

BRINKMAN PROD.NR. 8



87 30 114

DEPOT NED. PUBL.



2 007 158

### Het domein van de draak

Wordt Azië het nieuwe economische zwaartepunt in de wereld? De hoge groeicijfers in deze regio lijken dit te bevestigen. Het westerse bedrijfsleven is er bij om ervan te profiteren. Ging het in de jaren '60 vooral om de lage lonen, nu wordt Azië interessant als afzetmarkt.

De NV Philips is al meer dan een halve eeuw in dit kontinent aanwezig, inmiddels met een groot aantal produkten. In Azië realiseert het bedrijf 6% van zijn omzet. Volgens de plannen moet dit in 1991 rond de 30% zijn. Om dat te bereiken is Philips volop aan het investeren. Investerings in fabrieken die niet onder doen voor de modernste fabrieken in Europa of de Verenigde Staten.

In *Het domein van de draak* wordt ingegaan op de rol die multinationale bedrijven spelen in de wereld en op de ontwikkelingen die in Azië plaatsvinden.

Tegen deze achtergrond wordt het Philips-concern geplaatst. Voor een groot aantal Aziatische landen wordt, na een korte economische schets, de ontwikkeling in de elektronica-sektor geanalyseerd. Speciaal wordt ingegaan op de plaats van Philips daarbinnen.

In een *bijlage* wordt een overzicht gegeven van de vele tientallen bedrijven, al dan niet onder de naam Philips, waarover de NV Philips in Azië beschikt.

Steven van Slageren is medewerker van de Stichting Onderzoek Bedrijfstak Elektrotechniek (SOBE) te Eindhoven.

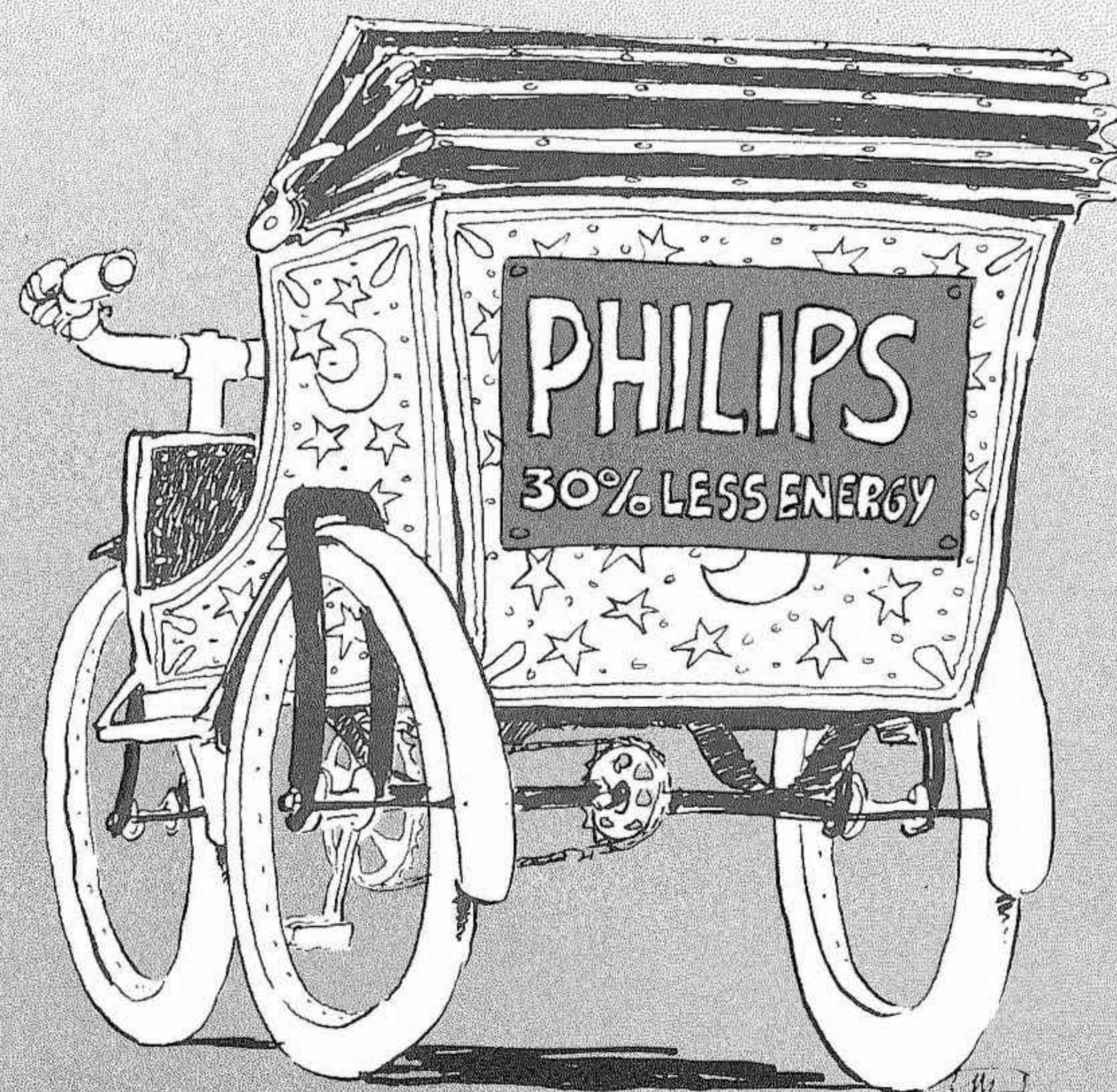
SOBE/Uitgeverij Jan van Arkel  
ISBN 90 6224 163 8

P H I L I P S I N A Z I E

SOBE  
DOSSIER 2

STEVEN  
VAN SLAGE-  
REN

# HET DOMEIN VAN DE DRAAK



X

# HET DOMEIN VAN DE DRAAK

KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK



1188 4852

## ERRATUM

Op bladzijde 7 en 9 wordt dit boek aangeduid met: 'The sky is the limit'. Vanzelfsprekend moet dit 'Het domein van de draak' zijn.

Steven van Slageren

# HET DOMEIN VAN DE DRAAK

Philips in Azië

SOBE/Uitgeverij Jan van Arkel

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	7
<b>Inleiding</b>	9
<b>hoofdstuk 1 Achtergrond</b>	12
1.1 Internationale arbeidsdeling	12
1.2 Multinationale ondernemingen	14
1.3 Runaway-beweging	17
1.4 De sektor elektrotechniek	20
1.5 Noten	23
<b>hoofdstuk 2 Azië</b>	24
2.1 De plaats van Azië	24
2.2 Armen en rijken	27
2.3 Vrijhandelszones	29
2.4 Vrouwen in Azië	32
2.5 Noten	37
<b>hoofdstuk 3 Het Philipsconcern</b>	38
3.1 Geschiedenis van het Philipsconcern	38
3.2 Huidige ontwikkelingen	41
3.3 Philips van binnen	43
3.4 Philips van buiten	45
3.5 Philips in Azië	47
3.6 Noten	51
<b>hoofdstuk 4 Azië per land</b>	52
4.1 Het westen in het oosten: Japan	52
4.2 De vier tijgers: Hong Kong, Singapore, Taiwan en Zuid-Korea	63
4.3 Een dubbeltje op z'n kant: Indonesië, Maleysië en Thailand	100
4.4 De grote markten: China en India	115
4.5 De armen: Bangla Desh, Filippijnen en Pakistan	137
4.6 Noten	146

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Slageren, Steven van

Het domein van de draak : Philips in Azië / Steven van Slageren. –

Utrecht : Van Arkel. – (SOBE dossier ; 2)

Met lit. opg.

ISBN 90-6224-163-8

SISO 380.7 UDC 334.726(5) NUGI 684

Trefw.: Philips' fabrieken ; Azië.

© SOBE/Uitgeverij Jan van Arkel, 1987

Omslagillustratie: Michel van Gerwen

Omslagontwerp: Ad van Helmond, Amsterdam

Lay out: Grafisch Bureau Joop Bierling, Utrecht

Druk: Haasbeek, Alphen ad Rijn

SOBE, Demer 38, 5611 AS Eindhoven

tel 040-447021

Uitgeverij Jan van Arkel, A. Numankade 17

3572 KP Utrecht, tel 030-731840

ISBN 90 6224 163 8



<b>hoofdstuk 5 Konklusies</b>	<b>150</b>
5.1 Philips algemeen	150
5.2 Philips per produkt	157
5.3 Diskussie	165
5.3.1 Samenwerking	
5.3.2 Subcontracting	
5.3.3 Technologie-overdracht	
5.3.4 Re-runaway	
5.3.5 Inter-aziatische verschuivingen	
5.4 Tot besluit	175
5.5 Noten	176
<b>bijlage 1: Struktuur van het Philipskoncern</b>	<b>177</b>
De juridische structuur	177
De geografische structuur	179
De funktionele structuur	179
<b>bijlage 2: Vestigingenlijst per land</b>	<b>182</b>
<b>Index bedrijven</b>	<b>201</b>
<b>Geraadpleegde literatuur</b>	<b>203</b>

## Voorwoord

The sky is the limit, of een speurtocht naar het economisch wonder van Azië.

De Stichting Onderzoek Bedrijfstak Elektrotechniek (SOBE) en haar voorloopster de bedrijfsgroep Philips van de Technische Hogeschool Eindhoven, verricht al 15 jaar onderzoek. Onderzoek naar het wel en wee in de bedrijfstak elektrotechniek en de relaties tussen deze bedrijfstak en de Derde Wereld. Dit onderzoek gebeurt samen met en in opdracht van Philipswerknemers/sters, vakbondsgroepen, Derde Wereldgroepen en anderen.

Het doel van SOBE is niet alleen het blootleggen en analyseren van de internationale verhoudingen, maar ook om mensen te stimuleren zelf iets te doen. Te stimuleren om, binnen hun mogelijkheden, in te grijpen in die internationale verhoudingen. Dit boek poogt daar toe bij te dragen. Zo'n boek komt alleen tot stand door de inzet van een groot aantal mensen. Mensen binnen, maar vooral ook buiten SOBE. Het betreft allereerst werknemers/sters die naast een volledige dagtaak ook nog de nodige energie en tijd steken in vakbondswerk en in het opbouwen van internationale solidariteit. Aktiviteiten die in Nederland al veel doorzetttingsvermogen en inzet vragen. In de meeste Aziatische landen zijn de omstandigheden daarvoor nog veel moeilijker en lang niet altijd zonder gevaar. Het belang van al dit werk kan niet genoeg benadrukt worden. Mijn dank daarvoor is dan ook groot.

Dank gaat ook uit naar leden van Derde Wereldgroepen en solidariteitskomitee's, voor de stimulans en de informatie. Hopelijk zeggen zij hetzelfde over SOBE.

Dank tenslotte ook aan degenen die commentaar geleverd hebben op de conceptteksten. Ik weet dat ik ze daar te weinig tijd voor gaf. Helaas was het niet anders. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit boek rust daarom ook bij SOBE.

De tekst is voor commentaar en aanvulling voorgelegd aan de NV Philips. Van deze mogelijkheid heeft het bedrijf geen gebruik gemaakt.

Dit boek is mede tot stand gekomen door subsidie voor het werk van SOBE afkomstig van de Nationale Commissie Voorlichting en Bewustwording Ontwikkelingssamenwerking (NCO).

Steven van Slageren.  
Eindhoven.  
April 1987.

## Inleiding



Het economisch centrum van de wereld is aan het verschuiven. Het centrum lag lange tijd in Europa. De laatste decennia moest Europa dit centrum delen met de Verenigde Staten. Nu zou met name Europa hebben afgedaan. De leidende rol in de wereld zal meer en meer worden overgenomen door Japan en de snel groeiende economieën van Zuid-Oost Azië. De groeimogelijkheden in Azië met haar enorme inwonersaantal lijken haast onbeperkt. Slechts the sky is the limit.

'The sky is the limit' is een onderdeel van een serie publikaties, die de ontwikkeling van de NV Philips in een gedeelte van de wereld als onderwerp heeft. De serie wordt uitgebracht door de Stichting Onderzoek Bedrijfstak Elektrotechniek (SOBE). Dat Azië als een van de eerste regio's is uitgekozen, mag geen verwondering wekken. Door velen wordt dit kontinent een toekomstig leidende rol in de wereld toegedacht. Japanse merkartikelen zijn al lang niet meer weg te denken uit het Westeuropese en Amerikaanse straatbeeld. Een aantal andere Aziatische landen, met voorop het beroemde viertal Hong Kong, Singapore, Taiwan en Zuid-Korea, volgt het Japanse voorbeeld. De hervormingen van de Chinese economie en de liberalisatie van die in India, hebben een ware euforie doen ontstaan onder het Westerse bedrijfsleven. Nu Europa wordt geteisterd door stagnatie en hoge werkloosheid, komen er in Azië afzetmarkten open te liggen van ongekeerde grootte. Slechts the sky is the limit.

Dat het reilen en zeilen van de NV Philips als rode draad is uitgekozen, mag evenmin verwondering wekken. Philips is een van de grootste bedrijven in Nederland en is ruim vertegenwoordigd op het Aziatische kontinent. Het bedrijf is daarmee uitstekend geschikt om veranderingen in de internationale verhoudingen te illustreren en concreet te maken. Dat is dan ook de centrale probleemstelling van dit boek: hoe opereert een multinationale onderneming als Philips in ontwikkelingslanden en in het bijzonder in Azië, en welke relaties liggen er met de Nederlandse samenleving? Philips is nadrukkelijk aanwezig in het hart van de Aziatische regio. Ook voor het bedrijf lijkt te gelden: the sky is the limit.

Dit boek richt zich op verschillende groepen mensen.

Ten eerste op **mensen werkzaam bij de NV Philips**. Het bedrijf waar zij werken is immers onderwerp van het boek. Er wordt zicht gegeven op de

algemene ontwikkeling van het bedrijf en op de ontwikkeling van verschillende produktgroepen. Veranderingen binnen deze produktgroepen hebben in de eerste plaats gevolgen voor de mensen die er werken. Mede daarom is er een vestigingenlijst als bijlage opgenomen. Deze lijst geeft een zo nauwkeurig mogelijk beeld van waar welk produkt gemaakt wordt. Als onderdeel van beïnvloeding van het bedrijfsbeleid door de werknemers/sters is dit soort informatie een eerste vereiste. Het is tevens een eerste begin voor het leggen van internationale kontakten.

Een tweede groep waarvoor dit boek een functie heeft, is de **Derde Wereldbeweging**. Hiermee worden mensen bedoeld, actief in of betrokken bij solidariteitscomitees, Wereldwinkels, voorlichtingscentra, onderzoeksgroepen, enzovoorts. Dit boek kan dan gezien worden als een onderdeel van wederzijdse bevruchting van het werk.

Naast deze twee groepen richt het boek zich nog op **een algemeen publiek**. Een algemeen publiek van geïnteresseerden, mensen die zijdelings met de Derde Wereldproblematiek in aanraking komen, studenten en anderen. Er is gepoogd om ook voor deze minder ingewijden de tekst leesbaar te houden. Bovendien zijn er enkele inleidende hoofdstukken opgenomen.

Het boek is als volgt opgebouwd:

**Hoofdstuk 1** geeft een inleiding op het wel en wee van multinationale ondernemingen. Waarom investeren zij ergens en niet ergens anders? Er wordt ingegaan op patronen in het investeringsbeleid. In de afsluitende paragraaf wordt aangegeven wat het bijzondere is van de sektor elektrotechniek, en wat deze sektor voorstelt qua omvang en dergelijke.

Probeert hoofdstuk 1 de achtergrond te schetsen van het onderwerp van dit boek, de multinational Philips, in **hoofdstuk 2** wordt de achtergrond geschetst van de plaats van handeling: het kontinent Azië. Allereerst wordt ingegaan op de rol van Azië in de wereld en de verschillen binnen het kontinent. Vervolgens wordt een typisch verschijnsel belicht: de vrijhandelszones. Deze zones komen overal ter wereld voor, maar in Azië zijn ze wel heel nadrukkelijk gebruikt als middel voor economische groei. Het personeel in deze zones bestaat bijna volledig uit vrouwen. En ook buiten de zones werken er opvallend veel vrouwen in elektronika bedrijven. Op het waarom wordt in de afsluitende paragraaf ingegaan.

**Hoofdstuk 3** neemt het Philipskoncern onder de loep. In het kort wordt de geschiedenis van het bedrijf beschreven en wat een aantal belangrijke aktuele ontwikkelingen zijn. Bovendien wordt er vast een voorzet gegeven op de activiteiten van Philips in Azië.

**Hoofdstuk 4** omvat het grootste gedeelte van het boek: de landenverhalen. De landen worden niet alfabetisch behandeld, maar in groepen van landen met een soortgelijke positie. Japan is het enige niet-ontwikkelingsland in Azië en neemt een overheersende positie in. De ontwikkelingslanden zijn gegroepeerd in 'hoog-inkomen-landen', 'midden-inkomen-landen' en 'laag-inkomen- of arme-landen'. China en India behoren tot de arme landen, maar nemen door hun enorme omvang een aparte plaats in. Reden om ze apart te behandelen.

Bij elk land is een indeling gemaakt in een algemeen gedeelte, een gedeelte over de sektor elektrotechniek en een gedeelte over Philips. Een land beschrijven in enkele bladzijden is natuurlijk onbegonnen werk, dat kan geen recht doen aan het betreffende land. Het is dan ook niet geprobeerd. In het algemene gedeelte worden enkele economische kenmerken vermeld en is met name ingegaan op de industriële sektor. De onderdelen 'elektrotechniek' en 'Philips' spreken voor zich.

In **hoofdstuk 5** worden een aantal konklusies getrokken. Centrale tendensen worden gesignaleerd en er worden aanzetten gegeven voor toekomstige ontwikkelingen.

In de twee **bijlagen** wordt de structuur van een omvangrijk concern als Philips ontrafeld en is de vestigingenlijst opgenomen, die al eerder genoemd werd.

In de **literatuurlijst** zijn niet alle gebruikte bronnen vermeld. Twee soorten bronnen ontbreken. Ten eerste de meeste knipsels afkomstig uit een groot aantal kranten en tijdschriften. Al deze informatie is ondergebracht in het SOBE-archief en heeft een belangrijke bijdrage geleverd in de vorm van stukjes en beetjes die de legpuzzle compleet maakten. Al deze artikelen vermelden is ondoenlijk. Een tweede categorie bronnen die niet vermeld is, is de jarenlange korrespondentie/gesprekken met instellingen, vakbonden en Philipswerknemers/sters in de wereld. Reeds eerder is het belang daarvan onderstreept.

# hoofdstuk 1

## Achtergrond

### 1.1 Internationale arbeidsdeling

Iedereen die de krant leest, weet dat de welvaart niet gelijk over de wereld verdeeld is. Nederland mag dan getroffen worden door een economische crisis, de levensomstandigheden zijn er veel beter dan in een groot aantal Afrikaanse landen. Maar ook binnen een enkel land kunnen grote verschillen in welvaart bestaan. Op wereldschaal bezien, concentreert de welvaart zich in een aantal landen, die industrielanden genoemd worden. Deze landen zijn verenigd in de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). Lidmaatschap van de OESO kan gelijk gesteld worden met een diploma voor 'rijk land zijn'. Zo produceerden de 24 bij de OESO aangesloten landen 54% van alles wat er in de wereld in 1984 geproduceerd werd<sup>1</sup>. Dit wil niet zeggen dat deze landen economisch allemaal gelijk zijn. Tussen landen onderling bestaan grote verschillen, zoals die ook tussen niet-OESO landen (Oost-Europa en de ontwikkelingslanden) bestaan. De omvang van de landbouw, de industrie en de dienstensektor kan sterk uiteenlopen. De produktiviteit van deze sectoren kan verschillen. En ook binnen een sektor, bijvoorbeeld de industrie, kunnen bedrijfstakken modern of ouderwets zijn. De woorden 'modern' en 'ouderwets' geven al aan, dat er sprake is van verandering, van ontwikkeling. De economische structuur van een land kan in de loop der tijd veranderen, is dynamisch. De manier waarop dit proces verloopt, en in het verleden is verlopen, is veel bepalender voor de verdeling van de welvaart in de wereld dan factoren als: het klimaat, aanwezigheid van grondstoffen of van natuurlijke verbindingswegen.

