

Philips: globaliseren, concentreren en voorraadreduceren

De ruimtelijke gevolgen van een veranderende wereldmarkt



Philips streeft met het 1/3-beleid naar een spreiding van haar activiteiten over de 'Triad'. Het aandeel van het Verre Oosten zou op moeten lopen tot 20 %. Dit kan zowel door het openen van nieuwe vestigingen zoals hier in Singapore, als door samenwerking met bedrijven uit dit werelddeel. Foto: Philips Persdienst

Veranderingen in de markt, de aard van de produkten en productie- en inkoopprocessen volgen elkaar in een steeds hoger tempo op. Een bedrijf als Philips moet hier adequaat op reageren en heeft daartoe veranderingen in haar strategisch beleid aangebracht. Kernbegrippen daarbij zijn: globalisering, concentratie op kernactiviteiten en flexibilisering van de organisatie en productie. Deze nieuwe visie heeft grote consequenties voor de spreiding van de Philips-activiteiten en de daaraan gekoppelde werkgelegenheid, zowel binnen als buiten Europa.

ALETTE FROLING EN KOOS ZOON *

De veranderingen in de bedrijfs-externe omgeving zijn het meest zichtbaar op de afzetmarkt, in de produkt- en produktietechnologie en op de inkoopmarkt voor componenten. De wereldmarkt wordt sinds de jaren zeventig gekenmerkt door overproductie. Tegelijkertijd hebben producenten uit het Verre Oosten sterke posities op de West-Europese en Noord-Amerikaanse markt weten te veroveren. Wereldwijde concurrentie werd mede gestimuleerd door het ontstaan van drie relatief homogene markten op de wereld: Europa, Amerika en het Verre Oosten. 'Binnen de landen bestaat er nu een duidelijkere kloof tussen de generaties, dan tussen de smaken in de verschillende landen¹. De concurrentie is een mondiale concurrentie geworden.

Nieuwe eisen

Het begrip kwaliteit heeft ook een andere inhoud gekregen op de afzetmarkt. Een goe-

de technische kwaliteit wordt tegenwoordig door de consument als vanzelfsprekend beschouwd. De factor tijd is nu echter heel belangrijk geworden. Een innovatief produkt moet snel op de markt gebracht kunnen worden, een jaar vertraging kan fataal zijn. Het Video-2000 debacèle moge hier een voorbeeld van zijn.

Naast de afzet zijn er ingrijpende ontwikkelingen op technologisch gebied. De levenscyclus van produkten en componenten is verkort, terwijl de investeringen in research en development van basis-technologieën steeds groter is geworden. Om deze kosten terug te verdienen moet Philips meer produkten in een kortere tijd afzetten. Ook de automatisering heeft de productie ingrijpend veranderd. Behalve mogelijkheden voor schaalvergroting biedt de automatisering de laatste jaren meer mogelijkheden voor flexibilisering van de productie.

De inkoopmarkt, tenslotte, wordt steeds belangrijker. Aan de inkoopkant liggen nog winstkansen nu de toegevoegde waarde

van de productie door rationalisering steeds verder afgenomen is. De monopolievorming van het Verre Oosten bij sommige componenten vraagt aandacht, omdat dit een bedreiging kan vormen voor de Europese industrie.

