

Het moeizame transformatieproces bij Philips

Deze zomer maakte de ondernemingsleiding van Philips ingrijpende reorganisatieplannen bekend. In het verleden had Philips grote problemen om de organisatie op de markt af te stemmen. Bij de kernactiviteiten consumentenelektronica, professionele producten en componenten werd de plank nogal eens misgeslagen. In dit artikel gaat de auteur in op de historie van de organisatieproblemen en bespreekt hij de huidige reorganisatieplannen. Twee trefwoorden zouden daarbij centraal moeten staan: samenwerking en openheid.

DRS. S. STOOP*

In 1972 legde een interne commissie van Philips het *Gele Boekje* op tafel. Bezorgdheid omtrent de toenemende internationale concurrentie had het bedrijf tot kritisch intern onderzoek aangezet. De conclusies van het boekje waren duidelijk: Philips moest zich op minder artikelen gaan richten, moest meer van schaalvoordelen in de productie gaan profiteren en de nationale organisaties moesten meer aan elkaar gaan leveren¹. Achttien jaar later is het concern nog steeds bezig met de uitvoering van deze richtlijnen. Ondertussen hebben zich talloze nieuwe problemen gemanifesteerd, waaraan het concern moeizaam het hoofd tracht te bieden. De veel geuite kritiek op het tempo van de aanpassingen bij Philips lijkt dan ook terecht. De vraag is of deze traagheid verklaard moet worden uit het weinig veranderbare karakter van de Philipsorganisatie, of uit de omvang van de vereiste operatie. In dit artikel worden de historische wortels van de starre organisatie geanalyseerd, en wordt een beeld geschetst van de omvang van de operatie die Philips moet ondergaan om zich aan te passen aan de nieuwe verhoudingen.

De massaproductie-organisatie

De kracht van Philips heeft altijd gelegen in zijn mogelijkheid consumenten-artikelen tegen een redelijke prijs te produceren en massaal af te zetten. Deze productie was niet zozeer gebaseerd op de vakkennis van het personeel op de werkvloer, alswel op uitgekende productiesystemen. Achtereenvolgens de gloeilamp, de radio en de televisie vormden hiervoor ideale producten. Voor deze massaproductie heeft Philips van oudsher een beroep gedaan op goedkope en ondergeschikte werkrachten, waaronder veel vrouwen en meisjes. Vroeger vond men die in Eindhoven, later in de economisch achtergebleven regio's van Noord- en Zuid-Nederland, en weer later in de lage-lonenlanden van Azië en Latijns-Amerika. Het dominante productieconcept tot in de jaren zestig is te typeren als: het verhogen van de efficiency voor een maximale productieomvang². Philips-directeur Rauwenhoff heeft dit tijdperk

als volgt geschetst: "Functies werden (...) opgesplitst in eenvoudige deeltaken, en deze deeltaken werden, al dan niet gemechaniseerd, in hoog tempo uitgevoerd. Door de mechanisatie ontstond een toenemende kapitaalintensiteit en een tendens naar verticale integratie om zodoende nog goedkopere eindproducten te kunnen leveren. Dit functioneert goed als er niet teveel storingen optreden en er geen snelle wijzigingen van product of productie nodig zijn"³.

Conform dit op kostenverlaging gefixeerde produktiemodel, en in tegenstelling tot het beeld van een high-tech bedrijf, hebben de produktiviteit en de (cao-)lonen bij Philips traditioneel onder het industriegemiddelde gelegen⁴. De produktiviteit van de Nederlandse elektrotechnische industrie, waar Philips in 1978 75% van uitmaakte, lag tot 1978 beduidend onder het gemiddelde van de Nederlandse industrie⁵.

Het streven naar doelmatigheid in de fabrieken richtte zich vooral op het uitsluiten van onverwachte ontwikkelingen. Daartoe werd de organisatie zo strak mogelijk opgebouwd en zo exact mogelijk gepland. De technocratie vierde hoogtij. Op dezelfde manier trachtte men de markt in de planning te betrekken. Door onderlinge afspraken en patentbescherming hadden de grote westerse elektronica-bedrijven de markt in hun greep. Met de introductie van

* De auteur is werkzaam bij de Stichting Onderzoek Bedrijfstak Elektrotechniek.

