

Martien Bouwmans/Frank
Hendriks/Kees Huijsmans/
Jan Reijnders

Achtergronden van de herstruktureringen binnen de videosektor van Philips

| Inleiding

In 1979 steeg de verkoop van kleurentelevisies in Europa met slechts 2%. Dit was een enorme tegenvaller voor de producenten, die de verkopen in 1978 nog met 19% hadden zien stijgen. Ook Philips werd door deze ontwikkeling verrast. De marktleider op het gebied van kleurentelevisies in Europa was voor 1979 uitgegaan van een marktgroei van 5%. De 'aanhoudend tegenvallende verkoopresultaten met kleurentelevisie' vormden medio 1980 de hoofdreden voor het opheffen van 500 arbeidsplaatsen bij de *Hoofdindustriegroep Video* in Nederland. Al eerder (in januari 1980) was het voornemen om de kleurenbeeldbuizenproductie in Stadskanaal te stoppen bekend gemaakt. In de tweede helft van 1980 en de eerste helft van 1981 werden in een hoog tempo inkrimpingen aangekondigd in vestigingen die direct of indirect met de televisieproductie te maken hebben.

De buitenstaander krijgt de indruk dat nu zelfs een bedrijf als Philips niet meer aan de economische rampspoed ontkomt. Die indruk wordt nog versterkt door de dramatische wijze waarop Philips haar inkrimpingsplannen presenteert. Terwijl in de afgelopen tien jaar het personeelsbestand in Nederland geruisloos met ruim 20.000 mensen werd verminderd, stelde men de reorganisatiegolf van januari 1980 (waarbij het ging om een inkrimping met 1500 mensen, te realiseren binnen drie jaar) voor als een treurig dieptepunt in de geschiedenis van het concern. "Thanstekent zich een bijzondere situatie af, waarin niet meer kan worden volstaan met deze maatregelen (bedoeld is het niet of gedeeltelijk opvangen van het natuurlijk verloop en het aanbieden van vervangende werkgelegenheid - schr.) en zijn ingrijpende

industriële herstructureringen in de betrokken vestigingen aan de orde".¹

De herstructurering bij Philips strekt zich uit over vrijwel alle produktsectoren. Voor al deze sectoren wordt 'de stagnatie in de groei van de markt' in combinatie met 'het voortduren van de noodzaak tot hoge produktiviteitsstijgingen' als reden aangevoerd. Vooral in de markt voor kleurentelevisies zou de stagnatie ernstiger zijn dan in de meeste andere sectoren. In dit verband wordt gesproken van een dreigende marktverzadiging die aanpassingen in de produktie noodzakelijk zou maken.

Een tweede argument dat Philips voor de noodzaak tot herstructurering aanvoert is de bedreiging van haar marktaandeel door Japanse concurrenten. "De Japanners hebben een doeltreffende, maar voor ons ondoorzichtige samenwerking tussen politici, ondernemers en kapitaalverschaffers met als doelstelling dat Japan deze en de komende eeuw de wereldleverancier van electronica zal zijn"² De beschuldiging dat Philips de Japanse dreiging zou overdrijven om haar beleid te rechtvaardigen wordt door Philips met klem van de hand gewezen: "Ik wil met nadruk stellen dat Philips niet overdrijft als zij zegt dat de Japanse industrie een gevaar voor haar is. Dat is zij beslist en wel in die mate dat wij het ons absoluut niet kunnen permitteren om geen maatregelen te treffen. Doen we niets, dan komt de Japanse stoomwals over ons heen zoals zij eerder over de konsumenten-industrie van de Verenigde Staten van Amerika is gegaan".³

In dit artikel willen we nagaan welke de achtergronden zijn van de reorganisatieprocessen die Philips in zijn kleurentelevisiesektor doorvoert en welk gewicht aan de daarvoor aangevoerde argumenten moet worden toegekend. In paragraaf 2 gaan we in op het realiteitsgehalte van de twee eerdergenoemde hoofdargumenten. Het blijkt dat beide de nodige nuanceringen vereisen. Als het zo is dat de argumenten niet geheel sluitend zijn dan heeft dit tot gevolg dat ook de implicaties van de argumenten anders zijn. Dit houdt onder meer in dat Philips' stelling dat de reorganisatieprocessen het gevolg van externe oorzaken zijn en dat het bijgevolg zou gaan om defensieve reacties, op losse schroeven komt te staan. In paragraaf 3 constateren we dat de kleurentelevisiemarkt gezien zijn structuur waarschijnlijk een systematisch ontwikkelingspatroon zal volgen. In paragraaf 4 blijkt dat de veranderingen in Philips' interne

1. *Ontwikkelingen in de werkgelegenheid bij Philips in Nederland*, perscommuniqué ter gelegenheid van reorganisaties bij Elcoma en Glas, d.d. 17-1-1980, nr. 4, p. 2.

2. *Financieel-Economisch Magazine*, 1980 nr. 4, p. 21.

3. Interview met A. Hoekstra, adj.-directeur Elcoma, in: *Philips Koerier*, 6-2-1981.

organisatiebeleid een soortgelijke systematiek vertonen. Hieruit konkluderen we in de laatste paragraaf dat de reorganisatieprocessen een duidelijke plaats innemen binnen deze systematiek. Ze kunnen gekarakteriseerd worden als elementen van een langetermijn-strategie die tot doel heeft de positie van Philips binnen de Europese markt verder te versterken.

2 De argumenten

2.1. Marktverzadiging

De stelling dat de kleurentelevisiemarkt in Europa zijn verzadigingspunt dicht genaderd zou zijn wordt de laatste jaren regelmatig naar voren gebracht. De tegenvallende verkopen in 1979 vormden de aanleiding hiertoe. De groei van de afzet in dat jaar stak schril af tegen de eerder in de jaren zeventig gerealiseerde groei. Van 1973 tot 1979 was de afzet gemiddeld jaarlijks met ongeveer 11% toegenomen. In 1979 daarentegen was de stijging van het aantal verkochte apparaten slechts 2%.

Afzet van kleurentelevisies in Europa

	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
afzet (mln stuks)	6.0	6.3	6.6	7.9	8.4	10.0	10.2	10.9
stijging in %		6	5	20	6	19	2	7

Bron:

De tabel is samengesteld uit gegevens in: *The Financial Times* 16-11-'73, 15-11-'74 en 14-4-'77; *Het Eindhovens Dagblad*, 10-4-'80; *Financieel-Economisch Magazine*, 1979, nr. 21; *Multinational Business*, 1978, nr. 4.

De matige afzet in 1979 had belangrijke gevolgen voor de bij de productie van kleurentelevisies betrokken ondernemingen. Verschillende producenten raakten in de problemen, gingen een samenwerkingsverband aan of werden overgenomen (met name AEG en vrijwel alle Britse bedrijven). Andere zoals Grundig en ITT reorganiseerden hun activiteiten. Ook Philips kondigde in 1980 verschillende reorganisaties aan in de productie van televisieglass, beeldbuizen en televisietoestellen. Hierbij werd het bereiken of het benaderen van het verzadigingspunt in de kleurentelevisiemarkt meermalen als argument voor de maatregelen gebruikt. Nu is niet eenvoudig aan te geven wanneer een markt zijn verzadigingspunt heeft bereikt. Men zou het kunnen definiëren als dat punt waarop de markt nog slechts uit vervangingsaankopen bestaat. De penetratiegraad van dat produkt (is het aantal

tabel 1

produkten per huishouden) is dan maximaal. De maximale penetratiegraad is echter niet noodzakelijk gelijk aan 100 procent; hij verschilt per produkt. Zo is de penetratiegraad van stereo-apparatuur in Japan 55 procent terwijl de markt als verzadigd beschouwd kan worden. Het aantal radio's per huishouden ligt daarentegen tussen de 3 en de 4. De maximale penetratiegraad van kleurentelevisie lijkt voor een belangrijk deel afhankelijk van de uitbreiding van het aantal toepassingsmogelijkheden. Die uitbreiding is nog in volle gang. In 1978 was de verwachte uitbreiding van de mogelijkheden van een televisietoestel voor Japanse marktdeskundigen aanleiding om te voorspellen dat "TV is going to be very big business in the future".⁴) De penetratiegraad in Japan was op dat moment 132 procent!

