

Philips: van groei naar afbouw.

Veranderingen in de bedrijfsstrategie van Koninklijke Philips N.V.



Scriptie onderzoeksseminar III – Macht en onmacht in het bedrijfsleven.

Docenten: J.L. van Zanden & G.K. Westerhuis

Geschreven door: S.M. van Beek, 3670716

E-mailadres: S.M.vanBeek@students.uu.nl

Datum: 12-03-2014

Aantal woorden: 5.311 (exclusief voetnoten)

1. Inleiding

Koninklijk Philips N.V., opgericht in 1891, groeide na de tweede wereldoorlog uit tot een multinationaal bedrijf.¹ In deze periode floreerde de Nederlandse economie. Dit kwam doordat zowel de lonen als de consumptie in Nederland erg laag gehouden werd. Hierdoor kon de export groeien en dit verbeterde de internationale concurrentiepositie van Nederland.² Nederlandse bedrijven gingen zich uitbreiden door middel van fusies en overnames.³ Ook Philips deed meerdere overnames en groeide zo tussen 1950 en 1975 van 90.000 werknemers naar 400.000 werknemers⁴ Het bedrijf domineerde de Nederlandse verlichting- en electronicamarkt, maar breidde zich verder uit en ging de internationale markt veroveren. Het bedrijf kreeg daarbij te maken met geduchte concurrenten vanuit de Verenigde Staten en Azië. De internationale markt voor (consumenten)elektronica en digitale geheugens waarop Philips opereerde was een markt waarop snel geïnnoveerd werd, en vooruitgangen jaarlijks geboekt werden. Philips was het enige Europese bedrijf dat op de internationale markt iets kon betekenen.⁵ In Nederland werd het gewoon om kapitaal en eigendom te scheiden en hierdoor werd het mogelijk dat de *corporate governance* bij de managers kwam te liggen in plaats van bij de aandeelhouders.⁶ Binnen Philips zorgden managers ervoor dat er lange termijn investeringen gedaan werden en het bedrijf kon blijven groeien.

De jaren zeventig en tachtig brachten minder voorspoed met zich mee voor de Nederlandse economie. Een depressie in West-Europa sloeg hard in de Nederlandse economie. Het BBP daalde, de arbeidsproductiviteit werd lager en de afzet van bedrijven stagneerden. De loonpolitiek van kabinet Den Uyl deed de loonkosten stijgen. De Nederlandse Centrale Bank voerde een monetaire *hardnose* politiek waardoor de inflatie laaggehouden werd maar de werkloosheid steeg.⁷ Aan de financiële problemen moest een eind gemaakt worden. De lonen werden gematigd met het Akkoord van Wassenaar in 1982 en bedrijven gingen zich meer richten op het verhogen van de winst in plaats van investeringen. Hoewel de kleinere bedrijven meer successen behaalden, gingen de Nederlandse multinationals achteruit.⁸ Zo ook Philips. In

¹ J.L. Van Zanden, *Een klein land in de 20^e eeuw: Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995* (Utrecht 1997) 54.

² Ibidem, 183.

³ G.K. Westerhuis, *Over geld en macht* (n.d.) 25.

⁴ Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid, 'Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland', http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-Rapporten/2013-11-01_WRR_Naar_een_lerende_economie.pdf, (Amsterdam 2013) 50.

⁵ K. Sluyterman, *Kerende kansen: Het Nederlandse bedrijfsleven in de Twintigste eeuw* (Amsterdam 2003) 188.

⁶ Westerhuis, *Over geld en macht*, 39.

⁷ Van Zanden, *Een klein land in de 20^e eeuw*, 220-222.

⁸ Ibidem, 232.

de jaren tachtig en negentig moesten Nederlandse bedrijven zich heroriënteren en hun bedrijfsstrategie aanpassen naar de nieuwe economische situatie.⁹ De aandeelhouders kregen in de jaren tachtig meer zeggenschap. Waar eerst de managers alle macht voor handen hadden en zich richten op de lange termijn investeringen, kregen nu de aandeelhouders de overhand en moest er meer gedaan worden om de winst te verhogen. Deze omslag in *corporate governance* werd bekend als de aandeelhoudersrevolutie.¹⁰ Door de grote druk die de aandeelhouders op de managers legden moesten de Nederlandse bedrijven flexibeler worden. Dit leidde tot het afstoten van activiteiten van de ondernemingen en daardoor afslanking van de Nederlandse bedrijven.¹¹ De omslag in bedrijfsstrategie en *corporate governance* was ook merkbaar bij Philips. Door verschillende problemen werd Philips gedwongen zijn bedrijfsstrategie te vernieuwen. Deze nieuwe bedrijfsstrategie was gericht op afslanking van het bedrijf. Hierom werden verschillende ondernemingen verkocht of verzelfstandigd waaronder NXP, TSMC, LG, MEC en ASML.¹² Bij Philips was de omslag in *corporate governance* goed zichtbaar toen te aandeelhouders meer zeggenschap kregen in de bedrijfsvoering.

De omslag in de bedrijfsstrategie in de jaren negentig is een bijzondere ontwikkeling. Onder de hoofdvraag: 'Hoe is de bedrijfsstrategie van Philips veranderd in het begin van de jaren negentig en welke factoren hebben Philips gedwongen zijn strategie te veranderen?', zal de ontwikkeling van de bedrijfsstrategie van Philips in de jaren negentig onderzocht worden. Dit onderzoek zal de omslag in de bedrijfsstrategie van Philips weergeven. De vraag 'hoe is de bedrijfsstrategie van Philips veranderd?' krijgt in dit onderzoek een grotere betekenis dan alleen de werkelijke verandering in de bedrijfsstrategie. Hiermee verbonden zijn namelijk de middelen die Philips heeft moeten gebruiken en de acties Philips heeft moeten ondernemen om deze nieuwe strategie werkelijkheid te laten worden.