De manier waarop economische activiteiten in de wereld verdeeld zijn, heet internationale arbeidsdeling. De internationale arbeidsdeling omvat meer dan hoe economische sectoren over de wereld verdeeld zijn. Kijk je verder naar de economische sectoren, dan blijkt er ook een internationale verdeling van het soort arbeid te bestaan. Zo kan een land bijvoorbeeld een sterk ontwikkelde industriële sektor hebben. Die industriële sektor kan dan weer gekenmerkt worden door ontwerp- en onderzoeksactiviteiten, terwijl er relatief weinig eenvoudige productie is. Veel hoofdarbeid dus, en minder handarbeid in vergelijking met een ander land. Naast een verdeling in economische sectoren en in soort arbeid is er ook een verdeling naar sexe. Vrouwen doen bijvoorbeeld bepaalde

soorten werk en andere soorten juist niet. Dit alles bij elkaar heet internationale arbeidsdeling. De verdeling van de welvaart in de wereld, en van de economische activiteiten, is ook een verdeling van macht. In de loop der tijd heeft het machtscentrum zich meerdere malen verplaatst. Zo was, althans in westerse ogen, rond het jaar 1500 Zuid-Europa het centrum van de wereld. Spaanse en Portugese ontdekkingsreizigers, gevolgd door plantagehouders en mijnbouwmaatschappijen, baanden zich een weg naar Latijns-Amerika, Afrika en Azië. De handel breidde zich uit, echter niet op een gelijkmatige manier. De rijkdommen uit de nieuw ontdekte gebieden stroomden naar Europa, en aanzienlijk minder rijkdom ging in omgekeerde richting. In de eeuw die volgde, verschoof het centrum naar het noorden om uiteindelijk vooral in Engeland terecht te komen. De opbrengsten uit de internationale handel waren een belangrijke motor voor de industriële revolutie, die dan ook in Engeland het eerst op gang kwam. Het machtscentrum van de wereld nestelde zich stevig in West-Europa. Pas toen de Westeuropese landen door de eerste wereldoorlog in het begin van deze eeuw en door de crisis van de dertiger jaren in de problemen kwamen, slaagden enkele andere (Latijnsamerikaanse) landen erin, om een eigen industrie van betekenis op te bouwen. De internationale arbeidsdeling veranderde.

De tweede wereldoorlog zorgde voor nog ingrijpender veranderingen. De klappen die Europa kreeg, betekenden ten eerste de definitieve vestiging van de economische overmacht van de Verenigde Staten. Ten tweede ontstond een bevrijdingsgolf waardoor de meeste koloniën zich losmaakten van hun Europese moederlanden. De invloed van het westen bleef, onder andere in de vorm van westerse bedrijven, echter groot. In het begin van de jaren '60 kregen westerse (en Japane) investeerders zelfs vrij baan, toen een groot aantal ontwikkelingslanden overging op een op export gerichte economische politiek. Voor het slagen van deze politiek werd westers kapitaal en kennis van groot belang geacht. Een aantal ontwikkelingslanden wist zich een plaats in de wereldhandel te veroveren. Toch is dit aandeel beperkt gebleven. De handel in industriële producten tussen de industrielanden onderling is naar schatting 20 maal zo groot als die tussen ontwikkelingslanden onderling. Bovendien zijn de handelsstromen ongelijkmatig verdeeld. Hong Kong, Taiwan, Singapore en Zuid-Korea namen rond 1980 63% van de uitvoer van industriële producten uit ontwikkelingslanden voor hun rekening. Brazilië en Mexico samen nog eens 15%. Deze 6 landen zorgden dus voor bijna 80% van de industriële uitvoer uit ontwikkelingslanden. In hoeverre vooral de Aziatische landen van dit zestal zich zullen ontwikkelen is een grote vraag. Zij danken hun succes voor een groot deel aan het lage loonnivo. De op grote schaal geïntroduceerde mikro-elektronika, heeft de mogelijkheid in zich om de loonkosten drastisch terug te dringen. De lage lonen verliezen daardoor hun aantrekkingskracht. Misschien is daardoor het succes van deze 'export wonders' slechts tijdelijk.

Zeker is, dat er een nieuwe internationale arbeidsdeling aan het ontstaan is. Zij het, dat niet goed te voorspellen valt hoe deze eruit zal gaan zien. De kans is groot, dat landen die niet op de juiste wijze reageren op de



ontwikkelingen, zullen afhaken en wegzakken tot tweede, zo niet derde rangslanden. Het is helemaal niet onwaarschijnlijk, dat de scheiding tussen winnaars en verliezers de huidige verhouding tussen de industrieën de ontwikkelingslanden op de kop zal zetten.

## 1.2 Multinationale ondernemingen

De in de vorige paragraaf genoemde veranderingen in de internationale arbeidsdeling vinden niet zomaar plaats. Een belangrijke drijfveer achter die veranderingen zoals die zich de laatste honderd jaar hebben afgespeeld zijn de multinationale ondernemingen (MNO's). Niet alleen profiteren zij maximaal van de internationale arbeidsdeling, maar door hun wereldomvattende activiteiten zijn ze tevens belangrijke veroorzakers ervan.

Van de totale investeringen in Derde Wereldlanden, is 95% afkomstig uit de westerse industrielanden. In de periode 1978-80 investeerden deze landen \$ 11 miljard per jaar in de Derde Wereld<2>. Een groot gedeelte daarvan werd geïnvesteerd door MNO's.

De International Labour Organisation (ILO) telde in 1973 ruim 10.000 MNO's<3>. Dat zijn dan bedrijven die in minimaal 2 landen gevestigd zijn. Bij deze telling waren tussen de 300 en 400 bedrijven gevestigd in meer dan 20 landen. Het is niet verwonderlijk dat de grootste bedrijven ter wereld haast zonder uitzondering MNO's zijn. De produktie van zo'n MNO is vaak groter dan de produktie van veel landen, wat hun omvang illustreert. In tabel 1.1 is de produktie van enkele MNO's vergeleken met die van enkele ontwikkelingslanden.

**TABEL 1.1 De produktie (omzet) van een aantal MNO's in vergelijking met het Bruto Nationaal Produkt (BNP) van enkele ontwikkelingslanden<4>.**

Land/MNO	Omzet/BNP (\$ mrd)
Mexico	145
Exxon	89
Royal Dutch/Shell	81
Indonesië	78
General Motors	75
Argentinië	72
Nigeria	64
Mobil Oil	55
British Petroleum	49
Turkije	48

Bron: Wereldbank 1985, Het Financieele Dagblad 1985.

De verhouding tussen MNO's en ontwikkelingslanden verandert bovendien gestaag ten gunste van de eersten. Gemiddeld groeit de omzet van een

MNO twee tot driemaal zo snel als het BNP van de meeste ontwikkelingslanden<5>.

Een MNO streeft naar een optimale verdeling van haar activiteiten over de wereld. Optimaal betekent hier: zo gunstig mogelijk voor het bedrijf, ook op langere termijn. Voor het bepalen van wat, waar geïnvesteerd zal worden, zijn een aantal criteria van belang. De uiteindelijke beslissing wordt genomen op basis van een combinatie van factoren en het beleid van de betreffende MNO. Het is de directie van het bedrijf die dat bepaald en geen wetmatigheid, zoals nogal eens gesuggereerd wordt.

Een eerste criterium is de opbrengst van het totale bedrijf. Een vestiging kan verliesgevend zijn, maar bijvoorbeeld voordelen opleveren voor andere vestigingen, of winstverwachtingen hebben over enkele jaren.

Een tweede belangrijk criterium is de invloed die een MNO zelf kan uitoefenen om ontwikkelingen naar haar hand te zetten. Regeringen hebben er vaak heel wat voor over om een nieuwe investeerder aan te trekken. Landen komen zo in een concurrentieverhouding met elkaar te staan. De MNO kan hier haar voordeel mee doen.

Een derde criterium is de verhouding met concurrerende bedrijven. Deze verhouding kan positief of negatief zijn. Negatief als concurrenten nieuwe markten blootleggen, die het bedrijf niet voorbij kan laten gaan maar waar het eigenlijk nog niet klaar voor is. De verhouding kan positief zijn als gevolg van afspraken over verdeling van de markt.

Een praktijkvoorbeeld van de hierboven genoemde criteria is een checklist welke door de toenmalige Philips afdeling 'Bedrijfs Bureau' in 1970 werd gebruikt<6>. Daar kwamen de volgende punten in voor (niet in volgorde van belangrijkheid):

1. Politieke stabiliteit.
2. Trend tot nationalisatie.
3. Trend tot vergroting aandeel nationaal kapitaal (meer dan 50%).
4. Wetgeving.
5. Red tape (burokratie).
6. Vrijheid Philipsmanagement, inspraak regering.
7. Lokale arbeidsmarkt voor handarbeiders.
8. Lokale arbeidsmarkt voor middenkader.
9. Stakingen.
10. Vakbondsinvloeden.
11. Vestigingsvergunningen en produktielicenties.
12. Werkmogelijkheden voor ex-patriates (mensen die vanuit het moederland naar een 'buitenvestiging' gestuurd worden).
13. Transportmogelijkheden.
14. Infrastructuur.
15. Fiscale situatie, belastingen.
16. Mogelijkheden tot uitbreiding bestaande vestigingen.
17. Mogelijkheid winsttransfer.
18. Loon- en kostenontwikkeling.
19. Importregiem.
20. Exportstimulansen.

21. Kommunikatie- en reisfaciliteiten.
22. Trend lokaal kapitaal.
23. Industriële protektie, steun, faciliteiten.
24. Managementkader lokaal.
25. Reperkussies op andere landen.

Op basis van genoemde criteria zijn verschillende fasen in het investeringsbeleid van MNO's te onderscheiden. Een groot struikelblok daarbij is de traagheid van een bestaande structuur. Een internationale structuur van een MNO is het resultaat van een jarenlange investeringspolitiek. Deze structuur is niet op korte termijn aan veranderende omstandigheden aan te passen zonder dat dat grote kosten met zich meebrengt. In het internationale investeringsgedrag van MNO's hebben zich recent enkele veranderingen voorgedaan. De belangen van MNO's in het buitenland hebben steeds minder de vorm van een bepaald percentage in het aandelenkapitaal. Een snellere en vaak doelmatigere manier is gevonden in de vorm van licentie-overeenkomsten en marketingkontrakten. Produktvernieuwingen en marktontwikkelingen vinden zo snel plaats, dat de tijd ontbreekt ter plaatse produktiefaciliteiten op te zetten. Bestaande lokale bedrijven worden hiervoor ingeschakeld. Een andere nieuwe ontwikkeling is het internationalisatieproces van het midden- en kleinbedrijf. Het meest opvallende daarbij is misschien wel dit proces in de dienstensektor. De industriële sektor blijft echter nog steeds het merendeel van de internationale investeringen voor zich opeisen<7>.

De onderontwikkeldheid van de economieën in de meeste Derde Wereldlanden, wordt nogal eens toegeschreven aan het gebrek aan kapitaal om te investeren. MNO's zouden dat gemis voor een gedeelte compenseren en zo een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de betreffende landen. Ook op andere terreinen zouden MNO's een gunstige invloed hebben. In het hierna volgende zullen enkel kanttekeningen geplaatst worden bij die vermeende positieve invloeden.

\* MNO's zorgen voor werkgelegenheid in ontwikkelingslanden.

De ILO becijferde<8> dat er in 1980 4 miljoen mensen in ontwikkelingslanden werkzaam waren bij MNO's. In de industrielanden bedroeg dit aantal 35 miljoen. Van het totale personeelsbestand van MNO's is dus slechts 10% werkzaam in een Derde Wereldland. MNO's zorgen daar voor 0,5% van de totale werkgelegenheid<9>. Het betreft hier overigens wel de direkte werkgelegenheid. De indirecte werkgelegenheid is veel moeilijker te meten. Een groot gedeelte van de direkte werkgelegenheid zit bij bedrijven die door MNO's zijn overgenomen en betekent dus geen nieuwe werkgelegenheid. Als MNO's met hun modernere technologie en grootschaligheid op de lokale markten verschijnen, worden een aantal lokale bedrijven weggekonkurreerd. Dit kost banen.

Al met al is het dus maar de vraag of MNO's netto werkgelegenheid kreëren. Dat veel landen buitenlands kapitaal weinig in de weg leggen, komt mede omdat een dergelijke vriendelijke opstelling de deur opent voor politieke en financiële steun van het westen.

\* MNO's zorgen voor inkomen.

De lonen bij MNO's in ontwikkelingslanden zijn vaak hoger dan bij lokale bedrijven. Dit is op zich geen slechte zaak, maar betekent wel, dat de beste vaklieden bij die lokale bedrijven weggekocht kunnen worden. Belastingvrijstelling en andere faciliteiten waarmee buitenlandse investeerders in de Derde Wereld worden aangetrokken, kosten een land een hoop geld in ruil voor de inkomsten door lonen. De ILO kwam tot een totaal van \$ 35 miljard aan nieuwe investeringen in ontwikkelingslanden in 1982. Daar tegenover stond een bedrag van \$ 43,2 miljard aan rente en dividendbetalingen dat het land uitging<10>.

\* MNO's dragen technologie over.

Dit gebeurt selectief. De onderzoekssubsidies, betrouwbaarheid en het grote aanbod van hooggekwalificeerd personeel in westerse landen houden de meeste technologische kennis en onderzoeksinstellingen in het westen. Slechts in een beperkt aantal ontwikkelingslanden wordt hoogwaardige technologie gebruikt. Deze is meestal afgeschermd door patenten en controle op reserveonderdelen en bediening. In een aantal andere landen is weldegelijk sprake van het gebruik van uiterst moderne apparatuur. Apparatuur die in technologie niets of weinig verschilt van die welke in westerse landen gebruikt wordt.

Al met al is het niet eenvoudig om een oordeel te geven over het optreden van MNO's in ontwikkelingslanden. Het is echter de vraag of de macht die MNO's kunnen aanwenden niet overdreven groot is in verhouding tot hun feitelijke bijdrage aan de economische ontwikkeling van landen.

### 1.3 Runaway-beweging

In het begin van de jaren '60 kwam een nieuwe vorm van internationalisatie van kapitaalstromen op. Deze stroom wordt 'runaway' genoemd. Abstrakt kan de runaway-beweging omschreven worden als de ontwikkeling en afsplitsing van gespecialiseerde arbeidsintensieve activiteiten of processen binnen vertikaal geïntegreerde internationale industriële ondernemingen, waarbij de afzetstructuur ongewijzigd blijft.

Een mond vol. Eenvoudiger gezegd komt het erop neer dat bepaalde delen uit het totale produktieproces worden afgesplitst en verplaatst naar plekken waar deze goedkoper kunnen worden verricht. Omdat het om arbeidsintensieve onderdelen van het produktieproces gaat, is vooral de loonhoogte van belang. Deze activiteiten gaan naar zogenaamde 'lage lonenlanden'. De produkten die de fabriek weer uitkomen gaan terug naar de landen waar de produktie oorspronkelijk plaatsvond. Ze zijn dus niet bedoeld voor de lokale markt.

Binnen de elektrotechnische sektor was het Amerikaanse Fairchild, het eerste bedrijf dat een runaway-vestiging startte. In 1962 werd in Hong Kong een transistorfabriek gevestigd en in 1964 volgde een tweede in Zuid-Korea. Andere bedrijven volgden snel. Een belangrijke drijfveer

achter deze ontwikkeling, was de ontstane prijiskonkurrentie. De dalende winstmarges zorgden ervoor, dat MNO's gingen zoeken naar mogelijkheden om de kosten te drukken. Verplaatsing van delen van de produktie vond in eerste instantie ad hoc plaats en werd pas later een structurele verplaatsing. Philips startte in 1967 een componentenfabriek in Taiwan. De produktie was beperkt en er werden daardoor nauwelijks kostenvoordelen behaald. Het gedrag van Japanse en Amerikaanse bedrijven, die ook in Taiwan begonnen, was echter van dien aard, dat er misschien een belangrijke ontwikkeling op gang zou kunnen komen. Een ontwikkeling die Philips niet wilde missen<11>.

Hoewel vooral enkele Aziatische landen als lage lonenlanden bekend geworden zijn, waren het in de eerste plaats de randgebieden van de belangrijkste industrielanden waar nieuwe investeringen plaatsvonden. Voor de Verenigde Staten was dit het buurland Mexico en in Europa waren het landen als Spanje, Italië en Griekenland. De lonen in deze randgebieden waren lager, terwijl ze zo dichtbij lagen dat de transportkosten binnen de perken gehouden konden worden. Die kosten zijn nog steeds van belang. Het is geen toeval dat de produktie van grote huishoudelijke apparaten als koelkasten en wasmachines, in Europa bijna volledig in Italië is gekoncentreerd. De transportkosten van deze grote apparaten zijn zo hoog, dat de produktie in de nabijheid van de markt moet plaatsvinden. Het is niet rendabel deze produktie over te plaatsen naar bijvoorbeeld Zuid-Oost Azië, hoewel de lonen daar veel lager zijn. Naast de prijiskonkurrentie tussen de MNO's onderling, is het beleid van een aantal Derde Wereldlanden eveneens een drijvende kracht achter de runaway beweging geweest. De importsubstitutie-politiek had haar grenzen bereikt. Deze politiek was erop gericht om de importen zoveel mogelijk te beperken door produkten in eigen land te maken. De binnenlandse markt was echter te beperkt om een voldoende afzetmarkt te vormen, de werkloosheid liep op en de betalingsbalans stond onder grote druk, omdat toch nog veel produkten geïmporteerd moesten worden. Tegenover deze importen stonden echter hoegenaamd geen exporten. Door belastingfaciliteiten, vrijhandelszones en dergelijke werd buitenlands kapitaal aangetrokken. De MNO's kwamen maar al te graag op de lage lonen af. Onderstaande tabel geeft een indicatie van de verschillen in loonhoogte. Hoewel er verschillen bestaan per economische sektor en binnen een land, geeft de tabel een duidelijk beeld.

Op grote schaal verdween de produktie van elektronika-onderdelen, kleding, schoenen, kamera's, auto- en horlogeonderdelen naar de lage lonenlanden. De wereldwijde produktiestructuur die ontstond, stelde hoge eisen aan (data-)kommunikatie en vervoerssystemen. De snelle ontwikkeling van de telekommunikatie en de, althans tot 1974, relatief lage vliegtarieven, zorgden hiervoor.

De wetgeving van de verschillende landen stelde zich in op de nieuwe eisen. Zo werden in Japan, de Verenigde Staten en de Europese Gemeenschap bepalingen uitgevaardigd, waardoor importen belastingtechnisch gemakkelijker werden. Er hoefde namelijk alleen belasting betaald te

TABEL 1.2 Geindexeerde lonen in de industrie 1984 (VS=100).

Verenigde Staten	100
Nederland	68
Japan	50
Ierland	43
Spanje	37
Singapore	19
Mexico	14
Zuid-Korea	11
Brazilië	10
Maleysië	6
Filippijnen	3

Bron: Electronic News, 1985<12>.

worden over de buiten de genoemde drie gebieden toegevoegde waarde en niet over de gehele waarde. Bilaterale verdragen tussen westerse landen en ontwikkelingslanden voorkwamen dubbele belastingheffing voor MNO's die hun produktie wereldwijd gespreid hadden.

De runaway-beweging kan, in de tijd gezien, geplaatst worden vanaf het begin van de jaren '60 tot de tweede helft van de jaren '70. Vanaf dat moment ontstond er een nieuwe beweging. Automatiseringen verkleinden het aandeel van de loonkosten in de totale kosten van een produkt. Lage lonen verloren daardoor een gedeelte van hun aantrekkingskracht. Er was sprake van een soort van tweedeling in de produktiestructuur. Enerzijds produktie die door middel van uiterst moderne apparatuur plaatsvond. Anderzijds de arbeidsintensieve, eenvoudige produktie. Van de geautomatiseerde produktie keerde een gedeelte terug naar het westen, of werd gekoncentreerd in enkele ontwikkelingslanden. In deze laatste groep landen was inmiddels een moderne infrastructuur en een geavanceerd kommunikatienetwerk opgebouwd. Het aantal hooggekwalificeerde arbeidskrachten was toegenomen en de lonen gestegen. De in deze landen, zoals Singapore en Taiwan, gebruikte produktie-apparatuur verschilt nu nauwelijks van die in het westen.

