

# Herstructurering en Philips

DR. IR. N. RODENBURG

**De recente reorganisatieplannen van Philips hebben nogal wat kritiek opgeroepen. Met name van de kant van de vakbeweging is sterk geageerd tegen het voornemen van Philips om in de komende drie tot vier jaar het aantal arbeidsplaatsen in Nederland met 1.500 te verminderen. In dit artikel licht dr. ir. N. Rodenburg, president van de Raad van Bestuur van NV Philips' Gloeilampenfabrieken, de reorganisatieplannen van Philips toe. Volgens de auteur zijn de voorgestelde werkgelegenheidsaanpassingen met name onvermijdelijk vanwege de technologische ontwikkeling in een tijd van trage economische groei. Bovendien wijst hij op de opkomst van de lage-lonenlanden in het algemeen en die van de „newly industrialising countries“ in het bijzonder. Het negeren daarvan zou betekenen dat de onderneming in de internationale concurrentiestrijd moet afhaken, waardoor de continuïteit (en daarmee de toekomstige werkgelegenheid) in gevaar zou worden gebracht.**

## Inleiding

„Op zoek naar nieuwe evenwichten“ was de titel van de jaarrede die ik als president van de NV Philips' Gloeilampenfabrieken uitsprak op de algemene vergadering van aandeelhouders in mei 1978. In die jaarrede werd ingegaan op de duidelijke tekenen van grote onevenwichtigheden die zich zowel op macro-, meso- en microniveau, als op nationaal en internationaal niveau voordeden. Ik stelde bij die gelegenheid: „Onze samenleving is op zoek naar nieuwe evenwichten. Om die nieuwe evenwichten te bereiken zullen aanpassingen noodzakelijk zijn, ook in onze onderneming“. Anders dan sommigen ben ik namelijk van mening, dat herstructurering — structurele aanpassing — in eerste aanleg een verantwoordelijkheid van een ondernemingsleiding zelve is. Bij herstructurering binnen de marktsector denk ik dus niet bij voorbaat aan de overheid. Ook in onze gemengde economische orde moet de maatschappij er in beginsel vanuit kunnen gaan dat ondernemingen zich zelf gezond houden. Herstructurering zie ik vooral als een voortdurend proces van aanpassing vanuit de onderneming zelf. Alleen door voortdurende aanpassing kan een onderneming haar noodzakelijk innoverende rol behouden, die zo beëldend door Schumpeter is beschreven.

De externe economische omstandigheden — macro-economische of sectorale — maken naast specifiekere interne economische condities aanpassingsmaatregelen voor een onderneming niet alleen meer of minder noodzakelijk, doch zullen ook de maatschappelijke acceptatie beïnvloeden. In het navolgende wil ik gaarne de maatregelen verduidelijken die Philips in Nederland gemeend heeft te moeten aankondigen. Ik zal dit doen door ze tegen de achtergrond te plaatsen van de algemene internationale en nationale economische tendensen en van de ontwikkelingen in de elektrotechnische en elektronische sector.

Ik zal bij mijn analytische pogingen zonder twijfel regelmatig worden gestoord door de omstandigheid, dat het grote probleem bij het zoeken naar verklaringen voor economische verschijnselen niet in de laatste plaats wordt veroorzaakt doordat allerlei ontwikkelingen gelijktijdig plaatsvinden. De processen zijn niet naspeelbaar in een laboratoriumsituatie.

„Ceteris paribus“ is een in de economie veelgebezigde uitdrukking die de theoreticus weliswaar de mogelijkheden biedt om „abstract“ door te denken, doch die verder voor de beleidsmakers de oplossingen voor uiterst gecompliceerde problemen veelal nauwelijks naderbij brengt.

## Macro-economische omstandigheden

Gedurende de laatste jaren zijn de macro-economische omstandigheden aanzienlijk verslechterd. Een dergelijke ontwikkeling vergroot enerzijds de noodzaak voor het bedrijfsleven om zich aan te passen, terwijl men anderzijds juist daarvoor geneigd is de ruimte voor aanpassingen te beperken. Internationaal en nationaal wordt er reeds geruime tijd aandacht besteed aan het feit, dat de voorwaarden voor een regelmatige en voldoende hoge economische groei niet meer aanwezig zijn. Er is sprake van een aantal fundamentele onevenwichtigheden die na de oliecrisis van 1973 wel heel scherp aan de dag zijn getreden. Gezaghebbende instanties 1) hebben zich over de kwalijke kanten van een dergelijke economische ontwikkeling herhaaldelijk uitgelaten: een haperend ritme van economische groei, een niet aflatende inflatie, een wankel internationaal monetair stelsel, een te geringe winstgevendheid van het bedrijfsleven, hardnekkig hoge werkloosheid, grote financieringstekorten in de collectieve sector en onevenwichtigheid op de betalingsbalansen.