Dat deze situatie zich in Europa bij lange na nog niet voordoet moge blijken uit tabel 2. In de tabel is de penetratiegraad voor de belangrijkste Europese deelmarkten aangegeven zoals deze door Philips ingeschat wordt. Ter vergelijking is voor een aantal landen de penetratiegraad, zoals die uit CBS-onderzoek naar voren komt, toegevoegd. De Philips-schatting blijkt systematisch pessimistischer te zijn.

tabel 2

Penetratiegraad van kleurentelevisies (procenten)

	Philips*	CBS**		Philips*	CBS**
Nederland	72	68	België	61	54
West-Duitsland	74	65	Italië	25	21
Engeland	76		Spanje	22	
Zwitserland	89		Frankrijk	42	36
Europa totaal	60				

*Bron: Philips Persdienst (peildatum december 1979).

**Bron: CBS, *Sociale Maandstatistiek*, 1980 nr. 2, p. 73 (peildatum oktober 1979).

We kunnen dan ook stellen dat de berichten die de laatste tijd opgeld doen over een dreigende verzadiging van de Europese markt vooralsnog niet door de feiten worden bevestigd. We doelen dan op: — de grote verschillen in penetratiegraad binnen Europa waarbij grote markten als Frankrijk, Spanje en Italië nog duidelijk achter zijn;

4. *Multinational Business*, 1978 nr. 4, p. 25.

– het grote verschil tussen de in Europa bereikte penetratiegraad (60%) en die in de VS en Japan (respektievelijk 116% en 148% volgens Philips' schatting).

– de opleving van de markt in 1980 toen de afzet weer met 7% steeg.

Men mag dan ook een verdere groei van de kleurentelevisiemarkt verwachten, mede door de te verwachten groei van de gebruiksmogelijkheden van de kleurentelevisie. De videokassette-rekorder is daarvan een goed voorbeeld.

Dit alles neemt echter niet weg dat de plotselinge daling van de afzet in 1979 tamelijk onverwacht is gekomen en dat verschillende bedrijven daardoor in moeilijkheden kwamen. De laatste waren echter voornamelijk kleinere ondernemingen. Het is onwaarschijnlijk dat een gigant als Philips niet over de financiële en economische draagkracht zou beschikken een dergelijke tegenvaller op te vangen.

2.2. Konkurrentie uit Japan

Japanse ondernemingen hebben in de loop van de jaren zeventig een aanzienlijk marktaandeel weten te veroveren, met name op het gebied van kleine beeldbuizen. Van de in de EEG verkochte kleurentelevisietoestellen was in 1978 ongeveer 25% uitgerust met een Japanse beeldbuis.⁵

Voor de laatste jaren is het Japanse aandeel sterk gestegen. Voor een deel is dit een gevolg van het feit dat de Amerikaanse markt in de jaren 1977-'79 slechts beperkt toegankelijk was voor Japanse importen. De Amerikaanse *International Trade Commission* had in 1977 het zogenaamde COMPACT (*Committee to Preserve American Color TV*, waarin de belangrijkste producenten en elf vakbonden verenigd zijn) in het gelijk gesteld toen dit Japanse ondernemingen van onwettige handelspraktijken beschuldigde. Aangezien het aandeel van Japanse bedrijven in de kleurentelevisiemarkt al tot 30% gegroeid was, vreesde het COMPACT een herhaling van de geschiedenis van de zwart/wit televisiemarkt, waarin de Japanse industrie nu een aandeel van 75% bezit. Het konflikt werd opgelost middels een vrijwillige overeenkomst tussen Japan en de Verenigde Staten om de invoer van Japanse kleurentelevisies te beperken tot 1,75 miljoen stuks (in plaats van 3 miljoen). In ruil daarvoor zou het vestigen van Japanse fabrieken in de Verenigde Staten gestimuleerd worden. De Japanse industrie werd aldus opgescheept met een niet onaanzienlijk productieoverschot. Enerzijds leidde dit ertoe dat er capaciteit werd

5. *Financieel-Economisch Magazine*, 1979, nr. 21, p. 51.

afgebouwd of verplaatst naar de Verenigde Staten. Anderzijds werd een groter aantal televisies en beeldbuizen op de Europese markt gebracht (of gedumpt, zoals de Europese producenten willen doen geloven). In 1978 produceerde de Japanse industrie 8,5 miljoen toestellen en maar liefst 14,8 miljoen beeldbuizen, terwijl er in dat jaar op de thuismarkt slechts 6 miljoen apparaten werden verkocht. In Europa bleef de Japanse concurrentie in de jaren zeventig steeds beperkt tot de markt voor kleine beeldmaten (beelddiagonaal kleiner dan of gelijk aan 51 cm). Op dat marktsegment maken de Japanse bedrijven de dienst uit, al was het alleen maar omdat dit segment door de Europese industrie altijd verwaarloosd is. Daar staat echter tegenover dat de Europese industrie de Japanse concurrentie via de licentiepolitiek heeft weten te weren van het in Europa veel belangrijker marktsegment voor grootbeeldtelevisie.⁶ Om toestellen volgens de in Europa gehanteerde PAL (*Phase Alternating Line*)-normen in licentie te mogen vervaardigen hebben Japanse bedrijven veel meer concessies moeten doen dan de Europese licentiehouders. Zo mochten zij slechts toestellen met een diagonaal van 30 tot 41 centimeter vervaardigen. Toen later Europese bedrijven ook kleinere toestellen gingen maken, werd de Japanse licentiehouders toegestaan ook 56 cm-toestellen te produceren met dien verstande dat slechts de helft daarvan geëxporteerd mocht worden. De Japanse concurrentie bleef zodoende slechts tot een klein deel van de markt beperkt, zoals moge blijken uit tabel 3.

De bezorgdheid onder Europese producenten over de toenemende Japanse concurrentie berust op twee ontwikkelingen:

- nu er in een groot deel van de huishoudens al een kleurentelevisie aanwezig is groeit de vraag naar 'tweede' toestellen, en dat zijn meestal kleinere. Philips verwacht dat in 1985 nog 69 procent van de in Duitsland te verkopen toestellen in de categorie boven 51 cm zal vallen, de rest zal kleiner of gelijk daaraan zijn;
- het verbod voor Japanse bedrijven grote toestellen naar Europa te exporteren gold slechts voor de duur van de patenten. Omdat de meeste inmiddels afgelopen zijn, kan Japan sinds ongeveer een jaar ook grote toestellen naar Europa uitvoeren. Desondanks valt een explosieve groei van de Japanse export naar Europa op videogebied te betwijfelen en wel om de volgende redenen:

1. De dominantie van Japanse ondernemingen op de kleinbeeldmarkt is niet alleen Japans eigen verdienste, het is ook

6. Voor een beschrijving van deze politiek, zie: 'It's all in the old PAL's act', in: *Electronics Weekly*, 6-9-1978.

De marktverdeling naar beeldmaat in 1978

tabel 3

	<i>kleiner of gelijk aan 51 cm.</i>	<i>groter dan 51 cm.</i>
Groot-Brittannië	37%	63%
West-Duitsland	23%	77%
Frankrijk	24%	76%
Italië	10%	90%

Bron:

HAGA-onderzoeksgroep, *Herstructurering, Automatisering en Gevolgen voor de Arbeid*, Utrecht 1981, p. 88.

een gevolg van de verwaarlozing van dit segment door Europese bedrijven. Vanaf het moment dat Philips zich intensiever met deze markt bezig ging houden is ieder jaar zowel het marktaandeel als de omzet toegenomen. In 1978 werd iets meer dan f 600 mln omgezet op de kleinbeeldmarkt, in 1979 was dan al tot ruim f 800 mln gestegen.