De arbeidsintensieve produktie maakte een soort tweede runaway-beweging mee. De traditionale runawaylanden waren te duur geworden en landen als Indonesië, China en India kwamen in de belangstelling te staan. De lonen in deze landen zijn nog steeds erg laag en ze beschikken over een (potentieel) grote markt.

Naast de concentratie en modernisering van de produktie in een aantal ontwikkelingslanden en een tweede runawaybeweging, is er nog een derde ontwikkeling waar te nemen. Een aantal Europese landen met relatief lage lonen, mogen zich verheugen op een hernieuwde belangstelling. In Portugal, het land met de laagste lonen binnen de Europese Gemeenschap, wordt voorzichtig geïnvesteerd. Maar het is vooral Ierland waar de laatste jaren een groot aantal nieuwe bedrijven gestart is.

Grotendeel betreft het hier echter eenvoudig werk voor laag loon. Een grootscheepse terugkeer van werk naar het westen, een rerunaway-beweging waar sommigen op hopen, lijkt vooralsnog niet plaats te vinden.

#### 1.4 De sektor elektrotechniek

De sektor elektrotechniek is relatief jong. In de tweede helft van de vorige eeuw werd met de uitvinding van de gloeilamp, de basis gelegd voor een sektor die in een eeuw tijd een enorme ontwikkeling door zou maken. Wat vandaag de dag onder een en dezelfde noemer gevat wordt, elektrotechniek, is in de loop der tijd een breed scala uiteenlopende produkten gaan omvatten. Een onderscheid dat nogal eens gemaakt wordt is dat tussen elektrotechniek en elektronika. Hoewel het zinvol kan zijn om dit onderscheid te maken, gaat het wat ver om ze als aparte sectoren te benoemen. De onderlinge verstrengeling is daarvoor te groot. Met elektrotechniek wordt hier de meeste ruime categorie bedoeld, inclusief de meeste kantoormachinebedrijven, die door bijvoorbeeld overheidsorganen als aparte categorie beschouwd worden<13>.

Het is zinnig een onderscheid aan te brengen in een zo uiteenlopend scala van produkten. Verschillende produkten vereisen op diverse terreinen verschillende omstandigheden. Verschillen wat betreft benodigde technologische kennis, infrastructuur, omvang van investering, marketing, gekwalificeerd personeel, enzovoorts. Verschillen waardoor het geen toeval is, dat bepaalde produkten in bepaalde landen geproduceerd worden en in andere landen niet.

De sektor elektrotechniek kan in grote lijnen ingedeeld worden in drie produktgroepen. Ten eerste de konsumentenprodukten. Produkten bestemd voor een groot publiek en daarom in grote hoeveelheden geproduceerd. Het betreft hier lampen, radio's, televisies, videorecorders, koelkasten, scheerapparaten, enzovoorts. Een tweede groep produkten zijn de professionele produkten zoals telefooncentrales, elektronenmikroskopen en röntgenapparatuur. Vanzelfsprekend is de grens tussen beide groepen niet precies aan te geven. Zo omvatten computers zowel enorme mainframes, als kleine personal computers die onder het bereik van grote groepen konsumenten gekomen zijn. Een derde te onderscheiden groep zijn industriële produkten genoemd kunnen worden. De meest bekende produkten uit deze groep zijn de elektronische componenten: transistors, LCD's, LED's, spoelen en vooral chips. Deze onderdelen worden in de meest uiteenlopende produkten gebruikt.

De sektor elektrotechniek vertoont een aantal kenmerken, waardoor ze afwijkt van andere sectoren. Kenmerken die met name belangrijk zijn met het oog op de economische ontwikkeling van Derde Wereldlanden. In de ontwikkeling van wat nu de industrielanden zijn, zijn enkele fasen te onderscheiden sinds de industriële revolutie. Het begin van die industriële revolutie werd ingeluid door de introductie van de stoommachine.

Dit wordt wel de eerste technologische revolutie genoemd en vond plaats in de tweede helft van de 19e eeuw. In de eerste helft van de 20e eeuw vond een tweede technologische revolutie plaats met de introductie van de elektromotor en de verbrandingsmotor. Een derde en voorlopig laatste technologische revolutie vond plaats na de tweede wereldoorlog. De kort na deze oorlog geïntroduceerde transistor legde de basis voor de ontwikkeling van de informatietechnologie. Het gebruik van computers en chips betekende een enorme ontwikkeling van de produktiviteit.

Als de produkten die sterk het uiterlijk van de verschillende technologische revoluties bepaald hebben, op een rij gezet worden (stoommachine, elektromotor, verbrandingsmotor, transistor, chip) blijkt, dat maar liefst drie daarvan voortkomen uit de elektrotechnische sektor. Het fundamentele belang van die sektor is dan ook niet gelegen in de toepassing van nieuwe technologieën (wat in andere sectoren eveneens gebeurt), maar in de eerste plaats in de ontwikkeling en produktie van die technologieën zelf. Met de snelle ontwikkeling van de telekommunikatie en het belang daarvan voor de toekomst, zal ook het belang van de sektor alleen nog maar groter worden.

Een ander belangrijk kenmerk van de bedrijfstak is de combinatie van enerzijds arbeidsintensieve werkzaamheden en anderzijds hoogwaardige technologie. Verderop zal ook aangegeven worden dat er relatief veel mensen bij elektrotechnische bedrijven werken. De combinatie van arbeidsintensieve produktie en hoogwaardige technologie leidde ertoe dat elektrotechnische bedrijven snel MNO's werden. De kennis was in een land te houden, terwijl het produktiewerk betrekkelijk gemakkelijk elders gesitueerd kon worden. Voor regeringen van Derde Wereldlanden is de grote werkgelegenheid van belang. Bovendien wordt verwacht, dat bij het binnenhalen van een produktievestiging, de technologie op termijn ook zal volgen. Of dit ook daadwerkelijk gebeurt, is een van de onderwerpen van dit boek.

Een indicatie van de omvang van de sektor blijkt ondermeer uit de rangschikking van de grootste bedrijven ter wereld. Bij de 50 grootste bedrijven, zorgden acht elektrotechnische bedrijven in 1985 voor een gezamenlijke omzet van \$ 205 miljard, 16% van de totale omzet van de 50 grootste bedrijven. Het gezamenlijke personeelsbestand van de acht elektrotechnische bedrijven bedroeg 2.168.000 mensen, 26% van het totaal van de grootste 50. Deze cijfers illustreren het relatief arbeidsintensieve karakter van de sektor. De sektor realiseerde 22% van de nettowinst van de grootste 50 bedrijven en is daarmee ook relatief winstgevend.

In Nederland liggen de verhoudingen enigzins anders. De sektor elektrotechniek realiseerde in 1984 8% van de omzet van de gehele Nederlandse industrie. Maar ook uit de Nederlandse cijfers blijkt het arbeidsintensieve karakter van de sektor.

**TABEL 1.3** Overzicht van de omvang van de acht grootste elektrotechnische bedrijven in 1985.

Rangnummer	Naam bedrijf	Omzet (\$ mrd)	Personeel (.000)	Nettowinst (\$ milj.)
7	I.B.M.	50,1	405	6.555
10	A.T. & T.	34,9	337	1.557
12	General Electric	28,3	304	2.336
20	Matsushita	20,7	134	1.012
21	Hitachi	20,5	165	860
28	Philips	18,1	346	277
39	Siemens	17,8	348	491
42	Samsung	14,2	129	113
TOTAAL		204,6	2.168	13.201

Bron: Het Financieele Dagblad, 1986<14>.

**TABEL 1.4** Omzet en personeelsbestand in de Nederlandse industrie in 1984<15>.

Sektor	omzet (f mrd)	%	personeel (.000)	%
Voeding/genotmiddelen	68,7	29	135	18
Chemie	36,4	16	83	11
Olie	30,8	13	-	-
Elektrotechniek	19,7	8	101	13
Machinebouw	12,0	5	74	10
Rest	68,1	29	368	48
TOTAAL	235,7	100	761	100

Bron: Statistisch Zakboek/C.B.S., 1985.

**TABEL 1.5** Nederlandse sektor elektrotechniek naar omzet en personeel in 1984<18>.

Bedrijf	Omzet (f milj)	%	Personeel	%
Philips	3.387	17	68.000	68
Canon Europa	861	4	170	0
AT&T/Philips Telec.	603	3	3.414	3
Siemens Nederland	488	2	1.838	2
Holec	472	2	3.035	3
A.S.M.I.	253	1	519	1
Brown Boveri Ned.	231	1	720	1
AEG-Telefunken Ned.	209	1	450	1
Foxboro Nederland	191	1	554	1
TOTAAL	6.951	33	80.105	80

Bron: Het Financieele Dagblad, 1985.

De sektor in Nederland omvat 240 bedrijven<17>. De bovenstaande 9 bedrijven namen in 1984 33% van de totale omzet en 80% van het personeel voor hun rekening. Het meest opvallende daarbij is de overheersende rol die de NV Philips speelt. Het bedrijf is werkgever van 2/3 van het in de sektor werkzaam zijnde personeel.

Uiteraard geven deze cijfers slechts een indicatie. Door het belang van technologische innovatie, zijn ook bedrijven buiten de traditionele elektrotechnische sektor op dit terrein actief.

## 1.5 Noten

1. K. Ohmae, 1985, blz. 10.
2. Verslag Economische en Sociale Raad van de Verenigde Naties (ECOSOC), in Eindhovens Dagblad 15-6-1983.
3. Commission on Transnational Corporations 1973, in: SOMO jaarverslag, 1982, blz. 4.
4. De tabel is enigzins vertekend, omdat de grootste MNO's vergeleken worden met enkele ontwikkelingslanden, doch niet met de grootste. Het gaat echter om de illustratie.
5. T. van Naerssen, 1980, blz. 30.
6. T. Bouwman, 1976, blz. 41.
7. F. van de Velden in Jason.
8. Het Financieele Dagblad 15-8-1984.
9. ACV studiedag, 9-5-1983.
10. Idem.
11. F. Philips, 1976, blz. 292.
12. Vermeldt in: Global Electronics, december 1985.
13. Bedrijven zijn afhankelijk van hun activiteit, in een klassifikatiesysteem ondergebracht. In Nederland is dat de Standaard Bedrijfstak Indeling (SBI). Helaas is dit geen wereldwijd geaccepteerde standaard, al lopen de systemen niet zover uiteen. In de VS wordt de Standard Industrial Classification (SIC) gebruikt, in Europees verband de NICEcode (Nomenclature Industrielle de la Communauté Européenne).
14. De ondernemingen zijn ingedeeld naar hun hoofdactiviteit. Daarnaast zijn de meeste bedrijven nog op andere terreinen actief.
15. Het C.B.S. registreert enkel bedrijven met 10 of meer personeelsleden.
16. De olie-industrie is niet in de C.B.S. tabellen met personeelsomvang opgenomen.
17. C.B.S., 1986.

## hoofdstuk 2

### Azië

#### 2.1 De plaats van Azië

Over Azië, en meer precies de Pacific-regio, wordt in de pers de laatste jaren meestal in overtreffende trap gesproken. Deze regio, waar ook het westen van de Verenigde Staten bij gerekend wordt, lijkt het economisch centrum van de wereld te worden. Met het nieuwe beleid van de Volksrepubliek China, en meer recent van India, kan het belang van de regio alleen nog maar groter worden. De rol van de Atlantische regio, West-Europa en het oosten van de VS, lijkt uitgespeeld. De interkontinentale handel tussen Europa en de VS zakte van 29% van de totale wereldhandel in 1965, tot 23% in 1980. De handel tussen de VS en Azië steeg in dezelfde periode van 17% tot 26% en is daarmee al groter dan de transatlantische handel<sup>1</sup>.

**Tabel 2.1 Enkele economische indicatoren van een aantal landen in Azië en Nederland.**

	(1)	(2)	(3)	(4)
Bangla Desh	130	11	0,5	8,1
India	260	168	1,5	4,3
China	300	275	4,4	8,4
Pakistan	390	26	2,5	7,2
Indonesië	560	78	5,0	8,6
Filippijnen	760	35	2,9	6,4
Thailand	820	40	4,3	9,0
Maleysië	1.860	29	4,5	8,7
Zuid-Korea	2.010	77	6,7	11,2
Taiwan	2.680	51	9,0	---
Hong Kong	6.000	28	6,2	8,2
Singapore	6.620	17	7,8	8,5
Nederland	9.890	137	2,3	---
Japan	10.120	1.063	4,8	5,5

(1): Bruto Nationaal Produkt per capita in dollars.

(2): Bruto Nationaal Produkt in miljarden dollars.

(3): Gemiddelde jaarlijkse groei BNP 1966-83 in %.

(4): Gemiddelde jaarlijkse groei van de industrie tussen 1973-83 in %.

Bron: Wereldbank, 1985.

De Pacific-regio lijkt inderdaad alles mee te hebben. Ze wordt gekenmerkt door een grote economische groei, een potentieel enorme eigen markt, sterk stijgende exporten en een ruime voorraad grondstoffen. Hierbij wordt de regio als een geheel gezien. Er bestaan echter onderling grote verschillen. In tabel 2.1 zijn enkele economische indicatoren opgenomen van de in dit boek behandelde landen. Ter vergelijking is ook Nederland opgenomen.

Opvallend zijn de hoge groeicijfers van de industriële sektor. In alle landen ligt dit cijfer hoger dan het cijfer voor de totale economische groei. De industrie kan daarom gezien worden als een belangrijke motor van de economische ontwikkeling. Uitzonderingen hierop zijn India en Hong Kong. In deze twee landen werd de industriële groei overtroffen door de groei van de dienstensektor (6,1% in India en 9,8% in Hong Kong). Genoemde cijfers vormen slechts een indicatie. Allerlei factoren, zoals beperkte beschikbaarheid van cijfers, omrekenkoersen met de Amerikaanse dollar en de verdeling van de groei, ontnemen de gepresenteerde cijfers een absolute waarde.

Het snelgroeiende industriële potentieel van de Aziatische ontwikkelingslanden kan op nog een tweede, meer indirecte manier geïllustreerd worden.

**Tabel 2.2 Bedrijven met hoofdzetel in Aziatische ontwikkelingslanden onder de 200 grootste industriële ondernemingen buiten de VS in 1977 en 1985.**

nummer ranglijst	naam bedrijf	land	aktiviteit
1977			
98	Hyundai Group	Zuid-Korea	schepen/auto
106	Indian Oil	India	olie
129	Chinese Petrol	Taiwan	olie
145	Lucky Group	Zuid-Korea	elektro/olie
191	Korea Oil	Zuid-Korea	olie
197	Samsung Group	Zuid-Korea	textiel/elektro
1985			
23	Samsung Group	Zuid-Korea	voeding/elektro
25	Huyndai Group	Zuid-Korea	schepen/auto
35	Peramina	Indonesië	olie
43	Lucky Goldstar	Zuid-Korea	olie/elektro
49	Daewood Ind.	Zuid-Korea	schepen/textiel
51	Indian Oil	India	olie
67	Sunkyong	Zuid-Korea	olie/chemie/textiel
85	Chinese petrol	Taiwan	olie
137	Ssangyoung Ind.	Zuid-Korea	olie/bouw
153	Oil & Natural Gas Co.	India	olie
178	Steel Authority	India	ijzer, staal
180	Korea Explosives Group	Zuid-Kores	olie/Chemie

Bron: Het Financieele Dagblad, 1979/1986.

In de elk jaar gepubliceerde lijsten van grootste industriële ondernemingen in de wereld, is een groeiend aantal bedrijven uit Aziatische landen te zien. Een vergelijking tussen de lijsten van 200 grootste industriële ondernemingen buiten de VS van 1977 en 1984 maakt dat duidelijk.

Opvallend hierbij is de sterke aanwezigheid van Zuidkoreaanse bedrijven. Opvallend is eveneens de afwezigheid van bedrijven uit Singapore. In Singapore is de invloed van MNO's bijzonder groot, zodat de meeste daar gevestigde bedrijven, dochters van MNO's zijn. In Zuid-Korea is wel een sterke nationale industrie van de grond gekomen.

Keren we terug naar de sterke groei in de regio. Over de oorzaken van deze groei wordt druk gediskussieerd. Immers, iedereen wil een succesformule ontdekken. Een aantal in de discussie genoemde redenen zijn echter moeilijk controleerbaar. Een voorbeeld daarvan is 'het karakter van de Azië'. Een wat dubieuze verklaringsgrond, die de door het Confucianisme aangeleerde discipline en aanvaarding van gezag als belangrijke stimulans ziet. Ook de International Herald Tribune publicist Willem Pfaff voert een dergelijke redenering op, als hij de economische groei in eerste instantie ziet plaatsvinden in "de buitenlandse, cultureel ondergeschikte loten van de Chinese stam" <2>.

Meer economische analyse wijzen op het belang van de late landhervormingen in Taiwan en Zuid-Korea. Daardoor gingen grootgrondbezitters pas laat investeren in de industrie en de nijverheid. Andere oorzaken worden gezocht in de combinatie van extreem lage lonen, een actieve overheidsbeleid gericht op stimulering van buitenlandse investeringen en een verregaande staatsbemoeienis bij de verdere ordening van de economie.

De vraag die aan het waarom van deze ontwikkeling vooraf gaat, is de vraag of het allemaal wel zo spektakulair is als vaak wordt voorgesteld. Het ontwikkelingsnivo van de meeste Aziatische landen op het moment dat de groeiexplosie plaatsvond, was bijzonder laag. In procenten uitgedrukt kom je dan snel tot grote getallen. Toegegeven, de groei is indrukwekkend, maar de achterstand is ook groot. Een voorbeeld: het gezamenlijke BNP van de vier groeiwonders (Taiwan, Zuid-Korea, Singapore en Hong Kong met een gezamenlijke bevolking van 65 miljoen mensen) ligt in de orde van grote van dat van Nederland alleen.

De in tabel 2.1 genoemde Aziatische ontwikkelingslanden worden bewoond door 2.276 miljoen mensen. De Europese Gemeenschap zonder Spanje en Portugal, produceert 3 maal zo veel met ongeveer 1/9 van het aantal mensen. Cijfers die illustreren hoe groot de verschillen nog zijn. Berekeningen die uitgaan van de huidige groeicijfers en konkluderen dat Europa van de kaart geveegd gaat worden, zijn dan ook enigszins misleidend.

Inmiddels zijn er al enkele onweerswolken aan de horizon verschenen. De groei van de groeiwonders is nogal drastisch tot stilstand gekomen in 1985. De grote afhankelijkheid van de wereldeconomie is daar de achterliggende oorzaak van. Een ontwikkeling die niet geheel zonder gevaar is. Landen als Zuid-Korea (\$ 40 miljard), Filipijnen (\$ 25 miljard) en Indonesië (\$ 20 miljard) hebben grote buitenlandse schulden. Bij het

stagneren van de economische groei, gaan deze schuldenlasten zwaar wegen. Het gevaar van een schuldenkrisis zoals in Latijns-Amerika heeft plaats gevonden, is meer dan denkbeeldig.

Het belang van Azië in de wereld groeit onmiskenbaar, zowel op economisch als politiek terrein. Of de regio het toekomstig centrum van de wereld wordt, valt echter nog te bezien.

## 2.2 Armen en rijken

Er zijn rijke landen en arme landen. Daarmee is voor velen de kous af en is een centrale tegenstelling in de wereld benoemd. Een dergelijk onderscheid tussen rijk en arm, of tussen noord en zuid, kan in sommige gevallen inderdaad volstaan. Graaf je dieper, dan is dit onderscheid veel te globaal.

Een vrij algemeen gebruikt criterium, om een onderscheid tussen arm en rijk te maken, is het Bruto Nationaal Produkt per capita. We laten dat hier gelden als het inkomen per hoofd van de bevolking. Op basis van dit criterium wordt de volgende indeling gemaakt:

1. Lage inkomenslanden (BNP/capita tot \$ 400 per jaar).
2. Midden inkomenslanden:
  - a. Laag midden (\$ 400 tot \$ 1500 per jaar).
  - b. Hoog midden (boven \$ 1500 per jaar).
3. Hoge inkomenslanden olie-exporteurs.
4. Industrielanden.
5. Oost-Europa zonder vrije markt.

