

## LOTGENOTEN DRIE ANDERE MARKTEN DIE HUN EIGEN PRODUCT BELAGEN

**1** **Dagbladuitgevers** merken al vele jaren dat de markt verandert. Het aantal abonnementen neemt af, consumenten raken gewend aan gratis informatie, en de advertentiemarkt erodeert door gratis kranten en de snel groeiende markt van online advertenties. Sommige dagbladuitgevers introduceren een gratis krant die hun eigen hoofdproduct beconcurrereert en zijn actief met het ontwikkelen van elektronische media.



**2** **Makelaars** verliezen hun dominante positie in de aan- en verkoop van onroerend goed en zien hun tarieven onder druk staan. Oorzaken zijn de transparantie van internet en de opkomst van online huizensites. Makelaars trachten nu ook een huizensite te bouwen, en daardoor neemt het aantal huizensites toe. Het aantal sites zal echter altijd minder in getal zijn dan het huidige aantal makelaars.

**3** **Holland Casino** ziet dat de populariteit van zijn kern-activiteit toeneemt door online goksites en televisieprogramma's, maar kan daar zelf geen voordeel uit halen door wettelijke kaders en politieke beperkingen. De concurrentieslag met internationale goksites is al verloren voor die goed en wel is begonnen. Holland Casino zoekt naar een uitweg, onder meer door zich te richten op entertainment, als een alternatieve gelegenheid om uit te gaan.

mingen. Vooral als de omslag ook nog gepaard gaat met winstgevende groeicijfers. Philips Lighting, de lichtdivisie van elektronicaconcern Philips, is zo'n onderneming. Ze groeit met 16 procent in energiezuinige verlichting, en met 60 procent in de snelgroeiende markt voor led-armaturen. Van de totale winst van het Philips-concern is de lichtdivisie goed voor ongeveer een derde deel.

Philips Lighting komt regelmatig in het nieuws met innovatieve oplossingen. Recent hebben twee opvallende initiatieven in de aandacht gestaan. Een wereldprimeur is het geheel door led-oplossingen verlichte kantoor van verzekeringsconcern Generali aan de Avenue des Champs-Élysées in Parijs. Led-verlichting is veel energiezuiniger, de lichtsterkte kan heel nauwkeurig en per ruimte worden afgesteld op de behoefte, en de kleuren worden een integraal onderdeel van het interieur en exterieur.

Een tweede voorbeeld is de Solar Uday lantaarn, bedoeld om miljoenen mensen in Afrika van licht te voorzien. De lamp moet de kerosinelampen vervangen, die slecht voor de gezondheid en duur in gebruik zijn. De energie van de lamp komt van een zonnepaneel.

De voorbeelden laten zien dat de voorspoed van Philips Lighting niet alleen het gevolg is van een aantal gunstige ontwikkelingen, het bedrijf toont ook industrieleiderschap. Meer dan concurrenten als GE en Osram speelt marktleider Philips Lighting bijvoorbeeld in op de vraag naar duurzame oplossingen voor de naderende klimaatsverandering.

Volgens Rudy Provoost, ceo van Philips Lighting, zorgt verlichting voor 19 procent van het elektriciteitsverbruik, en draagt daarmee aanzienlijk

bij aan de opwarming van de aarde. Massaal gebruik van spaarlampen en andere energiezuinige verlichting zou een enorme reductie van broeikasgasen betekenen. Het onderwerp duurzaamheid staat hoog op de agenda van consumenten, politici en ondernemingen. Philips heeft veel initiatieven genomen om energiebesparende verlichting snel in te voeren. Het bedrijf is lid van de Taskforce Verlichting, die de ambitie heeft om in 2013 geen gloeilampen meer te verkopen in Nederland. In de Verenigde Staten heeft de lichtdivisie het initiatief genomen voor de Lighting Efficiency Coalition, een samenwerking van ondernemingen, milieugroepen en overheden, om snel over te stappen op energiezuinige verlichting en daarmee het energieverbruik te verlagen.

Over een aantal jaren maakt Philips, al 117 jaar actief in verlichting, geen gloeilampen meer. Opvallend genoeg gaat de omslag naar het nieuwe tijdperk gepaard met weinig dramatiek. Gelet op de groei- en winstcijfers heeft Philips Lighting de oplossing voor een bekend en moeilijk probleem, waar vooral de grootste en meest succesvolle ondernemingen mee worstelen. Het probleem is hoe de bestaande winstgevende activiteiten efficiënt te organiseren – exploitatie – en tegelijkertijd te innoveren om de bestaande producten door nieuwe te vervangen om toekomstige winst te creëren – exploratie. Deze balanceerkunst is niet elk bedrijf gegeven, sterker nog: weinig ondernemingen zijn succesvolle jongleurs.

Gelijktijdige exploitatie van het bestaande en exploratie naar het nieuwe is vooral moeilijk omdat het tegengestelde processen zijn. Winstgevende exploitatie vereist een strikte beheer-

# OVER EEN AANTAL JAREN MAAKT PHILIPS GEEN GLOEILAMPEN MEER