Deze symptomen van het ziektebeeld worden door alle economische specialisten onderkend. De recepten die tot nu toe werden uitgeschreven zijn evenwel nogal uiteenlopend en de medicijnen zijn bijna nergens „geslikt“. De OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) stelt dan ook in haar rapport *The case for positive adjustment policies* 2) dat, ondanks velerlei waarschuwingen, de

1) O.a. de OESO in: *Towards full employment and price stability*, Parijs, 1977.

2) OESO, *The case for positive adjustment policies*, Parijs, 1979.

noodzakelijke fundamentele aanpassingen aan de, zeker sinds 1973, veranderde kosten- en marktverhoudingen niet hebben plaatsgevonden. Ook al zijn deze aanpassingen juist moeilijker en pijnlijker bij trage groei en hoge werkloosheid, de OESO meent toch dat ze moeten plaatsvinden, omdat alleen dan de economische groei op de langere termijn zich weer kan herstellen. Verder is de OESO van mening dat het vooral de industriële sector is die een herstructureringsproces moet doormaken en dat de overheden bij dit proces zoveel mogelijk moeten vertrouwen op de marktkrachten „to encourage mobility of labour and capital to their most productive uses”.

In de nationale context zijn wij door publikaties van het Centraal Planbureau, door de jaarverslagen van De Nederlandsche Bank en door diverse regeringsnota's op de zorgwekkende problematiek geweest. Reeds in de Economische Structuurnota van het kabinet-Den Uyl 3) wordt uitvoerig melding gemaakt van de economische problematiek. De werkgelegenheidssituatie is aanzienlijk verslechterd en de hoogte van de totale kosten voor het bedrijfsleven wordt daaraan in belangrijke mate debet geacht. De aanwijzingen voor de toekomstige ontwikkeling worden in de Structuurnota ook op langere termijn niet gunstig genoemd. De nota stelt: „De aanwijzingen, die zeer globaal zijn, gaan niet in een gunstige richting. Zo neigt de groeivoet van het reële nationale inkomen na 1980 verder te dalen tot minder dan 3% per jaar. De vooruitzichten voor de creatie van nieuwe arbeidsplaatsen zijn daarom niet gunstig”. Ter verbetering van de winstgevendheid van het bedrijfsleven wordt aangevoerd dat de lonen gematigd en de collectieve lasten omgebogen moeten worden.

Het wordt al ras duidelijk dat de aanpassingen moeten worden gerealiseerd „zolang de aardgasvoorraad strekt”. Immers, juist de aardgasbaten leken Nederland nog de beleidsruimte te geven ter oplossing van de problemen voordat de lopende rekening van de betalingsbalans in een tekort zou omslaan.

Nu wij enige jaren verder zijn, moeten wij helaas constateren dat er van loonmatiging en ombuiging nog niets is terechtgekomen. De lopende rekening is daarenboven aanzienlijk verslechterd. In 1978 sloeg de lopende rekening van de betalingsbalans al om en sindsdien vertoont zij een tekort. Loonmatiging, waar het land al een tijd vol van is, en die volgens vele vakbondsfunctionarissen reeds jaren wordt geëffectueerd, is slechts in de *ramingen* van het CPB een succesvol feit. Uit de *realisaties* blijkt dat van matiging geen sprake is geweest en dat de loonkostenontwikkeling niet gunstig afsteekt bij die in het buitenland. Voor de jaren 1977, 1978 en 1979 werd de stijging van het loonkosten-niveau van Nederland door het CPB elk jaar weer 5½% lager geraamd dan die in het buitenland. Volgens deze ramingen zou dus jaarlijks de internationale concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven in belangrijke mate verbeteren. De door hetzelfde CPB gepubliceerde realiteit geeft evenwel aan dat het Nederlandse loonkostenpeil even hard is gestegen als dat van het buitenland. Overigens heeft ook de appreciatie van de gulden hierbij een rol gespeeld.

Van de zo noodzakelijke verbetering van de concurrentiepositie is dus sinds 1977 geen sprake geweest. Was Nederland op het eind van de jaren zestig wat betreft de arbeidskosten een der goedkopere landen, in de loop van de jaren zeventig is Nederland een der allerduurste geworden. Uit de ontwikkeling van de arbeidsinkomensquote (aiq) blijkt ook duidelijk dat de broodnodige rentabiliteitsverbetering van het Nederlandse bedrijfsleven niet heeft kunnen plaatsvinden. In 1975 was de aiq 94%. De aiq zou in 1980 in de beleidsplannen van het kabinet moeten zijn teruggebracht tot 88%. De meest recente CPB-cijfers voorspellen evenwel voor 1980 een aiq van wederom 94%.