Alleen de eerste 3 categorieën zijn echt op basis van het BNP per capita aangebracht. Er is dan ook een zekere overlap met de laatste 2 categorieën. Zo heeft Singapore een hoger BNP per capita dan 'westerse' landen als Portugal, Yoegoslavië, Spanje, Griekenland, Ierland en Italië. De Verenigde Arabische Emiraten zouden strikt naar het getal gekeken, zelfs het rijkste land ter wereld zijn. Hoge olieinkomsten gedeeld door een kleine bevolking levert dit resultaat. Dit geeft al een belangrijk kritiekpunt op dit criterium aan: het zegt niets over de verdeling van het inkomen over de bevolking. En die verdeling kan bijzonder scheef zijn. In de meeste ontwikkelingslanden beschikken de 20% rijkste inwoners over meer dan de helft van het nationale inkomen. In Brazilië was dit in 1972, het laatst bekende cijfer, zelfs 67%. De armste 20% van de Brazilianen moesten het doen met 2% van het totale inkomen. In de industrielanden is de verdeling enigszins gelijkmatiger, al beschikt de rijkste 20% altijd nog over 35-40% van het totale inkomen, de armste 20% over 10%. In tabel 2.3 wordt Nederland vergeleken met Thailand.

Kijken we weer naar het BNP per capita, dan trekken de vier snelle groeiers (Taiwan, Zuid-Korea, Singapore en Hong Kong) de aandacht. Reden om op de achtergronden van hun ontwikkeling in te gaan. De groei van deze zogenaamde Newly Industrializing Countries (NIC's), is een betrekkelijk nieuw verschijnsel. De vier Aziatische NIC's worden ook wel aangeduid met poëtische namen als de vier kleine tijgers of draken.

**Tabel 2.3** **Inkomensopbouw in Nederland (1981) en Thailand (1976)**  
**waarbij de bevolking is gerangschikt van arm naar rijk.**

%	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100	90-100
Thailand	5,6	9,6	13,9	21,1	49,8	34,1
Nederland	8,3	14,1	18,2	23,2	36,2	21,5

Bron: Wereldbank, 1985.

De basis voor hun snelle ontwikkeling werd gelegd in de jaren '50 en kan gekenmerkt worden door een drietal ontwikkelingen<3>.

Ten eerste de landhervormingen. In de jaren '40 en '50 had het Japanse en Britse kolonialisme de macht van de landbouw-aristokratie voor een groot deel gebroken. De weg werd vrijgemaakt voor de export van grondstoffen naar de beide moederlanden. De verzwakte grootgrondbezitters konden na het verdwijnen van de kolonialisten de roep van de boeren om landhervormingen niet meer tegenhouden. Een groot gedeelte van de boeren kreeg de beschikking over een eigen stukje grond, zij het dat de versnippering daarvan groot was. De produktiviteit steeg enigszins, maar de stijging zette niet echt door. De terugval van de landbouw werd veroorzaakt door de Amerikaanse landbouwhulp in de vorm van voedselimporten. Hierdoor daalden de prijzen van landbouwprodukten. Bovendien werden de voedselprijzen door de betreffende regeringen gedrukt om zo de lonen van het groeiende ambtenarenapparaat en van de arbeiders in de steden laag te houden. Voor de (voormalige) grootgrondbezitters was het niet meer lonend om te investeren in landbouwgrond. Zij verschoven hun investeringen naar de industrie.

Ten tweede: in de steden werd in hoog tempo een goedkope arbeidersklasse gevormd. De lonen bleven laag door de lage voedselprijzen en het grote aanbod van arbeidskrachten. Dit grote aanbod werd niet zozeer veroorzaakt door de bevolkingsgroei. Veel belangrijker was de trek naar de stad van verpauperde boeren die met de lage landbouwprijzen en hun kleine stukje grond geen bestaansgrond meer zagen. Met deze trek naar de stad volgden zij hun voormalige landheren. Maar niet alleen boeren stroomden naar de stad. Alle vier de tijgers kregen stromen immigranten te verwerken. In Taiwan en Hong Kong kwamen deze uit het revolutionaire China en in Zuid-Korea uit het noorden van het land na de Koreaanse oorlog. Singapore streefde dit met haar beleid, gericht op het binnenhalen van gastarbeiders, bewust na. Een derde stroom nieuwe arbeidskrachten bestond uit vrouwen, die als immigrantenvrouw of als boerenvrouw nieuw op de stedelijke arbeidsmarkten verschenen.

Naast de landhervormingen en de vorming van een goedkoop arbeidersleger was de Amerikaanse hulp een derde faktor. Deze hulp ging aan directe investeringen vooraf. De hulp ging vooral naar Zuid-Korea en Taiwan, om deze landen om te vormen tot anti-kommunistische bruggehoofden. De opbouw van een eigen industrieel potentieel gebeurde op eigen

kracht. Het werd echter in belangrijke mate mogelijk gemaakt door de infrastrukturele voorzieningen (wegen, havens, elektriciteit) die met behulp van buitenlandse hulp werden opgebouwd.

De industriële sektor gedijde goed in dit klimaat en werd door haar snelle groei de belangrijkste motor achter de economische ontwikkeling. De omvang van de binnenlandse markten was echter klein en de koopkracht gering door de lage lonen. De industrie richtte zich dan ook haast exclusief op de export. Omdat de industrie net startte moest het mogelijk zijn concurrerend op de wereldmarkt te verschijnen, zonder dat massaproductie meteen noodzakelijk was. De produktie moest bovendien arbeidsintensief zijn, zodat het voordeel van de lage lonen optimaal uitgebuit kon worden. Vooral de textiel voldeed hieraan, gevolgd door de elektronika. De economie van de vier tijgers was dan ook eenzijdig gericht op de exportproduktie van lichte konsumptiegoederen. Pas later werd geprobeerd de economie te diversificeren en bijvoorbeeld een eigen zware en chemische industrie op te bouwen. Lange tijd werd de ontwikkeling van de vier tijgers met afgunst bekeken door andere Aziatische landen. Het overnemen van dit model is echter onmogelijk. De vier tijgers konden zo sterk profiteren van de export omdat hun bevolking over het algemeen klein was. Als de export van India eenzelfde stimulans moet geven aan de economie als dat in Singapore gebeurd is in de jaren '70, dan zou de Indiase export met minstens 70% per jaar moeten groeien. Een niet erg realistisch beeld. Zeker niet, omdat de exportmogelijkheden in de jaren '80 door opkomend protektionisme ernstig ingeperkt zijn.

De vier tijgers hebben geluk gehad. Niet alleen hadden ze een aantal specifieke voordelen, maar ze hadden ook de tijd, de ontwikkeling van de wereldeconomie mee. De tijden zijn veranderd, en het is nog maar de vraag of de vier tijgers het kunnen blijven bolwerken.

## 2.3 Vrijhandelszones

De overschakeling van een importsubstitutie politiek naar een exportgeoriënteerde politiek, stelde de regeringen van Derde Wereldlanden voor de vraag op welke wijze er in korte tijd een exportindustrie kon worden opgebouwd. Het kapitaal, de kennis en het produktievermogen van westerse landen, en daarbij vooral van MNO's, werd door veel landen zoniet als onmisbaar, dan wel als een belangrijke stimulator gezien. Een groot aantal landen had reeds vestigingen van MNO's op haar grondgebied. Vestigingen waarvan de produktie over het algemeen bedoeld was voor de lokale markt. Om de produktie voor de export te stimuleren werd er een reeks maatregelen getroffen, waarvan de inrichting van vrijhandelszones wel een van de opvallendste was. Deze zones komen onder verschillende benamingen voor, zoals Free Trade Zones, Export Processing Zones, Special Economic Zones en dergelijke. De verschillen daartussen zijn echter minimaal en zullen in het vervolg aangeduid worden met de term 'vrijhandelszones'.



Een vrijhandelszone is een afgebakend, meestal omheinde en bewaakte zone, waarbinnen een aantal speciale regels gelden. De United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO) formuleerde in 1971 een aantal kenmerken, waaraan de zones zouden voldoen<sup><4></sup>:

1. Er is geen invoer- of uitvoerbelasting verschuldigd voor grondstoffen, machines en andere zaken die nodig zijn voor de produktie. De eis daarbij is wel, dat de produktie voor 100% (soms 80%) bestemd is voor de uitvoer en niet voor de lokale markt.
2. Investeerders zijn vrijgesteld van inkomstenbelasting en winstbelasting voor een periode die meestal tussen de 5 en 10 jaar ligt. Deze termijn varieert afhankelijk van de omvang van de investering, het soort produkt en de plaats van vestiging.
3. Eenzelfde vrijstelling geldt voor andere direkte en indirecte belastingen.
4. Er is geen controle op de kapitaalstroom, met andere woorden: winsten kunnen vrijelijk het land uitgevoerd worden.
5. Het gastland, dat de vrijhandelszone heeft opgezet, verzorgt de infrastructuur, de benodigde kredieten, enzovoorts.

Deze kenmerken maken de zones tot economische enclaves, al kunnen de speciale regelingen van land tot land verschillen. Daarnaast gelden in veel gevallen ook voor bedrijven buiten de zones allerlei voordelen als het bedrijf voldoende exporteert.

Vrijhandelszones worden sterk geassocieerd met Derde Wereldlanden. De eerste zone werd echter in Europa gestart, namelijk in Shannon (Ierland). Het zijn echter vooral de ontwikkelingslanden geweest, die deze zones hebben toegepast. Over het nut van deze zones, lopen de meningen sterk uiteen. Gezien het grote aantal blijken de betreffende regeringen er het nodige heil van te verwachten. Onderzoeken naar het functioneren van de zones, relativiseren dit enigszins.

De schattingen over het aantal mensen dat werkzaam is in een vrijhandelszone, lopen uiteen, maar een aantal van 1 miljoen lijkt een redelijke schatting. Op kleine stadstaten als Hong Kong en Singapore na, is de bijdrage van de zones aan de officiële banenmarkt beperkt. De grens van 1% van de totale beroepsbevolking wordt zelden gehaald.

Door de vrijhandelszones is niet alleen de export gestegen, maar stegen ook de importen. In veel zones bestaan de exporten dan ook voor meer dan 80% uit door het bedrijf zelf geïmporteerde onderdelen. Van de resterende 20% wordt weer het grootste gedeelte betrokken van andere, in de zone gevestigde bedrijven. De integratie met de lokale economie, een van de doelstellingen bij de oprichting van de zones, vindt dan ook nauwelijks plaats. Voor de Bataan Export Processing Zone op de Filippijnen, met een grote traditie van toeleverende bedrijven, was het percentage lokaal betrokken onderdelen 16% in 1981. Het hoogste cijfer dat de zone bereikte.

Het werkgelegenheid scheppende effect van de zones is dus beperkt. Het verdienen van deviezen eveneens, door de groeiende importen. Daarnaast is ook de integratie met de lokale economie beperkt. Bovendien moet

**TABEL 2.4** Omvang van vrijhandelszones in een aantal Aziatische landen, het personeelsbestand rond 1981, het aantal zones en het beginjaar van de eerste zone.

Land	personeel	aantal	beginjaar
Singapore	105.000	14	1967
Zuid-Korea	120.000	9	1966
Maleysië	80.000	10	1972
Hong Kong	70.000*	9	1965
Taiwan	60.000	3	1966
Sri Lanka	22.000	1	1978
Filippijnen	20.000*	5	1973
India	onb	6	1965
China	onb	4	1979

\*: minimaal

onb: onbekend

Bron: SOBE berekening.

ook de absolute omvang van de exporten uit de vrijhandelszones niet overschat worden. De Taiwanese zones zorgden tussen 1976 en 1980 voor slechts 4% van de totale exporten uit dat land<sup><5></sup>. Alleen in Singapore en Hong Kong ligt dit percentage hoger.

Het beperkte nut van de vrijhandelszones mag tenslotte nog duidelijk worden uit een voorbeeld. Tussen 1973 en 1982 werd er voor \$ 82 miljoen geëxporteerd uit de eerder genoemde Bataan Export Processing Zone op de Filippijnen. De bouwkosten, die voor rekening van de Filippijnse overheid waren, worden geschat op \$ 192 miljoen<sup><6></sup>.

Waarom dan toch zo'n groot aantal zones in de wereld?

De voordelen van de vrijhandelszones moeten voor een deel gezocht worden in indirecte voordelen. De zones zijn een uiting van de MNO-vriendelijke instelling van het betreffende land. Een dergelijke instelling kan de garantie betekenen voor een stroom hulpelden van westerse landen.

Naast de economische effecten van de vrijhandelszones, zijn ook de sociale kanten belangrijk. In de Shenzhen Special Economic Zone in de Volksrepubliek China verdienen de arbeiders/sters een hoger loon dan in de rest van het land. Daarmee is ongeveer de enige gunstige uitzondering in Azië genoemd. Over het algemeen worden vrijhandelszones gekenmerkt door slechte arbeidsomstandigheden, lage lonen, gebrek aan rechtszekerheid, miserabele huisvesting en ontbrekende sociale voorzieningen. Zaken die overigens ook buiten de zones vaak te wensen overlaten.

**TABEL 2.5 ILO resoluties met jaartal van rektificatie door een aantal Aziatische landen. Tussen haakjes het nummer van de resolutie.**

	Singapore	Filippijnen	Indonesië	Thailand	Sri-Lanka
Recht op organisatie(87).	--	1953	--	--	--
Idem(98).	1965	1953	1952	--	1972
Gedwongen arbeid(29).	1965	--	1950	1969	1950
Veiligheid en gezondheid(115).	--	--	--	--	--
Idem(139).	--	--	--	--	--
Arbeidsinspectie(81).	1965	--	--	--	1956
Gelijke beloning man/vrouw(100).	--	1953	1958	--	--
Arbeidsuren(1).	--	--	--	--	--
Minimumloon(131).	--	--	--	--	1975
Nachtarbeid voor vrouwen(89).	--	1953	--	--	1966

Bron: ILO, 1982<7>.

In tabel 2.5 zijn een aantal resoluties van het International Labour Office (ILO) vermeld, met het jaartal dat deze resoluties werden ondertekend. Ten overvloede zij vermeld, dat op de uitvoering van deze resoluties weinig controle is. Sankties ontbreken bovendien.

Van de 50 mogelijke handtekeningen zijn er slechts 16 geplaatst. Lange werkdagen van meer dan 10 uur, zijn geen uitzondering. Voorzieningen bij ziekte ontbreken, zodat ziek zijn meestal geen loon betekend. De arbeiders/sters hebben weinig mogelijkheden iets aan deze omstandigheden te veranderen. Hoewel het recht op organisatie vrij algemeen erkend is, wordt een uitzondering gemaakt voor de vrijhandelszones. De arbeidsrust is immers een van de 'verkoopargumenten' voor de zones. Het personeel bestaat voor het grootste gedeelte uit jonge vrouwen. In Maleysië bestond in 1981 het totale personeel in de vrijhandelszones voor 81% uit vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 21,7 jaar<8>. Een vergelijking van de lonen van mannen en vrouwen is erg moeilijk, omdat het zelden voorkomt dat beiden dezelfde werkzaamheden verrichten. De vrouwen werken in de laag betaalde produktie, de mannen zijn ploegbaas of funktionaris.

Nu de wereldeconomie een recessie doormaakt, en de mogelijkheden voor exporten beperkt worden, lopen ook de vrijhandelszones gedeeltelijk leeg. Dit gaat ten koste van de werkgelegenheid van een groot aantal vrouwen. Pogingen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren, worden op die manier overschaduwd door de pogingen voor het behoud van werkgelegenheid.

## 2.4 Vrouwen in Azië

In deze paragraaf beperken we ons hoofdzakelijk tot vrouwenarbeid in de industriële sektor. De meeste Aziatische vrouwen zijn werkzaam in de landbouw, maar die sektor valt buiten het kader van dit betoog.

Het personeel in de vrijhandelszones, en meer algemeen in de export-industrie, bestaat voor het overgrote deel uit vrouwen. Deze arbeids-

deling naar sexe is geen toeval. Bij pogingen om buitenlandse investeerders aan te trekken, werd door de betreffende regeringen uitgebreid geadverteerd met de vele 'aantrekkelijke' kanten die vrouwen zouden hebben. Zo zouden vrouwen door hun natuurlijk geduld en hun slanke, beweeglijke vingers, bij uitstek geschikt zijn voor monotoon en precisie werk. In de textielindustrie en de elektronika, waar nauwkeurigheid essentieel is voor de kwaliteit van het produkt, zijn dat belangrijke eigenschappen. Daarnaast zijn vrouwenlonen laag. Patriarchale verhoudingen bestempelen vrouwenwerk als minder belangrijk dan mannenwerk. Dus verdienen vrouwen ook minder. Bovendien is het inkomen van vrouwen slechts een aanvulling op het gezinsinkomen, waar de man de kostwinner is. Vrouwen opleiden heeft weinig zin, omdat ze na enige tijd trouwen, kinderen krijgen en ophouden met werken.

Maar hoeveel heeft bovenstaande redenering nu te maken met de werkelijkheid?

Zoals te verwachten viel weinig. Dat vrouwen gaan werken komt door de noodzaak om een voldoende (gezins-)inkomen te verwerven. Noodzaak en geen bijverdienste. En van die noodzaak wordt dankbaar gebruik gemaakt. De training van vrouwen wordt meestal niet als zodanig erkend, hoewel bijvoorbeeld het werken met naald en draad een goede voorbereiding is op het solderen van gouddraadjes aan een chip. Zwangerschap is minder vaak een reden om ontslag te nemen dan een reden om ontslag te krijgen. Lange tijd waren zwangerschapstesten een standaardonderdeel van de aannamesprocedure bij veel MNO's. Vrouwen bleken zich uitstekend te lenen als flexibele arbeidskrachten en kregen daarom zelden een vaste aanstelling. Hun positie kan het beste omschreven worden als 'permanent tijdelijk', want lange tijd werd het verlopen van het kontrakt gevolgd door een nieuw (tijdelijk) kontrakt.

De omstandigheden, waaronder vrouwen moeten werken, zijn over het algemeen slecht. Door een extreme arbeidsdeling bestaat het werk uit monotone handelingen, die bovendien niet geheel van gevaar ontdaan zijn. Regelingen omtrent veiligheid en gezondheid ontbreken veelal. Dit maakt het mogelijk vrouwen bloot te stellen aan gevaarlijke chemische stoffen en pluizen in de lucht, die longaandoeningen konden veroorzaken. Het urenlang turen door microscopen, zoals in de chipindustrie, kan oogaandoeningen veroorzaken. De als schoon, modern en veilig bekend staande elektronika-industrie, blijkt bij nadere beschouwing vaak vuil en gevaarlijk.

Als de produktie binnen een vrijhandelszone plaatsvindt, dan zijn de vrouwen vaak binnen die zone gehuisvest. Hoewel 'gehuisvest', als het leven op de overvolle slaapzalen waar een bed gehuurd moet worden zo bestempeld kan worden. In de fabriek zijn de arbeidsdagen lang, terwijl daar in tijden van grote vraag nog de nodige overuren bijkomen. Er zijn zelfs gevallen bekend, dat de bedrijfsleiding ertoe overging om pepillen te verstrekken.

Ondanks de 'natuurlijke onderworpenheid en het geduld' blijkt het in de praktijk nodig te zijn om een groot aantal maatregelen te treffen om

vrouwen ertoe te bewegen dergelijke arbeidsomstandigheden te accepteren. Betaling vindt plaats op basis van stukloon en allerlei bonussen moeten de produktie verder opdrijven. Maar niet alleen deze 'harde' prikkels worden gebruikt om de produktie op te voeren. Met name op het ideologisch vlak wordt subtiel ingespeeld op de heersende norm. In landen waar pas sinds kort industrie-arbeid voor vrouwen op grote schaal plaatsvindt, wordt daarvan volop gebruik gemaakt. De strakke familieverhoudingen, zoals die zeker op het platteland nog gelden, worden niet verbroken als een vrouw in een fabriek gaat werken. Er zijn bedrijven die zover gaan, dat het loon aan vader of broer wordt uitbetaald. Daardoor is het bedrijf ervan verzekerd dat de familie een maximale druk op de vrouw zal uitoefenen om haar baan te behouden.

De organisatie op het werk van schoonheidsverkiezingen, make-up cursussen en spelletjes als: 'Wiens benen zijn dit?', drukken vrouwen in de rol die ze zouden moeten vervullen.