Het onderzoek zal opgebouwd zijn uit verschillende onderdelen. Allereerst zal een context voor de jaren negentig gegeven worden door de ontwikkelingen van Philips in de jaren tachtig te beschrijven. Dit wordt gevolgd door een uiteenzetting van hoe de bedrijfsstrategie in begin jaren negentig veranderde, en met welke middelen. De factoren, die deze veranderingen hebben veroorzaakt, zullen in hoofdstuk 4 en 5 uitgebreid aanbod komen. Belangrijk voor dit onderzoek is om de ondervindingen te plaatsen in de context van de veranderingen van de Nederlandse economie. Philips, als groot Nederlands bedrijf, en de Nederlandse economie zijn altijd sterk aan elkaar verbonden geweest. Door de ontwikkelingen van Philips in de historische context van Nederland te plaatsen kan met de bevindingen uit dit onderzoek misschien betrekken op het Nederlandse bedrijfsleven in de jaren negentig.

⁹ Van Zanden, *Een klein land in de 20^e eeuw*, 229.

¹⁰ Ibidem, 236.

¹¹ Ibidem, 237.

¹² P. De Waard, 'Timmer had beter met ASML kunnen doorgaan', *De Volkskrant*, 20-01-2012.

In dit onderzoek zal de definitie van bedrijfsstrategie gebruikt worden zoals de economisch historicus Alfred Chandler die verwoord heeft in zijn boek '*Strategie and Structure*' (1962). Deze is als volgt: "*Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.*"¹³ Een veranderde bedrijfsstrategie houdt in dit onderzoek dus veranderende lange termijn doelen in, met daaraan verbonden de middelen die gebruiken worden om een nieuwe bedrijfsstrategie in te voeren.

Dit onderzoek zal gebaseerd worden op verschillende soorten bronnen. De secundaire literatuur die gebruikt zal worden zijn voornamelijk de boeken van Marcel Metze, '*Kortsluiting*' (1991) en '*Let's Make Things Better*' (1997). Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van onderzoeken van de universiteit van Amsterdam en de universiteit van Tilburg. Deze informatie zal worden aangevuld met cijfers uit de jaarverslagen van Philips, en krantenartikelen uit de jaren negentig van onder andere de Volkskrant, het NRC en de Trouw.

¹³ A.Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the history of Industrial Enterprise*, (Massachusetts 1962, 1990) 13.

2. Philips in de jaren tachtig

President Wisse Dekker (1982-1986)

Na de glorieuze jaren zeventig gaat Philips vol goede moed de jaren tachtig in. In 1981 trad Nico Rodenburg af als president van Philips er werd er plaats gemaakt voor Wisse Dekker. Dekker bezette deze plaats tot 1986. Met een winst van 357 miljoen gulden in 1982 begon de zittingsperiode van Dekker goed. In 1983 werd er zelfs een winst van 433 miljoen gulden behaald.¹⁴ Gedreven door de groeiende winsten ontstonden er verschillende overnames. Na overnames van twee televisie merken Sylvania en Philco in 1981, werd in 1983 een overname gedaan van het Amerikaanse bedrijf Westinghouse.¹⁵ Hierdoor groeide Philips met elf fabrieken in de Verenigde Staten en Canada, 6.700 werknemers en kwam er een winst van ongeveer 400 miljoen gulden bij.¹⁶ Deze overnames werden gedaan om ook de elektronicamarkt in de Verenigde Staten te veroveren. De winst na de overname steeg naar 1,1 miljard gulden in 1984 en Dekker sloot zijn presidentschap af met een winst van 1 miljard gulden in 1986.¹⁷

Ondanks de stijgende winsten, merkte Dekker op dat binnen Philips zich een aantal problemen voor gingen doen. Zoals meer bedrijven in Nederland ervoeren, ging de arbeidsproductiviteit omlaag. Een oorzaak daarvan vond Dekker in het management. De verschillende divisies in verschillende landen mochten zelf invulling geven aan hun management en daardoor liep binnen Philips het management langs elkaar heen. Dekker voerde een nieuwe vorm van management in. De nieuwe vorm werd het Company Wide Quality Improvement (CWQI). Dit programma moest de productiviteit van het management verhogen.¹⁸ Dit project faalde echter. Elke directie van een divisie kon binnen het CWQI zijn eigen concept van management kiezen.¹⁹ Daardoor lag het management niet op één lijn en werd er alsnog tussen de divisies lang elkaar heen gewerkt. Er veranderde dus vrij weinig. Het probleem van de lage productiviteit van de werknemers werd veroorzaakt door de lage motivatie. Dekker wilde de motivatie van de werknemers aanpakken door middel van ' *presidential letters* ' die als video's werden rond gestuurd.²⁰ Daarnaast werden er posters opgehangen met het motto van Philips: "Jouw kwaliteit, Philips kwaliteit" en "Samen werken aan een goede toekomst". Zowel de posters

¹⁴ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1983).

¹⁵ M. Metze, *Kortsluiting*, (Nijmegen 1991) 230.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1986).

¹⁸ L. Karsten e.a., 'In het verleden behaalde resultaten bieden garantie voor de toekomst', <http://dare.uva.nl/document/181812> (Amsterdam 2010) 25.

¹⁹ Ibidem, 26.

²⁰ Ibidem, 25.

als de *'presidential letters'* bleken totaal geen effect te hebben. Uit een evaluatie bleek dat maar dertig procent van de ondervraagde werknemers de posters en *letters* konden herinneren.²¹

Cor van der Klugt (1986-1990)

In 1986 werd Wisse Dekker opgevolgd door Cor van der Klugt. Ook van de Klugt was van mening dat zich binnen Philips grote problemen voordeden. De winst die eind jaren tachtig rond de miljard bleef, deed dit niet vermoeden. De aanpak van Van der Klugt was om een nieuwe strategie in te zetten. Deze had de traagheid van de besluitvorming in het bedrijf moeten verminderen en het bedrijf flexibeler moeten maken. In 1987 verdeelde Van der Klugt Philips onder in *Core* en *Non-Core* activiteiten, zoals te zien is in tabel 2.1.