1. C.A. Bartlett, S.A. Ghoshal, *Managing across borders, the transnational solution*, Hutchinson Business Books, Londen, 1989, blz. 40.

2. P.T. Bolwijn e.a., *Flexible manufacturing*, Elsevier, Amsterdam, 1986.

3. F.C. Rauwenhoff, *De fabriek van de toekomst*, ESB, 1 augustus 1986, blz. 33.

4. International Labour Office, *Social and labour practices of some European based multinationals in the metal trades*, Geneve, 1976, blz. 51; J. Banaji, R. Hensman, *Beyond multinationalism*, SAGE, New Delhi, 1990, blz. 81-83.

5. Aandeel Philips gebaseerd op werkgelegenheidscijfers in A.H. van der Zwaan, *Industriële verhoudingen in Nederland*, Van Gorcum, Assen, 1985, blz. 113. Arbeidsproductiviteit gebaseerd op gegevens volgens CBS in- en outputtabel omtrent bruto toegevoegde waarde in constante marktprijzen gedeeld door mensjaren (inclusief zelfstandigen).

nieuwe produkten werd gewacht tot de oude produkten geheel uitgemolken waren. Zo wenste de Philipstop aan het begin van de jaren zestig de introductie van de kleurentelevisie zo lang mogelijk uit te stellen om te kunnen profiteren van de winst op de oude zwartwittoestellen. Ook bij het gebruik van transistors in consumentenartikelen voerde het bedrijf een zeer voorzichtige koers⁶.

Als antwoord op de feller wordende concurrentie op de consumentenmarkten, vooral vanuit Japan, wilde Philips zich rond 1963 minder afhankelijk van massa-consumptiegoederen maken en meer op de markten van professionele apparatuur gaan opereren. Door zich op deze minder fel beconcurrerde markt te gaan richten dacht het bedrijf de traditioneel weinig marktgerichte organisatie in tact te kunnen laten. Niet gehinderd door valse bescheidenheid, stortte Philips zich op alle terreinen waar de grote Amerikaanse concurrenten hun successen behaalden: computers, satellieten, kernenergie. Op geen van deze terreinen wist het concern echter aansluiting te krijgen. In 1975 kondigde het einde van het Europese computerconsortium Unidata, waarin Philips een vooraanstaande rol speelde, het failliet van deze strategie aan. Ondertussen had men een opwaardering van de consumenten-elektronica-sector nagelaten, zodat anderen op dit gebied aansluiting bij Philips verkregen.

Philips verloor de greep op de consumentenmarkt en miste de boot bij de opvolger van de televisie als massaproduct: de videorecorder. Ook op andere gebieden raakte het concern eind jaren zeventig achterop. Philips was de enige grote producent van radiobuizen die in de jaren vijftig de overgang naar de transistor en in de jaren zestig de overgang naar de geïntegreerde schakelingen heeft kunnen volgen. Eind jaren zeventig begon Philips echter ook op het gebied van de componenten de aansluiting te missen. Inmiddels staat Philips op de tiende plaats van de wereldranglijst van halfgeleiderproducenten en het marktaandeel daalt nog steeds. Volgens Duitse berichten wordt wanhopig geprobeerd Siemens te interesseren voor een overname van de halfgeleidersproductie⁷.