2. De situatie dat Japan met haar productie-overschot moest uitwijken naar Europa is achterhaald. De Amerikaanse markt is weer onbeperkt toegankelijk voor de Japanse industrie. Een deel van de Japanse produktiekapaciteit is inmiddels afgebouwd of verplaatst naar de Verenigde Staten.

3. De beëindiging van de PAL-voorwaarden betekent niet dat de Japanse bedrijven nu vrij spel hebben op de Europese markt. In verschillende Europese landen bestaan namelijk nog bilaterale afspraken met Japan over importquotering.⁷

4. De exportpositie van de Japanse video-industrie verslechtert door de stijging van de transportkosten (dit geldt vooral voor grote toestellen) en door de waardeinstijging van de yen. Ten gevolge van de stijging van de yen zijn begin 1981 onder andere alle Japanse videokassetterekorders duurder geworden. De kans dat Japan in deze situatie de aanval zal openen op de grootbeeldmarkt in Europa lijkt dan ook gering, temeer daar het op dit terrein tot op heden een grote achterstand heeft; alleen Philips maakte in 1978 al acht maal zoveel grote beeldbuizen als de gehele Japanse industrie tezamen.

Er zijn dus voldoende redenen om de dreiging die, naar men zo vaak beweert, zou uitgaan van Japanse importen te relativieren. Dit wordt ondersteund door de waar te nemen toename van Japanse buitenlandse investeringen zowel in de Verenigde Staten als in

7. *The Economist*, 28-6-1980, p. 81.

Europa. Via deze investeringen kunnen protektiemaatregelen worden ontweken en vervallen de hoge transportkosten. Een groot deel van deze investeringen vond plaats in de late jaren zeventig, toen de waarde van de yen ten opzichte van de meeste Europese valuta's sterk steeg. Alle Japanse ondernemingen beschikken nu over een productiecentrum in Groot-Brittannië (zoals ze ook alle over een vestiging in de VS beschikken). Met uitzondering van *Sony* vestigden de belangrijkste Japanse producenten zich tussen 1977 en 1980 in Engeland, hetzij door de overname van een Brits bedrijf, hetzij door de stichting van een nieuw bedrijf. De geplande capaciteit van deze fabrieken varieert tussen 60.000 en 120.000 toestellen per jaar. Buiten Groot-Brittannië zijn Japanse ondernemingen nog actief in West-Duitsland (*Sony-Wega*) en in Finland (*Hitachi-Salora*). In de behoefte aan grote beeldbuizen wordt door Japanse ondernemingen vaak voorzien door samenwerking met Europese producenten (*Sony* met *ITT*, *Matsushita* met *AEG*).

Het ziet er al met al naar uit dat Japanse videoproducenten hun goederenexport naar Europa deels vervangen door kapitaalexport. Zo zullen in de nabije toekomst ook Japanse videorekorders, die tot op heden alle ingevoerd werden uit Japan, in Duitsland gemaakt gaan worden. Dit betekent dat Japanse ondernemingen onder dezelfde voorwaarden moeten produceren als de Europese en dat bijgevolg hun gevreesde concurrentiekracht louter nog kan berusten op een eventueel efficiëntere bedrijfsvoering of een betere kwaliteit van het produkt. Voor Philips, verreweg de grootste van de weinige overgebleven zelfstandige producenten in Europa, gaat hiervan vooralsnog geen serieuze bedreiging voor haar marktpositie uit. Qua efficiency doet Philips niet voor de Japanse concurrenten onder: de arbeidsinhoud (assemblagetijd) per televisietoestel is zowel voor de Japanse als voor de Philips-toestellen in de loop der jaren gereduceerd tot ongeveer 1,8 manuur.⁸ Gezien het aantal mislukkingen dat optrad bij het opstarten van de Japanse buitenlandse vestigingen is het onwaarschijnlijk dat de daar geproduceerde toestellen kwalitatief beter zullen zijn dan de produkten van Philips, dat wat betreft de grootbeeldtoestellen op een jarenlange ervaring kan bogen.

Het geheel overziende moet men konkluderen dat de importen van kleine Japanse toestellen, die in de jaren zeventig zo sterk stegen, mogelijk nog verder toenemen maar dan in een langzamer tempo. Deze groei zal echter geen bedreiging vormen voor de afzet van

8. Studie Britse Raad voor
Economische Ontwikkeling, gecit. in

De Volkskrant, 17-4-1980, en *Philips
News*, Vol. 9 nr. 20, dec. 1980, p. 6.

kleinere televisies door Philips. Sinds Philips zich serieus met de productie van kleine televisies heeft beziggehouden (vanaf 1977) is ieder jaar in het jaarverslag geconstateerd dat de verkopen sneller toenamen dan de groei van de markt. Importen van grotere Japanse toestellen zijn niet waarschijnlijk, gezien de toenemende activiteiten van de Japanse ondernemingen op dat gebied in Europa zelf. Een herhaling van het Japanse kleinbeeldsucces op de grootbeeldmarkt lijkt uitgesloten gezien de kracht van de grote Europese concurrenten en de achterstand van Japanse bedrijven.

3 De structuur en de ontwikkeling van de markt

3.1. Algemene kenmerken

Zoals uit de vorige paragraaf blijkt is het noodzakelijk om een aantal nuanceringen aan te brengen bij het verzadigings- en concurrentieargument. De argumenten hebben echter ook een implicatie die de feitelijke inhoud overstijgt. Geeft de inhoud van de argumenten aan waarom reorganisaties noodzakelijk zouden zijn, de implicatie is dat het reorganiserende bedrijf geen schuld treft. De reorganisaties zijn een noodzaak en de verantwoordelijkheid voor die noodzaak draagt iets of iemand anders: de ongrijpbare verzadigingsgevoelens van konsumenten of de mysterieuze handelingen van buitenlandse concurrenten.

Het is echter de vraag of men zonder meer kan aannemen dat de reorganisatieprocessen die Philips doorvoert defensieve reacties zijn op een aantal externe invloeden. Gezien de structuur van de markt heeft elk van de grote ondernemingen een wezenlijke invloed op de ontwikkeling ervan. Elke onderneming zal bij de planning en de uitvoering van zijn beleid expliciet rekening houden met de mogelijke acties en tegenacties van zijn rivalen.

Gezien vanuit het standpunt van het internationale systeem zou men de kleurentelevisiemarkt kunnen opvatten als een oligopolistische markt, waarin een beperkt aantal giganten de dienst uitmaakt. In hun schaduw houdt zich een iets groter aantal kleinere (soms marginale) ondernemingen in stand, dankzij de door de grote gevoerde prijspolitiek. Er is echter niet van een werkelijke wereldmarkt sprake. In feite is de kleurentelevisiemarkt een gesegmenteerde markt, waarbij de segmenten (Europa, Noord-Amerika, Japan en het Verre Oosten) regionale invloedssferen van verschillende grote ondernemingen vormen. Binnen deze invloedssferen opereren de marktleaders (Philips en Thomson-Brandt voor Europa, Zenith en RCA voor Noord-Amerika en Hitachi, Matsushita en Toshiba voor Japan en het Verre Oosten) als oligopolies die een zogenaamde *qualified*

joint profit maximising-strategie toepassen.⁹ Dit impliceert een marktgedrag dat verklaard kan worden aan de hand van de theorie van de monopolistische prijsvorming. De beschreven structuur van de markt, in combinatie met het marktgedrag van de marktleiders biedt een interessant aanknopingspunt voor de verklaring van het stelselmatig terugkeren van de verschijnselen die in de ondernemerstaal veelal met begrippen als

'verzadigingsverschijnselen' en 'plotselinge verheving van de buitenlandse concurrentie' worden aangeduid.