Tabel 2.1 – Strategie Philips 1987

Core, Stand alone	Core, Inter-linked	Non core, Stand alone
Licht	Elcoma (componenten)	Medische systemen
	Consumentenelektronica	Defensie
	Telecommunicatie en Datasystemen	Grote huishoudelijke apparaten
		Kleine huishoudelijke apparaten
		lenE, Industriële en elektro-akoestische systemen

Bron: <http://dare.uva.nl/document/181812>.

De Core activiteit 'licht' werd het hoofdproject van Philips. Deze divisie *stand alone* en werd daarom niet geïntegreerd met andere divisies. Met de andere *Core* activiteiten, die *inter-linked* waren, gebeurde dit wel. De *Non-Core* activiteiten waren nog steeds onderdeel van de productie van Philips maar deze activiteiten werden op een lager pitje gezet, net als veranderingen die daar doorgevoerd moesten worden.²² Naast de veranderde structuur van het bedrijf, werden kosten verminderd. Er werden 27.000 werknemers ontslagen om verschillende divisies te laten krimpen. Van der Klugt beweerde hierna dat Philips weer stond als een huis.²³ Toen de winst in 1989 van 1.056 miljoen naar 1.374 miljoen steeg leek dit te kloppen.²⁴ Niets was echter minder waar toen het jaar 1990 aanbrak. Ondanks de inzet van Van der Klugt was het niet gelukt om de problemen van Philips te verhelpen. Al halverwege het jaar werd duidelijk

²¹ L. Karsten e.a., 'In het verleden behaalde resultaten bieden garantie voor de toekomst', <http://dare.uva.nl/document/181812> (Amsterdam 2010) 25.

²² Ibidem 27.

²³ Metze, *Kortsluiting*, 268.

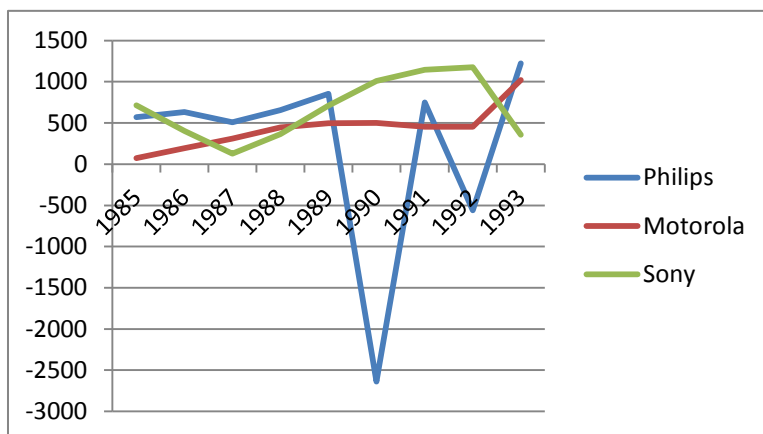
²⁴ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1989).

dat Philips verliezen zou gaan leidden. Van der Klugt werd dan ook in juni 1990 ontslagen. De nieuwe president werd Jan Timmer.

Jan Timmer (1990-1996)

Jan Timmer werd de crisismanager van Philips. ²⁵ Veranderingen binnen Philips werden onder zijn leiding snel doorgevoerd. De bedrijfsstrategie van Philips werd door Timmer aangepast aan de nieuwe financiële situatie van Philips. Managers zich meer gaan verantwoorden voor hun onproductieve regels en voorschriften. ²⁶ Werknemers werden meer betrokken om problemen op de werkvloer gezamenlijk op te lossen. In de zomer van 1990 werd er een plan bedacht om Philips met spoed weer op de rails te krijgen. Operatie Centurion werd in het leven geroepen om dit voor elkaar te krijgen. In het volgende hoofdstuk zal dieper op deze operatie ingegaan worden. Toch bleek 1990 het rampjaar van Philips te worden. Hoewel Timmer met spoed het bedrijf aanpakte, liep de omzet terug. Door de lage omzet, in combinatie met de hoge loonkosten en de hoge kosten van operatie Centurion, kwam in december het nettoresultaat in uit op een verlies van 4,3 miljard Nederlandse gulden (omgerekend 2,6 miljard dollar). ²⁷ Dit was een groot probleem gezien de concurrenten van Philips in de Verenigde Staten en Azië niet te kampen hadden met problemen, en dus verder ontwikkelden en innoveerden. Zoals te zien is in grafiek 1.1 loopt in het jaar 1990 de winst van Philips in de min terwijl de winst van de Amerikaanse concurrent Motorola en de Japanse concurrent Sony gelijk bleven of groeide.

Grafiek 1.1 - Nettowinst Philips, Motorola en Sony



In miljoenen Amerikaanse dollar

Databron: Jaarverslagen Philips, Motorola en Sony 1985 -1993.

²⁵ L. Karsten e.a., 'In het verleden behaalde resultaten bieden garantie voor de toekomst', <http://dare.uva.nl/document/181812> (Amsterdam 2010) 29.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1990).

3. Operatie Centurion

Operatie Centurion zorgde voor extreme veranderingen in de bedrijfsstrategie. Philips moest zich heroriënteren en zich uitdragen als een op de klant reagerend, kwalitatief vooraanstaande, en zeer winstgevend bedrijf in plaats van een groot en log bedrijf.²⁸ Dit proces vond plaats in de gehele eerste helft van de jaren negentig. Maar wat hield deze operatie met zijn bijkomende veranderingen precies in?