De markt-organisatie

De fixatie op massaproductie heeft een juist inzicht in de kracht van de Japanse concurrenten lange tijd belemmerd. Hamel en Prahalad schetsen het typische reactiepatroon op de Japanse concurrentie vanaf de jaren zestig volgens drie fasen⁸. In eerste instantie dachten bedrijven als Philips dat de kracht van Japan vooral in de lage loonkosten lag. Overplaatsing van productie naar lage-lonenlanden werd als antwoord gezien. In de jaren zeventig, toen ook in Japan de loonkosten stegen, bleef de Japanse industrie echter grotendeels in eigen land en bleef ook hun concurrentiekracht stijgen. Nu kregen de westerse fabrikanten oog voor het uitgekende Japanse produktiesysteem. Systemen als just-in-time-productie, co-makership en integrale kwaliteitszorg werden op grote schaal in het Westen overgenomen. Philips ging hier sterk in mee, getuige de pre-occupatie met 'de fabriek van de toekomst' die het bedrijf in het begin van de jaren tachtig kenmerkte. Pas toen bleek dat ook met de meest efficiënte bedrijven de Japanse concurrentie niet tot staan kon worden gebracht, kregen bedrijven als Philips oog voor wat volgens Prahalad de werkelijke kracht van de Japanse industrie uitmaakt: de strategische markt oriëntatie. Dit begrip houdt in dat men markten niet slechts ziet als bronnen van inkomsten, maar als investeringsobjecten die pas op lange termijn profijt hoeven op te leveren.

Investerings in de markt zijn net zo belangrijk als investeringen in productie. De creatie van een bekende merknaam, het opbouwen van een uitgelezen assortiment aan verwante artikelen, het verwerven van ingangen in de

lokale distributiekanaalen, kortom het verwerven van een marktpositie, kost vaak meer dan de investering in het productieapparaat. De kosten van een videofabriek die Philips in Korea plande om de gehele Amerikaanse markt te voorzien lagen bij voorbeeld op f 160 miljoen. De kosten die gemaakt gaan worden voor de marketing van het nieuwe witgoed-merk 'Philips Whirlpool' op de Europese markt liggen op f 200 miljoen.

Belang van een thuismarkt

De investeringen in het openleggen van markten kon de Japanse industrie mede opbrengen door de gegarandeerde inkomsten op de thuismarkt. Het is vooral dat laatste aspect geweest waar Philips op gereageerd heeft. De integratie van de Europese markt, waar het 'Actieplan voor Europa' van Wisse Dekker uit 1985 model voor heeft gestaan, en een groot aantal anti-dumpingmaatregelen tegen elektronica-producten uit Japan en Korea, vormden het antwoord op de marktstrategie van de Japanse en Koreaanse bedrijven⁹. Een strategische markt oriëntatie vereist echter meer dan een handelspolitieke verdedigingslinie. In de elektronica-industrie bestaan er sinds de jaren tachtig geen deelmarkten meer waar ingedommelde bedrijven in onderlinge coördinatie de markt beheersen. De bedrijven moeten zelf nieuwe markten ontwikkelen.

De kennis-organisatie

Philips als geniale uitvinder die zijn produkten niet weet te slijten; dit vaak gehanteerde cliché is even juist als onzorgvuldig. De werkelijkheid is immers dat Philips tot de jaren tachtig eigenlijk maar weinig pogingen heeft gedaan om zijn produkten via een onderbouwde en gecoördineerde marktstrategie aan de man te brengen. Philips was al lang bezig in de laboratoria met nieuwe televisiesystemen te experimenteren, maar werd volkomen overrompeld toen de Japanse industrie in 1986 een voorstel voor een nieuwe televisiestandaard aan de internationale televisie-organisaties voorlegde. Waar Philips probeerde uit de verzadigde consumentenmarkt te stappen, zorgde de Japanse industrie er voor met een constante stroom nieuwe vindingen de markt steeds weer te vernieuwen. Daarbij werd niet gewacht tot oude produkten 'uitverdiend' waren. De technologie werd juist gebruikt om de markten open te breken. In dat opzicht heeft de Licht-divisie van Philips het voorbeeld geleverd hoe het wel moet. Ondanks dat het hier steeds goed is blijven gaan, is men niet op de lauweren gaan rusten. De voorsprong die men had is gebruikt om het produkt op te waarderen door met nieuwe technieken te komen zoals de spaarlampen, door luxere lampen in allerlei tinten op de markt te brengen en door zich te richten op het leveren van complete verlichtingssytemen voor gebouwen. Daarmee wordt de gevoeligheid verminderd voor op lage kosten gebaseerde concurrentie op de markt voor standaardlampen.