Rond de ombuiging in de collectieve sector wordt nog steeds een voor buitenstaanders schimmig steekspel opgevoerd; de collectieve druk heeft in 1979 desalniettemin een hoogte van 54% van het nationaal inkomen bereikt. In 1975 lag dit percentage nog op 50,9%. Deze drukstijging wordt

overigens nog gecamoufleerd door de toename van het financieringstekort.

Het behoeft geen verbazing te wekken, dat het werkgelegenheidsbeeld verder is verslechterd. Hoopte men in 1975 nog op een daling van de werkloosheid van 205.000 tot 150.000 manjaren in 1980, in 1979 blijkt de werkloosheid verder te zijn opgelopen tot 225.000 manjaren. Vooral in de industrie, die zo belangrijk is voor de Nederlandse export, is de afkalving van de werkgelegenheid voortgegaan. Daarbij speelt uiteraard de „dure” gulden een belangrijke rol. De appreciatie van de gulden heeft onvoldoende reflectie gevonden in kostenmatiging. Uit de analyse van de exportontwikkeling en de daling van de binnenlandse marktaandeelen van de eigen industrie blijkt dat het weerstandsvermogen van de Nederlandse industrie is aangetast. De algemene economische omstandigheden zijn internationaal en nationaal de laatste jaren verslechterd. Aanpassingsprocessen die tot nu toe eigenlijk steeds uitgesteld zijn, moeten in gang worden gezet.

### Elektronische en elektrotechnische sector

Hoe is de invloed geweest van de hierboven geschetste macro-economische ontwikkeling op de elektronische en elektrotechnische sector? Het moge duidelijk zijn dat de problematiek zodanig ingrijpend is dat hierdoor alle sectoren van de economie in meerdere of mindere mate zijn beroerd.

Het is moeilijk om globaal over de totaliteit van de elektronische en elektrotechnische sector te spreken. De sector is zeer uitgebreid; sommige onderdelen kan men tot de sterk innoverende speerpuntindustrieën rekenen, andere activiteiten bevinden zich in een latere fase van de levenscyclus. De invloed van de macro-economische problemen is daardoor voor de verschillende onderdelen van dezelfde sector nogal uiteenlopend.

Wanneer wij desalniettemin toch spreken over de totaliteit van deze sector, dan valt op dat de elektronische en elektrotechnische sector tot de sterkste groeiers behoorde. Gedurende de jaren zestig en het begin der jaren zeventig nam de markt voor dit soort goederen in volume jaarlijks met zo'n 10 à 12% toe. In Nederland maakte in de periode 1953-1973 de elektrotechnische sector een sterke groei door van gemiddeld 10,9% per jaar 4). Ter verklaring van deze snelle groei wordt gewezen op de snelle technologische ontwikkeling en de daarmee samenhangende introductie van steeds weer nieuwe en vernieuwde, kwalitatief verbeterde producten. Het CPB heeft het evenwel reeds (in 1976) over de in deze sector noodzakelijke verdergaande „specialisatie en concentratie van produktielijnen” onder druk van de internationale concurrentie. De elektrotechnische industrie werd volgens het CPB genoodzaakt „tot vestiging van arbeidsintensieve produktieprocessen in landen met een overeenkomstig produktieklimaat als Japan (. . .). Dit proces werd met name bevorderd door de introductie van miniaturisatie van producten en onderdelen, waardoor de transportbarrières doorbroken konden worden”.

Door die sterke marktgroei kon de werkgelegenheid in de elektronische en elektrotechnische sector worden uitgebreid, ondanks de sterke stijging van de veelal door de technologische ontwikkeling bepaalde arbeidsproductiviteit. Deze steeg al jaren zo'n 9% per jaar. Bij het perspectief dat het CPB in 1976 voor de elektronische en elektrotechnische sector voor de rest van de jaren zeventig (nationaal en internationaal) schetst, gaat men uit van een geringere marktgroei dan in het verleden, die verklaard wordt uit geringere economische groei en snel gestegen penetratiegraden van een aantal belangrijke consumptiegoederen. Verder verwachtte het CPB dat door de internationale concurrentie produktie-

3) Nota inzake de selectieve groei (Economische Structuurnota), Den Haag, 1976.

4) CPB, *De Nederlandse economie in 1980*, Den Haag, 1976.

uitbreiding in de lage-lonenlanden noodzakelijk zal zijn. Tegen die achtergrond komt het CPB tot de conclusie, dat de werkgelegenheid in de elektrotechnische sector in Nederland zeker niet zal toenemen, omdat de arbeidsproductiviteitsstijging met 8 à 8 1/2% per jaar even groot zal zijn als de groei van de produktie op grond van de marktstijging. Dit is meer omdat het werkgelegenheidsniveau in de elektrotechnische sector blijkens forse onderbezetting reeds te hoog is.