Ten eerste werden er harde maatregelen genomen in de kosten om zo op lange termijn de winstgevendheid van Philips te verhogen. Om Philips er weer bovenop te krijgen werden de kosten van het bedrijf begin jaren negentig verminderd. Dit gebeurde allereerst in de loonkosten. Hoewel er al eerder meerdere mensen ontslagen waren, werd dit nu groots overgedaan. Er werd ingepland dat in 1990 massaontslagen moesten gaan plaatsvinden met als doel om uiteindelijk 55.000 mensen te ontslaan. Hier zijn in werkelijkheid 45.000 mensen van ontslagen.²⁹

Ten tweede vond er een afslanking van het bedrijf plaats. Door de verliezen die Philips leed en door de eis van de aandeelhouders om de winst te verhogen, moesten meerdere dochterondernemingen en joint ventures verzelfstandigd of verkocht worden. Door de antifusies moest Philips kosten besparen maar ook flexibeler worden. Onder andere de ondernemingen TSMC, LG, ASML en NXP werden in de eerste helft van de jaren 90 getroffen door de nieuwe strategie van Timmer. De ondernemingen waren niet winstgevend genoeg om de winst van Philips te verhogen. De activiteiten op het gebied van informatiesystemen werden overgedragen aan Digital Equipment Corporation.³⁰ Een opvallende zet is de verzelfstandiging van het bedrijf ASML, gespecialiseerd in halfgeleiders, dat later erg winstgevend werd. In eerste instantie wilde Timmer in 1992 de stekker uit het bedrijf trekken maar de directeur van ASML, Willem Maris, hield dit tegen. In 1995 werd daarom ASML als zelfstandig bedrijf naar de AEX gebracht en verkocht Philips het merendeel van zijn aandelen in het bedrijf. Aan deze verkoop hield Philips in 1995 echter wel een boekwinst van vele honderden miljoenen gulden over.³¹

Naast de verkoop en verzelfstandiging van verschillende ondernemingen verkocht Philips veel aandelen in bedrijven. Ook dit met als doel om zo veel mogelijk geld te besparen. Een voorbeeld van de verkoop van aandelen is in het bedrijf MEC in 1993. Philips heeft zijn aandelen in de chipfabrikant aan de Japanse concurrent Matsushita verkocht. Hiermee heeft

²⁸ 'Timmer tevreden over Centurion', *Trouw*, 01-12-1995.

²⁹ L. Karsten e.a., 'In het verleden behaalde resultaten bieden garantie voor de toekomst', <http://dare.uva.nl/document/181812> (Amsterdam 2010) 31.

³⁰ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1989) 21.

³¹ P. De Waard, 'Timmer had beter met ASML kunnen doorgaan', *De Volkskrant*, 20-01-2012

Philips zijn invloed op een belangrijke concurrent verloren. Het lijkt erop dat deze verkoop gedaan is om de lening van 540 miljoen gulden bij de banken te kunnen afbetalen.³² De verkoop van het de MEC aandelen brachten dan ook 3 miljard gulden op.³³ Andere aandelen die verkocht werden waren in het bedrijf Whirlpool. Daar werd 47% van de belangen in Whirlpool International B.V. verkocht aan Whirlpool Corporation.³⁴

Operatie Centurion ging niet alleen om kosten besparen. Na een periode waarin Philips werd bestuurd door managers met een lange termijn visie, kregen de aandeelhouders meer inspraak. Timmer vond het belangrijk om de aandeelhouder meer te betrekken bij het nieuwe beleid dat gevoerd ging worden.³⁵ Met de beslissing van Timmer werd de aandeelhoudersrevolutie binnen Philips ingezet. Een gevolg hiervan was dat de aandeelhouders meer zeggenschap kregen binnen Philips. De aandeelhouders eisten op korte termijn een hogere winst. De managers werden hierdoor onderdruk gezet om op korte termijn de vernieuwingen door te voeren. Naast de vergroting van de zeggenschap van de aandeelhouders, werd ook de externe berichtgeving veranderd. Zo moest er beter gecommuniceerd worden met aandeelhouders en moest er een gestroomlijnd administratief verslagleggingsysteem komen dat aansloot bij gebruikte systemen in andere landen.³⁶

Een belangrijk punt dat centraal stond in operatie Centurion was het vereenvoudigen van de bedrijfsstructuur en het bestuur, en het verbeteren van het management. Voor de veranderingen in het management maakte Timmer gebruik van de veranderingen die Wisse Dekker al eerder had ingevoerd. Allereerst werd het management van alle divisies in alle landen op één lijn gezet. Dit gebeurde weer met behulp van de Company Wide Quality Improvement, echter werd de fout die Dekker had gemaakt nu vermeden. Er was nu geen mogelijkheid tot keuze in managementstructuur binnen de CWQI, maar elke divisie kreeg de zelfde structuur toegewezen.³⁷ Dit maakte de communicatie tussen verschillende divisies eenvoudiger en efficiënter. Ook werden managers meer aan hun verantwoordelijkheden gehouden.³⁸ Managers kregen meer ondersteuning vanuit Philips doormiddel van trainingen op het gebied van productcreatie, productie, inkoop, marketing, financiën en administratie, en '*people management*'.³⁹ Met deze trainingen moesten meer barrières in de bedrijfsvoering van Philips

³² V. Dekker, 'Philips geeft voor half miljard pottelijkersrol op', *Trouw*, 04-05-1993.

³³ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1993) 8.

³⁴ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1991) 21.

³⁵ 'Philips vereenvoudigd concernstructuur', *NRC Handelsblad*, 28-02-1991.

³⁶ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1992) 14.

³⁷ L. Karsten e.a., 'In het verleden behaalde resultaten bieden garantie voor de toekomst', <http://dare.uva.nl/document/181812> (Amsterdam 2010) 32.

³⁸ Ibidem, 29.