In het monopolistische marktgedrag gaat een tegenstelling schuil. Zoals de lezer uit de literatuur bekend zal zijn is een monopolieprijs het resultaat van prijszetting en hoeveelheidsaanpassing, op zo'n manier dat, gegeven de structuur van de vraag, een optimale verhouding tussen prijs, kosten en produktieomvang wordt bewerkstelligd. De prijs wordt als het ware in een optimumpositie gemanoeuvreed middels een relatieve beperking van het aanbod, dat wil zeggen ten opzichte van wat het geval zou zijn geweest in een situatie van volkomen mededinging. Het uiteindelijke resultaat van het prijs- en aanbodgedrag is de monopoliewinst; die vormt echter geen doel in zichzelf. De accumulatie van de winst, de vergroting van het werkingsveld van het oorspronkelijke kapitaal is de zingeving voor het maken van winst. Echter juist in dit essentiële proces, de accumulatie, openbaart zich de tegenstelling die in het functioneren van het monopolie ligt besloten. Accumulatie, vergroting van het ingeschakelde kapitaal, zou in principe uitbreiding van de produktie in de betreffende sfeer inhouden. Dit is echter in tegenspraak met het mechanisme van beperking van de produktie tot de optimumverhouding, dat essentieel is voor het bestaan van de monopoliewinst. De accumulatie van de monopoliewinst stuit zodoende op een grens die door de functie van het monopolie zelf gesteld wordt.

De monopoliewinst wordt een surplus dat slechts op straffe van een doorbreking van het eigen monopolie in de betreffende sfeer geaccumuleerd kan worden. Dit roept een spanning op waardoor het surplus in de regel uit de betreffende sfeer verdreven zal worden. Of dit ook in het konkrete geval van de kleurentelevisie-industrie geldt, valt echter te betwijfelen. Gezien de grote winstmarges die in deze sfeer te behalen zijn en de financieringsfunctie die de kleurentelevisiebranche ten aanzien van de elektrotechnische industrie lijkt te vervullen¹⁰, is waarschijnlijk de drang om het surplus daar te accumuleren groot. De spanning blijft zodoende

9. Deze 'gemodificeerde strategie van gezamenlijke winstmaximalisatie' word besproken in: R. Lipsey en P. Steiner, *Economics*, 5th ed., New

York 1978, pp. 260-1.

10. A. Teulings, *Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern*, Amsterdam 1977, pp. 184-185.

bestaan tenzij het surplus een uitweg kan vinden in een aanverwant produkt binnen dezelfde branche. Hierdoor zouden nieuwe investeringsmogelijkheden geschapen worden waardoor het surplus kan afvloeien zonder de basis van het monopolie aan te tasten (de snelle overgang van zwart/wit naar kleur bijvoorbeeld kan op deze manier verklaard worden). Wanneer een dergelijke escape echter niet voorhanden is blijft de spanning voortbestaan en ontstaat er een impasse in de markt. In een dergelijke situatie ziet men geleidelijk aan de term 'marktverzadiging' in bedrijfspublicaties opduiken. Het zal duidelijk zijn dat deze term in dit verband niet kan slaan op de onwil van konsumenten om meer kleurentelevisies te kopen (de betekenis waarin de term normaliter gebruikt wordt). Integendeel, het is het onvermogen van ondernemers om de produktie uit te breiden gezien de prijspolitieke konsekwenties die dit zou hebben. De doorbreking van de bestaande impasse vereist een doorbreking van de bestaande marktordening. Gezien de konkrete omstandigheden op de kleurentelevisiemarkt staat hiertoe in principe een drietal mogelijkheden open:

1. het vergroten van het eigen marktaandeel ten koste van de marginale ondernemingen; dit is mogelijk door deze eenvoudig over te nemen of door ze uit de markt te prijzen;
2. het vergroten van het eigen marktaandeel ten koste van het partner-monopolie; dit impliceert echter het doorbreken van de *joint maximising*-strategie;
3. het vergroten van de omvang van de markt door te penetreren in andere marktsegmenten.

Voor zover het om overnames gaat is de eerste mogelijkheid zeer wel toepasbaar, hetgeen uit de praktijk van de ontwikkeling van de televisie-industrie ook blijkt. Hoewel ook de prijskonkurrentie in beperkte mate is toegepast (bijvoorbeeld in de periode 1960-1964) is zijn algemene toepassingsgebied vrij klein, aangezien het gevaar dreigt dat men het kritische punt passeert waar de basis voor de *joint maximising*-strategie aan het wankelen slaat.

Aangezien men mag aannemen dat het handhaven van het (gezamenlijke) monopolie prioriteit zal hebben is de tweede mogelijkheid slechts beperkt toepasbaar. Deze impliceert immers de facto het openbreken van het monopolie. Bovendien dreigt in dit geval een prijzenoorlog die voor de betrokken 'partners' desastreuze gevolgen kan hebben.

Uiteindelijk resteert dan nog de derde mogelijkheid waarbij de spanning wordt verminderd door het nauwe keurslijf van de eigen invloedssfeer af te werpen en in een andere invloedssfeer te penetreren. De vorm die een dergelijke penetratie aanneemt valt in twee hoofdkategorieën uiteen:

- a. voorzover sprake is van schaalvoordelen en zolang

transportkosten geen overheersende rol spelen, kan het akkumulatieproces plaats vinden binnen de bestaande produktie-structuur. De vergrote capaciteit wordt dan aangewend ter vervaardiging van goederen die naar de buitenlandse markt geëxporteerd worden. Aangezien de posities binnen de eigen markt niet veranderen en dus ook de financieringsfunctie onaangetaast blijft, zijn bij deze vorm dumpingspraktijken niet uitgesloten.

b. Voorzover sprake is van handelsbarrières (importtarieven, importquoteringen en dergelijke) die de exportpenetratie bemoeilijken, bestaat de mogelijkheid van kapitaalexport. In dit geval wordt het surplus zelf geëxporteerd. Het akkumulatieproces wordt dan binnen grenzen van de buitenlandse invloedssfeer voortgezet door ter plekke nieuwe capaciteit op te bouwen. Welke vorm deze penetratie ook moge aannemen, het zal duidelijk zijn dat de penetratie binnen het andere marktgebied problemen zal opleveren. Is het niet door reeds bestaande spanningen verder op te voeren dan is het wel door het tijdstip waarop ook daar een marktimpasse optreedt te vervroegen. Het behoeft dan ook geen verwondering te wekken dat de penetratie door de ondernemers in wier invloedssfeer ingebroken wordt zal worden geïnterpreteerd als een overval door een vervaarlijke vijand, die om de woorden van de Philips-directie te gebruiken "als een stoomwals over ons heenkomt".¹¹ Van belang is echter niet hoe de gedupeerde ondernemer de buitenlandse concurrentie *interpreteert*, maar volgens welk proces de concurrentie vanuit een buitenlandse invloedssfeer *ontstaat*. Het zijn de structuur van de markt en het marktgedrag van de marktleiders zelf die, bij afwezigheid van escapes in de vorm van nieuwe produkten en dergelijke, deze buitenlandse concurrentie voortbrengen. Hetzelfde geldt voor de eerder genoemde maktverzadigingsillusie.

3.2. Ontwikkelingen binnen de Europese markt

In het voorgaande zijn de contouren van de ontwikkeling van de kleurentelevisiemarkt slechts in abstracto uiteengezet. Voor een begrip van de feitelijke ontwikkeling is het echter noodzakelijk om rekening te houden met een aantal konkrete omstandigheden waardoor het geschetste algemene beeld gemodificeerd wordt. Aan het einde van de zestiger jaren schakelde de konsumenten-elektronika-industrie in Europa over van de produktie van zwart/wit televisie op de produktie van kleurentelevisie. De producenten kregen daarmee de beschikking over een nieuwe winstmaker, toen de verkoop van zwart/wit televisie niet meer die bijdrage leverde aan het bedrijfsresultaat, die ze in de gouden jaren had geleverd.