Deze CPB-schets laat aan duidelijkheid niets te wensen over. Kenmerkend voor de sector zou blijven de snelle technologische vooruitgang en het internationale karakter van de produktie-allocaatie. Sinds 1976 is er echter wel wat veranderd. Het blijkt dat het macro-economisch perspectief in negatieve zin moest worden bijgesteld. Nationaal en internationaal is de groeivertraging sterker dan verwacht. De marktgroei komt onder de potentiële arbeidsproductiviteitsstijging van bijna 9% te liggen. Ik kon derhalve in mijn reeds eerder aangehaalde jaarrede niet anders dan tot de conclusie komen dat door de noodzakelijke produktiviteitsstijging in onze bedrijfstak de werkgelegenheid onder extra druk zou komen te staan. De periode waarin, ondanks een produktiviteitsstijging die veel groter was dan in de meeste andere bedrijfstakken, het vertragend effect van de produktiviteitsstijging op de ontwikkeling van de werkgelegenheid meer dan gecompenseerd werd door de toeneming van de afzet, is voorsnog afgesloten.

Belangrijk voor de ontwikkeling van de werkgelegenheid is de afnemende arbeidsinhoud in onze sector en dan met name door de razendsnelle ontwikkeling van de micro-elektronica. Een voorbeeld daarvan kan worden gevonden in de kleurentelevisie (zie tabel 1). De arbeidsinhoud van het huidige kleurentelevisietoestel is nog geen kwart van die van 1967, toen in Europa de kleurentelevisie werd geïntroduceerd. Sinds 1972 verdubbelde de markt, terwijl de arbeidsinhoud sindsdien meer dan gehalveerd is. Ondanks de sterke stijging van de markt voor kleurentelevisie kan men de laatste jaren al niet meer spreken van een toename van het aantal arbeidsplaatsen in de kleurentelevisiesector. Een goed voorbeeld van een vermindering van het arbeidsvolume is verder de telecommunicatie-industrie. Hier heeft de overgang van elektromechanische centrales naar geheel elektronische uitvoeringen een aanzienlijke negatieve invloed gehad op de hoeveelheid benodigde arbeid voor de bouw van de centrales.

Tabel 1. Technologische ontwikkeling en arbeidsinhoud van een produkt

Ontwikkeling van de arbeidsinhoud van achtereenvolgende televisiemodellen (1967-1978)		Jaarproductie van elektronische onderdelen
Van K6 naar K7 en K8	-20%	1 mln. vacuümbuizen = 50 arbeidsplaatsen
Van K8 naar K9	-40%	1 mln. transistoren = 2 arbeidsplaatsen
Van K9 naar K11	-10%	1 mln. IC's a) = 2 arbeidsplaatsen
Van K11 naar K12	25%	

a) Een IC van vandaag kan het equivalent van 100.000 transistoren bevatten.

Het valt te verwachten dat de technologische ontwikkeling op een hoog niveau blijft, terwijl de afzwakende marktgroei van een aantal consumentengoederen, als gevolg van de hoge penetratiegraden, nog niet voldoende kan worden gecompenseerd door nieuwe massaal aansprekende artikelen, waardoor uiteindelijk de werkgelegenheid in de sector op peil zou kunnen worden gehouden.

Deze ontwikkeling doet zich overigens internationaal voor. Zo ging Siemens in het jaarverslag over 1976 — in vragende zin — in op het effect op de werkgelegenheid van de huidige ontwikkelingen in de elektrotechnische sector 5): „In welchem Ausmass dieser Wandel der Technologie weitere Rückwirkungen auf die Beschäftigung haben wird, hängt davon ab, ob die durch Verbesserung und Verbilligung der Produkte ausgelöste grössere Nachfrage den geringeren Aufwand an Fertigungsstunden ausgleichen kann. Ein kräftiger Konjunkturaufschwung könnte hier sehr stimulierend wirken“. Deze conjuncturele hoop heeft vele bedrijven ertoe gebracht om niet onmiddellijk pijnlijke aanpassingsprocessen uit te voe-

ren. Echter, naarmate het economisch perspectief verslechtert kan men minder op een compenserende vraagimpuls rekenen. Bovendien duldt de, mede als gevolg van de door de technologische ontwikkeling ontstane overcapaciteit, dalende winstgevendheid geen langer uitstel. Wij kunnen uit de gegevens voor de elektrotechnische sector in Nederland afleiden dat door het uitblijven van aanpassingsmaatregelen de werkgelegenheid de laatste jaren zeker jaarlijks 2 à 3% minder is afgenomen dan op grond van de technologisch potentiële arbeidsproductiviteitsstijging mogelijk zou zijn geweest.