³⁹ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1993) 12.

doorbroken worden en moest er gebruik gemaakt gaan worden van betere en nieuwere managementvaardigheden.⁴⁰ Het bestuur van Philips werd in zoverre aangepast dat de dubbelstructuur binnen Philips geëlimineerd werd. Dit moest voorkomen dat er dubbele taken gegeven werden in de bestuurslagen van Philips. Dit gebeurde voorheen vaak, voornamelijk als er sprake was van een overname. Bij een overname kreeg Philips te maken met nieuwe functies voor bestuurleden van het overgenomen bedrijf. Deze bestuurleden zette vaak hun oorspronkelijke bezigheden voort, terwijl deze taken overlaptten met het takenpakket van een andere bestuurslaag. De eliminatie van de dubbele taken werd dan ook gedaan toen er een juridische fusie tussen Philips Electronics N.V. en N.V. Philips Gloeilampenfabriek plaatsvond in 1993.⁴¹

Timmer voerde een nieuw financieel systeem in. In plaats van de kostprijs berekenen aan de hand van actuele waarde en wekelijkse prijsveranderingen, werd er nu gewerkt op basis van historische kosten.⁴² Dit was een systeem dat het proces van de kostprijsvorming versnelde. Daarnaast werden er voor landen met hyperinflatie de lokale valuta omgerekend in Amerikaanse dollars, wat financieel administratief efficiënter was, en werd betaalde goodwill nu over een langere periode afgeschreven en niet meer in één keer van het eigen vermogen afgeboekt.⁴³

Kort samengevat was operatie Centurion een reddingsoperatie die niet alleen gericht was op kosten besparen maar ook op het oplossen van problemen die lange tijd in Philips vast geroest zaten. Philips werd op deze manier, en door de afslanking van het bedrijf, een flexibeler en efficiënter bedrijf. Door de aandeelhouders richtte Philips zich nu op winst in plaats van investeringen. Timmer zelf was erg tevreden over de nieuwe weg die Philips ingeslagen was. Zo sprak hij in 1995 tegenover de Trouw uit: "Kijk naar onze jaarcijfers en u zult zien dat Centurion is geslaagd. Al is Centurion in feite nog niet afgelopen, het zal zelfs nooit aflopen. Het streven om de lat hoger te leggen, zal altijd blijven."⁴⁴ Hoewel de winst in 1992 weer wat terug liep is Philips in het pad van Centurion gebleven. In 1993 ging de winst al weer richting de twee miljard.⁴⁵ De heroriëntatie van Philips doormiddel van een nieuwe bedrijfsstrategie heeft dus gewerkt. Onder

⁴⁰ Ibidem, 12.

⁴¹ Ibidem, 23.

⁴² P. van Veen-Dirks, en L. van Lent, 'Accounting bij Philips, het Apache project: Indianen verhalen of een helicopter-view', <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=95567> (Tilburg 1997) 31.

⁴³ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1992) 14.

⁴⁴ 'Timmer tevreden over Centurion', *Trouw*, 01-12-1995.

⁴⁵ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1993).

het motto “let’s make things better’ heeft Timmer in korte tijd Philips van zijn ondergang gered.⁴⁶

⁴⁶ ‘Timmer tevreden over Centurion’, *Trouw*, 01-12-1995.

4. Interne factoren

Philips heeft in de jaren tachtig en negentig een ontwikkeling doorgemaakt die kenmerkend was voor het Nederlandse bedrijfsleven. Na financiële problemen en door de druk die aandeelhouders zetten moest Philips zijn bedrijfsstrategie aanpassen. Nu gezien te hebben hoe de bedrijfsstrategie van Philips veranderde in de jaren 90 is het interessant om te kijken welke factoren de verandering in bedrijfsstrategie noodzakelijk hebben gemaakt. De factoren die deze verandering teweeg hebben gebracht zijn onder te verdelen in interne en externe factoren. Allereerst zullen de interne factoren uiteengezet worden, gevolgd door een beschrijving van de externe factoren.

Financiële problemen

Interne factoren die de veranderingen in de bedrijfsstrategie noodzakelijk maakten, zijn te vinden in de financiële situatie van Philips in de jaren tachtig. Philips had de meeste financiële problemen kunnen uitstellen door kosten te verminderen. Dit was echter alleen haalbaar op korte termijn en zo ontstonden er grote financiële problemen in 1990. Waar de omzet in de jaren tachtig met gemiddeld 6% steeg, daalde deze in 1990 met 3%.⁴⁷ Al een paar jaren waren de prijzen in verschillende divisies, waaronder consumentenelektronica en informatiesystemen, gedaald. De oorzaak hiervan zal bij de externe factoren aanbod komen. Philips verloor daardoor veel geld aan deze divisies. Toen in 1990 de omzet en de winst begon te dalen, groeiden de schulden enorm. Daarbij kwamen in 1990 de kosten van het ingevoerde Centurion. In dat zelfde jaar werden verschillende leningen bij banken afgesloten. Een schuld van 873 miljoen gulden werd afgelost in 1990 maar in dat zelfde jaar kwam er een schuld van 882 miljoen gulden bij. De schuld liep voornamelijk bij leveranciers. Voor de financiering van kort- en langlopende schulden, werd een vijfjarige kredietovereenkomst van twee miljard gulden afgesloten bij een groep banken.⁴⁸

Naast de verliezen in 1990 en de bijbehorende leningen waren er ook financiële problemen die hardnekkig waren. Deze hardnekkige problemen waren altijd financieel opgevangen door Philips maar door de grote financiële problemen van 1990 kwamen deze problemen aan het licht. Zo waren er belemmeringen bij het vormen van de kostprijs. Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven is, werden de kostprijzen niet meer op actuele waarden berekend maar op historische kosten. Deze vernieuwing werd doorgevoerd als onderdeel van operatie Centurion omdat de oude manier van berekenen erg tijdrovend was. Elke detail of

⁴⁷ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1990).

⁴⁸ Ibidem, 14.

verandering in rentes werd doorberekend in de kostprijs.⁴⁹ Timmer merkte op dat er een verschil was tussen de aandacht die de Centrale administratie gaf aan de kostprijs en de aandacht die andere afdelingen hieraan gaven. Naast het negeren van problemen in de kostprijsvorming, werden onderbezettingverliezen en prijsverschillen ook genegeerd door de verschillende divisies. De directe verantwoordelijke ontbrak voor zowel de prijsverschillen en de oplossingen die hiervoor gevonden moesten worden.⁵⁰ Philips is daarom lang vast blijven houden aan een financieel systeem dat niet optimaal was.