Marketing

De geringe slagkracht van Philips op het terrein van de marketing heeft op de eerste plaats te maken met de plaats

6. Notulen zevende interne concernraad 1960, blz. 26; Notulen achtste interne concernraad 1961, blz. 32.

7. Zie het blad *High Tech*, nr. 8, 1990.

8. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Creating global strategic capability*, in: N. Hood en J. Vahlne (red.), *Strategies in global competition*, Croom Helm, Londen, 1988, blz. 5-39.

9. Voor een overzicht en analyse van het handelsbeleid in de consumentenelektronica zie: S. Stoop, A. Weenink, *Europa & het handelsbeleid, de industrie, de consument*, Notitie van de Consumenten Commissie voor Europa 1990.

die de commerciële organisatie binnen het concern innam. Tot in de jaren tachtig werd de marktstrategie overgelaten aan de tientallen nationale Philipsorganisaties, zonder veel internationale coördinatie. De landenorganisaties vormden met hun kennis van lokale marktvoorwaarden, hun contacten met afnemers en overheden, enzovoort, een belangrijk sterktepunt van het concern. Nog in 1983 was Philips vooral om deze reden voor AT&T aantrekkelijk als partner om de Europese telecommunicatiemarkt te gaan veroveren met een nieuwe digitale telefooncentrale. Het, min of meer, mislukken van de joint-venture kan grotendeels op het conto van het mislopen van enkele belangrijke overheidsopdrachten worden geschreven (Frankrijk, Engeland, België). Het marketingapparaat van Philips bleek niet opgewassen tegen de politieke overwegingen die op deze markt meespelen. Voor AT&T verviel daarmee de aantrekkelijkheid van Philips als partner. Philips werd uitgekocht en APT werd AT&T-Europe.

Naast het ontbreken van een gecoördineerde marktstrategie, is ook de gebrekkige samenhang tussen enerzijds onderzoek en ontwikkeling en anderzijds productie en marketing een voorname oorzaak van het falen van Philips bij het op de markt brengen van nieuwe producten. Het veel besproken videobêcle, V-2000, was een technisch goed, maar niet voldoende op de consument toegesneden produkt. De grote winnaar van de video-strijd, Matsushita, reageerde veel scherper op de consumentenvoorkeuren. In de VS bij voorbeeld werd de lengte van de VHS-band toegesneden op de lengte van een American football wedstrijd. Ook zag Matsushita eerder het belang van de video verhuurbedrijven in, en zorgde voor een voldoende aanbod van speelfilms op VHS-formaat¹⁰.

Dit toont aan dat onderzoek en ontwikkeling te belangrijk zijn om over te laten aan een apart onderdeel van het bedrijf. In de elektronica-industrie vormt het herkennen van nieuwe marktmogelijkheden en het als eerste brengen van een produkt op die markten, de cruciale factor die winst of verlies uitmaakt. Daartoe moet de organisatie in staat zijn kennis op te doen en deze kennis moet door de gehele organisatie benut kunnen worden. Het gaat daarbij niet slechts om nieuwe technologie, maar ook om organisatie-modellen, marktinzichten, enzovoort.

Consumenten-elektronica blijft centraal

De toestand waarin Philips verkeert is niet uitzonderlijk. Kijkt men naar de netto-winstcijfers in procenten van de omzet, dan bevindt Philips zich in dezelfde categorie als Samsung, Toshiba en Thomson, die alle over 1988 tussen de een en twee procent scoorden. Bedrijven als NEC, Daewoo en Mitsubishi scoren minder dan een procent. Hitachi, Siemens, Fujitsu en Sony zitten een categorie hoger met winstcijfers tussen de twee en drie procent. De enige bedrijven die echt hoog scoren zijn de Amerikaanse bedrijven IBM, Westinghouse, General Electric en Digital, die allen boven de zes procent uitkomen¹¹. Maar deze bedrijven opereren niet of nauwelijks op de markt voor consumptiegoederen.

