schaarser wordt, is het dan niet juist om de werkdruk te verlagen door de arbeidsproductiviteit te verhogen met behulp van nieuwe technologie. Pensioenfondsen zouden dan kapitaal moeten steken in nieuwe Twinning Team-achtige bedrijven, die op dat terrein actief willen worden. 'Tenderaad, de grootste investeerders in Californië zijn de pensioenfondsen. In de volgende ronde

novatie, de veranderingen, de manier van zaken doen, productie en de manier van ontwikkelen zoals ik die zie, meer Japans, en een beetje Duits, dan Amerikaans geweest. Maar in mijn vakgebied hebben de belangrijkste ontwikkelingen plaatsgemaakt in Amerika en veel minder in Azië of de rest van de wereld. In de laatste tien jaar heeft Europa, nadat het een tijdje redelijk heeft meegedraaid, in de ICT-wereld ongelooflijk veel terrein verloren. Er is bijna niets meer over. Natuurlijk zijn er nog Nokia en Ericsson en ook Philips doet op een aantal gebieden goed mee, maar het beeld in het hele ICT-landschap is natuurtlijk volledig Amerikaans geworden. En omdat ICT mijn vak is, ben ik daar heengegaan waar de markt het belangrijkste is.'

Sociale patronen

Dus uw analyse van hoe concurrentie verandert is bepaald door de bedrijfstak waar u in werkt...? 'Door de bedrijfstak maar ook door de effecten die deze bedrijfstak heeft op de rest van de samenleving. ICT is enorm ingrijpend voor bestaande bedrijfsprocessen, sociale patronen en de individuele manieren van werken.'

Warom speelt Amerika nu juist een leidende rol op ICT-gebied en niet Engeland, waar tijdens en kort na de oorlog ook veel (militaire) research in de elektronica werd gedaan?

'En waarom niet in de Bell Laboratoriares bij New York - toen het centrum van innovatie in Amerika op het gebied van transistoren - maar waarom juist in Silicon Valley, Californië. Dat heeft te maken met het toevallig bij elkaar komen van universitaire kennis, geld en mensen op een juiste manier op de juiste tijd en met een gevoel om met elkaar iets te proberen. Ik denk dat toen al de eerste ideeën ontstonden om te produceren zonder alles zelf te maken. Dat begon toen helemaal spontaan. Nu is dat wereldwijd een spel geworden; alleen datgene doen waar je het beste in bent, de rest uitbesteden binnen netwerken.'

ICT heeft zich in de VS zeer snel verbreid. Heb Zuid-Europa

'Daar zit een element van toeval in, maar heeft ook te maken met de Amerikaanse samenleving, de flexibiliteit, de wil om risico's te nemen en om door te gaan als er een keer iets is fout gelopen. Dat 'falen moet kunnen' hebben we in de Nederlandse samenleving op de een of andere manier uit het oog verloren. In Nederland vinden ze het gaan werken bij een bedrijf belangrijker dan zelf een onderneming beginnen. Nu doen zich mogelijkheden voor om die trend om te buigen, om de balans tussen waarderding voor werknemerschap en ondernemerschap weer een beetje te herstellen richting ondernemerschap. Universiteiten moeten daar dus over na denken en bedrijven moeten dat anders gaan zien. En de samenleving moet accepteren dat een keertje falen of failliet gaan geen schande is. Succes moet beloofd worden. Nederlanders moeten het idee van *risk and reward* eerlijk onder ogen zien.'

van Twinning Team-netwerken gaan we er dus ook bedrijven en pensioenfondsen bij halen.'

U hamert erg op het belang van het maken van producten versus dienstverlening. U komt uit Nederland, een handels- en dienstenland. U heeft jarenlang gewerkt in Duitsland, een typisch industrieland, en daarna in de VS. Hoe categoriseert u de VS?

'Als ik er een stempel op moet drukken zou ik zeggen: de VS zijn nog net een industrieland, maar zijn op weg meer en meer een service-georiënteerd land te worden, een dienstverlenende maatschappij. Ik denk dat elk land en bedrijf zich goed moet realiseren wat het verschil is. Ik vind Schiphol een heel mooi, klassiek voorbeeld. Dit bedrijf begrijpt dat op een gegeven moment de service die ze aanbieden ook kan worden verkocht als product. Schiphol verkoopt zijn kennis aan de luchthaven van New York. Dat is een totale omschakeling van het bedrijf.'

Is de trend dat de Amerikaanse economie steeds meer een service-economie wordt zorgwekkend?

'Ja, ik denk van wel. Het zit hem een beetje in de McJob's, en het overheidsapparaat is als werkgever natuurlijk kolossaal, gigantisch groot. Maar in de VS kiezen verhoudingsgewijs natuurlijk nog steeds veel meer scholieren voor een technische studie dan in Europa en in Nederland. Het aantal aanmeldingen voor technische studies in Europa is jarenlang hopeloos laag geweest. Dat begint nu pas een beetje te veranderen en het lijkt er op dat Nederland een van de eerste landen is waar deze nieuwe trend zich voordoet.'

Voortouw

Tijdens de Scheperslezing in het auditorium van de TU Eindhoven hangt het gehoor aan Piepers lippen. Omdat ICT zo bepalend is voor de veranderingen in ons leef- en werkpatroon zouden ingenieurs volgens Pieper als deskundigen bij uitstek hun maatschappelijk aanzien een nieuwe impuls kunnen geven door op een soortgelijke manier als rond de vorige eeuwwisseling het voortouw te nemen in het maatschappelijk debat – zoals hij dat zelf al doet. Mogelijk kiezen dan meer jongeren voor een technische studie.

'Want wat tijdens de industriële revolutie gebeurde, herhaalt zich tijdens de digitale revolutie. Degenen die de *Information Age*, de digitale economie, goed begrijpen en ook gevoel hebben voor de bedrijfskundige en sociale dimensies, zullen die ontwikkeling gaan leiden, net als toen.'

Tijdens de industrialisatie ontstond het concept van 'de arbeidsplaats', een betaalde baan bij een enkele werkgever. Later ontstond het concept van vrije tijd. Werk en vrije tijd waren in ruimte en tijd strikt gescheiden. ICT heft die scheiding op. De technologie maakt het mogelijk om op kantoor of in de auto via een cellulaire telefoon de verwarming aan te zetten of een magnetron in te schake-



len. Thuiswerken op het intranet van de werkgever kan ook. De scheiding tussen 'thuis' en 'werk' wordt vager.

'Je krijgt niet alleen dat mensen thuis werken, maar ook dat ze privé-activiteiten ontplooiën tijdens het werk. Dat is het logische gevolg van het wegvallen van de strikte scheiding tussen privé en werk; dat moeten we accepteren. Als je dit aanvaardt, kun je er oplossingen voor vinden. Misschien wordt de 'arbeidsplaats' wel een paradox, omdat arbeid dankzij ICT niet meer aan een fysieke plek is gebonden. Ik kan me voorstellen dat een persoon voor meerdere bedrijven kan werken of een bedrijf voor een functie meerdere werknemers heeft. Die een-op-een relatie wordt een n-op-n relatie. Daarom mag je het idee van toegevoegde waarde niet alleen binnen een bedrijf plaatsen. Het gaat ook om het bepalen van je eigen toegevoegde waarde; waar ben je zelf goed in. Als je dat begrijpt, kun je het proces van de ontkoppeling van baan en werk vorm geven. Zo niet, dan word je slachtoffer.'

Ir. Roel Pieper: 'Denk niet dat Europa één cultuur zal krijgen, maar mogelijk wordt Europa wel één markt.'