11. Zie noot 3.

Vanaf 1960 namelijk werd de realisering van monopolistisch marktgedrag door twee ontwikkelingen bemoeilijkt:

- allereerst het ontstaan van de gemeenschappelijke markt, de EEG. Vóór die tijd was de Europese markt nog gesegmenteerd met in verschillende landen (of regio's als de Benelux) verschillende marktleders. Binnen die gebieden werd monopolistisch marktgedrag in de praktijk gebracht. In Nederland verkocht Philips in 1961 zwart/wit televisies voor 645, 745 of 895 gulden, terwijl de kostprijs ongeacht het type beneden de 200 gulden lag.¹² Kleinere ondernemingen profiteerden mee van het hoge prijspeil. Hoewel ze niet in staat waren toestellen te produceren tegen een kostprijs die de op basis van schaalvoordelen bereikte kostprijs van grote concerns kon benaderen, was ook voor hen de marge groot genoeg. Om eenzelfde gedrag op de pas ontstane gemeenschappelijke markt te kunnen herhalen, diende de bedrijfstak op Europees niveau gekoncentreerd te worden. Toen de grote concerns in een concurrentiestrijd verwickeld raakten om de marktaandelen van kleinere bedrijven daalden de prijs en de winsten. In 1964 waren de prijzen met 30% gedaald. Terwijl de grote concerns versneld rationalisatie- en mechanisatieprogramma's doorvoerden om de winsten op peil te houden verdwenen vele kleine bedrijven of werden deze overgenomen door de grote.
- Op de tweede plaats het optreden van Japanse concurrentie. Toen de oligopolistische bedrijfstakverhoudingen, die voorheen in kleinere gebieden hadden bestaan, op Europees niveau gereproduceerd waren, werd de realisering van een *joint maximising*-strategie al snel bemoeilijkt door toenemende importen van zwart/wit televisies uit Japan. Daar had een concurrentiestrijd als in Europa zich niet voorgedaan. De vijf grote elektrotechnische concerns in Japan waren in de verwezenlijking van hun marktgedrag niet op obstakels gestuit. Teneinde een relatieve beperking van het aanbod op de Japanse markt te handhaven, zochten deze bedrijven een uitweg voor hun produkten en vonden die op de Amerikaanse en Europese markt. Hierdoor werd de uitvoering van een *joint maximising*-strategie in de laatstgenoemde markten een probleem. De kleurentelevisie moest de oude monopolistische situatie herstellen, zij het binnen een groter gebied, maar wel op basis van een verdergevoerde concentratie. Men wist de Japanse fabrikanten de toegang tot de markt grotendeels te ontzeggen middels de reeds beschreven patentafspraken (PAL). De grote Europese fabrikanten die door de problemen in de zwart/wit sektor alleen maar sterker waren geworden verdeelden de markt. Een

12. Teulings, *op. cit.*, p. 185.

handvol concerns beheerst nu de markt voor kleurentelevisies en beeldbuizen.

De kleurentelevisiemarkt groeide voorspoedig tot het midden van de zeventiger jaren en de kleurentelevisie nam de functie van de zwart/wit televisie moeiteloos over: in 1974 was de verhouding tussen verkoopprijs en kostprijs van Philips-toestellen ongeveer dezelfde als die bij de zwart/wit toestellen in 1961.¹³

Naast de monopolistische prijszetting, die een vertragend effect op de groei van het aanbod uitoefende, leek Philips ook expliciet een vertraging in de groei van het aanbod na te streven: "Nadat bekend wordt dat de levertijden voor TV's voor de detailhandel erg hoog liggen, worden in de Tweede Kamer vragen gesteld of Philips moedwillig de levering van TV's beperkt. Hierdoor zou een extra hoge voorraad zijn ontstaan, welke nu wordt aangevoerd om werktijdverkorting door te voeren".¹⁴

Toch brak in Europa al vrij snel het tijdstip aan waarop het beschreven aanbodgedrag op zijn grenzen stuitte. Hiervoor zijn twee redenen aan te wijzen:

— bij de overgang naar de produktie van kleurentelevisies was een zeer snelle expansie van de produktie mogelijk aangezien deze slechts de omschakeling van een reeds uitgebouwd produktieapparaat vereiste; gezien deze snelle expansie was het 'gat in de markt' zeer snel opgevuld en stootte men opnieuw tegen de bovengrens aan; de escape bleek zodoende van korte duur;

— vanwege het feit dat de Europese producenten de markt voor kleinbeeldtoestellen verwaarloosd hadden kreeg de Japanse industrie, die vrijwel uitsluitend kleinbeeldtoestellen produceert, een uitstekende gelegenheid om tot exportpenetratie over te gaan; hierdoor traden frikties in de Europese markt op.

Rond het midden van de jaren zeventig trad zodoende opnieuw de spanning in de markt op, die al eerder als marktimpasse is aangeduid. De Japanse operaties op de kleinbeeldmarkt voerden de spanning verder op. Hoewel de markt voor kleinbeeldtoestellen aanvankelijk vrij klein was (nauwelijks 10 procent) ging er toch een invloed op de grootbeeldmarkt van uit. Aangezien de Japanse industrie kon steunen op een gesloten thuismarkt was het mogelijk de kleinbeeldtoestellen te leveren tegen prijzen die gunstig afstaken bij de Europese monopolieprijzen voor grootbeeldtoestellen. Hierdoor trad een lichte verschuiving in de vraagstructuur op ten gunste van de kleinbeeldtelevisie. De Europese marktleiders waren zodoende genoodzaakt hun prijs- en aanbodgedrag te herzien. Dit

13. Idem.

14. *Dokument van een plant*, uitgave van de (gekozen leden van de) OR

van de Philips-Glasfabriek in Winschoten, maart 1979, p. 13.

leidde er onder meer toe dat Philips uiteindelijk in 1977 de prijzen in Nederland (waar haar marktaandeel 70 procent bedraagt) met 5-10 procent verlaagde. De prijsaanpassingen leverden problemen op voor de kleinere fabrikanten, die zodoende een gewillige prooi voor zowel Japanse als Europese concerns vormden. In Engeland gingen bijna alle fabrieken in Japanse handen over; *AEG* en *Nordmende* werden overgenomen door *Thomson-Brandt*; en Philips verwierf middels aandelenruil een aanzienlijk belang (24,5%) in het aandelenkapitaal van *Grundig*.

In de tweede helft van de zeventiger jaren hebben de Japanse ondernemingen geleidelijk hun positie op de Europese markt versterkt. Ze bleven zodoende de Europese *joint maximising*-strategie door kruisen. Omdat de stabiele thuismarkt grote winsten garandeerde konden de Japanse ondernemingen ter verovering van een marktaandeel genoeg nemen met kleine winstmarges op hun exportproductie. De beschuldiging dat Japanse bedrijven dumpingspraktijken toepasten werd weliswaar regelmatig geuit, maar niet echt bewezen. Eind 1978 werd wel vastgesteld dat grootbeeldtoestellen die in Japan voor 3600 gulden werden verkocht, op de exportmarkt slechts 2200 gulden hoefden op te brengen. Toen de Japanse industrie hierop werd gewezen verlaagde zij haar prijzen drastisch tot op het Europese niveau (het aantal grootbeeldtoestellen dat in Japan wordt verkocht is overigens te verwaarlozen).

In de VS bereikte, zoals gezegd, de TV-lobby in 1977 dat Japan een vrijwillige importbeperking voor kleurentelevisie in acht nam. Aanleiding tot deze beperking was de veroordeling door de Amerikaanse *International Trade Commission* van de Japanse praktijk om de *commodity tax* die van toepassing is op in Japan geproduceerde goederen niet te heffen op productie die bedoeld is voor de export. Japan beperkte vrijwillig de export voor een periode van drie jaar teneinde een handelsoorlog met de Verenigde Staten — die ook de veel grotere belangen in de staal- en automobiellindustrie zou schaden — te vermijden.