Globalisering

Het strategisch beleid van Philips speelt in op externe factoren die haar produktenkeuze, productieprocessen, organisatiestructuur, produktielocaties en inkoopstromen beïnvloeden. De globaliseringsgedachte is een hoofdpunt binnen de eigen visie op de externe omstandigheden. Philips wil voor een wereldmarkt blijven produceren door productie, in- en verkoop en produktvernieuwing over de drie wereldregio's te spreiden. Ohmae benadrukt het belang hiervan. 'Elke ondernemer die wil profiteren van de afzetmogelijkheden en technologische kennis van de Triad (Europa, de Verenigde Staten en het Verre Oosten) en zich wil wapenen tegen nieuwe concurrenten, moet eerst een insider in alle drie de regio's zien te worden². Om dit te verwezenlijken voert Philips het zogenaamde 1/3-beleid uit. Dat houdt in, dat de spreiding van het concern over de drie wereldregio's ongeveer gelijkwaardig moet worden. De verdeling over de regio's is momenteel nog scheef, 60% van de Philips-activiteiten vinden in Europa plaats. Dit zal volgens de heer Muntendam, concurndirecteur Philips International, teruggelopen tot 50%. Het aandeel van de Verenigde Staten en van het Verre Oosten zou op kunnen lopen tot respectievelijk 30% en 20%. De spreiding van haar activiteiten kan gebeuren via selectieve investeringen, consolidaties en deconsolidaties. Philips kan zelfstandig activiteiten verplaatsen, maar kan dit ook doen door samen te werken met ondernemingen in de Verenigde Staten en het Verre Oosten. In het strategische beleid is ook het 'Stick-to-the-knitting' principe van Peeters en Waterman als aandachtspunt terug te vinden. Door steeds snellere technologische vernieuwingen is de terugverdientijd van de meeste Philips-produkten teruggelopen. Het wordt voor Philips dan ook moeilijker te blijven concurreren, vooral op gebieden waarin ze niet gespecialiseerd is. Door concentratie op kernactiviteiten worden investeringen in produkt- en procesvernieuwingen, produktiemiddelen en arbeidskosten bespaard op terreinen die niet tot de kernactiviteiten behoren. Philips doet alleen nog dat waar ze goed in is. Philips heeft als kernactiviteiten de divisies *Consumenten-electronica*, *Componenten*, en *Informatie en communicatie* gekozen. Deze divisies zullen in de toekomst prioriteit

krijgen als het gaat om investeringsbeslissingen. De overige activiteiten zullen kritischer op hun rendement bekeken worden. Het is voor Philips vaak al moeilijk om alle technologische kennis op het terrein van haar kernactiviteiten zelf op te bouwen en produktinnovaties te realiseren. Samenwerking met andere ondernemingen ligt dan ook in de lijn van de nieuwe visie.

Decentralisatie

Ook het streven naar een slagvaardiger onderneming met kortere besluitvormingslijnen past binnen de nieuwe eigen visie. De heer Ter Welle, bestuurder van de Federatie van Hoger Philips Personeel, constateert dat Philips gelukkig langzaam maar zeker aan het decentraliseren is. 'Op die manier wordt de verantwoordelijkheid daar gelegd waar hij hoort'³. Binnen de vernieuwde organisatiestructuur zijn commerciële en technische activiteiten geïntegreerd. De concernactiviteiten worden nu aangestuurd vanuit de produktdivisies en niet langer vanuit de nationale organisaties. Er wordt daarbij gewerkt met gebundelde produktie-eenheden om schaalvoordelen te realiseren en met verticaal geïntegreerde produkt-marktcombinaties (business-units) om directer in te kunnen spelen op veranderingen in de markt. In de nieuwe opzet is tevens een zekere verzelfstandiging gerealiseerd ten aanzien van ontwikkeling, produktie en distributie, terwijl de research al zelfstandig was.

Op dit moment zitten er nog zo'n tien bestuurslagen van president tot werkvloer. Philips wil dit aantal terugbrengen tot twee à drie. Er zou dan een structuur ontstaan met aan het hoofd de Groepsraad, daaronder de produktdivisies en daar weer onder de business-units. De nationale organisaties zouden dan een commerciële ondersteuning moeten verlenen.

De flexibilisering van de produktie moet het voor Philips mogelijk maken om snel te kunnen reageren op een veranderende markt-vraag met kwalitatief goede produkten tegen een redelijke prijs. Het wordt noodzakelijk om in kleinere series te produceren. Tevens moeten begin- en eindvoorraden gereduceerd worden. Dit moet uit kostenoverwegingen, maar ook om te vermijden dat grondstoffen niet meer bruikbaar zijn in het produktieproces en om onverkooptbaarheid van eindprodukten te voorkomen. Dit alles stelt hoge eisen aan de logistieke besturing en aan de inkoopfunctie. Flexibilisering van produktie én inkoop impliceert, dat Philips op het juiste moment het juiste produkt krijgt toegeleverd. Dit kan door een zodanige contractering met toeleveranciers dat een *just-in-time* toelevering gewaarborgd is.