Andere interne factoren waren oneconomische overnames. Een goed voorbeeld hiervan is de al eerder genoemde overname van het Amerikaanse bedrijf Westinghouse onder Van der Klugt. Hoewel deze overname Philips deed intreden in de Amerikaanse lichtmarkt, bracht de overname niet veel goeds. De winst van vierhonderd miljoen dollar die Westinghouse elk jaar had moeten opleveren viel in het niets onder de grote lasten die het bedrijf met zich meebracht.⁵¹ Na al vijfhonderd miljoen gulden betaald te hebben voor de overname, moest er het zelfde bedrag neergeteld worden voor renovaties en onderhoud. Het merendeel van de machines die Westinghouse gebruikte waren te oud en voldeden niet aan de eisen die Philips stelde.⁵²

Management en bestuur

Een interne factor is te vinden in de hardnekkige problemen in het management en bestuur die al eerder genoemd zijn. Problemen in dit gebied zijn terug te leiden tot de Tweede Wereldoorlog. Door de oorlog was er minder contact tussen verschillende bedrijven in verschillende landen. Hierdoor ontstond een grote mate van decentralisatie. Dit was in eerste instantie een voordeel. Door de decentralisatie kon Philips inspelen op behoeftes in verschillende regio's en landen.⁵³ Echter drong deze decentralisatie door in de divisies en afdelingen van Philips en dit vormde een probleem. Ten eerste hechtten de werknemers meer waarde aan hun afdeling dan aan het bedrijf als geheel.⁵⁴ Ten tweede werd de besluitvorming binnen Philips uiterst traag. Iedere divisie wilde zijn eigen belangen doordrukken in de te nemen besluiten. Daarbij kwam dat er een gebrek aan verantwoordelijkheid bij managers was. Problemen, zoals de al eerder genoemde kostprijskwestie, werden geaccepteerd door managers terwijl dit een kwalijke zaak

⁴⁹ P. van Veen-Dirks, en L. van Lent, 'Accounting bij Philips, het Apache project: Indianen verhalen of een helicopter-view', <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=95567>, (Tilburg 1997) 31.

⁵⁰ Ibidem, 25.

⁵¹ Metze, *Kortsluiting*, 231.

⁵² Ibidem, 232.

⁵³ P. van Veen-Dirks, en L. van Lent, 'Accounting bij Philips, het Apache project: Indianen verhalen of een helicopter-view', <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=95567>, (Tilburg 1997) 28.

⁵⁴ Ibidem, 24.

was. De afwezigheid van een sterke *top-down* structuur was het grote achterliggende probleem. Om deze reden heeft Van der Klugt al pogingen gedaan om hier verandering in te brengen. Timmer is dit uiteindelijk gelukt.

Aandeelhouders

Het gevoerde beleid van Philips in de jaren zeventig en tachtig ten opzichte van de aandeelhouders was niet welwillend, en vormt daarom ook een factor die meespeelde in de verandering van de bedrijfsstrategie van Philips. Hoewel de aandeelhouders altijd aanspraak konden maken op hun dividend, stond het belang van aandeelhouders bij Philips op een laag pitje. De ontevredenheid van de aandeelhouders groeide in de jaren tachtig. Philips administreerde per termijn kosten vaak in de post 'niet toe te schrijven aan een specifieke sector' waardoor deze kosten niet direct werden afgetrokken van de omzetten van de verschillende divisies. Op deze manier leek de omzet per termijn hoger dan dat het daadwerkelijk was. Hierdoor bleef de aandeelhouderswaarde onterecht hoog. Dit 'boekhoudkundig gegoochel' van Philips waren de aandeelhouders in Nederland zat.⁵⁵ In mei 1990 dienden ook Amerikaanse aandeelhouders van Philips een klacht in over onjuiste informatie over de kosten en winstgevendheid van het bedrijf. Toenmalig president Van der Klugt had in dat jaar beweerd dat Philips winst zou gaan maken. Echter bleek dat van de beloofde winst al in het eerste kwartaal niets over was. Philips heeft deze klacht met bijna twintig miljoen gulden moeten afkopen om zijn aandeelhouderswaarde te waarborgen.⁵⁶ Timmer heeft in Centurion aandacht besteed aan het veranderen van de negatieve houding ten opzichte van de aandeelhouders.⁵⁷

⁵⁵ 'Philips-aandeel "vis noch vlees" voor belegger', *NRC Handelsblad*, 06-08-1992.

⁵⁶ 'Beurskoers zakt verder; Beleggers VS dagen Philips voor de rechter', *NRC Handelsblad*, 18-06-1992.

⁵⁷ 'Philips vereenvoudigd concernstructuur', *NRC Handelsblad*, 28-02-1991.

5. Externe factoren

Internationale economie

Een eerste externe factor was de internationale economische situatie. De internationale economie stagneerde eind jaren tachtig. De Europese economie raakte in een crisis. Dit kwam de bedrijfsprestaties van Philips niet ten goede. De markt voor consumentenelektronica ging door een zware recessie die gepaard ging met extreem lage prijzen en een lage marktgroei.⁵⁸ Philips, die normaal gesproken veel winst in deze markt maakte, voelde deze recessie. Terwijl de wereldeconomie aan het verzwakken was, brak de Golfoorlog in 1990 uit in het Midden-Oosten. Deze oorlog bemoeilijkte Philips om zijn handelsrelaties in het Midden-Oosten voort te zetten.⁵⁹