Een belangrijke uitweg voor het in de Japanse videomarkt geakkumuleerde kapitaal werd daarmee afgesneden. Bijgevolg werden de activiteiten in Europa verder uitgebreid. Toen echter bleek dat dit op een toenemend Europees protektionisme stuitte namen de Japanse ondernemingen hun toevlucht tot directe investeringen in Europa (zoals ze dat overigens ook in de Verenigde Staten deden). Zoals we eerder stelden is de vrees van de Europese producenten dat de ontsluiting van de grootbeeldmarkt een nieuwe hausse aan Japanse importen zal doen ontstaan waarschijnlijk ongegrond. We noemden al enige ontwikkelingen die de concurrentiepositie van Japan hebben verslechterd (de stijging van

de transportkosten en de waarde van de yen) en de geringe Japanse ervaring met de produktie van grootbeeldtelevisie. Bovendien heeft de Japanse industrie al een nieuwe winstmaker gevonden: de videokassetrekorder. Deze kan beschouwd worden als opvolger in de videomarkt, de escape waarin het in de televisiemarkt gegenereerde surplus kan worden geïnvesteerd.

3.3. Philips' akties

Laat de Japanse interesse vanaf het midden van de zeventiger jaren voor de Verenigde Staten en Europa zich goed uit de theorie van de *joint maximising*-strategie verklaren, de vraag blijft natuurlijk hoe Philips als belangrijkste videoproducent in Europa het herinvesteringsprobleem heeft opgelost.

Afgezien van de financiering van de professionele sector, op welk terrein Philips zich in de tweede helft van de zeventiger jaren meer is gaan bewegen, kan men konstateren dat Philips dezelfde strategieën toepast als de Japanse industrie. Het gegenereerde surplus wordt geïnvesteerd middels de verovering van een marktaandeel in andere invloedssferen en de produktie van aanverwante nieuwe produkten.

Al in 1974 nam Philips *Magnavox* in de VS over. Het marktaandeel dat Philips zich daarmee in de Verenigde Staten verwierf bedroeg 7% in 1980. Het werd in datzelfde jaar meer dan verdubbeld door de overname van televisie-activiteiten van *General Telephone and Electric* (GTE). Met een marktaandeel van 15% werd Philips zodoende de op twee na grootste kleurentelevisieleverancier op de Amerikaanse markt. Ook in Japan nam Philips in 1980 een bedrijf over, het ging hier om *Marantz*, een producent van audio-apparatuur. De bedoeling van deze overname is dat het bedrijf een rol gaat spelen in de distributie en eventueel de produktie van de videokassetrekorder in Japan.

Philips is al zeer vroeg met de produktie van nieuwe videoprodukten gestart. Zij lanceerde haar videokassetrekorder al in 1972 op de Europese markt (het Japanse equivalent verscheen pas in 1977 in Europa). Philips maakte daarbij echter de fout om het toestel op een te vroeg tijdstip en op de verkeerde markt te introduceren. Er was op dat moment nog nauwelijks een markt voor de videokassetrekorder, temeer daar het bezit van de kleurentelevisie, zeker op de Europese markt, nog niet zo wijd verbreid was. Bovendien vertoonde de rekorder een aantal kinderziektes, waardoor het vertrouwen van de konsument in het Philips-produkt afnam.

De Japanse producenten daarentegen gebruikten de hun door een marktafspraak met Philips verschaft ademruimte om het produkt verder te ontwikkelen. Zij introduceerden de video-

kassetterekorder in 1975 en wel op de Japanse en Amerikaanse markt waar de penetratiegraad aanzienlijk hoger lag. Toen het Japanse apparaat uiteindelijk in Europa op de markt verscheen, waren de kinderziektes overwonnen en werd het al in grote series geproduceerd. Philips en Grundig zagen hun marktaandeel als sneeuw voor de zon verdwijnen ten gunste van de superieure Japanse apparaten. Vandaar dat Philips en Grundig zich in nauwe samenwerking op de ontwikkeling van een geheel nieuwe videokassetterekorder hebben gestort teneinde de technologische inferioriteit ongedaan te maken. Inmiddels hebben Philips en Grundig met deze nieuwe rekorder weer een deel van het verloren gegane terrein op de Japanse ondernemingen Matsushita en Sony kunnen herwinnen (hun gezamenlijk aandeel steeg van 25% in 1979 tot ruim 30% in 1980). Philips denkt de aanloopkosten pas in 1983 geheel te hebben terugverdiend. De Japanse ondernemingen echter maken er inmiddels al grote winsten mee.

Ook in de ontwikkeling van de beeldplaatspeler heeft Philips de spits afgebeten, al werd deze veel voorzigtiger (in de Verenigde Staten!) geïntroduceerd. De beeldplaatspeler werd eerst op één, later op een tweede proefmarkt en daarna pas in de hele VS op de markt gebracht. De introductie in Europa is al vele malen uitgesteld en zou nu pas eind 1981 (in Engeland) plaatsvinden. Gezien de problemen die zich voordoen bij de produktie van de software is het echter vooralsnog onduidelijk of de beeldplaatspeler net zo aan zal slaan als de videokassetterekorder.

4 Het interne ondernemingsbeleid

Overzien we de in de voorgaande paragraaf beschreven ontwikkelingen van de kleurentelevisiemarkt dan blijkt deze een drietal fasen te doorlopen:

1. Tot aan het midden van de zeventiger jaren is er sprake van een snelgroeïende markt, waarin een beperkt aantal Europese concerns de dienst uitmaakt. De vraag neemt sterk toe, waardoor ook het aanbod sterk kan groeien. Dankzij de groeiende vraag verschuift de optimumverhouding tussen prijs, kosten en produktieomvang, zodat een-toeneming van het aanbod met handhaving van een hoog prijsniveau gerealiseerd kan worden. De winsten zijn zodoende hoog.

2. Vanaf het midden van de zeventiger jaren worden de optimumverhoudingen beïnvloed door het optreden van Japanse ondernemingen op de kleinbeeldmarkt. De relatief lage prijzen van kleinbeeldtoestellen vragen om een prijsaanpassing van de grootbeeldtelevisies. In de jaren 1976-1979 gebruikt de Japanse industrie het op de thuismarkt gegenereerde surplus om verder in

Europa te penetreren, mede omdat de Amerikaanse markt tijdelijk tegen te grote importen wordt beschermd. Europese importbarrières voorkomen een te sterke concurrentie. De Japanse industrie stelt zich verder in op de produktie van een nieuwe winstmaker, de videokassetrekorder. Philips exporteert het gegeneerde surplus naar de Verenigde Staten en naar nieuwe groeimarkten (Zuid-Amerika en het Verre Oosten)

3. De derde fase breekt aan in 1979-1980, wanneer enerzijds Europese importbarrières zijn gereduceerd en anderzijds verschillende 'marginale' bedrijven in Europa in Japanse handen zijn overgegaan. De kontinuering van de *joint maximising-strategie* loopt nu gevaar. De samenwerking tussen de grote Europese bedrijven neemt toe (AEG/Thomson-Brandt, Philips/Grundig). De laatste twee zetten hun troeven op de videokassetrekorder, die de achterstand op Sony en Matsushita moet ombuigen tot een voorsprong. Philips verdubbelt zijn marktaandeel in de Verenigde Staten en neemt ook een Japans bedrijf over.

In al deze fasen blijkt Philips een consistent marktgedrag te vertonen. Op grond hiervan mag men verwachten dat een soortgelijke consistentie ook in het interne ondernemingsbeleid terug te vinden zal zijn. Eigen onderzoek op dit terrein¹⁵ blijkt dit vermoeden te bevestigen. Beperken we onze beschrijving van het beleid tot het beleid ten aanzien van de produktietechniek en het vestigingsplaatsbeleid, dan komt het volgende algemene beeld naar voren.

In de aanvangsfase van de kleurentelevisieproduktie kreeg mechanisering en automatisering van het produktieproces nog nauwelijks aandacht. De prioriteit lag bij het uitbreiden van de produktiekapaciteit door breedte-investeringen en veel minder bij het verlagen van de produktiekosten middels arbeidsbesparing. Voorzover Philips met problemen te kampen had, lagen deze in de sfeer van de werving van personeel. Het intensieve, routinematige en onaangename karakter van het werk en de krapte op de arbeidsmarkt voor ongeschoolden vereisten een aantal maatregelen. De geringe nadruk op arbeidsbesparing blijkt uit de oplossingen die voor deze problemen werden gevonden: werving van buitenlandse arbeidskrachten; het scheppen van faciliteiten om gehuwde vrouwen te kunnen aantrekken; het aantrekkelijker maken van het werk door experimenten met werkstructurering; de selectieve mechanisering van zwaar en onaangenaam werk. Verhoging van arbeidsproductiviteit werd hoofdzakelijk bereikt door produktinnovaties.