## Philips

In het jaarverslag van Philips — in onze ogen al lang niet meer uitsluitend een rapport voor aandeelhouders — is reeds een aantal malen open en duidelijk over de verminderende werkgelegenheid gesproken. Over 1976 maakten wij nog melding van het feit dat, evenals in voorafgaande jaren, de noodzakelijke personeelsvermindering in overwegende mate werd gerealiseerd door het slechts ten dele opvangen van het normale verloop. In ons jaarverslag over 1977 valt te lezen: „de verwachte groei van het volume van de omzet is, gezien de voortgaande — en noodzakelijke — produktiviteitsverbetering, niet groot genoeg om het aantal werknemers op het per einde 1977 bereikte niveau te kunnen handhaven. Er zal dan ook in 1978 een verdere vermindering plaatsvinden“. In dit verslag over 1977 stelt de Raad van Bestuur met nadruk niet de zekerheid te hebben dat de vermindering van het personeelsbestand in de komende jaren gerealiseerd zal kunnen worden door het normale verloop slechts gedeeltelijk aan te vullen 6). In het jaarverslag over 1978 vindt men nog de verdere verduidelijking dat vooral in West-Europa in de komende jaren, in het licht van de verwachte omzetgroei en de noodzaak om nieuwe technologieën toe te passen, een verdere vermindering van het personeelsbestand in onze onderneming onvermijdelijk zal zijn.

Ook in onze verslaggeving staat dus de door de technologische ontwikkeling mogelijke produktiviteitsstijging centraal. Ondanks een hier en daar opklinkende kreet ter afremming van de technologische vooruitgang, zullen er weinigen zijn die in ernst menen, dat het bij de huidige internationale concurrentieverhoudingen mogelijk is om in een in hoge mate geïnternationaliseerde bedrijfstak als die van de elektrotechniek de innoverende technologische vooruitgang af te remmen. Afremming van de technologische ontwikkeling betekent zelfmoord. Een onderneming moet juist voor de instandhouding van de werkgelegenheid trachten voorop te lopen in de technologische ontwikkeling. Men moet de concurrent vóór blijven. Afscherming van de afzetmarkt voor de internationale concurrenten is immers in de meeste landen onmogelijk en uit het oogpunt van een optimale internationale arbeidsverdeling doorgaans ongewenst.

Het lijkt derhalve onontkoombaar dat de werkgelegenheid in de hele elektrotechnische en elektronische sector in de komende jaren terugloopt. Deze algemene tendens zal zich ook bij Philips blijven manifesteren. Dit houdt overigens geenszins in dat er in bepaalde sectoren en regio's geen arbeidsplaatsen bij zouden kunnen komen. Veranderende kosten- en marktverhoudingen spelen daarbij een belangrijke rol.

De totale ontwikkeling en de geografische verdeling van het Philips-personeelsbestand over de periode 1970-1978 blijkt uit tabel 2. We zien uit tabel 2 dat de totale werkgelegenheid bij Philips vanaf 1970 met 13% is afgenomen, wanneer men

5) Siemens, *Geschäftsbericht 1976*.

6) Op zich vind ik overigens een dergelijke personeelspolitiek die bestaat uit het niet geheel opvangen van het natuurlijk verloop al een niet onaanzienlijke concessie aan de werkgelegenheidshandhaving, waarvan men zich kan afvragen of die niet te zeer een dynamisch en adequaat personeelsbeleid op langere termijn belemmert.

Tabel 2. Werkgelegenheid bij Philips, naar regio

	Stand 1970	Nieuwe (de-)consolidaties	Reële mutatie in aantal	Reële mutatie in %	Stand 1978
Nederland	97.500	6.000	-19.500	-20	84.000
Rest van Europa	198.500	31.000	-45.500	-23	184.000
Europa	296.000	37.000	-65.000	22	268.000
VS	15.000	21.000	+7.000	+47	43.000
Rest buiten Europa	48.000	16.000	+13.000	+27	77.000
Totaal	359.000	74.000	-45.000	-13	388.000

tenminste corrigeert voor de consolidatie-invloed. De afbouw vindt plaats in Europa; daarbuiten wordt uitgebreid. Deze uitbreiding heeft overigens om uiteenlopende redenen plaatsgevonden.

Beide bewegingen ondervinden kritiek: volgens sommigen zou daaruit eens te meer blijken, dat Philips de werkgelegenheid, met name uit Europa en uit Nederland, overhevelt naar andere landen. Het zal nauwelijks verbazing wekken dat ik daarover een andere opinie heb. Ik wil daarom de aan beide bewegingen ten grondslag liggende motiveringen nog eens duidelijk trachten uiteen te zetten.