De tol die voor het werken in de fabriek betaald moet worden, wordt duidelijk als de vrouwen ontslagen worden. Het werk in de industrie heeft hen in de meeste gevallen losgemaakt van de leefwijze en normen van het platteland. Gevolg is, dat ze nergens meer thuis zijn. Niet meer geaccepteerd door de dorpsgemeenschap en ook niet meer in staat daar te leven, maar ook niet echt opgenomen als arbeidster.

Of de komst van MNO's goed dan wel slecht voor vrouwen geweest is, is niet eenduidig vast te stellen. Ondanks de genoemde omstandigheden waaronder deze vrouwen moeten leven en werken, zijn er ook een aantal positieve ontwikkelingen te noemen<9>.

Allereerst kan gezegd worden dat de lonen bij MNO's hoger zijn dan in de lokale industrie. Dat de lonen absoluut gezien zo laag zijn, komt eerder door de zwakte van de Derde Wereldeconomieën dan door het verschil in sexe. Lonen in ontwikkelingslanden zijn soms een faktor 10 lager dan die in westerse landen. Vrouwenlonen zijn gemiddeld 30 tot 50% lager dan mannenlonen. Dit is geen onbelangrijk verschil, maar het verschil tussen ontwikkelde en ontwikkelingslanden is van grotere betekenis.

Ten tweede heeft de komst van MNO's naar Azië gezorgd voor een groot aantal betaalde banen voor vrouwen. Vrouwen hebben daardoor een stuk zelfstandigheid gekregen, die ze daarvoor moesten ontberen. Een eigen inkomen, weg uit de onderdrukkende traditionele dorpsstructuur en meer mogelijkheden het eigen leven vorm te geven. Het werken in de industrie heeft de trouwleeftijd en het moment van zwangerschap uitgesteld. Daardoor kunnen vrouwen zich langer aan de traditionele rol van huisvrouw/moeder onttrekken. Op deze manieren heeft de komst van MNO's wel degelijk bijgedragen aan het verbeteren van de positie van vrouwen.

Dat vrouwen echter aanzienlijk zwakker staan op de arbeidsmarkt dan mannen, blijft een feit.

Opvallend is overigens de grote overeenkomst met ontwikkelingen die in het recente verleden in westerse landen plaatsvonden. In westerse landen

hielden een groot aantal bedrijven er zogenaamde 'vrouwenateliers' op na. Daarbij ontbraken de belastingvoordelen van vrijhandelszones weliswaar, maar 90% van het personeel bestond uit vrouwen. Vrouwen die monotoon, arbeidsintensief en bovenal laagbetaald werk verrichtten. In een rapport uit 1961 van de afdeling Sociale Zaken van de NV Philips, die in Nederland diverse vrouwenateliers had, werden vrouwen geprezen om:

"Haar vermogen om ook op langere termijn dezelfde soort werkzaamheden goed te blijven verrichten.

Haar geringe mate van eerzucht (waardoor het namelijk mogelijk is haar te plaatsen in functies die wat betreft carrièremogelijkheden uitzichtloos zijn)."<10>

Het inzetten van vrouwen voor specifieke werkzaamheden is dus geen nieuw verschijnsel. Vooral voor een grotere flexibiliteit van de produktie worden veel vrouwen ingezet. Na het belang van de lage lonen, waarvan hierboven sprake is, is flexibiliteit een centraal ondernemingsstreven geworden. Vrouwen waren de eersten die deeltijdbanen kregen. Immers, vrouwen waren niet volledig beschikbaar vanwege hun zorg in het huishouden. Een beperkt aantal uren maakte ook de rechtspositie van deze vrouwen zwakker, waardoor ze gemakkelijker aangetrokken en afgestoten konden worden. De manieren waarop het streven naar een optimale flexibiliteit kan worden bereikt zijn legio. Uitbesteding van werk, oproepkrachten en thuiswerk zijn enkele voorbeelden hiervan.

Bij uitbesteding van werk worden een aantal, over het algemeen technologisch oninteressante, onderdelen niet meer door het bedrijf zelf gemaakt. Deze onderdelen worden ingekocht bij de zogenaamde toeleveranciers, veelal bedrijfjes die gespecialiseerd zijn in de produktie van onderdelen. Recent, en niet in het minst veroorzaakt door verscherpte concurrentie, is het uiterlijk van het produkt en het snel kunnen inspelen op modetrends in de markt een belangrijk bedrijfsstrategisch gegeven geworden. Bedrijven hebben technieken ontwikkeld om daar aan te voldoen. Het niet zelf meer maken van onderdelen werkt in zo'n geval kostprijsverlagend en stelt het bedrijf in staat in korte tijd kleine veranderingen aan het produkt aan te brengen. Het bedrijf is verlost van de kosten en de tijdsbesteding om produktielijnen om te bouwen. Regeringen van ontwikkelingslanden hebben deze tendens veelal aangemoedigd. Toeleverende bedrijven zijn over het algemeen arbeidsintensief. Het ontbreekt ze aan voldoende kapitaal om automatiseringen door te voeren, terwijl kleinserie produktie dit vaak niet rendabel maakt. Er zijn natuurlijk ook uitzonderingen, zoals uiterst moderne of grootschalige toeleveranciers.

Vrij algemeen geldt dat de rechtspositie bij bovengenoemde werkvormen, arbeidsomstandigheden en betaling over het algemeen slecht zijn. Of in ieder geval slechter dan bij 'regulier' werk. Vrouwen worden op grote schaal aangetrokken om dit werk te doen. Een van de extreme vormen

die dit kan aannemen, is het ontstaan van zogenaamde sweatshops. Dit zijn illegale bedrijfjes, veelal gehuisvest op achterafkamers midden in grote steden. Bescherming van de rechtspositie ontbreekt volledig, arbeidsomstandigheden zijn uiterst miserabel en de betaling ver beneden het wettelijk minimum. De ironie wil, dat het in Engeland voornamelijk immigrantenvrouwen uit Azië en de Caraïben zijn, die in dergelijke shops werken. Dit verschijnsel beperkt zich inmiddels niet alleen tot Groot-Brittannië, ook in Nederland werden in september 1985 enkele sweatshops in Amsterdam ontdekt en gesloten. Inmiddels zijn er al enkele tientallen ontdekt en komen schattingen over het totale aantal op enkele honderden.

De overeenkomsten tussen ontwikkelingslanden en westerse landen worden door dit soort praktijken steeds groter. Datzelfde geldt ook in het omgekeerde geval. Moderne produktie-apparatuur beperkt zich zeker niet enkel tot het westen. In een aantal Aziatische landen staan bedrijven, ingericht met de meest geavanceerde apparatuur.

Laten we terugkeren naar de positie van Aziatische vrouwen. Het is een wijdverbreid misverstand dat deze vrouwen dociel alles over zich heen laten komen. Alle intimidatie en ideologie ten spijt zijn er een groot aantal voorbeelden van massa-akties van vrouwen. Deze strekken zich uit tot binnen de omheiningen van de vrijhandelszones. Vooral de Filipijnse Bataan vrijhandelszone is onder het Marcosregiem berucht geworden binnen ondernemingskringen, om de strijdbaarheid van de daar werkzame vrouwen. Konflikten bij het ene bedrijf gaan als een lopend vuurtje door de zone en hebben diverse malen geleid tot massale langzaam aan akties of werkonderbrekingen. De pogingen van de direktie van de zone om de repressieve wetgeving nog verder aan te scherpen, stuitten eveneens op massaal verzet. Op 26 april 1985 startte een demonstratie, waar ruim 10.000 vrouwen aan deelnamen, om te protesteren tegen deze maatregelen.

Bij akties worden vrouwen wel gekonfronteerd met specifieke moeilijkheden. Zo zijn er een aantal drempels binnen veel vakbonden die het vrouwen niet gemakkelijk maken aan vakbondsaktiviteiten deel te nemen. Lidmaatschap moet in veel gevallen eerst nog afgedwongen worden. Als dat gebeurd is, is het allerm minst vanzelfsprekend dat vrouwen ook daadwerkelijk geaccepteerd worden. Zelfs bij bedrijven waar 90% van het personeel uit vrouwen bestaat, bestaat de vakbondsleiding in veel gevallen uit mannen. Gelukkig is dit niet altijd het geval. De Signeticsvakbond in Thailand wordt volledig door vrouwen gedragen. En de Hong Kong Electrical Workers Union heeft een vrouwelijke voorzitter.

Een gevolg hiervan is, dat het verzet van vrouwen vaak andere vormen gezocht en gevonden heeft. Vormen die door het door mannen overheerste vakbondsapparaat niet altijd opgemerkt worden, of niet serieus genomen. Een voorbeeld hiervan zijn de golven van massahysterie. Een of enkele vrouwen raken op een bepaald moment hysterisch: schreeuwen, kronkelen over de grond en slechts door een

aantal anderen in bedwang te houden. Dergelijke hysterieaanvallen verspreiden zich als een vloedgolf door de fabriek en vaak rest de bedrijfsleiding slechts het sluiten van het bedrijf. In alle bekende gevallen ging het om groepen vrouwen. Hoewel in Azië verhalen opgehangen worden over geesten en bezetenheid, laten bedrijfsdirekties doorschermen, dat de slechte arbeidsomstandigheden minstens een rol spelen.

Behalve deze spektakulaire akties, zijn veel vrouwenakties juist aan het oog onttrokken. Bij de Philipsvestiging in Poona (India) werden grote hoeveelheden onderdelen op de afvalhopen van het bedrijf ontdekt. Deze waren door de vrouwen gezamenlijk daar gedeponneerd om hun dagelijkse aantallen 'gemakkelijker' te halen.

Gezien de moeilijkheden die vrouwen ondervinden, naast de drempels binnen de vakbonden, maken ook de lange werkdagen en het hoge tempo het niet gemakkelijk om in verzet te komen. Toch zijn er een groot aantal vormen van verzet ontwikkeld. Voldoende uitingen van de toegenomen strijdbaarheid van de 'volgzame meisjes'.

## 2.5 Noten

1. H. Kuiper, 1985.
2. NRC 11-5-1985.
3. Ontleend aan C. Hamilton, 1983.
4. COS Twente, 1982.
5. In de periode 1966 - 1970 was 5% van de export en 7% van het personeel in de manufaktur afkomstig uit de vrijhandelszones. In de periode 1976 - 1980 was dit respectievelijk 8% en 4%. Cijfers zijn afkomstig uit het niet gepubliceerde rapport uit 1983 'Direct foreign investment in Taiwan's development', van G. Ranis & C. Schive. Het rapport werd aangehaald in L. Lauridsen: 'Export oriented industrialisation and the working class: the case of Taiwan', opgenomen in: J. Norlund ea, 1984.
6. A. Street, 1985.
7. ILO 61th session, report III (part 5): list of ratifications (as at december 31, 1981), ILO Geneva 1982. Aangehaald in: A. Wrangel 'Beyond the social clause - a commend on ILO laborstandards and export oriented industrialisation in Southeast Asia', in: J. Norland ea, 1984.
8. ILO/M. Dalta-Chandhuri, 1982.
9. L. Lim, 1983.
10. Philips Sociale Zaken, 1961.

## hoofdstuk 3

# Het Philipsconcern

### 3.1 Geschiedenis van het Philipsconcern

In 1891 vestigde Philips zich in Eindhoven<sup>(1)</sup>. Het was een eenvoudig bedrijfje, dat zich bezig hield met de produktie van gloeilampen. Een eeuw later is het bedrijfje dusdanig gegroeid, dat het een van de grootste bedrijven van de wereld is geworden. Vestigingen in 60 landen, meer dan 340.000 mensen op de loonlijst en een omzet van 60.000.000.000 gulden. Het bedrijf vond haar oorsprong in Eindhoven en nog steeds zijn daar de belangrijkste bestuurcentra gevestigd. Dat Eindhoven 100 jaar geleden de vestigingsplaats werd, was geen toeval. Het dorpje had als voordeel dat het dicht bij het Duitse industriegebied Rijnland-Westfalen lag, en daarmee dicht bij de toenmalige grootste gloeilampenmarkt van Europa. Eindhoven was ook om sociaal-ekonomische redenen aantrekkelijk. In het grotendeels agrarische zuiden van Nederland waren er arbeidskrachten genoeg en de lonen waren laag. Bovendien kende de streek nauwelijks vakbonden, waardoor de arbeidsrust groot was.

Philips profiteerde. Profiteerde ook van de gebrekkige Nederlandse oktrooiwetgeving, waardoor vindingen van andere gemakkelijk nageemaakt konden worden. In de schaduw van de reuzen Siemens & Halske, AEG en het oppermachtige General Electric uit de Verenigde Staten, wist Philips zich een eigen, bescheiden plaatsje te veroveren.

De sektor kende al rond de eeuwwisseling de nodige onderlinge afspraken. De markt was snel verdeeld en van vrije konkurrentie was nauwelijks sprake. Philips speelde hierin een ondergeschikte rol, hoewel het bedrijf wel werd opgenomen in het eerste internationale gloeilampen kartel Verkaufsstelle Vereinigte Glühlampen Fabrikanten. Het is dan inmiddels 1903.

Ondanks een technologische achterstand, wist Philips door haar lage produktiekosten, zich gestaag uit te breiden. In 1908 was Philips met 1000 personeelsleden reeds de grootste partikuliere werkgeefster in Nederland. Een positie die ze tot op de dag van vandaag heeft weten te behouden.

Nederland was neutraal tijdens de eerste wereldoorlog. Een neutraliteit die voor de Nederlandse ondernemingen erg gunstig was, omdat een aantal konkurrenten tijdelijk uitgeschakeld waren. Philips groeide dan

ook tot 5000 personeelsleden in 1918. De uitbreiding was mede te danken aan een produktdiversifikatie van de onderneming. De oorlog blokkeerde de levering van grondstoffen als glas en argongas. Het bedrijf ging deze toen zelf produceren.

Philips groeide ten koste van de konkurrentie. In 1919 werden de mededingers Volt, Splendor en Pope opgekocht. En in datzelfde jaar werden de eerste stappen over de grens gezet. Het Belgische SA Lumiere Economique werd eveneens opgeslokt. Philips zat in het offensief en tussen 1920 en 1930 werden buitenlandse vestigingen geopend in Europa, maar spoedig ook in Brazilië, Argentinië, India en Zuid-Afrika.

De fabrieken in en rondom Eindhoven voorzagen in de exportbehoefte, terwijl de buitenlandse vestigingen voornamelijk ondersteuning gaven bij het binnendringen van de lokale markten.

De voorspoed kwam echter drastisch tot een einde door de crisis van de jaren '30. Exportmarkten vielen weg door importbeperkende maatregelen. In Nederland vielen harde klappen. De helft van het personeel kwam op straat te staan. Tussen 1929 en 1939 zakte het personeelsbestand van 27.000 tot 15.000 mensen. De exportmarkten, die eerst vanuit Nederland werden bevoorrad, werden dat toen door de buitenlandse vestigingen. Het Philipspersoneel buiten Nederland steeg dan ook van 13.000 tot 27.000.

Na deze aardverschuiving in het personeelsbestand volgde tijdens de tweede wereldoorlog een organisatorische verschuiving. Dankzij de kontakten met Siemens was Philips redelijk voorbereid op het uitbreken van de oorlog en in 1940 vestigde het bedrijf zich op de Nederlandse Antillen. De internationale organisatie werd in drie delen gesplitst. Eindhoven bleef het centrum voor Europa huisvesten, terwijl vanuit Engeland de niet-bezette delen van Europa bestreken werden. De rest van de wereld kwam onder het in de VS gevestigde deel van Philips te vallen. Het gedrag van Philips tijdens de oorlog zorgde na afloop voor enige opschudding. Omdat de 'Nederlandse' Philips defensie-orders voor de Duitsers had uitgevoerd en de 'Amerikaanse' Philips hetzelfde gedaan had voor de geallieerden, werd het bedrijf verweten van twee walletjes gegeten te hebben. De Amerikaanse Senaatskommissie die na de oorlog de zaak onderzocht, kwam echter niet tot een veroordeling. Philips ontving van de Nederlandse regering f 100 miljoen aan kredieten voor de geleden schade, zoals het bombarderen van de Philipslichttoren door de geallieerde strijdkrachten. Toch had Philips het tijdens de oorlog niet slecht gedaan, blijkens de dividendbetaling van 18% aan de aandeelhouders over de jaren 1939-1945.

Na de oorlog brak een ongekende expansie aan. De Nederlandse export bestond in die tijd voor meer dan de helft uit Philips produkten<sup>(2)</sup>. De expansie was zo stormachtig, dat de stad Eindhoven dit niet alleen op kon vangen. Het aantal beschikbare arbeidskrachten en fabrieksruimtes was eenvoudigweg onvoldoende. Er werden een groot aantal vestigingen gestart in Nederland en België. Beide landen hadden in die tijd relatief lage lonen. Philips zocht voor haar nieuwe vestigingsplaatsen de minder

ontwikkelde delen van het land op, waar een ruim aanbod van arbeidskrachten was.

Werd voor de oorlog de geografische spreiding vooral bepaald door de ontwikkelingen op de afzetmarkt, na de oorlog werd ook de situatie op de arbeidsmarkt van belang bij het vestigingsbeleid.

Inmiddels had het produktassortiment zich naast de gloeilamp al voor de oorlog uitgebreid met radio's. Na de oorlog begon Philips door het verwerven van het huidige Holland Signaal Apparaten met de produktie van wapensystemen. Het was echter vooral de opkomst van de televisie aan het einde van de jaren '50, waardoor Philips omhoog gestuwd werd. De zwart/wit TV en later de kleuren TV werd de kurk waar Philips tot het einde van de jaren '70 op zou drijven.

Voor die tijd veranderde de Philips structuur echter nog in belangrijke mate. Rond 1960 vond uitbreiding plaats naar de zogenaamde randgebieden van Europa (Portugal, Spanje, Italië, Griekenland en Turkije). Het loonnivo in deze landen was aanzienlijk lager dan dat in de noordelijker gelegen landen. Deze laatstgenoemde landen vormden wel de belangrijkste afzetmarkt voor Philips. De randgebieden van Europa hadden als voordeel, dat de afstand tot deze afzetmarkt kort was, de vervoerskosten konden beperkt blijven. Het was dan ook niet vreemd dat een speciaal soort produkten voor fabrikage in deze randgebieden in aanmerking kwam. De produktie van grote, maar in massafabrikage te vervaardigen produkten als ijskasten en wasmachines is nog steeds voor een zeer groot gedeelte gevestigd in de genoemde landen.

In de loop der tijd waren de niet-Europese vestigingen van Philips langzaam in aantal gegroeid. Het aandeel van deze vestigingen in de totale produktie bleef echter beperkt. Aan het einde van de jaren '60 veranderde dit echter snel en ingrijpend. Op dat moment kwam er een proces opgang, dat 'dubbele kapitaalbeweging' genoemd wordt. Het dubbele van deze kapitaalbeweging zat in de kapitaalsstromen naar enerzijds lage lonenlanden, en anderzijds naar landen met geavanceerde technologie in huis en grote staatsmarkten.

De verplaatsing van produktie naar lage lonenlanden wordt 'runaway beweging' genoemd. Deze beweging is in hoofdstuk 1.3 reeds uitgebreid besproken. De tweede kapitaalsbeweging richtte zich voornamelijk op de VS. In dat land was een groot gedeelte van de technologische kennis gekoncentreerd, welke door patenten voor buitenstaanders werd afgeschermd. Bovendien was de VS goed voor de helft van de totale afzet binnen de elektrotechnische industrie. De Amerikaanse overheid op haar beurt, was goed voor de helft van de totale overheidsopdrachten in de wereld. Die technologische kennis en overheidsopdrachten, stonden in nauw verband met elkaar, en staan dat nog steeds. Zo bestonden de ruimtevaart- en defensiebudgetten in de VS voor een zeer groot gedeelte uit geld voor technologie-ontwikkeling. De zo met overheidsgeld ontwikkelde technologie konden de betreffende bedrijven, die het onderzoek deden, gebruiken voor innovatie van hun konsumentenprodukten.

De gevolgen van de hierboven genoemde kapitaalsstromen, werden zicht-

baar in de personeelscijfers. In Nederland groeide het personeelsbestand van 82.000 (1967) tot 100.000 (1971). Toen begon een konstante daling, totdat in 1984 er nog maar 68.000 mensen bij Philips werkten. Vanaf dat jaar stabiliseerde dit aantal zich overigens.

