

DE TRANSFORMATIE VAN DE TABAKSREUS PHILIP MORRIS

‘Wij zijn de Rubicon overgestoken’

Nogal wat bedrijfssectoren liggen onder vuur omdat ze niet duurzaam zijn en staan voor een lastig omscholingsproces. Kan de transformatie van de sigarettenproducent Philip Morris in de richting van meer farmacologie een voorbeeld zijn voor anderen?

PATRICK CLAERHOUT

Het voorbije anderhalf jaar doen de persberichten over Philip Morris, bekend van onder meer het sigarettenmerk Marlboro, steevast stof opwaaien. Vorig jaar legde de Amerikaanse tabaksreus 1,2 miljard dollar op tafel om de Britse producent van astmamedicijnen Vectura in te lijven. Eerder was er al de acquisitie van Fertin Pharma uit Denemarken, dat nicotinetabletten en pijnstillers maakt. Enkele weken geleden raakte bekend dat Philip Morris International meer dan 15 miljard veil zou hebben voor Swedish Match. Dat Zweedse bedrijf heeft met succes de omschakeling gemaakt naar rook- en tabaksvrije nicotineproducten. Die weg wil Philip Morris ook op. Ooit investeerde het concern miljarden in iconische reclamecampagnes voor Marlboro, zoals The Marlboro Man. Sinds enkele jaren wordt het geld vooral besteed aan de transformatie van de

onderneming richting rookvrije producten en bij uitbreiding welzijn en farmacologie. Dat levert Philip Morris zware kritiek van de antitabaks- en gezondheidslobby op: “Eerst maken ze mensen ziek met hun tabaksproducten en nu gaan ze nog eens aan de kassa passeren door geneesmiddelen tegen nicotineverslaving en ademhalingsziekten te verkopen.” Bovendien is er twijfel over hoever het engagement van Philip Morris reikt. De onderneming verkoopt wereldwijd nog altijd voor miljarden dollars aan tabaksproducten. En de nieuwe producten zijn in eerste instantie nog altijd gebaseerd op tabak en nicotine, enkel het verbrandingsproces blijft achterwege. Toch is Frederic de Wilde, de Belg die aan het hoofd staat van de Europese tak van Philip Morris, duidelijk: “We zijn de Rubicon overgestoken. Er is geen weg terug. Philip Morris ijvert voor een rookvrije

toekomst. We hebben meer dan 900 wetenschappers, ingenieurs en technici in dienst die werken aan alternatieven voor de sigaret. In die zoektocht hebben we de voorbije vijftien jaar al bijna 10 miljard dollar geïnvesteerd.” Dat de geloofwaardigheid van Philip Morris daarbij ter discussie wordt gesteld, begrijpt De Wilde tot op zekere hoogte: “We moeten leven met dat scepticisme. Het is een uitdaging waarmee verschillende ondernemingen en sectoren geconfronteerd zullen worden. Ik denk aan vervuilende bedrijven, of de olie-, energie- en voedingssector, die ook voor een belangrijk transformatieproces staan. Zelfs als ze het goed menen, zullen ze telkens geconfronteerd worden met hun verleden.” Greenwashing kun je maar bestrijden door de cijfers te laten spreken, vindt De Wilde: “29 procent van onze netto-inkomsten komt al van rookvrije producten. Tegen

BIO

- Belg, 55 jaar
- Diploma's **economie** aan de ULB en **management** aan de VUB
- **1992**: startte zijn carrière bij Philip Morris International als brandmanager L&M voor Philip Morris Belgium
- **Jaren 2000**: leidde achtereenvolgens de activiteiten van Philip Morris in Griekenland, Italië en Japan
- **2011**: senior vice president marketing en sales PMI
- **Sinds juli 2015**: president EU regio voor PMI

FREDERIC DE WILDE
“We moeten leven met het scepticisme.”



2025 moet dat de helft zijn. Bovendien willen we tegen 2025 een miljard dollar inkomsten boeken uit nicotine-vrije activiteiten.”

Maar hoe keer je een olietanker, zoals een multinational die decennialang op een vaste koers lag?