### Motiveringen

De Verenigde Staten nemen ongeveer de helft van de totale wereldvraag naar goederen uit onze branche voor hun rekening. In het begin van de jaren zeventig realiseerde Philips in de Verenigde Staten nog geen 10% van de concernomzet en een nog geringer percentage van de productie. Om commerciële en technologische redenen kwamen wij tot de conclusie dat de positie van Philips in de VS moest worden verstevigd. Deze versteviging van de commerciële positie kon niet alleen via export vanuit bestaande Philips-productiecentra worden bereikt. Aansluiting bij de nieuwste technologische ontwikkelingen, die nog steeds in overwegende mate in de VS plaatsvinden, kon vanzelfsprekend slechts worden verkregen door productie ter plaatse. Het gevolg van een en ander is geweest dat de positie van Philips in de VS, zowel door eigen groei als door overnamen, aanzienlijk is versterkt. De verwezenlijking van het voornemende positie in de VS te versterken werd vergemakkelijkt door de depreciatie van de dollar. Men kan, kennis hebbende van deze motivering, niet stellen dat uitbreiding van de werkgelegenheid in Nederland, of zelfs in Europa, een alternatief zou hebben kunnen zijn voor de uitbreiding in de VS.

Vervolgens moet worden gewezen op de positie van de „newly industrialising countries” (NIC's). In tabel 2 valt de toename van het personeelsbestand buiten Europa en de VS op. De reden daarvoor ligt voor een deel in marktontwikkelingen in die delen van de wereld en voor een belangrijk deel in de kostenverhoudingen. Men ziet overigens niet alleen voor onze sector dat de comparatieve kostenvoordelen van de NIC's 7) worden benut. Het internationale aspect van de elektronische en elektrotechnische sector is zoals gezegd evenwel zeer sterk, zodat voor onze branche de positie van de NIC's wellicht nog belangrijker is dan voor andere sectoren. In haar rapport *Interfutures* 8) geeft de OESO de hieruit voortvloeiende ontwikkeling aan: „competitive pressures have encouraged multinational companies to redeploy the most labour-intensive stages of the production processes to the low-wage countries — South-East Asia and, to a lesser degree, Latin America. As a result, the share of the Third World is now close to 8% of world production and 12% of exports, while one-quarter of the developed market-economy countries' imports of electronic products come from developing countries”. De concurrentiesituatie in delen van onze sector (b.v. componenten) heeft deze ontwikkeling noodzakelijk gemaakt. Dit wordt niet alleen onderkend door de ondernemers zelf, maar ook door gezaghebbende economen als Brook en Remmers 9). In het geval van de uitbreiding van productie in lage-lonenlanden of

in de NIC's bestaat dus niet het alternatief van productie in de traditionele gebieden. Men zou dan immers de strijd met de concurrenten die wel van de comparatieve kostenvoordelen gebruik maken, niet meer kunnen volhouden. Wil men zich dan tegen de concurrentie te weer stellen, dan zou de overheid scherp protectionistische maatregelen moeten nemen ter bescherming van de lokale afzetmarkt tegen goedkope import. Voor de meeste Europese landen met een open economie is dat niet alleen een naar mijn mening onwenselijke, maar ook irrealistische gedachte.

Overigens heeft de opkomst van de NIC's naast schaduwkanten ook positieve aspecten. De OESO gaat in de publikatie over de NIC's in op het totale werkgelegenheidseffect ten gevolge van de opkomst van deze nieuwe exporteurs. De OESO wijst erop dat juist ook arbeidsplaatsen worden gecreëerd in de industrielanden door export naar de NIC's; die werkgelegenheidscreatie schat de OESO op 75 tot 95% van het verlies door de import vanuit die landen. Daarnaast moet als maatschappelijk voordeel van de import uit de lage-lonenlanden worden genoemd het feit dat afnemers de goederen tegen lagere prijs kunnen verwerven.

De gevolgtrekking die wij uit bovenstaande kunnen maken, is dat door de versterking van de Philips-positie in de VS en door de uitbreiding van de productie in de lage-lonenlanden het totale werkgelegenheidsniveau van het concern uiteindelijk hoger is dan het geval zou zijn geweest als beide bewegingen achterwege zouden zijn gebleven. Zonder die activiteiten zou veel te continuïteit van het concern worden bedreigd. Het is de verantwoordelijkheid van de concernleiding aan die totale werkgelegenheidsontwikkeling op langere termijn alle aandacht te besteden. Wanneer men kennis neemt van onze doelstelling om naast een redelijke winstgevendheid een maximaal nuttige werkgelegenheid te realiseren, dat moet men die doelstelling interpreteren in dynamische zin. Werkgelegenheid vandaag moet ook leiden tot werkgelegenheid morgen. M.a.w., men moet de concurrentie kunnen weerstaan. Werkgelegenheid van sommigen tegen elke prijs handhaven is dan een misvatting, die tot catastrofale gevolgen leidt, waardoor uiteindelijk meer werkgelegenheid in de waagschaal wordt gesteld.