Vanaf het midden van de jaren zeventig kregen produktie-technische vernieuwingen meer nadruk. Op allerlei plaatsen binnen het produktieproces werden mechanisering doorgevoerd. In de beeldbuisproduktie, die gezien het karakter van het proces al sterk gemechaniseerd was, kreeg het stroomlijnen van het produktieproces en het reduceren van de mensafhankelijkheid ervan meer aandacht. Aanvankelijk werden vooral de werkposities gemechaniseerd die kritisch zijn voor het totale proces. In de kleurentelevsieproduktie, waar van oudsher veel handmontage voorkwam, werden in deze periode verschillende methoden geïntroduceerd die de handmontage moesten gaan vervangen. Het ging daarbij om de zogenaamde *Insertion*- en de *Dikke Film*-methode. Bij de *Insertion*-methode worden elektronische componenten volgens een vooraf vastgelegd programma machinaal gemonteerd op een printplaat. De *Dikke Film* is een chemische methode, waarbij een sporenpatroon op een keramiek plaatje wordt aangebracht. De sporen nemen de elektrische functies van de componenten over.

Tot het einde van de zeventiger jaren bleven handmontage en mechanische montage naast elkaar bestaan, met dien verstande dat het belang van de eerste relatief afnam. In 1980 kon al ruim 65 procent van de componenten mechanisch op een printplaat geplaatst worden. Een *Dikke Film*-module kon 77,5 procent van de elektronische functies van de handbestukte modules overnemen. Er bleef dus weliswaar nog enige handmontage over, maar door verbeteringen van beide methoden kregen deze activiteiten steeds meer het karakter van restwerkzaamheden.

Een andere belangrijke besparing is tot stand gekomen met de introductie van een nieuw type beeldbuis: de *30 AX*. Hierdoor werd moeilijk en dus tijdrovend instel- en afregelwerk sterk vereenvoudigd. Op termijn zal ook het resterende instelwerk verdwijnen door de komst van de zogenaamde 'instelrobot'. De robot hoeft alleen maar op het televisietoestel aangesloten te worden en doet dan al het instelwerk in fracties van seconden. De tijd die voor de instelwerkzaamheden nodig is wordt daarmee teruggebracht van 10 minuten tot ongeveer 30 seconden.

Al met al is de arbeidsinhoud, de tijd die nodig is om een televisietoestel te assembleren, door de produktveranderingen en de mechanisering gestaag afgenomen. Zo kostte het assembleren van een kleurentelevsie in 1966 nog anderhalve dag, hetgeen nu is teruggebracht tot minder dan twee uur.¹⁶

Door de keuze voor de mechanisering kwam vanaf het midden

16. *Philips News*, Vol. 9 nr. 20, dec. 1980, p. 6.

van de zeventiger jaren het accent van het interne organisatiebeleid voornamelijk op kostenbesparing te liggen. Voorzover er veranderingen werden doorgevoerd stonden de maatregelen in het teken van aanpassingen aan de produktietechniek. Dit betekende dat werkstruktureringsexperimenten, ondanks de positieve resultaten die interne evaluaties lieten zien, afgebouwd werden.

Wat betreft het vestigingsplaatsbeleid werd in de beginfase de al bij de zwart/wit televisie gekozen weg van de *local-for-local*-produktie voortgezet. Bijgevolg staan gespreid over Europa, waar Philips 70 procent van de videoproduktie omzet, overal beeldbuizen- en kleurentelevisiefabrieken. Beeldbuizen worden geproduceerd in negen vestigingen in zeven landen en kleurentelevisies in elf landen in een twintigtal fabrieken.

In Nederland vindt de beeldbuizenproduktie plaats in Stadskanaal en Eindhoven. Buiten Nederland in Aken (Duitsland), Dreux (Frankrijk), Simonstone en Durham (Groot-Brittannië), Barcelona (Spanje), Monza (Italië) en Lebring (Oostenrijk).

De Nederlandse televisieproduktie vindt plaats in een relatief kleine fabriek in Eindhoven, die sterk verbonden is met ontwikkelings-activiteiten. Verder is er een fabriek in Tilburg, waar televisie-onderdelen worden gemaakt, en een kleine kastenfabriek in Roermond. Buiten Nederland zijn grote Europese televisiefabrieken onder andere te vinden in Brugge (België), Croydon (Groot-Brittannië), Krefeld (Duitsland), Dreux (Frankrijk), Barcelona (Spanje), Monza (Italië) en Norköping (Zweden). Behalve in Tilburg worden nog televisie-onderdelen gemaakt in Washington (Groot-Brittannië) en Ovar (Portugal). Naast de produktie van videokamera's in Eindhoven wordt verder nog randapparatuur gemaakt in Wenen (Oostenrijk) en Krefeld (Duitsland).

Sinds het midden van de jaren zeventig is er een kentering in het spreidingsbeleid gekomen. Het aantal vestigingen werd niet meer uitgebreid en hier en daar werd capaciteit afgebouwd. Zo werd in de Eindhovense fabriek een produktielijn gesloten en in Stadskanaal de toegezegde voltooiing van de produktielijn steeds weer uitgesteld.

De toenemende nadruk die de mechanisering in de loop van de zeventiger jaren kregen, betekende een heroriëntatie van het vestigingsbeleid. In de loop van 1979 werd duidelijk dat de Philips-leiding van het principe van lokale produktie voor de lokale markt wil afstappen. Van de negen beeldbuizenfabrieken in Europa zullen er op korte termijn een aantal worden gesloten. Monza is onlangs dichtgegaan en Barcelona staat op de nominatie om gesloten te worden (na Spanjes toetreding tot de EEG). Het aantal

sluitingen zal waarschijnlijk nog verder toenemen. De reorganisaties in Stadskanaal en Eindhoven wijzen althans ook in die richting. Philips streeft er blijkbaar naar om de produktie te concentreren in een beperkt aantal grote centra: Aken, Durham en Dreux voor het EEG-gebied, en Lebring voor de EVA-landen (EVA: Europese Vrijhandels Associatie). De grote produktiecentra opereren als enige op een schaal die ligt boven de 'minimum efficiënte schaal' voor beeldbuisproduktie, welke laatste door *Macintosh Consultants* op ongeveer 1 miljoen werd geschat.¹⁷

Van het viertal is Aken de modernste. Het zal naar verwachting Philips' eerste *in-line*-fabriek worden, waar alle bewerkingen, van glazen delen tot complete buis, in één geïntegreerde procesgang worden gefabriceerd. Het lijkt erop dat de spreiding van de beeldbuisproduktie dezelfde weg volgt als zijn voornaamste toeleverancier, de kleurentelevisieglasfabrikage. Ook hier wordt gekoncentreerd, zodanig dat vanuit één vestiging (Aken!) in de gehele Europese behoefte kan worden voorzien.

Ook bij de kleurentelevisiefabrikage lijkt de *local-for-local*-politiek voor een concentratiepolitiek plaats te maken. In tenminste zes landen worden de activiteiten gereorganiseerd. Naar verwachting zal het aantal vestigingen in Europa dalen tot beneden de tien. De kleinere vestigingen worden gesloten en de produktie wordt gekoncentreerd in grotere centra. Deze centra gaan zich tevens meer en meer specialiseren op de produktie van één produkt (of één type van een bepaald produkt).