1 **Transformatie van het product**

Philip Morris zat in een klassieke consumentenbusiness met een sterk gereguleerd product. “Omdat ons product de gezondheid schade berokkende, zijn we al meer dan vijftien jaar geleden op zoek gegaan naar een alternatief voor de sigaret. Dat betekende dat we fors moesten investeren in innovatie en onderzoek en ontwikkeling”, aldus De Wilde.

Voor Philip Morris loopt de weg naar het afkicken van een sigarettenverslaving over producten waarbij geen verbranding meer plaatsvindt. De Wilde: “Het is door de verbranding dat schadelijke stoffen vrijkomen. Wij willen rokers een alternatief bieden, dat zorgt voor minder en een lagere concentratie aan schadelijke bestanddelen. Sinds 2004 verrichten we daarover wetenschappelijk onderzoek. Dat resulteerde in de ontwikkeling van onze elektronische IQOS-toestellen, waarbij de tabak niet verbrand maar verhit wordt.”

Volgens De Wilde zouden gebruikers dankzij de IQOS-technologie tot 90 procent minder schadelijke stoffen inhaleren dan met een gewone sigaret. Tegenstanders zeggen dan weer dat de *heatstick* potentieel net zo gevaarlijk en

verslavend is als een sigaret. Philip Morris had kennis en expertise van elektronische toestellen nodig om de IQOS-doorbraak te realiseren. En de onderneming moest rechtstreeks in contact treden met haar klanten om ze de nieuwe producten te leren gebruiken. "Dat hield een radicale transformatie van ons business-model in", aldus De Wilde.

2 Transformatie van de organisatie

Hoe realiseer je zo'n transformatie? "Je hebt als organisatie in de eerste plaats een visie nodig, waaraan je vervolgens consequent vasthoudt", legt De Wilde uit. "Zonder missie-onstatement waarin alle personeelsleden geloven, kom je er niet." Bij Philip Morris werd de missie te ijveren voor een rookvrije wereld. Intern vergde dat van de werknemers een hele aanpassing, geeft De Wilde toe: "We moesten nieuwe domeinen exploreren en hadden behoefte aan medewerkers met een ander profiel. Dankzij onze missionstatement zijn we erin geslaagd mensen aan te trekken die voorheen wellicht niet voor een tabaksbedrijf hadden willen werken. Denk alleen maar aan de 450 wetenschappers die in ons onderzoekscentrum The Cube in Neuchâtel (Zwitserland) werken. Zij kwamen naar Philip Morris om bij te dragen tot de eliminatie van sigaretten."

Het gevolg is dat Philip Morris een veel opener bedrijf geworden is, met een bredere mix aan competenties, aldus De Wilde: "Met alleen de intern beschikbare competen-

ties konden we die transformatie niet waarmaken."

3 Transformatie van het management

Ook voor het topmanagement had dat gevolgen. Philip Morris draaide de piramide om en introduceerde een nieuwe manier van leidinggeven, vertelt De Wilde: "Normaal heeft een senior manager zo veel ervaring dat hij altijd meer weet dan een junior manager, en daardoor steun en toegevoegde waarde kan leveren. Als bedrijf in transformatie is het voor senior managers echter onmogelijk om alle nieuwe kennis en specialisaties te bezitten. Je moet jonge mensen met de juiste capaciteiten vertrouwen geven. Dat is ook wat de nieuwe generatie van senior managers, zoals ik, vraagt: "Vertel mij wat het probleem is en laat mij het oplossen. Ik wil volledig verantwoordelijk zijn en snel toegang tot jou hebben om mijn ideeën te bespreken." Dat heeft gezorgd voor een substantieel andere interactie in de onderneming, aldus De Wilde. "De bedrijfscultuur is ingrijpend veranderd. Het is nu veel makkelijker om goede mensen aan te trekken. We slagen erin mensen te overtuigen dat we aan een waardevol project werken, dat dit geen greenwashingoperatie is. De medewerkers zien de cijfers: 72 procent van onze

PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

- Een spin-off van **Altria**, verantwoordelijk voor de productie en de verkoop van tabaksproducten buiten de Verenigde Staten
- Bekend van sigarettenmerken als **Marlboro**, **L&M**, **Chesterfield** en **Philip Morris** en het elektronische tabaksverwarmingsproduct **IQOS**
- Boekte vorig jaar een omzet van **31,4 miljard dollar**, goed voor een winst van 9 miljard dollar
- Heeft meer dan **700 werknemers** in de Benelux

commerciële investeringen en 99 procent van onze uitgaven voor onderzoek gaan naar de nieuwe, minder risicovolle producten. Zo lever je het bewijs dat *you walk the talk*."