De Verenigde Staten, een belangrijke afnemer van Philips, stonden er economisch niet sterk voor. De waarde van de dollar liep daardoor terug. Toen de winst van Philips in 1987 terugliep naar 818 miljoen gulden werd de lage waarde van de dollar de schuld gegeven.⁶⁰ Hier zat enige waarheid in. Veertig procent van de omzet die Philips jaarlijks maakte werd afgezet in de Verenigde Staten of andere landen die hun valuta verbonden hadden met de dollar. Echter vond de productie van de afgenomen goederen maar voor vijftwintig procent plaats in deze landen. Dit betekende dat vijftien procent van de omzet vanuit andere werelddelen moest komen en dus gevoelig was voor koersschommelingen.⁶¹ Dat dit verliezen met zich meebracht is een logisch gevolg, maar daar valt tegenin te brengen dat concurrenten in Japan geen last hadden van deze koersschommelingen. Philips was niet flexibel genoeg om zich aan zulke tegenslagen aan te passen terwijl Japanse bedrijven als Sony dat wel konden.⁶²

Een ander probleem dat veroorzaakt werd door internationale handel was de grote belastingdruk. Door de productie en verkoop in verschillende landen te organiseren had Philips last van verschillende regels wat betreft belastingen. In 1988 was de belastingdruk negenendertig procent en deze steeg in 1989 tot eenenveertig procent. In veel landen was de belasting niet hoog maar dit werd overstelpt door belastingnadelen in onder andere de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. In deze landen konden verliezen niet in aanmerking komen voor belastingvoordeel. Financieel gezien was dit erg onvoordelig voor Philips toen zich een crisis en marktverkleining voordeed.⁶³

⁵⁸ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1988) 9.

⁵⁹ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1990) 16.

⁶⁰ Metze, *Kortsluiting*, 267.

⁶¹ Ibidem.

⁶² Ibidem.

⁶³ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1989) 11.

Concurrentiestrijd

Een andere belangrijke externe factor was de concurrentiestrijd die Philips voerde. In de jaren tachtig werd Philips ingehaald door zijn concurrenten. Dit kwam mede door de versterking en vergroting van de concurrentie maar ook door Philips zelf. De concurrentie kwam uit de Verenigde Staten, maar voornamelijk uit Japan en later Zuid-Korea.⁶⁴ Japan richtte zijn productie op digitale geheugens, consumentenelektronica en computeronderdelen. Precies de punten waar Philips jaarlijks veel geld mee verdiende. Er moesten verstandige keuzes gemaakt worden om in te kunnen blijven spelen op de opkomende Japanse bedrijven. De eerste concurrentieslag was die van de chips. In deze markt bleek dat Philips een achterstand van zeker twee jaar had op zijn Aziatische concurrenten.⁶⁵ Hoewel Philips eerst twijfels had om zich in de concurrentiestrijd te mengen besloot Dekker in 1982 om zich eraan te wagen.⁶⁶ De Amerikanen en Japanners waren op dat moment bezig om de Dynamic Random Access Memory-Chips (DRAM) te maken en verbeteren. Dekker besloot echter om niet over te gaan op de DRAM's maar op de SRAM's (Static Random Access Memory-Chip). Een voordeel daaraan was dat er niet direct geconcurrereerd werd met Japanse en Amerikaanse bedrijven. De nadelen eraan waren ten eerste dat alle laat instromende bedrijven zich op de SRAM's gingen richten. Ten tweede was de grootte van de vraag naar SRAM's niet zeker. Dit hing af van de ontwikkelingen op technologisch gebied en de snelheid waarmee de ontwikkelingen werden ingezet. Philips had te lang getwijfeld om mee te doen in de race om de chips en was daardoor te laat aan de strijd gaan meedoen.⁶⁷ De vraag naar chips stortte in 1984 uiteindelijk in. Dit gebeurde nadat Philips had geïnvesteerd in twee laboratoria voor onderzoek in de chips, een investering van totaal 1,2 miljard gulden. Deze hoge investeringskosten werden gecombineerd met een hevige prijzenslag tussen voornamelijk de Verenigde Staten en Japan in de chipmarkt.⁶⁸ De kosten van de chipsfabricage en onderzoek kon door Philips niet meer terug verdiend worden.⁶⁹ Een probleem was dat Philips bij moest blijven met de concurrentie om nog iets op de markt van digitale geheugens te betekenen. Philips was echter te traag in zijn besluitvorming om snel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en op zijn concurrenten. Uiteindelijk is Philips in 1992 uit de chipmarkt gestapt.

Philips kwam achter te liggen op zijn concurrenten op het gebied van techniek en innovatie. Echter bleek Philips ook op andere punten achter te liggen. Hoewel Philips een goede naam had en bekend stond om zijn kwaliteit en degelijkheid, was dit niet meer een uitgangspunt om mee te strijden in de wereldmarkt. Een onderzoek van het NRC Handelsblad in 1991 laat zien dat Philips niet overal in de wereld zo geliefd was als in Nederland. In veel landen bleek de

⁶⁴ M. Metze, *Let's Make Things Better*, (Nijmegen 1997) 36.

⁶⁵ Metze, *Kortsluiting*, 289.

⁶⁶ Ibidem 290.

⁶⁷ Ibidem, 289.

⁶⁸ Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1992) 12.

⁶⁹ Metze, *Kortsluiting*, 291.

reputatie van Philips ook achter te gaan liggen op Japan. De oorzaak hiervan werd in het onderzoek gezocht in de reclame van het bedrijf. Met de sterke concurrentie vanuit Azië en de Verenigde Staten lijkt reclame essentieel te zijn. De reclame werd echter in meerdere landen genoemd als een zwak punt van Philips. Een ander punt waarop Philips achter liep op zijn concurrenten was de design van zijn producten. Uit meerdere landen kwam de klacht dat Philips' design te truttig en te burgerlijk was.⁷⁰ De reputatie was wereldwijd niet sterk genoeg meer om tegen de elegante producten van de concurrentie op te kunnen boksen.