In Noord-Amerika, waar de ene stroom naartoe ging, groeide het aantal personeelsleden tussen 1967 en 1971 van 4.000 tot 20.000. De groei ging daarna door, tot 61.000 in 1984. Het personeel in Azië tenslotte, groeide in omvang van 5.000 (1967) via 15.000 (1970) tot 31.000 (1984).

Deze veranderingen in de personeelscijfers waren het gevolg van veranderingen in de produktiestructuur. De verschuiving van produktie naar lage lonenlanden en Noord-Amerika ging gelijk op met verregaande rationalisaties van de produktie. De daaruit voortkomende reorganisaties leidden tot de vorming van zogenaamde Internationale Produktie Centra (IPC). Kleine vestigingen werden opgedoekt of samengevoegd tot grote, moderne IPC's. Deze IPC's hebben veelal een belangrijke eigen ontwikkelafdeling en kunnen voorstellen doen tot technologische vernieuwing.

De reorganisaties die dit mede mogelijk moesten maken, werden in januari 1980 door de direktie van Philips bekend gemaakt. De afbouw van produktie en werkgelegenheid in Europa was toen al 10 jaar aan de gang. Voor het eerst sinds lange tijd kondigde de direktie aan dat in Nederland gedwongen ontslagen misschien niet te voorkomen zouden zijn. Tot dat moment stond Philips bekend als een wat paternalistisch, maar sociaal bedrijf. Deze naam dankte het koncern niet alleen aan uitgebreide voorzieningen als een eigen medische dienst, studiefinancieringssysteem, schouwburg en pensioenfonds, maar ook aan het toepassen van de weg van 'natuurlijk verloop' bij inkrimpingen van het personeelsbestand. Een naam die nu tot de verleden tijd behoort.

### 3.2 Huidige ontwikkelingen

De resultaten van Philips sinds 1980, dus sinds de aangekondigde reorganisaties, lijken het succes van deze aanpak te bevestigen. Succes, voor zover het de kille cijfers van het bedrijf betreft. De omzet steeg sterk en in 1984 steeg de nettowinst voor het eerste boven de magische 1 miljard gulden. De nettowinst van 1985 zat daar onder, maar werd vertekend. De cijfers van het eerste kwartaal werden sterk negatief beïnvloed door de verliezen van het Grundig koncern, een bedrijf waarin Philips haar aandeel per 1 januari 1985 had uitgebreid. In de loop van het jaar, kon zelfs een complete instorting van de chipmarkt niet voorkomen, dat de nettowinst over het hele jaar opliep tot meer dan 900 miljoen gulden. Het lijkt dus goed te gaan met Philips. Toch is het bedrijf er nog lang niet, als we de uitlatingen van diverse Philips-funktionarissen moeten geloven. Volgens hen staat het water Philips zelfs tot aan de lippen. In mei 1985 kwam een intern Philipsrapport in de openbaarheid waarin het gezamenlijke einddoel van de Japanse elektronikabedrijven omschreven werd als de vernietiging van de Europese en Amerikaanse industrie. Op het gebied van de konsumenten-elektronika (TV's, videorecorders, hi-fi, Compact Disc) is alleen Philips nog als serieuze konkurrent overgeble-

ven. De Japanse industrie zou vervolgens de aanval inzetten op de professionele markt. Wat er niet instond, was de bijdrage die Philips zelf aan het uitschakelen van de concurrentie geleverd heeft. Zowel in de VS als in Europa heeft Philips een groot aantal bedrijven opgekocht of er een belangrijk aandeel in verworven, zoals in het eerder genoemde Grundig.

De resultaten van de afgelopen 10 jaar laten een duidelijke inzinking rond 1980 zien, hoewel de omzet gestaag groeide in deze periode. Het resultaat als percentage van de omzet zakte van 7,1% in 1976 tot 4,3% in 1980. In 1984 was dit weer opgelopen tot 6,5%, een nivo dat in 1985 niet gehandhaaft kon blijven (5,1%).

Het personeelsbestand volgde echter een geheel andere ontwikkeling. De stijgende omzet werd gerealiseerd door een steeds kleiner aantal mensen. Deze terugloop lijkt echter in 1983 tot een (voorlopig?) einde gekomen te zijn. In tabel 3.1 zijn enkele cijfers over Philips gedurende de laatste 10 jaar opgenomen.

**TABEL 3.1 Omzet, bedrijfsresultaat, nettowinst en aantal werknemers/sters van de NV Philips wereldwijd in de jaren 1976 tot en met 1985<3>.**

Jaar	Omzet (f mrd)	Resultaat (f milj)	Nettowinst (f milj)	Personeel (.000)
1976	30,4	2175	517	392
1977	31,2	2162	583	384
1978	32,7	2210	651	388
1979	33,2	1796	564	379
1980	36,5	1577	328	373
1981	42,4	2193	357	348
1982	43,0	2130	433	336
1983	46,2	2755	647	343
1984	53,8	3473	1113	344
1985	60,0	3075	919	346
1986	55*	--	--	--

\*: voorlopig cijfer.

Bron: NV Philips jaarverslag 1985, persbericht 1987.

Nieuwe ingrijpende wijzigingen staan voor de deur. De verscherpte concurrentie vereist volgens de directie een pakket maatregelen om de positie van Philips voor de toekomst veilig te stellen. Intern moet de productie-organisatie en de gebruikte technologie versneld aangepast worden. Extern is het vooral de relatie met andere ondernemingen die sterk veranderd moet worden. Deze ontwikkelingen hangen overigens nauw met elkaar samen. Kernbegrippen van de 'nieuwe' aanpak van Philips zijn 'efficiëntie', 'kwaliteit' en 'flexibiliteit'. Leidde de concentratie van productie in de jaren '70 tot efficiëntie door grootschaligheid, de huidige marktontwikkelingen stellen een aantal aanvullende eisen. Verhoging van de kwaliteit van zowel de producten als het productieproces, waardoor de uitval (die producten die tijdens het maken niet aan

de gestelde eisen blijken te voldoen) verminderd wordt, moet leiden tot een verhoogde output. Flexibiliteit moet het mogelijk maken snel op veranderingen in de markt in te spelen. Hoewel deze begrippen van toepassing zijn op de hele Philipsorganisatie, is het voor de praktische konsekwenties van belang of Philips met een bepaald produkt marktleider is, zich heftig tegen concurrenten moet verweren, of nieuw op een markt wil binnendringen.

Vanwege het belang van deze ontwikkelingen, wordt hier eerst nader op ingegaan. Deze ontwikkelingen bepalen immers voor een groot gedeelte de veranderingen zoals die zich ook in de Aziatische ontwikkelingslanden voordoen. Daarbij moet overigens niet vergeten worden, dat een omvangrijke organisatie als Philips enigszins traag is. Plannen maken is een ding, ze daadwerkelijk uitgevoerd is een ander.

### 3.3 Philips van binnen

Om het productieproces zo rendabel mogelijk in te richten, werd enige jaren geleden begonnen met het concentreren van de productie in grote vestigingen. Deze rendementsverhoging was nodig om de verhevigde concurrentie het hoofd te bieden, en de technologische ontwikkeling maakte dit ook mogelijk. Dit leidde in eerste instantie tot wat genoemd wordt starre automatisering. Dit betekent, dat bij de productie van grote series, steeds meer werkzaamheden in het totale productieproces door machines en automaten werden overgenomen. De benodigde apparatuur was duur, zodat alleen bij grote aantallen deze apparatuur goedkoper was dan menskracht.

In de laatste paar jaar, kwam deze ontwikkeling in een nieuwe fase. Het was niet alleen belangrijk om goedkope producten op de markt te brengen, maar deze ook snel te kunnen aanpassen aan veranderende eisen. Veelal waren dit kleine veranderingen in vorm of kleur. Dit vereiste een flexibeler aanpak dan met de grote serie productie mogelijk was. De zogenaamde flexibele automatisering die hierdoor opkwam, is dan ook vooral gericht op het verkorten van de omsteltijden. Omsteltijd is de tijd die nodig is om een produktielijn waar net een bepaald produkt mee gemaakt is, om te bouwen voor de productie van een ander produkt. Als deze omsteltijd drastisch verkort kan worden, dan kunnen er met één produktielijn, verschillende producten gemaakt worden. Dit stelt echter nogal wat eisen aan het betreffende apparaat, aan de hele produktielijn en aan de arbeidsorganisatie eromheen en de instelling van de mensen die aan de lijn werken.

Een belangrijk onderdeel in het geheel is de logistieke planning. Onder logistiek wordt verstaan de goederenstroom van het moment waarop het de fabriek binnenkomt (als grondstof of halffabrikaat) tot de aflevering bij de klant. In verschillende Philipsvestigingen wordt druk geëxperimenteerd met nieuwe, geautomatiseerde logistieke systemen. Gegevens over elke stap in het productieproces moeten geregistreerd en met elkaar verbonden worden. Op basis van dit overzicht kan gezien worden waar knelpunten te verwachten zijn en geprobeerd worden deze alsnog te

voorkomen. Het zal duidelijk zijn dat dit systeem doordringt tot elke plek op de werkvloer.

Er worden, om dit systeem goed te laten functioneren, ook de nodige eisen gesteld aan de mensen die ermee moeten werken. De hoge investeringskosten maken het noodzakelijk om de apparatuur zoveel mogelijk te gebruiken. Vandaar, dat Philips al enkele jaren bij onderhandelingen over een nieuwe CAO, probeert om de bedrijfstijd te verlengen en de werktijd flexibel te maken. De werktijd is het aantal uren (bijvoorbeeld per week) dat een enkele werknemer/ster werkt. De bedoeling is nu, dat bij produkten waar in bepaalde tijden van het jaar een grotere vraag naar is, in die tijd lang gewerkt wordt. In rustige tijden werkt iedereen maar een beperkt aantal uren. Op die manier worden schommelingen in de markt opgevangen, kan er snel en adequaat op die veranderingen worden ingespeeld en zijn er weinig kosten voor het houden van voorraden.

Het verlengen van de bedrijfstijd houdt in, dat het aantal uren dat het bedrijf in gebruik is, verlengd wordt. Een voorbeeld kan dit verduidelijken. In de Philips Lichtfabriek te Terneuzen zijn zogenaamde 'minishifts' ingevoerd. In deze minishifts werken voornamelijk vrouwen. Zij werken 5 uur per dag. Drie van deze shifts (ploegen) leiden ertoe dat, terwijl iedereen 25 uur per week werkt, de produktie 15 uur per dag draait. Pogingen van de Philipsdirectie, om ook in het weekeinde te gaan werken, moeten de bedrijfstijd nog verder verlengen.

Naast deze veranderingen in werktijden, vinden er op de werkplek zelf ook veranderingen plaats. Nu het productieproces omgevormd wordt tot een veel flexibeler geheel, is de controle op de kwaliteit van de produktie een stuk moeilijker geworden. Normaal was er sprake van een tijdje proefdraaien, voordat de boel echt op gang kwam. Bij het verkorten van de omsteltijden, moet de kwaliteitscontrole ook aangepast worden, anders gaat het voordeel alsnog verloren. In het streven naar verbetering van de kwaliteitscontrole, zijn vooral zogenaamde Japanse technieken populair geworden. Met een programma, dat door Philips 'Total Quality Concept' genoemd wordt, wordt geprobeerd de betrokkenheid van de mensen bij de produktie te vergroten. Streven naar perfectie, zelfdiscipline en gevoel van verantwoordelijkheid spelen een belangrijke rol. Uiteindelijke doel is, mensen zover te krijgen dat kleine storingen in de produktie door hen zelf worden opgelost en, nog beter, worden voorkomen. Naast deze veranderingen die op het nivo van de werkvloer plaatsvinden, vinden er enkele ingrijpende veranderingen plaats in de organisatiestructuur van Philips.

Ten eerste is dat een verandering in de produktieorganisatie. Philips is wat de produktie betreft opgedeeld in Hoofd Industrie Groepen (HIG's). De ontwikkeling van de verschillende produktgroepen is echter zodanig, dat de verschillen tussen die produktgroepen steeds kleiner worden. Eenzelfde technologie wordt in verschillende produkten gebruikt. Zo is de technologie van de Compact Disc (vallend onder HIG Audio) nauw verweven met die van de Beeldplaat (vallend onder HIG Video). De HIG's Audio en Video zijn dan ook samengevoegd. Hetzelfde is het geval met

Ela (Electro acoustics) en S&I (Science & Industry) en met Data Systems en PTI (Philips Telecommunications Industries). De verschillende produktgroepen worden in een bijlage verder behandeld.

Een laatste interne verandering die hier genoemd zal worden, is een vereenvoudiging van de Philipsstructuur in geografische zin. Een complex bedrijf als Philips is moeilijk centraal te besturen, zeker als een snelle anticipatie op de markt gewenst wordt. Om hierop in te spelen, heeft de Philips leiding drie centrale regio's in de wereld benoemd, die elk een eigen, marktgerichte benadering krijgen. Deze regio's zijn:

- Europa, een broedplaats van innovatie en research en nog steeds de belangrijkste markt voor Philips. Een markt echter, die sterk versnipperd is door de vele landsgrenzen, munteenheden, taalbarrières. Nieuwe produkten worden langzaam opgenomen. Een markt bovendien, zonder gemeenschappelijke industriepolitiek.
- Het Verre Oosten met als centrum Japan. Deze regio heeft een snel groeiende markt en is toonaangevend op het terrein van produktontwikkeling en fabriekstechnologie.
- VS, waar Philips sterk groeit. In de VS vindt veel research plaats, mede door de budgetten van het Pentagon, het Amerikaanse ministerie van defensie. De markt is groot en homogeen. Nieuwe produkten worden snel in grote aantallen gekocht.

Alle drie de centrale regio's krijgen een grote mate van marketingvrijheid, waarbij Philips International BV, een in Nederland gevestigd bedrijf, als een soort gemeenschappelijke bloedstroom tussen de verschillende regio's moet functioneren.

### 3.4 Philips van buiten

In de relatie tussen Philips en andere bedrijven is op een aantal fronten verandering gekomen. Naast een sterke concurrentie die de laatste paar jaar tussen de verschillende bedrijven te zien is, wordt er op een groot aantal terreinen intensief samengewerkt. De meeste bedrijven realiseren zich, dat het winnen van de strijd, enkel en alleen op eigen kracht, een onbegonnen zaak is. Bovendien brengt dit veel te grote risico's met zich mee.

Technologische vernieuwing vindt in zo'n hoog tempo plaats, dat het een uiterste inspanning van onderzoek en ontwikkeling (R&D) vergt. Bij Philips is dit op een aantal opvallende manieren merkbaar. Ten eerste concentreert het bedrijf zich op de elektrotechnische markt. Een groot aantal zogenaamde 'koncernvreemde' activiteiten zijn afgestoten. Zo werd de chemische tak, Philips Duphar, in 1980 verkocht aan het Belgische Solvay. De golfkartonfabriek verdween in 1982, en de las-elektrodenfabrieken werden in 1985 verkocht. Alleen in de VS en in mindere mate in Australië is nog sprake van dit soort produktie, waaronder zelfs tandenborstels en muziekinstrumenten vallen. Natuurlijk zijn niet alleen R&D-kosten redenen om koncernvreemde activiteiten af te stoten, maar ook het gebrek aan kennis van de markt.



Naast het afstoten van activiteiten, is een tweede tendens het samenwerken met anderen. Dit kan gebeuren op onderzoeksgebied. Voorbeelden zijn het Megabitproject voor het ontwikkelen van een nieuwe generatie chips samen met Siemens en voor andere chiptechnologie met Intel. Of samenwerking bij het vaststellen van een wereldstandaard zoals bij de Compact Disc met Sony en voor de 8mm videokamera met een groot aantal bedrijven. De samenwerking kan zelfs verder gaan en ook produktie-activiteiten omvatten. Zo richtte Philips een joint-venture op met Control Data Corporation voor de produktie van de digitale optische recorder (DOR) en met het grote AT&T voor de produktie van openbare telefooncentrales. Het samenwerken van concurrenten is overigens geen nieuw verschijnsel. Het verschil is wel, dat de recente manier van samenwerken veel meer dan voorheen een integraal onderdeel van de bedrijfspolitiek is gaan uitmaken. Er wordt op strategische terreinen samengewerkt.

Nauw verbonden met deze samenwerkingsvormen, is de vraag of een produkt dan wel onderdeel, zelf gemaakt moet worden of beter bij een ander bedrijf ingekocht kan worden. Dit laatste kan een aantal voordelen hebben. Aan sommige onderdelen bestaat binnen Philips een beperkte behoefte. Deze onderdelen kunnen daarom niet onder een bepaalde kostprijs geproduceerd worden, omdat de series simpelweg niet groot genoeg kunnen zijn. Een ander bedrijf dat zich op de produktie van onderdelen toelegt, kan dit wel. De prijs zakt dus. Daarnaast hoeft Philips geen geld meer te steken in het vernieuwen van het betreffende onderdeel. En tenslotte, mocht het onderdeel verouderd raken, dan blijft Philips niet met een verouderd machinepark zitten. In veel ontwikkelingslanden worden onderdelen juist door kleine bedrijfjes gemaakt. Bedrijfjes waar de lonen laag zijn, althans lager dan in de plaatselijke Philipsvestiging.

Natuurlijk wil Philips wel greep houden op wat er gebeurt. Zij kan dit nu doen door zich te beperken tot enkele centrale, technologisch geavanceerde onderdelen. De produktie van de andere onderdelen is niet echt nodig. Zo geldt bijvoorbeeld voor audioprodukten (radio's, kassette-recorders, ed) dat 70 tot 80% van het produkt niet meer door Philips zelf gemaakt wordt<sup>4</sup>.

Het aantal toeleveranciers is dan ook sterk gegroeid, al zijn preciese cijfers moeilijk te krijgen. Maar alleen de Nederlandse tak van Philips maakt al gebruik van 20.000 toeleveranciers. Daarbij zitten 13.000 Nederlandse bedrijven en 7.000 buitenlandse<sup>5</sup>. En in Singapore is hun aantal de 400 al overschreden<sup>6</sup>.

Het uitbesteden van werk aan toeleveranciers verhoogt enerzijds de flexibiliteit van de produktie, maar stelt anderzijds hogere eisen aan de ingekochte produkten. De kwaliteit moet immers gewaarborgd blijven. Hiervoor heeft Philips het begrip co-makership geïntroduceerd. Er wordt daarbij samenwerking gezocht met technisch en organisatorisch moderne bedrijfjes. In samenwerking worden produktie, planning en ontwikkeling opgezet, zodat de kwaliteitskontrolle bij binnenkomst in de Philips fabriek kan vervallen.

Het vaste personeelsbestand van Philips wordt op deze manier zo klein mogelijk gehouden.

### 3.5 Philips in Azië

Laten we terugkeren naar Azië.

De activiteiten van Philips in dit kontinent startten reeds in 1930. In dat jaar werd in Calcutta, in het toenmalige Brits-Indië, een verkoopkantoor geopend. Lange tijd bleef het daarbij. Het grotendeels gekoloniseerde Azië was nauwelijks een markt van betekenis en voor zover dit wel het geval was, vond levering vanuit Europa plaats. Activiteiten beperkten zich dan ook tot verkoop.

Het duurde tot na de tweede wereldoorlog, voordat de eerste produktie-activiteiten in Azië gevestigd werden. In Indonesië ging de Philips Fabrikage & Handelsmaatschappij van start en in Calcutta werd een radiofabriek gevestigd. De geproduceerde artikelen waren eenvoudig en bestemd voor de rijke bovenlaag van het betreffende land. Het gezicht van Philips in Azië werd lange tijd bepaald door gloeilampen en radio's. Het personeelsbestand klom langzaam op tot 7000. Het is dan inmiddels al 1967. Deze 7000 mensen waren overigens niet gelijkmatig over Azië verdeeld. In het genoemde jaar werkten er 5100 in India. Waar een omzet gehaald werd van meer dan 70 miljoen gulden.

De runaway-beweging, die in een eerder hoofdstuk beschreven is, zorgde vervolgens voor een explosie in activiteiten, waarvan de gevolgen voor het personeelsbestand duidelijk worden uit tabel 3.2.