Kernactiviteiten

Het probleem bij Philips ligt in het perspectief van de onderneming. In de jaren tachtig zijn drie kernactiviteiten geformuleerd: componenten, professionele goederen en consumenten-elektronica. Daarvan draait alleen de laatste redelijk, maar de vraag is voor hoe lang. De Japanse bedrijven proberen juist los te komen van hun afhankelijkheid van deze sector. De concurrentie op deze markt is bijzonder fel, terwijl door de opkomst van grote winkelketens in de elektronica, zoals Dixons, de detailhandel zijn

marges ten koste van de producenten kan handhaven. Grote trekpaarden in de vorm van nieuwe producten ontbreken. De komst van een nieuw televisiesysteem (HDTV) kan nog lang op zich laten wachten. Tussentijdse opwaarderingen van bestaande producten als de videorecorder met VHS-super, en de komst van de videocamerarecorder (cam-corder) zijn het exclusieve terrein van Japanse bedrijven.

De kernactiviteitenstrategie van Philips is in feite een strategie gebouwd rond de consumenten-elektronicasector. Hoewel de redenering is dat de drie kernactiviteiten elkaar even hard nodig hebben, laat de praktijk van andere bedrijven zien dat een computerbedrijf heel goed zonder eigen chipproductie kan draaien (Apple bij voorbeeld). Hetzelfde geldt voor componentenfabrikanten. De Amerikaanse chipindustrie bestaat vooral uit bedrijven die zich vrijwel geheel op de chipproductie concentreren. Alleen de fabrikanten van consumenten-elektronica voelen de noodzaak om zich op andere terreinen te begeven, omdat daar de mogelijkheden liggen de sector van nieuwe impulsen te voorzien. Doordat Philips in de jaren tachtig de boot heeft gemist bij de grote winstmakers op de elektronicamarkt (zoals videorecorders, personal computers en geheugenchips) slaagt het bedrijf er niet in de noodzakelijke miljarden bij elkaar te krijgen die nodig zijn om op de nieuwe markten te penetreren. Wanneer Philips fors gaat snijden in de componenten- en computerproductie, wordt de afhankelijkheid van de consumenten-elektronicasector nog groter. Het bedrijf lijkt deze afhankelijkheid erkend te hebben en hier de strategie op aan te passen. Gezien de vrij sombere vooruitzichten in deze sector is het de vraag of Philips het op die manier kan redden.

Een nieuw Philips?

De opdracht waar Philips voor staat is de transformatie van een massaproductie-organisatie tot een high-tech bedrijf. Deze transformatie is lang over tijd. Rond 1978 zette het bedrijf de stap van een op goedkope arbeid gebaseerd massaproductiebedrijf naar een door een hoge kapitaalintensiteit en een hoge arbeidsproductiviteit gekenmerkte bedrijfsvoering¹². Weliswaar werd vanaf 1980 continu gherstructureerd, maar door de acute problemen waarin het bedrijf toen al was komen te verkeren, hadden deze herstructureringen meer het karakter van crisis-management dan van een strategische heroriëntatie. Pas onder Wisse Dekker, en nog meer onder Cor van der Klugt, begon Philips aan een aanpassing van de organisatie. Het bleef op dit punt echter ontbreken aan een duidelijke richting. Dat werd mede veroorzaakt door een weinig adequate communicatiestrategie. Voor elke groep gold een andere boodschap. De kapitaalverschaffers kregen te horen dat het steeds beter ging, de werknemers dat de broekriem moest worden aangehaald. De overheden kregen te horen dat Philips bedreigd werd door concurrentievervalsing. Weliswaar kreeg de hoofdstaf daarnaast intern wel te horen dat het roer om moest, maar al deze verschillende signalen maakten het te gemakkelijk voor de Philipsmanagers om vast te blijven houden aan het beeld van een bedrijf dat niet kapot kon, of hoogstens kapot zou gaan aan externe oorzaken.