Opvallend in Philips' strijd tegen de concurrentie, is dat Philips in een vicieuze cirkel verstrikt raakte. Doordat het bedrijf te traag was in zijn besluitvorming werden belangrijke ontwikkelingen in de wereldmarkt gemist. Er werd minder geld verdiend en dit verslechterde de financiële situatie van Philips. Philips kon het niet meer veroorloven om op nieuwe, onzekere ontwikkelingen op de markt in te spelen. Keuzes moesten juist goed overwogen worden waardoor keuzes alweer te laat werden genomen.

⁷⁰ M. Kerres, e.a., 'De degelijke burgerlijkheid van Philips-artikelen', *NRC Handelsblad*, 18-05-1991.

6. Conclusie

De geschiedenis van Philips laat zien dat na jaren van succes, Philips gedwongen werd zijn bedrijfsstrategie aan te passen aan de verslechterde situatie van het bedrijf. Niet alleen Philips had te kampen met problemen, in het Nederlandse bedrijfsleven waren meerdere bedrijven die de bedrijfsstrategie moesten aanpassen. Na economisch goede jaren, stagneerde de Nederlandse economie en moesten bedrijven zich heroriënteren. Deze ontwikkeling is goed te zien bij Philips. Interessant is om te zien welke factoren precies hebben bijgedragen aan de verandering van de bedrijfsstrategie van Philips. Uiteraard speelde de problemen in de Nederlandse en internationale economie een rol. Echter zijn er meerdere factoren te onderscheiden. De externe factoren laten zien hoe Philips het zwaar tevoorduren kreeg aan het eind van de jaren tachtig. De concurrentie vanuit Azië werd steeds sterker. Deze Aziatische bedrijven waren beter bestendig tegen economische tegenslagen dan dat Philips was. Niet alleen de concurrentie heeft een grote rol gespeeld. De rol van de aandeelhouders van Philips is van belang geweest. Door de ontwikkeling van de aandeelhoudersrevolutie in Nederland, kregen ook binnen Philips de aandeelhouders meer te zeggen. Dit heeft tot gevolg gehad dat managers niet meer hun gang konden gaan. De aandeelhouders dwongen Philips om zijn hoge winsten te herstellen. Hiervoor moest Philips zijn bedrijf verkleinen en flexibeler maken. Om dit te bewerkstelligen moest binnen Philips een hoop veranderen. Onder andere werden de kosten gedrukt, en het management en bestuur efficiënter gemaakt.

Opvallend is dat Philips al meerdere jaren met interne problemen te kampen had. Deze problemen hadden echter geen effect op de winst. De problemen kwamen pas aan het licht toen de externe factoren gingen opspelen. De financiële problemen werden zichtbaar in de winst toen de wereldeconomie verslechterde en de omzet van Philips daalde. Philips ook bleek niet meer flexibel en innovatief te zijn toen de Aziatische concurrentie opkwam. Dat Philips al langer problemen had, was te danken aan de snelle groei van het bedrijf. Philips richtte zich in de jaren zestig en zeventig op de lange termijn investeringen en op internationalisering van het bedrijf. Door de grote en snelle groei heeft Philips niet stilgestaan bij zijn interne problemen.

De ontwikkelingen die Philips heeft doorgemaakt kunnen als voorbeeld gezien worden voor de ontwikkeling van het Nederlandse bedrijfsleven in de jaren negentig. Voor veel bedrijven liet de nieuwe economische situatie het niet toe om de oude bedrijfsstrategie te blijven volgen. Philips heeft, net als andere Nederlandse bedrijven, een verstandige keuze gemaakt om zijn bedrijfsstrategie aan te passen naar de economische situatie. Door de omslag te maken heeft Philips in een paar jaar zijn problemen verholpen, zijn aandeelhouders tevreden gesteld en zijn winst verhoogd.

7. Bibliografie

- 'Beurskoers zakt verder; Beleggers VS dagen Philips voor de rechter', *NRC Handelsblad*, 18-06-1992.
- Chandler, A., *Strategy and Structure: Chapters in the history of Industrial Enterprise*, (Massachusetts 1962, 1990).
- De Waard, P., 'Timmer had beter met ASML kunnen doorgaan', *De Volkskrant*, 20-01-2012.
- Dekker, V., 'Philips geeft voor half miljard pottekijkersrol op', *Trouw*, 04-05-1993.
- Karsten, L. e.a., 'In het verleden behaalde resultaten bieden garantie voor de toekomst' <http://dare.uva.nl/document/181812>, (Amsterdam 2010).
- Kerres, M. e.a., 'De degelijke burgerlijkheid van Philips-artikelen', *NRC Handelsblad*, 18-05-1991.
- Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1983).
- Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1986).
- Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1988).
- Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1989).
- Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1990).
- Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1991).
- Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1992).
- Koninklijke Philips N.V., *Jaarverslag*, (Eindhoven 1993).
- Metze, M., *Kortsluiting*, (Nijmegen 1991).
- Metze, M., *Let's Make Things Better*, (Nijmegen 1997).
- 'Philips-aandeel "vis noch vlees" voor belegger', *NRC Handelsblad*, 06-08-1992.
- 'Philips vereenvoudigd concernstructuur', *NRC Handelsblad*, 28-02-1991.
- Sluyterman, K., *Kerende kansen: Het Nederlandse bedrijfsleven in de Twintigste eeuw* (Amsterdam 2003).
- 'Timmer tevreden over Centurion', *Trouw*, 01-12-1995.
- Van Veen-Dirks, P.M.G., en van Lent, L.A.G.M., 'Accounting bij Philips, het Apache project: Indianen verhalen of een helicopter-view', <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=95567>, (Tilburg 1997).
- Van Zanden, J.L., *Een klein land in de 20^e eeuw: economische geschiedenis van Nederland 1914-1995* (Utrecht 1997).
- Westerhuis, G.K., *Over geld en macht* (n.d.).
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid, 'Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland', http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-Rapporten/2013-11-01_WRR_Naar_een_lerende_economie.pdf, (Amsterdam 2013).