TABEL 3.2 Personeel werkzaam bij Philips in Azië in duizenden.

jaar	aantal	jaar	aantal	jaar	aantal
1967	7	1978	32	1982	26
1975	24	1979	27	1983	27
1976	27	1980	29	1984	31
1977	28	1981	28	1985	28

Bron: NV Philipsjaarverslagen.

Zoals met alle tabellen, is enig voorbehoud nodig bij de beoordeling ervan. In de Philipsjaarverslagen zijn enkel gegevens verwerkt van bedrijven waar de NV Philips minimaal de helft plus één van de aandelen in bezit heeft. Tot 1979 waren ook de 50% deelnemingen opgenomen, maar die zijn na dat jaar niet meer opgenomen. Dit maakt het onderling vergelijken van de cijfers een riskante zaak. De cijfers van twee jaar hebben immers niet altijd betrekking op dezelfde fabrieken, bijvoorbeeld ten gevolge van overnames of verkoop van dochterbedrijven. Bovendien zijn door deze verslaggeving de cijfers van Philips India slechts tot en met 1978 opgenomen. In het jaar daarna bracht Philips onder druk van de

Indiase wetgeving haar aandeel in Philips India Ltd. terug tot 45,5%. Daardoor verdwenen 8000 werknemers/sters uit de cijfers. De terugval in het personeelsbestand in 1979 kan daardoor verklaard worden. Eenzelfde voorbehoud geldt natuurlijk ook voor de omzetcijfers en dergelijke.

De runaway-beweging veroorzaakte een drastische wijziging in het produktassortiment van Philips in Azië. De gloeilampen en radio's waren er al. Nu volgden de elektronische componenten (weerstand, geïntegreerde schakelingen) in grote getale.

De runaway-beweging zorgde tevens voor een doorbreking van het traditionale vestigingsbeleid van Philips. De 'normale' gang van zaken bestond uit de vestiging van een verkoopkantoor, gevolgd door de produktie van gloeilampen en/of radio's. In Taiwan startte Philips echter in 1967 met een fabriek voor magnetische matrices (een onderdeel van televisiebeeldbuizen). Pas twee jaar later, in 1969, volgde een verkoopkantoor. In Zuid-Korea een gelijk verhaal: starten met een componentenfabriek, in 1974, en pas later een kantoor. De opbouw van een runaway-structuur en van een local-for-local structuur gebeurd tegelijkertijd en door elkaar heen.

De omzet<sup>7</sup> van Philips in Azië hield min of meer gelijke tred met de personeelsuitbreiding. De totale omzet bedroeg in 1975 f 1,2 miljard. In 1985 was dat f 4,1 miljard geworden. Het relatieve aandeel van de omzet binnen de totale Philips omzet groeide van 4,6% in 1975 tot 6,9% in 1985. De omzet in Azië groeide dus sneller als de totale omzet. Dat blijkt ook uit tabel 3.3.

**TABEL 3.3 Geïndexeerde omzet en omzetgroei ten opzichte van het jaar ervoor van Philips in Azië en Philips totaal. Hierbij geldt: 1975=100.**

Jaar	Omzet Philips Azië	Groei (%)	Omzet Philips	Groei (%)
1975	100	--	100	--
1976	125	25	112	12
1977	133	6	115	3
1978	179	35	120	4
1979	182	2	123	3
1980	192	5	135	10
1981	234	22	156	16
1982	240	3	159	2
1983	238	-1	170	7
1984	286	20	198	16
1985	344	20	221	12

Bron: NV Philips jaarverslagen.

Alleen in de jaren 1979 en 1983 was de omzetgroei in Azië lager dan die van het Philipsconcern totaal. Zoals gezegd, verdween Philips India in

1979 uit de cijfers. Bovendien vond zowel in 1979 als in 1982 een inzinking plaats van de internationale chipmarkt. Een belangrijk gedeelte van de Philipsproduktie in Azië, bestaat uit de produktie van componenten, zodat deze inzinkingen in dat kontinent hard doorwerken.

De Philipsactiviteiten in Azië zijn over het algemeen winstgevend. Dit blijkt uit tabel 3.4.

**TABEL 3.4 Omzet en bedrijfsresultaat<sup>8</sup> van Philips in Azië in miljoenen guldens en in procenten van de omzet en het bedrijfsresultaat van het totale Philipsconcern.**

Jaar	Omzet Azië	% van totaal	Resultaat	% van totaal
1975	1200	4,7	---	---
1976	1500	4,9	136	6,1
1977	1600	5,1	121	5,5
1978	2153	6,6	134	6,2
1979	2178	6,6	137	7,6
1980	2307	6,3	160	10,2
1981	2813	6,6	272	12,4
1982	2874	6,7	184	8,6
1983	2853	6,2	211	7,7
1984	3434	6,4	336	9,7
1985	4125	6,9	217	4,1

Bron: NV Philips jaarverslagen.

Azië is een belangrijke markt voor professionele Philipsapparatuur geworden. Zo zijn een groot aantal vliegvelden en hotels uitgerust met Philips verlichtingssystemen en geluidsapparatuur. Verder leverde Philips telekommunikatie-apparatuur, spoorwegbeveiligingssysteem en bankterminals. De omzet van Azië liep hierdoor op. Omgekeerd, was het aflopen van de verschillende telefonie-orders in Saoedi-Arabië merkbaar. Vanuit Azië werd een groot gedeelte van de onderdelen daarvoor geleverd. Veruit het grootste gedeelte van de Philipsactiviteiten in Azië wordt echter gevormd door de produktie van lampen, audio/video-apparatuur en componenten. Dit zijn ook precies de sectoren waar de afgelopen jaren grote reorganisaties hebben plaatsgevonden. Een aantal kleinere vestigingen zijn gesloten, terwijl de produktie gekoncentreerd werd in grote vestigingen met een toeleverende functie voor de regio. Kleine vestigingen, nodig om de lokale markt te voorzien, zijn uiteraard buiten de reorganisatie gehouden. De grote vestigingen doen in veel gevallen niet onder voor westerse vestigingen als het gaat om de gebruikte produktieapparatuur.

De plannen die de Philips leiding met Azië heeft, liegen er niet om. In het kader van het regiobeleid streeft het bedrijf ernaar, om een gelijkmatige spreiding over de drie centrale regio's te bewerkstelligen. Dit betekent, dat binnen afzienbare tijd de omzet in Azië ongeveer 1/3 van

de concernomzet moet gaan uitmaken (evenals Europa en de VS). Europa, waar nu nog ruim meer dan de helft geproduceerd wordt, wordt op een nullijn gezet. De omzet moet in absolute aantallen ongeveer gelijk blijven. De VS zal wat moeten groeien, realiseert nu rond de 30% van de totale omzet. De omzet in Azië zal echter moeten exploderen, aangezien de omzet in 1985 slechts 6,9% van het totaal uitmaakte (zie tabel 3.4). De omzet per geografisch gebied in 1985 is weergegeven in tabel 3.5.

**TABEL 3.5 Omzet NV Philips per geografisch gebied in 1985.**

Kontinent	omzet (f mrd)	omzet (%)	groei (%) <9>
Europa	31,6	52,6	10
Noord-Amerika	17,5	29,1	1
Azië	4,1	6,9	10
Latijns-Amerika	3,7	6,2	9
Australië	1,8	3,0	-7
Afrika	1,4	2,3	-7
TOTAAL	60,1	100	6

Bron: NV Philips jaarverslag 1985.

Er zal dus nogal wat moeten gebeuren, voordat de ideaal geachte verdeling een feit is. Waarschijnlijk heeft de ogenschijnlijk stormachtige groei van de Philipsomzet in de Volksrepubliek China en het herstel van de Amerikaanse economie een te positief licht op de ontwikkelingen geworpen. De kleine tijgers in Azië zijn voor hun ontwikkeling voorlopig afhankelijk van de Amerikaanse markt. In deze kleine tijgers, heeft Philips een sterke positie. In Singapore is het bedrijf na General Electric de grootste werkgever en in Taiwan is Philips de grootste exporteur. De Verenigde Staten hebben echter een groot aantal handelsbarrières opgeworpen voor importen uit deze tijgers. En de groei in China valt bij nader inzien enigszins tegen. In hoofdstuk 4 zal nader ingegaan worden op de positie van Philips in deze landen.

Voordat dat gebeurt, is het van belang om zicht te geven op de structuur van het Philipsconcern. In bijlage 1 wordt daar uitgebreid op ingegaan. Hier wordt kort de produktiestructuur verduidelijkt. Het totale produkt pakket van Philips is ingedeeld in 11 zogenaamde Hoofd Industrie Groepen (HIG's). Dit zijn achtereenvolgens: Licht, Audio, Video, Grote Huishoudelijke Apparaten, Kleine Huishoudelijke Apparaten, Defence & Control Systems, Data Systems, Medical Systems, Philips Telecommunication Industry, Industrial & Electro-acoustic Systems en Electronische Componenten & Materialen. In de bijlage wordt ingegaan op de producten die onder de verschillende HIG's vallen. In hoofdstuk 4 zal met 'Audiofabriek' een Philipsfabriek bedoeld worden, welke audioproducten maakt.

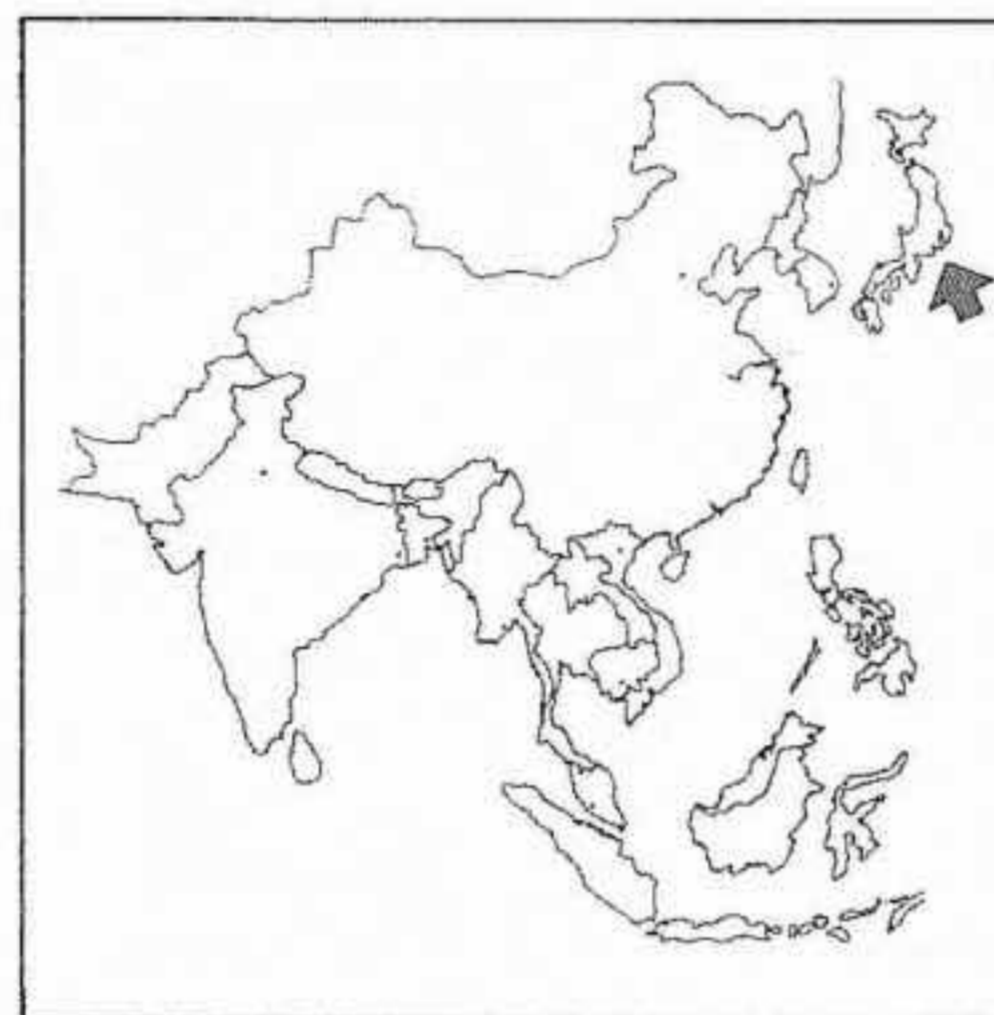
### 3.6 Noten

1. Voor het hoofdstuk over de geschiedenis is gebruik gemaakt van: Teulings, 1976; F. Dekkers, 1982; SOBE, 1982.
2. Liagre Böhl, H. de, e.a., blz 137.
3. De gebruikte cijfers geven een zo exakt mogelijk beeld. Helemaal zal dat evenwel nooit lukken. Door konsolidaties en dekonsolidaties zijn cijfers over verschillende jaren niet volledig vergelijkbaar. Meerderheids- en minderheidsdeelnemingen geven eveneens een vertekening.
4. Voormalig Audiodirekteur Van Meurs in 'Rondbrief Organisatie Vernieuwing', oktober 1982.
5. 'Er loopt voldoende talent-in-spe rond', in: Computable 10 mei 1985.
6. L. Lim, 1982
7. Omzet wordt in dit verband gedefinieerd als: de totale opbrengsten van aan derden (in het betrokken gebied) geleverde goederen en diensten.
8. Bedrijfsresultaat wordt in dit verband gedefinieerd als: de opbrengst van leveringen aan derden, verminderd met de kosten van die leveringen.
9. In de jaarcijfers over 1985 zijn ook de cijfers van Polygram opgenomen. Om de cijfers beter vergelijkbaar te maken, zijn in de tabel de cijfers van Polygram niet opgenomen. Polygram is slechts tijdelijk in de Philipscijfers opgenomen. Philips bezat namelijk lange tijd 50% van het aandelenkapitaal, net als Siemens. Het aandeel van Siemens is teruggebracht tot 10% en Philips zoekt naar een andere partner, om de resterende 90% mee te delen. De deelname van het geïnteresseerde Warner Bros. werd door de Amerikaanse rechter verboden. Vandaar, dat Philips nog met een 90% aandeel zit.

## hoofdstuk 4

### Azië per land

#### 4.1 Het westen in het oosten Japan



##### Algemeen

Japan, de kranten staan er vol van. Als het gaat om technologie-ontwikkeling, produktiviteit of nieuwe managementsstrategieën, wordt het hoofd nogals eens in die richting gewend. Van Japan wordt een beeld geschapen van een harmonieuze maatschappij, waar je voor je leven verzekerd bent van een baan. Tegelijkertijd is Japan echter ook de grote boosdoener. Europa en de VS worden overspoeld door goedkope importen en industrieën dreigen door de Japanse concurrentie te worden weggevaagd. Ondertussen houdt Japan zelf de grenzen gesloten en is zo een oneerlijke handelspartner.

Is het allemaal zo simpel?

Enkele cijfers over de economische ontwikkeling van Japan laten zien, dat het land zich in korte tijd een plaats tussen de groten der aarde heeft weten te veroveren. De jaarlijkse groei van het BNP bedroeg tussen 1955 en 1970 rond de 10%<sup><1></sup>. Mede daardoor wordt er nu in Japan 10% van de totale wereldproduktie geproduceerd. Alleen de VS produceren nog meer. Na 1970 zakten de groeicijfers enigszins, maar bleven met 5% toch nog boven het Europees gemiddelde.

Er zijn een aantal factoren aan te wijzen, die deze sterke groei mede veroorzaakt hebben. Allereerst was Japan na de tweede wereldoorlog voor een groot gedeelte vernietigd. De inhaalvraag van de bevolking en een vernieuwd machinepark legde een fundament voor de latere ontwikkeling. De opbouw van het naoorlogse Japan werd bovendien gesteund door de VS, die een betrouwbare en strategische bondgenoot zochten in

de regio. De Koreaanse oorlog die enkele jaren na WO II volgde heeft dit alleen nog maar bevorderd. De Viëtnamoorlog deed vervolgens hetzelfde. Naast deze steun was een tweede reden voor de groei van Japan, de samenwerking tussen het bedrijfsleven en de overheid. Vooral het Ministerie van Internationale Handel en Industrie (MITI) heeft daarbij een belangrijke rol gespeeld, zij het dat deze rol momenteel geringer is dan voorheen. En geringer dan nogal eens in het westen beweerd wordt<sup><2></sup>. Voor deze samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven bestaat een gegronde reden. Japan moet 90% van haar grondstoffen- en energiebehoefte importeren. En ook voor de voedselvoorziening zijn de nodige importen nodig. Om al deze importen te financieren, is een grote export nodig. De strategie van het MITI in deze is in het kort: een door de overheid gestimuleerde, gezamenlijke produktontwikkeling en een in eerste instantie veilige thuishmarkt. De kosten voor het ontwikkelen van een nieuw produkt worden hierdoor gedrukt en een eerste afzet is verzekerd. Na deze eerste fase gaat het samenwerkingsverband uiteen, om zich toe te leggen op de export. Een strategie die in een aantal sectoren succesvol is gebleken. De overheidsbemoediging met de industrie gaat nog verder. In de jaren '70 werden zwakke bedrijfstakken zoals de textiel, ijzer/staal, aluminium en de chemie gedwongen hun produktiekapaciteit met 30 tot 50% in te krimpen. Veel belovende sectoren als de ruimtevaart, mikro-elektronika en computers werden gestimuleerd<sup><3></sup>. Een dergelijk ingrijpen is overigens geen enkele westerse overheid vreemd. Tenslotte kan, naast de buitenlandse steun en de binnenlandse industriepolitiek, nog een derde reden voor het Japanse succes genoemd worden. Die derde reden is het harde werken van de Japanners en dan met name door de lange werkweken die er gemiddeld gemaakt worden. Vooral in de kleine bedrijfjes worden veel uren gemaakt en 50% van de industriebevolking werkt in zo'n klein bedrijfje. In Nederlandse bedrijven wordt gemiddeld 1600 uur per jaar gewerkt. In Japan is dit voor grote bedrijven 2000 uur. Bij de kleinste kan dit zelfs oplopen tot 2600 uur per jaar<sup><4></sup>.

De scheiding tussen enerzijds grote bedrijven en anderzijds kleine bedrijven is in Japan ver doorgedrongen. Er is sprake van een sterk dualistische economie. Er bestaat een moderne sektor van grote bedrijven, die verenigd zijn in een aantal konglomeraten. Zo'n konglomeraat kan banken, produktiebedrijven en handelsondernemingen omvatten. Deze konglomeraten hebben een sterke greep op de Japanse economie. Zo bestaan er in Japan 6000 handelsondernemingen. De grootste 10 zijn aangesloten bij een konglomeraat en deze 10 verhandelen 50% van de totale Japanse invoer en zelfs 70% van de Japanse uitvoer<sup><5></sup>. De resterende kruimels zijn voor de duizenden kleintjes. In deze moderne sektor werkt slechts 20% van de Japanse beroepsbevolking. Verhalen die in het westen opgeld doen over 'life long employment' en beloning op basis van senioriteit horen thuis in deze moderne sektor. Ze hebben dus betrekking op een minderheid van de Japanners. De meeste Japanse bedrijven willen overigens af van dit systeem om de flexibiliteit van de produktie te vergroten. De Bank of Japan schat, dat ongeveer 20% van de Japanse

bedrijven meer mensen in dienst heeft dan 'technisch' noodzakelijk. Deze overbezetting is een van de oorzaken van het lage werkloosheids-cijfer. De werkloosheid ligt officieel op 2,7% maar dit is een bedrieglijk getal. In de Japanse cijfers worden slechts die mensen meegeteld, die minder dan één uur in een willekeurige week gewerkt hebben. Zouden de OESO regels gehanteerd worden, dan ligt de werkloosheid op 6%. Met de overbezetting erbij zelfs op 8%<sup><6></sup>.

Naast deze moderne sektor, is er dus nog een tweede. Een sektor van kleine bedrijfjes, dag- en seizoensarbeid, lagere lonen en gebrek aan zekerheid. Natuurlijk bestaan er in deze sektor ook jarenlange dienstverbanden. De verschillen met de moderne sektor zijn echter groot. Het onregelmatige werk wordt voor een groot gedeelte door vrouwen verricht. De lonen van vrouwen liggen soms 60% lager dan die van mannen<sup><7></sup>. Veel bedrijven in deze sektor doen als toeleverancier dienst voor de grote. Dit systeem van toeleveringen (subcontracting) is in Japan ver doorgevoerd. Een groot bedrijf laat een gedeelte van de benodigde onderdelen maken door een toeleverancier. Deze besteedt op zijn beurt weer een gedeelte van het werk uit aan een volgend bedrijf. Deze trap bestaat soms uit 10 tot 12 treden. Onderaan de trap zitten de thuiswerkers, die voor zeer lage lonen, uiterst eentonig werk doen. Het MITI berekende dat het aandeel van toeleveranciers in de totale eindproductie gestegen is van 53,3% (1966) tot 65,5% (1981)<sup><8></sup>. Sindsdien is dit aandeel nog verder gestegen.