10. C.A. Bartlett, S. Goshal, op. cit., blz. 28.

11. Netto-winstcijfers voor de 17 grootste elektronica-concerns in dollars, gebaseerd op *Fortune*, 31 juli 1989.

12. A. Manders, Marktstructuur en verdelingsprocessen, in: Y. Brenner, J. Reijnders, P. van Wijngaarden, *Visies op verdeling*, VUGA, Den Haag, 1986.

Openheid en samenwerking

Een duidelijke boodschap aan de gehele Philipsorganisatie en aan haar omgeving is broodnodig, omdat het concern een gigantische koerswijziging moet maken. Eindelijk moet de erfenis van de oude produktie-organisatie definitief worden afgeschud. Op twee fundamentele punten wijkt het concept van het high-tech bedrijf af van het ondernemingsconcept dat binnen de industrie dominant is geweest. Deze twee punten betreffen noodzaak van openheid en samenwerking. Voor een bedrijf dat geheel op eigen kracht is opgeklommen tot op wereldniveau, waar het motto jarenlang was dat men alles het beste zelf kon doen, betreft dit een bijzonder zware opgave.

De noodzaak van samenwerking is inmiddels een algemeen erkend gegeven. Geen enkel bedrijf is meer in staat op eigen kracht alle research te ondernemen die nodig is om de technologische ontwikkeling bij te houden. De consequenties van deze noodzaak zijn echter verrijkend. Het gaat niet alleen om het bijhouden van de technologische ontwikkeling, maar om hier vooraan te staan en als eerste, hooguit tweede, technologische doorbraken op de markt te brengen. De internationale wedren in chipontwikkeling wordt inmiddels niet meer in jaren voorsprong of achterstand gemeten maar in maanden. Het risico dat men de in onderzoek geïnvesteerde miljoenen niet terug verdient; neemt steeds meer toe. De geringe winstgevendheid in de elektronica-industrie is dan ook niet verwonderlijk, de vraag is hoelang dit door kan gaan.

Twee scenario's zijn denkbaar. Het eerste is dat de bedrijven nauwere afspraken gaan maken over wie wat gaat ontwikkelen. Daarbij zullen onvermijdelijk ook verdere marktverdelingen worden afgesproken, zoals bij voorbeeld al het geval is geweest bij de gezamenlijke ontwikkeling van de CD door Philips en Sony. Daarmee belandt de elektronica weer in een tijdperk van internationale kartels.

Het tweede scenario is van het 'buigen of barsten' type. Dit houdt in dat bedrijven de wedren in technologie zo lang opvoeren, tot het grootste deel van de concurrenten is weggevaagd. De Europese bedrijven stellen dat de Japanse industrie dit scenario volgt. Door de onderlinge banden en directe verbindingen met grote banken, zijn de Japanse bedrijven als geen ander in staat deze strategie te volgen. De westerse bedrijven daarentegen zullen vroeger of later door de lage rendementen in geldproblemen komen. Een beroep op de overheid is dan een volgende logische stap. Het is echter niet te verwachten dat de overheden bereid zijn eindeloos geld te pompen in een bedrijf, zonder daar op den duur ook zeggenschap voor terug te eisen. Het voorbeeld van het genationaliseerde Thomson, dat met veel overheidsgeld aan een sterke opmars bezig is in zowel de consumenten-elektronica als in de chip- en wapenindustrie, vindt echter in Europa vooralsnog geen navolging.

Naast samenwerking, die in de toekomst nog veel verder zal gaan dan gezamenlijke onderzoeksprojecten en dergelijke, is openheid van de onderneming van cruciaal belang. Het gaat dan om het openbreken van de traditionele vrijwel ongeclausuleerde zeggenschap van het top-management over de industriële giganten. Dit openbreken gaat volgens drie lijnen. Ten eerste hebben aandeelhouders in de jaren tachtig hun rechten weer meer opgeëist. De relatie van een bedrijf met de kapitaalverschaffers wordt steeds belangrijker¹³. Dat betekent dat de informatieverschaffing kritischer zal worden bekeken.