Wanneer men trouwens, zoals bij Philips het geval is, streeft naar een maximaal nuttige werkgelegenheid, kan dat uiteraard slechts worden bereikt wanneer men tevens acht slaat op de gewenste en noodzakelijke rentabiliteit, die immers een voorwaarde vormt om het begrip maximaal nuttige werkgelegenheid verder gestalte te geven. De winstgevendheid van ons concern moet men dan ook niet afmeten aan het absolute winstbedrag. Wanneer men, zoals over 1979 een omzet realiseert van ruim f. 33 mrd. dan is een winst na belasting van f. 666 mln. slechts 2,0% van de omzet. (Over 1978 was deze winstgevendheid f. 698 mln., hetgeen 2,2% van de omzet betekende). Uit die winst moet dan de aandeelhouder worden beloond en moet gedeeltelijk de expansie worden gefinancierd. De winstgevendheid moet zodanig zijn dat de continuïteit van de activiteiten niet in gevaar wordt gebracht. Dit betekent dat de winstgevendheid de onderneming in staat moet stellen om commercieel en technisch bij te blijven. De winstgevendheid moet zeker trendmatig zodanig zijn dat de omzetgroei, die nodig is om de marktpositie te kunnen handhaven, kan worden gefinancierd. Dit betekent dat de voor die omzetsijging benodigde additionele middelen moeten kunnen worden verkregen. Dit is slechts mogelijk indien de winstgevendheid van het totale concern zodanig is dat de toegang tot de vermogensmarkten open blijft. Voor de verschaffers van vreemd vermogen zal men de financiële structuur voldoende sterk moeten houden; het eigen vermogen zal de stootkussenfunctie moeten kunnen blijven vervullen. Om de toegang tot

7) OESO, *The impact of the newly industrialising countries on production and trade in manufactures*, Parijs, 1979.

8) OESO, *Interfutures, Facing the future*, Parijs, 1979.

9) Brooke en Remmers, *The international firm*, 1977.

de markt van risicodragend vermogen te behouden zal men rekening moeten houden met de wensen van de aandeelhouders ten aanzien van de winstgevendheid van het eigen vermogen. Wij zijn de mening toegedaan dat dit rendement op het eigen vermogen van Philips in dat opzicht te laag is geweest. Voor een korte periode kan men afwijkingen, in negatieve zin, best accepteren, maar we vinden dat een winstgevendheid sinds 1974 van gemiddeld 2% van de omzet (hetgeen overeenkwam met 5 1/2% van het eigen vermogen) niet voldoende kan worden geacht (zie tabel 3).

Tabel 3. Winst van Philips na aftrek van belasting (in % van de omzet), 1970-1979

1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
3,0	2,1	3,7	4,3	3,1	1,4	2,2	2,2	2,2	2,0

Overigens acht ik het onrustbarend dat de verschaffers van het risicodragend vermogen in het algemeen geen redelijk rendement over het geïnvesteerd vermogen hebben gemaakt. Men moet zich bewust worden van het feit dat de innovatie, waarom allerwegen wordt geroepen, alleen met succes kan plaatsvinden wanneer de daarmee samenhangende stijging van risico's adequaat kan worden beloofd.

Wij hebben in onze verslaggeving herhaaldelijk kenbaar moeten maken dat de winstgevendheid niet voldoende is om de continuïteit van de werkgelegenheid op langere termijn te kunnen garanderen. Naar onze mening laat het niveau van onze winstgevendheid niet langer toe dat noodzakelijke aanpassingen worden uitgesteld. Aanpassing, herstructurering betekenen voor Philips, als onderdeel van de elektrotechnische sector, dat de werkgelegenheid in het totaal terugloopt en dat herallocatie van de bestaande werkgelegenheid moet plaatsvinden.

### De specifieke positie van Philips in Nederland

De situatie van Philips in Nederland wordt gekenmerkt door een relatief hoog aandeel in de totale productie van Philips (zie tabel 4). Nederland neemt ca. 25% van de totale productie voor zijn rekening. In Nederland werkt ruim 20% (ruim 84.000 man) van het totale personeelsbestand van Philips. Neerwaartse aanpassing van de werkgelegenheid van Philips over de hele lijn zal voor Nederland derhalve snel in de duizenden lopen.