Bovenstaande korte schets van de veranderingen in Philips' interne ondernemingsbeleid en de verschillende accenten die daarbij worden gelegd, laat zien dat hierin een bepaald patroon besloten ligt. Zoals de ontwikkeling van de markt en daarmee de gehanteerde marktstrategie een bepaalde fasering kent, is klaarblijkelijk ook de ontwikkeling van het interne beleid aan een soortgelijke fasering gebonden. In de eerste fase ligt het accent op expansie in de breedte en worden organisatorische maatregelen getroffen om deze expansie wat betreft de personeelsbezetting te ondersteunen. In de tweede fase verschuift het accent in de richting van de mechanisering van het produktieproces en komt een einde aan het beleid tot spreiding van de produktie. In de laatste fase tenslotte worden de mechanisering en krachtig doorgevoerd en ondersteund door een vestigingsbeleid waarin de concentratie van de produktie centraal staat.

17. *Financieel-Economisch Magazine*, 1979 nr. 21, p. 53.

4 Konklusies

In het voorgaande hebben we beargumenteerd dat het gezien de structuur en de vorm van de kleurentelevisiemarkt waarschijnlijk is dat deze zich volgens een bepaalde systematiek ontwikkelt. We hebben verder gekonstateerd dat de feitelijke ontwikkeling van de kleurentelevisiemarkt een patroon volgt dat duidelijke overeenkomsten vertoont met het (in abstracto) beschreven ontwikkelingspad. Hierbij blijkt de geschiedenis van de markt een drietal fasen te doorlopen, een fasering die bij nadere beschouwing ook in de ontwikkeling van Philips' interne ondernemingsbeleid blijkt te zijn opgesloten. Uit deze samenhang is af te leiden dat in het interne ondernemingsbeleid een zeer bepaalde systematiek ligt besloten die overeenkomt met het ontwikkelingspatroon dat eigen is aan de vorm en de structuur van de kleurentelevisiemarkt. Deze systematiek geeft het ondernemingsbeleid een interne consistentie die een achterliggend plan, een strategie, verraadt. Als dan blijkt dat een dergelijke strategie gedurende een periode van meer dan tien jaar een duidelijke continuïteit bezit, dan valt moeilijk in te zien waarom een uitschieter als het jaar 1979 aanleiding zou zijn om deze continuïteit te doorbreken. Dit houdt in dat het reorganisatieproces geen noodgreep is, maar onderdeel uitmaakt van de lange termijn-strategie zelf. In deze kontekst blijken de argumenten die Philips gebruikt om het reorganisatieproces als een noodgreep voor te stellen, dan ook niets anders te zijn dan pogingen om een rookgordijn te leggen.

Als het dan zo is dat het beleid op langere termijn een interne logika vertoont en er sprake is van een lange termijn-strategie, hoe ziet deze er dan uit en welke plaats nemen reorganisaties daarbij in? In eerste instantie werd de impasse wat betreft de markt voor zwart/wit televisie doorbroken door gebruik te maken van de escape die de kleurentelevisie bood. Teneinde het 'gat in de markt' op te vullen zette men de *local-for-local*-politiek voort door de hële structuur voor de zwart/wit produktie op kleurentelevisie- produktie over te schakelen. Mechanisering en automatisering speelden geen rol van betekenis omdat het accent niet lag op kostenbesparing maar op capaciteitsuitbreiding door middel van breedteinvesteringen. Het gat in de markt bleek echter snel gevuld en rond het midden van de jaren '70 dreigde opnieuw de impasse in de markt te ontstaan. Dat de effecten van de escape niet zo lang doorwerkten is verklaarbaar vanuit het feit dat de omschakeling van zwart/wit naar kleur geen grote aanpassingen in de produktie-structuur vereiste. De uitweg bleef zodoende slechts zo lang open als de vraagachterstand bleef bestaan.

Op de opnieuw dreigende impasse in de markt werd door Philips en de Japanse ondernemers verschillend gereageerd. De Japanners gingen over tot exportpenetratie op de Amerikaanse en Europese markt middels kleinbeeldtelevisies. Philips daarentegen zag grote mogelijkheden in de videokassetterekorder. Deze werd gezien als een nieuwe escape en Philips stortte zich, zoals achteraf bleek met weinig succes, in dit avontuur. Ondanks het feit dat de concurrentie door de Japanse kleinbeeldtoestellen niet de achillespees van de Europese markt raakte, trad toch een zekere friktie in de markt op. Dit was voor Philips aanleiding om, teneinde de positie in de kleurentelevisiemarkt te konsolideren, over te gaan tot een versterking van de Europese burcht. Hiertoe werd de weg van mechanisatie en automatisering gekozen. Vanaf het midden van de zeventiger jaren is deze tendens duidelijk zichtbaar.

De snelste vorderingen maakte men in eerste instantie op het terrein van de produktie van beeldbuizen, wier produktieproces technisch gesproken al bij voorbaat een hoge graad van mechanisatie vereiste. De voortgang bij de televisieproduktie was minder snel. Op de eerste plaats omdat de vervanging van de handmontage door mechanische montage en fotochemische technieken een groot aantal technische problemen opriep en daardoor een lange experimenteertijd vereiste. Op de tweede plaats omdat de reductie van de insteltijd, een tweede belangrijke flessehals in de televisiefabrikage, afhankelijk was van verbeteringen aan de beeldbuis die op hun beurt afhankelijk waren van de voortgang van verbetering van de beeldbuisfabrikage-techniek. Tegen het einde van de zeventiger jaren waren de grootste problemen opgelost. De beeldbuisenfabrikage was omgezet in een vrijwel volautomatische procesindustrie. En in de televisiefabriek groeide het park *Inserters*, die in een hoog tempo componenten monteerden, terwijl de *Dikke Film*-afdeling in één procesgang vrijwel complete en afgeregelde modules afleverde. In 1980 werden zelfs de eerste instelrobots geïnstalleerd die de insteltijd drastisch reduceerden.

Vanuit het standpunt van het automatiseringsproces zijn de jaren 1979 en 1980 te zien als de jaren waarin de voorbereidingen voor het binnenhalen van de oogst getroffen werden. De grote kracht van de procesindustrie ligt in zijn schaalvoordelen. Bijgevolg wordt het spreidingsbeleid in de beeldbuisensektor (met in zijn kielzog de televisieglassektor) omgebogen naar een concentratiebeleid. De gespreide Europese beeldbuisenproduktie wordt samengebaldd in een aantal grote produktiecentra, waarvan de geïntegreerde Akense *in-line*-fabriek blijkbaar het paradepaardje is. De voordelen van de *Insertion*- en *Dikke Film*-technieken blijken het grootste wanneer een hoge mate van standaardisatie van de

produktie wordt bereikt. Bijgevolg wordt wat het vestigingsbeleid betreft de *local-for-local*-politiek per produkt vervangen door een specialisatiebeleid.. Hierbij legt elke vestiging zich toe op de produktie van slechts één produkt of meerdere typen van één produkt. Naast de specialisatie van vestigingen lijkt ook van concentratie van de kleurentelevisieproduktie sprake te zijn. De *Insertion*-techniek geeft hiertoe niet direkt aanleiding. Echter gezien het proces-karakter van de *Dikke Film*-techniek en de grote capaciteit van de instelrobots is waarschijnlijk televisieproduktie op grotere schaal en daarmee concentratie van de produktie vereist. Bovendien zal de spreiding van de televisieproduktie waarschijnlijk aangepast worden aan de ruimtelijke structuur van de beeldbuizenproduktie.

In dit licht zijn ook de reorganisaties te plaatsen. Het zijn niets anders dan systematische stappen, die onderdeel uitmaken van een doelbewust beleid dat gebaseerd is op een vooraf vastgestelde strategie. Het uiteindelijke doel ervan is Philips' positie op de Europese markt te versterken en stormbestendig te maken voor het geval Japanse of andere konkurrentie aan kracht wint. De stabiele Europese positie kan dan dienen als uitvalsbasis voor Philips' aanval op de Amerikaanse markt, de nieuwe groeimarkten in Zuid-Amerika en in het Verre Oosten, en als financier voor de tweede ronde in het gevecht om de suprematie op het terrein van de nieuwe escape: de videorekorder en de beeldplaatspeler.