Ten tweede wordt het voor een bedrijf als Philips onoverkomelijk de relatie met de overheid te herzien. Tot nog toe heerste in deze verhouding een sterke mate van ongelijkwaardigheid, om niet te zeggen een gesloten en soms arrogante opstelling vanuit de Philipsorganisatie. Het belang van Philips bij subsidies, handelspolitieke bescher-

ming, hoogwaardig onderwijs, enzovoort is echter zo groot, dat een opener en gelijkwaardiger houding ten opzichte van de overheid op zijn plaats zou zijn.

Ten derde kan een bedrijf in de high-tech sector niet overleven zonder een grote mate van openheid ten opzichte van het personeel. Hier worstelt het bedrijf nog steeds met een bedrijfscultuur die voortgekomen is uit het tijdperk dat beheersing van de arbeidskosten de kern van het produktieconcept uitmaakte. Daardoor werden in het bedrijf de wensen en ideeën van de werknemers nooit geheel serieus genomen. Toen dit in de jaren zestig en zeventig onhoudbaar werd, zocht men de oplossing in de toevoeging van allerlei extra stafafdelingen, projectgroepen en dergelijke, die grotendeels buiten de lijnorganisatie bleven. De noodzaak van een maatschappelijke dialoog werd opgevangen door de oprichting van een speciaal bureau externe betrekkingen. De kritiek op de geslotenheid van het bedrijf werd beantwoord met een TV-serie over het bedrijf. De ideeënbus moest het gebrek aan inbreng door het personeel compenseren. Nieuwe technologie vereiste mondiger werknemers; het bedrijf reageerde met het instellen van werkoverleg. Omdat aan de verhoudingen in het bedrijf verder niets veranderen, zagen de meeste mensen dit terecht als een fopspeen. Ondertussen verzette het bedrijf zich fel tegen uitbreiding van de bevoegdheden van de Ondernemingsraad. Nog onlangs liet de afdeling Sociale Zaken van Philips zich zeer kritisch uit over het functioneren van de ondernemingsraad. Het is niet verwonderlijk dat het bedrijf juist de grootste problemen ondervindt in de computer- en chipsector. De ontwikkeling en fabricage van deze produkten vereisen meer dan een strakke arbeidsdiscipline alleen. Het personeel moet hierbij ook mondig en gemotiveerd zijn, eigen initiatief tonen en meedenken. Binnen Philips dringt dit besef geleidelijk steeds meer door, maar het bedrijf kan zijn houding ten aanzien van deze problematiek maar moeizaam bepalen¹⁴.

Conclusie

De oorzaken van de crisis waarin Philips de laatste jaren is komen te verkeren, kunnen getraceerd worden in twee periodes: het mislukken van het avontuur op de professionele markten in de periode 1963-1975, en de te late aanpassing van het bedrijf aan de na 1978 ingevoerde nieuwe produktiesystemen. De achtergrond van beide periodes wordt bepaald door de erfenis van de successen in het massaproductietijdperk. De problemen van het integreren van openheid en samenwerking in het ondernemingsconcept, kenmerken niet alleen Philips. De transformatie van het massaproductietijdperk naar een high-tech tijdperk, is voor vele bedrijven een moeizaam proces. Philips moet deze transformatie doorvoeren in een sector waar de concurrentie dermate fel is dat elke fout of vertraging tot enorme verliezen leidt. Gezien de positie van het bedrijf op de voor Philips cruciale consumenten-elektronicamarkt, staat het bedrijf voor een enorm zware klus. Maar juist de omvang van de problemen zou wel eens bepalend kunnen zijn voor het succes van de operatie. Immers, niemand kan nu nog om de noodzaak van verandering heen.

S. Stoop

13. Voor Philips zie S. Stoop, De dictatuur van de kapitaalmarkt, *Intermediair*, jg. 26, nr. 22, 1 juni 1990, blz. 9.

14. Zie hiervoor bij voorbeeld: R.J.A. de Lange, Gevolgen van technologische ontwikkelingen voor sociaal ondernemingsbeleid en collectieve onderhandelingen, in: A. Buitendam (red.), *Arbeidsmarkt, arbeidsorganisatie en arbeidsverhoudingen*, Kluwer, Deventer, 1987, blz. 61.