4 Transformatie van de externe wereld

"Wij kunnen het einde van de sigaret niet alleen realiseren. We moeten daarvoor samenwerken met de regelgevers", zegt De Wilde. "Zij kunnen een markt openen of sluiten. Hun medewerking is nodig als we volwassen rokers willen overtuigen om te kiezen voor een beter alternatief. Sommige landen zien daar het nut van in. Tsjechië, Griekenland, Bulgarije, Cyprus, Portugal en Italië hebben een regelgevend kader gecreëerd



'In de zoektocht naar alternatieven voor de sigaret hebben we de voorbije vijftien jaar al bijna 10 miljard dollar geïnvesteerd'

29 PROCENT

van de netto-inkomsten van Philip Morris International komt al van rookvrije producten.

dat Philip Morris toelaat met rokers over onze IQOS-producten te communiceren, zodat zij kunnen overschakelen op een beter alternatief." Het beste zou zijn dat mensen niet roken, benadrukt De Wilde, maar er zijn wereldwijd nu eenmaal 1 miljard rokers. "Slechts 18 miljoen van hen zette al de stap naar IQOS. Er blijft een lange weg af te leggen. Daarbij kunnen regelgevers een remmende factor zijn." De situatie in België is daarvan een voorbeeld, en dat frustriert De Wilde: "In België vallen de IQOS-toestellen onder de regelgeving voor tabak, zodat we rokers niet kunnen informeren en het moeilijk is het product te lanceren. Nochtans blijkt in andere Europese landen, waar we wel kunnen communiceren, dat 72 procent van de rokers die overstappen op IQOS de sigaret opgeeft. 2 miljoen rokers in België blij-

ven daardoor verstoken van een alternatief."

5 Transformatie op de lange termijn

Op lange termijn wil het bedrijf zijn activiteiten helemaal herdenken, vertelt De Wilde: "Elke onderneming die zoals Philip Morris fors investeert in innovatie, creëert nieuwe mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Je ontdekt synergieën met andere branches. Ons wetenschappelijk onderzoek naar inhalatie en ademhaling hoeft niet onder te doen voor bepaalde biotech- en farmabedrijven. Zo zijn de acquisities van Fertin Pharma en Vectura tot stand gekomen. Als je die bouwblokken samenlegt, zie je de basis van wat een heel ander bedrijf kan zijn." De Wilde ziet twee domeinen waarin Philip Morris zich de komende jaren voort kan ontwikkelen. Het eerste is wellness, met een mogelijke focus

op slaap en relaxatie. Het tweede gaat richting bepaalde onderdelen van de farmaindustrie, bijvoorbeeld met betrekking tot hartinfarcten, aderverkalking en allergieën. "We hebben nu eenmaal wetenschappelijke kennis in die domeinen opgebouwd", zegt De Wilde. "We moeten alleen bekijken hoe we er gebruik van maken, rechtstreeks naar gebruikers of in samenwerking met partners." Is er dan helemaal geen weg terug? De Wilde: "Zelfs als je dat als management zou willen, dan zou het heel moeilijk zijn omdat je personeel je niet zou volgen. Vandaag is het cruciaal dat werknemers de waarden van hun werkgever delen. Mocht Philip Morris ook maar een halve stap achteruitzetten, dan zouden de meeste mensen het bedrijf verlaten. En een bedrijf dat zijn competente mensen verliest... *It's all about being true to yourself.*" **6**

TRENDS EN PwC
STELLEN VOOR



**Trends
Impact
awards**
#trendsimpact

CATEGORIE 5/6 - DIGITALISERING

VERBINDT UW BEDRIJF MENSEN DOOR ZIJN TECHNOLOGIE?

Ontdek de 6 categorieën, toon ons uw impact op onze planeet en dien uw dossier in vóór 7 juli op www.trendsimpactawards.be

Founding partner **pwc** In samenwerking met **AMZ** Antwerp Management School Een initiatief van **Trends** DRIVE THE GAME