Tabel 4. Geografische spreiding van Philips in % van de omzet en kapitaal in 1978

	Omzet	Kapitaal
Nederland	10,0	26,6
EG, excl. Nederland	41,8	37,5
Europa, excl. EG	11,7	9,7
VS en Canada	16,9	10,3
Latijs-Amerika	7,1	6,6
Afrika	2,4	1,2
Azië	6,6	5,9
Australië en Nieuw-Zeeland	3,5	2,2

Afgezien daarvan is er extra druk op de Nederlandse werkgelegenheid van Philips. De Nederlandse productie overtreft verre de lokale afzet. Philips realiseert namelijk slechts 10% van de totale omzet in Nederland. Philips levert dan ook nog steeds een niet onbelangrijke positieve bijdrage aan de betalingsbalans van Nederland. Uiteraard staan tegenover een dergelijk exportsurplus van Philips in Nederland importsurplussen voor een groot aantal andere landen. Sinds de verslechtering van de economische situatie worden wij in toenemende mate geconfronteerd met het streven van nationale overheden naar meer productie binnen hun grenzen.

Op die wijze denkt men niet alleen werkgelegenheid te creëren doch ook de betalingsbalansproblematiek te verlichten.

Ik ben van mening dat een dergelijk extreem doorgevoerd streven naar partieel import-exportevenwicht veelal een optimale internationale arbeidsverdeling in de weg staat. Wij vinden dan ook dat een dergelijk overheidsstreven alleen gerechtvaardigd is wanneer dat tevens ondersteund wordt door overwegingen op grond van comparatieve kostenverschillen en marktverhoudingen. Wanneer dit niet het geval is, kan het toegeven aan een dergelijke politiek leiden tot te grote versnippering en aantasting van de „economics of scale”. Door dit streven naar import-exportevenwicht — soms begeleid door sterke importbelemmerende maatregelen in de vorm van zware heffingen — komt in ieder geval het grote export-surplus van Philips vanuit Nederland onder druk, en daarmee de werkgelegenheid van Philips in Nederland.

Afgezien van de directe productie is Nederland voor Philips van eminent belang door de functie die het vervult als concerncentrale. Handhaving van die voor de werkgelegenheid — in omvang en kwaliteit — zo belangrijke centrale functie is slechts mogelijk wanneer het industriële draagvlak van het concern in totaal, en met name in Nederland, de zeer hoge kosten van de centrale functie kan blijven opbrengen. Onze intentie om Nederland deze belangrijke rol ook in de toekomst te laten spelen, moge blijken uit het feit dat onze relatieve investeringsactiviteit niet is teruggelopen. In 1973 nam Nederland 35% van de totale investeringen van het concern voor zijn rekening, in 1978 was dit zelfs 36%.

De huidige herstructurering in Nederland is nu expliciet door ons naar voren gebracht omdat wij ditmaal juist in een aantal samenhangende maatregelen voor een aantal vestigingsplaatsen tegelijk een plan op tafel willen leggen. Bovendien hebben wij grotere twijfels dan in het verleden of alles via het „natuurlijk verloop” kan worden opgevangen. De toenemende discrepantie tussen de kwaliteit van de vraag naar en het aanbod van arbeidskrachten is namelijk juist binnen een zo heterogene sector als de onze erg sterk en werkt in dat opzicht belemmerend.

Bij de nu voorgestelde oplossingen wordt aan vestigingen die te ver in de gevarenzone dreigen te raken een nieuwe impuls gegeven. Uiteindelijk betekent het een herstructurering waarbij het door ons voorziene verlies aan arbeidsplaatsen over een tijdsspanne van 3 à 4 jaar circa 1.500 zal bedragen. In Stadskanaal en in Winschoten betreft het producties die in hun huidige opzet op een te kleine schaal plaatsvinden. Bij de vestiging in Heerlen gaat het om de productie van de ontvangbuis, een produkt dat aan het eind van de levenscyclus is.

Over de hiervoor genoemde oplossingen vindt thans zowel met vakorganisaties als met ondernemingsraden overleg plaats. Ik acht het daarom juist in het kader van dit artikel daarop niet verder in te gaan. Zoals ik reeds in mijn inleidende opmerkingen stelde, acht ik het de taak van de ondernemingsleiding om, voordat de problemen te groot worden, aan oplossingen te werken. Ik vind dat wij niet mogen wachten tot de wal het schip keert. In de huidige economische omstandigheden, en specifiek gezien: de uiterst snelle (technologische) ontwikkelingen in onze sector, mag men niet toestaan dat de veerkracht van onze onderneming verder afneemt. Slechts wanneer de betrokken vestigingsplaatsen nieuwe levensvatbaarheid kunnen krijgen, kan men spreken van gezonde arbeidsplaatsen. De huidige reorganisaties vormen dan ook slechts een onderdeel van de vooral in Europa noodzakelijke herstructurering, „op zoek naar nieuwe evenwichten”. Wanneer de Raad van Bestuur te lang zou wachten met maatregelen, kan men hem eerst recht verwijten voor de toekomstige werkgelegenheid te weinig zorg te dragen.

N. Rodenburg