Gevolgen voor Europa

Philips wil een gelijkere verdeling van haar activiteiten over de wereld realiseren door de produktie buiten Europa op te voeren. Dit heeft tot gevolg, dat het relatieve aandeel van de Philips-produktie in Europa terugloopt. Binnen Europa zal zich een concentratie-proces in de produktie gaan voltrekken. Als gevolg van het beleid van concentratie en schaalvergroting zullen voor eind maart 1989 enkele honderden arbeidsplaatsen in Leuven verdwijnen. Vol-

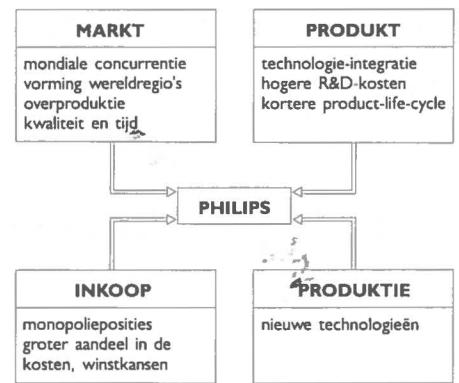
gens Het management moet het aantal vestigingen in Europa terug van 200 naar 110 om het concurrentievermogen van de onderneming te vergroten. Per produkt zullen er nog maar één of enkele vestigingen overblijven die de Europese markt bedienen. Deze zullen zeker niet per definitie in Nederland liggen.

De werkgelegenheidsfunctie van Philips voor Europa, en voor Nederland in het bijzonder zal dus (verder) afkalven. De produktie blijft weliswaar op hetzelfde niveau, maar de voorgestane schaalvergroting zal verdere rationalisaties en automatiseringen tot gevolg hebben. Bovendien waait de globalisatie-wind nog uit een andere hoek: Ook de R&D-activiteiten en de corporate functies zullen geïnternationaliseerd worden. In het spoor van de fabrieken zijn er op talrijke plaatsen in de wereld ontwikkelingslaboratoria gevestigd.

Topfuncties

Ooit werkten alle Philips-onderzoekers in Eindhoven, maar nu zijn dat er nog maar 2000 van de 4000. Door de voorgestane flexibilisering van de Philips-organisatie zal de verdeling van de corporate functies over de wereld dezelfde tendens hebben. Bovendien zullen vele functies opgeheven worden. Van der Klugt noemde begin dit jaar een aantal van tien- tot twintigduizend stafmedewerkers. Een onevenredig aantal hiervan werkt nu in Nederland. Tenslotte zal een deel van de werkgelegenheid uit de Philips-jaarverslagen verdwijnen door het afstoten van bedrijfsonderdelen die niet tot de kernactiviteiten behoren. Het is niet bekend of dit ook daadwerkelijk werkgelegenheid gaat kosten.

Tegenover de afnemende werkgelegenheid in Europa staat de verzwaring van de kwalitatieve eisen die aan de arbeid gesteld



De invloed van de omgeving op Philips.
Bron: A.Froling en K.Zoon

worden. Dit komt door de flexibele produktie-automatisering en de verschuiving van de arbeid van de produktiehal naar het laboratorium en het kantoor.

De afnemende werkgelegenheidsfunctie voor Europa betekent geenszins, dat Philips verdwijnt van de economische kaart van Europa. Het Europese bedrijfsleven kan zelfs profiteren van de nieuwe Philips-strategieën, door samen te werken en door co-makership. Men moet echter geen liefdadigheid verwachten: het gaat alleen om bedrijven die over kennis en mogelijkheden beschikken waar Philips behoefte aan heeft.

* Alette Froling is Economisch Geografe en werkzaam bij onderzoeksbureau STOGO. Koos Zoon studeert Economische Geografie aan de Rijksuniversiteit Utrecht.

1. Ohmae, 'Triad', de opkomst van mondiale concurrentie, 1985, p.39.
2. Ohmae, p.135.
3. De Volkskrant, 5-11-1988.

De clean room van de Philips-vestiging in Taiwan; een voorbeeld van globalisering van hoogwaardige technologie. Bron: Philips Persdienst