Hoewel de binnenlandse markt met een bevolking van 120 miljoen mensen, voor Japanse bedrijven het belangrijkste blijft, zijn er op het gebied van de export grote resultaten behaald. Het beeld van Japanse producten in het buitenland als inferieur en namaak, is allang verdwenen. Toch heeft Japan op die manier de basis voor haar exportpositie gelegd. Tussen 1950 en 1980 werden 30.000 licenties gekocht voor een gezamenlijke prijs van f 30 miljard<sup><9></sup>. De produkttechnologie die ontwikkeld werd, bestond vooral uit het aanpassen van gekochte basistechnologie. Echte doorbraken in technologisch opzicht heeft Japan dan ook niet op haar naam staan. De nadruk lag meer op de produktietechnologie. Het gevolg was, dat Japan weinig eigen vindingen kende, maar vernieuwde producten wel snel commercieel geproduceerd konden worden. Hieraan heeft Japan haar succes voor een groot gedeelte te danken. De Japanse overheid realiseert zich echter goed, dat het gebrek aan fundamenteel wetenschappelijk onderzoek op langere termijn nadelig kan worden. Reden voor veel bedrijven om technologiekontrakten af te sluiten met Amerikaanse universiteiten in afwachting van de langzaam startende aanpassingen op de Japanse.

Japan is uitgegroeid tot een economische wereldmacht. Vooral haar invloed in de omliggende Aziatische regio is sterk toegenomen. Hiervoor moesten wel een aantal hindernissen opgeruimd worden. De Japanse bezetting tijdens de tweede wereldoorlog bleek in veel landen nog niet vergeten. De deuren voor Japanse exporten en investeringen bleven tot het einde van de jaren '50 dan ook potdicht. Vanaf dat moment begonnen

Japanse bedrijven voorzichtig te investeren in Indonesië en de Filipijnen. Vanaf het einde van de jaren '60 werd de opmars ingezet. De VS stimuleerden een actieve rol van de Japanners als tegenwicht voor de politieke invloed van het kommunistische China. De resoluties zijn er dan ook naar. De directe investeringen in Indonesië, dat het meest in de belangstelling van het Japanse zakenleven staat, lopen tussen 1970 en 1980 op van \$ 2,5 miljard tot ruim \$ 70 miljard<sup><10></sup>.

Indonesië staat, samen met de andere landen van de Association of South East Asian Nations (ASEAN), ook vanuit handelsoogpunt sterk in de Japanse belangstelling. Naast Indonesië zijn ook Singapore, Brunei, Thailand, Maleysië en de Filipijnen bij de ASEAN aangesloten. Japan koopt 25% van de totale ASEAN export en 50% van de hulpfondsen bestaat uit Japans geld<sup><11></sup>. Het land verzekert zich zodoende van een stevige positie in de Aziatische regio.

Inmiddels heeft Japan wel te maken gekregen met de toenemende concurrentie van de de NIC-landen, en met name van Zuid-Korea. Ter bescherming van de binnenlandse markt zijn op veel Koreaanse producten hoge invoerheffingen gekomen. En in licentie-overeenkomsten is steeds vaker een clause opgenomen, waarmee de export van het betreffende produkt naar Japan voor een bepaalde tijd verboden wordt.

### De sektor elektrotechniek

De elektrotechniek is een van de Japanse speerpuntsectoren. De stimulering van de sektor is al in de jaren '50 begonnen, toen de sektor al als zeer belangrijk voor de Japanse economie werd gezien. Tegelijkertijd werd een technologiekloof gekonstateerd met de VS en Europa. Reden om alle zeilen bij te zetten om deze achterstand in te halen. Op een aantal terreinen is dat ook gelukt, en sterker, Japanse bedrijven zijn marktleider geworden. Vooral op het gebied van de konsumenten-elektronika is met succes een offensieve strategie gevoerd. Op de professionele markten is dat veel minder het geval, al is daar wel een groeiend Japans aandeel te constateren.

**TABEL 4.1 Aandelen op de wereldmarkt van ondernemingen met hoofdzetel in de VS, Europa of Japan.**

Hoofdzetel	Totale sektor		Konsumenten-elektronika	
	1975(%)	1980(%)	1975(%)	1980(%)
VS	54	46	19	13
Europa	29	32	42	35
Japan	17	22	39	52
	100	100	100	100

Bron: Het Financieele Dagblad, 1982<sup><12></sup>.

Zoals uit tabel 4.1 blijkt, zijn de Japanse bedrijven overheersend op het terrein van de konsumentenelektronika. De Amerikaanse bedrijven zijn vooral sterk op de professionele markten. Voor beide markten geldt, dat de Japanse bedrijven sterk aan het groeien zijn, vooral ten koste van het aandeel van de Amerikanen.

Ik geef nu enkele cijfers over deze sektor in Japan. In 1980 bood de sektor werk aan 1,2 miljoen mensen, 38% daarvan waren vrouwen. De produktie was in dat jaar het dubbele van die in 1970. Deze groei zette nog even door, en in 1984 werd voor f 230 miljard aan goederen geproduceerd. De helft daarvan werd geëxporteerd.

De kracht van Japan om nieuwe produkten kommercieel te maken, is vooral op het terrein van de konsumenten-elektronika gebleken. De markten voor televisies en videorecorders, van oorsprong westerse vindingen, worden gedomineerd door Japanse bedrijven. De produktiviteit in Japan voor deze produkten, steeg de laatste 10 jaar met gemiddeld 15% per jaar. In de EG was dit slechts 2% per jaar<sup>13</sup>. De snel stijgende aantallen Japanse produkten vonden naar twee kanten een afzet. Ten eerste op de thuismarkt, een markt waar nieuwe produkten gretig worden opgenomen. In tabel 4.2 zijn enkele penetratiegraden opgenomen ter illustratie. Daaruit blijkt, dat voor de vermelde produkten, de penetratiegraad in Japan aanzienlijk hoger is, dan die in andere delen van de wereld. Dit betekent een omvangrijke thuismarkt, die bovendien het bijna exclusieve terrein van de Japanse bedrijven is. Dit in tegenstelling tot de Europese markt, waar de lokale producenten een sterke Japanse concurrentie moeten dulden, en de Amerikaanse, waar de lokale producenten grotendeels verdwenen zijn.

**TABEL 4.2 Penetratiegraad (aantal aanwezige produkten per 100 huishoudens) van enkele konsumentenprodukten in Japan, Europa en de VS.**

Land	Kleuren-TV	Videorecorder	Compact Discs
Japan	160	35	0,94
VS	120	20	0,53
EG	80	20	0,32

Bron: Booz-Allen & Hamilton, 1984.

De concurrentie van Japanse bedrijven op de thuismarkten van concurrenten is een gevolg van de tweede richting waarin de Japanse produktie een afzet vond: de export. Deze exporten hebben meerdere malen geleid tot felle konflikten met de EG. De exporten van Japan naar de EG, bestaan voor 97% uit auto's, elektrotechnische en elektronische produkten en industriële gereedschapswerktuigen (zoals numeriek bestuurd machines). De Europese producenten van deze beperkte groep produkten,

hebben zwaar te lijden van de Japanse importen. Er is dan ook een zware lobby op gang gekomen, om deze Japanse importen te beperken.

In 1983 besloot de Europese Commissie het aantal Japanse videorecorders dat geïmporteerd mocht worden te beperken tot 4,55 miljoen stuks. Dit aantal was inclusief de 600.000 stuks die in Europa zelf geassembleerd werden. Bovendien werd er een bodemprijs voor de Japanse apparaten ingesteld. De Europese bedrijven (lees: voornamelijk Philips) zouden het resterende marktaandeel krijgen, goed voor 1,55 miljoen recorders. Deze recorders zouden echter nooit allemaal daadwerkelijk geproduceerd worden. De konsument gaf de voorkeur aan een apparaat van Japanse makelij. In 1984 werd de regeling veranderd. De bodemprijs verdween en het aantal Japanse apparaten werd verder beperkt tot 4 miljoen stuks, inclusief de 1 miljoen in Europa geassembleerde apparaten.

Eenzelfde strijd speelde en speelt zich af rond de compact disc, een apparaat dat door Philips en Sony gezamenlijk ontwikkeld is. Het idee van het stellen van een quotum is hierbij inmiddels verlaten. Er is een invoertarief bedongen op nieuwe vindingen, zoals de compact disc, van 19% in plaats van de gebruikelijke 9%. Daarmee is de produktie van de compact disc tot 'infant industry' verklaard, die in eerste instantie bescherming geniet van de EG. De definitieve beslissing over dergelijke beperkende maatregelen moet overigens bekrachtigd worden door de GATT, een organisatie die over de handel en handelstarieven gaat.

Voor de Japanse industrie zelf had dit nog een ander soort gevolgen. Ter behoud van de concurrentiekracht, werd de industrie gerationaliseerd en werden kostenbesparingen verkregen door verplaatsting van de produktie naar andere Aziatische landen. Wat dat betreft loopt de ontwikkeling synchroon met die in Europa en de VS. Gevolg was wel, dat het personeelsbestand in Japan terugliep van 310.000 mensen in 1975, via 200.000 (1979) tot 185.000 in 1983<sup>14</sup>. Let wel, het gaat hier alleen om personeel betrokken bij de produktie van konsumentenartikelen.

Een tweede groep produkten, naast de konsumentenprodukten, zijn de industriële toelieferingen, waarbij vooral de geïntegreerde schakelingen (IC's, waarvan de chips een bekend soort zijn) een belangrijke rol spelen. Ook hier blijkt de gerichtheid van de Japanse bedrijven op konsumentenprodukten. Op de markten van IC's die voor dergelijke produkten bedoeld zijn, staan Japanse bedrijven sterk. Bij IC's voor industrieel gebruik, is dat minder het geval.

De achterstand op het gebied van de doorgaans ingewikkeldere industriële IC's wordt door de Japanse bedrijven snel ingelopen. Op de markt voor geheugenchips, die het grootste gedeelte van de chipmarkt omvat, hebben Japanse bedrijven al een marktaandeel van 70%. Dat geldt ook voor de complexere chips. De export van Japanse chips naar de VS, de grootste chipmarkt ter wereld, steeg van \$ 389 miljoen in 1981 tot \$ 918 miljoen in 1983<sup>16</sup>. Dit komt overeen met een stijging van 11% tot 19% van de Amerikaanse chipbehoefte.

**TABEL 4.3 Marktverhoudingen in 1983 in procenten voor IC's bestemd voor toepassing in consumenten en industriële producten. Bedrijven zijn gerangschikt naar land van hoofdzetel.**

Land	'Konsumenten IC's'	'Industriële IC's'
Japan	60%	21%
VS	21	62
EG	19	17

Bron: NV Philips<16>.

De Japanse positie op het terrein van een derde groep producten, de professionele apparatuur, is aanzienlijk minder riant dan bij de voorgaande twee groepen. De informatie verwerkende industrie startte in Japan pas in 1955 met, volgens het MITI, een achterstand van 10 jaar op de Amerikaanse industrie. Deze achterstand is inmiddels weggewerkt. Japanse bedrijven hadden daarbij een lastig probleem te overwinnen, namelijk het karakterschrift. De Japanse karakters zijn niet alleen moeilijker te schrijven dan het letterschrift, er zijn ook veel meer karakters dan letters. In de dienstverlenende sektor in Japan, zoals banken en verzekeringsmaatschappijen, wordt dan ook nog voornamelijk met de hand geschreven gegevens gebruikt. Typen is te tijdrovend. Efficiënte automatisering is alleen mogelijk, als tevens wordt overgeschakeld op Engels taalgebruik. Deze specifieke moeilijkheid bezorgde de Japanse bedrijven overigens een voorsprong in de techniek om grafieken op het beeldscherm te projekteren.

De belangrijkste markten voor professionele apparatuur zijn die voor computers en telekommunikatie-apparatuur. Op beide staan Japanse bedrijven relatief zwak. De telekommunikatie-markt bedroeg in 1983 ongeveer \$ 46 miljard. Japanse bedrijven namen hiervan 7,5% voor hun rekening. Op deze markt woedt een heftige concurrentiestrijd. De verwachting is, dat alleen bedrijven met een redelijk marktaandeel zullen overleven. De marktaandelen van Fujitsu (1,3%), Hitachi (0,9%) en OKI (0,7%) zijn te klein<17>. Alleen NEC met 4,4%, of een mogelijke bundeling van Japanse telekommunikatie activiteiten, maken een kans. Op de computermarkt staan de Japanse bedrijven er niet zoveel beter voor. De Japanse computerindustrie realiseerde in 1983 een totale omzet van \$ 9 miljard, wat overeenkomt met 10% van de wereldmarkt. Japanse bedrijven hebben slechts enkele procenten van de Amerikaanse markt in handen, terwijl deze verreweg de grootste en belangrijkste in de wereld is. Omgekeerd hebben Amerikaanse bedrijven in Japan een vooraanstaande rol. Vooral IBM heeft hard toegeslagen op de Japanse markt en is na Fujitsu het grootste computerbedrijf in het land.

## Philips

Philips heeft zich opgeworpen als belangrijkste tegenspeelster van de Japanse bedrijven. Met name op het gebied van de consumentenelektronika. Philips uit in deze strijd een aantal klachten tegen de Japanse concurrenten. Deze klachten zijn tweeledig. Ten eerste zou de Europese markt overspoeld worden met goedkope Japanse importen, waarbij het woord 'dumping' over en weer in de mond genomen wordt. Ten tweede wordt Japan ervan beschuldigd de eigen markt gesloten te houden. In Philips publicaties wordt voortdurend gehamerd op de noodzaak dat Japan haar markt verder opent voor buitenlandse (konkreet: Philips-) producten.

Deze kritiek staat haaks op uitlatingen van bijvoorbeeld de heer Apeldoorn, in 1984 directeur van Philips Development and Consultants Corporation (IDCC) in Tokyo. Hij zei over de verhoudingen: "Hoe gek het voor sommige Nederlanders ook moge klinken, we hebben de beste relaties met bijvoorbeeld Sony. Ook met andere Japanse fabrikanten van elektronica onderhouden we de plezierigste kontakten. (...). De weg die Philips in Japan heeft gevolgd was 32 jaar lang. Maar stap voor stap zijn we vooruit gekomen, waarbij we een positie hebben weten op te bouwen, waar maar weinig multinationale ondernemingen aan kunnen tippen."<18>. Een konklusie die ook door het MITI onderschreven wordt. Het MITI noemde Philips bij de 10 meest succesvolle buitenlandse bedrijven in Japan.

Op een aantal terreinen heeft Philips zich een stevig positie op de Japanse markt weten te veroveren. Niet alleen door de producten van het bedrijf, maar ook door het leveren van kennis en patenten aan de Japanse concurrenten. Hoewel Philips ook zelf kennis koopt van de Japanners, slaat de balans door in het voordeel van Philips<19>.

Het Japanse avontuur van Philips startte in 1952 met de ondertekening van een technische hulpovereenkomst met Matsushita Electrical Industries (MEI). Tevens werd er een gezamenlijke joint-venture opgezet, Matsushita Electrical Corporation (MEC), waar Philips voor 30% in deelnam. Dit aandeel is inmiddels verhoogd tot 35%. In 1973 kwam Philips onder eigen naam op de Japanse markt via een aantal joint-ventures die door Philips-IDCC werden opgezet. Het principe achter de joint-ventures is simpel: Philips leverde de technische kennis en het Japanse bedrijf de afzetkanalen. De Philipskritiek op de gesloten Japanse markt is in zoverre terecht, dat er een aantal problemen overwonnen moeten worden om op deze markt te kunnen opereren. Er zijn twee manieren waarop dat zou kunnen: via het importeren van producten in Japan, of via eigen vestigingen (of deelnemingen) in Japan zelf. In het midden van de jaren '60 startte Philips met het importeren van audio- en video-apparatuur. Voor importen bestonden en bestaan echter uitgebreide lijsten van specificaties, standaardisaties en service-vereisten, die het niet eenvoudig maken om daar doorheen te komen. Een fout apparaat kan aanleiding zijn om de hele zending terug te sturen. De Japanse consument is erg gevoelig voor deze eisen. Een anekdote in dit verband betreft de levering

van Philips apparatuur, welke beter was dan de bijgevoegde specificatie. De konsument werd wantrouwig, het apparaat kwam immers niet overeen met de specificatie<20>.

Is deze invoerbarriere overwonnen, is het volgende probleem het distributie-systeem. Ruim 25.000 van de 60.000 detailhandelszaken zijn verbonden aan een bedrijf. Zij leveren dus slechts één merk produkten. Ook de groothandel kent zo'n binding. Eenmaal gekozen, is overstappen moeilijk, zodat de partnerkeuze zeer belangrijk is. Philips richtte daarom ook een eigen groothandel op, Tokyo PL.

Deze specifieke problemen van de Japanse markt leidden tot een veelzijdige strategie van Philips. Op de markt voor audio- en video-apparatuur werd Philips, zeker na de opkomst van Sony, uit de markt gedrukt. Het bedrijf heeft sindsdien geen kans gezien onder eigen naam weer terug te komen. In 1980 werd het bedrijf Marantz gekocht van Superscope. De Europese en Aziatische vestigingen van Marantz werden 100% eigendom van Philips. De Amerikaanse vestigingen werden eigendom van MEI. Philips beschikte immers al over een uitgebreid audioproduktienet in de VS. De resterende Japanse vestigingen van Marantz werden gezamenlijk eigendom van Philips en MEI. Het 43% Philips aandeel werd in 1981 vergroot tot 50%. Marantz was met 5 vestigingen en 600 werknemers/sters een van de kleinere audiofabrikanten in Japan, die zich vooral toelegde op de duurdere, kwaliteitsprodukten. Inmiddels is het personeelsbestand opgelopen tot boven de 1500 en staan verdere uitbreidingsplannen te wachten op uitvoering. De compact disc is in het produktenpakket opgenomen. Marantz claimt een Japans marktaandeel van 10 tot 13% te hebben. Verder bereidt Marantz zich voor om zich op de videomarkt te begeven. In 1985 werd een ontwikkelcentrum geopend in Japan. Het centrum, wat geen R&D activiteiten heeft, houdt zich bezig met het Video Home System (VHS) videosysteem. Sinds het stopzetten van Philips eigen V2000 systeem, is dit geen concurrerend systeem meer. Het ontwikkelcentrum moet in nauw contact komen te staan met de nieuwe videofabriek van Philips in Zuid-Korea. Naast deze recente investeringsprojecten, zal de Japanse videomarkt ook nog van binnen uit benaderd worden door de geplande Marantz videofabriek in Sagami-hara bij Yokohama. Andere plannen omvatten de ontwikkeling van een platte beeldbuis voor televisies, een uitwisbare versie van de Video Long Player (VLP), de 'video' variant van de compact disc en de zogenaamde 'high density' televisie. De high density TV is een digitale televisie waar dubbel zoveel lijnen op het beeld zitten als bij nu gangbare modellen. De beeldkwaliteit zou daardoor sterk verhoogd worden.

De Japanse fabrikanten hebben inmiddels een overeenkomst gesloten met de VS over de standaard van deze nieuwe televisie. Deze standaard is geen wereldstandaard geworden door een actie van de EG in juni 1986. Deze blokkade-actie werd ingegeven door de Europese industrie, Philips en het Franse Thomson, die een eigen standaard ontwikkeld hebben. De Philips/Thomsonstandaard werd in november 1986 door de EG als standaard aanvaard.

Voor de VLP werkt Philips via Marantz met een Japans bedrijf, Pioneer,

samen. Ondanks deze ontwikkelingen en het geclaimde marktaandeel van Marantz voor de compact disc, blijft Marantz een van de kleinere bedrijven in Japan.

Aanzienlijk succesvoller is Philips op de markt voor kleine huishoudelijke apparaten. Bij het gediversificeerde beleid van Philips Japan, hoorde de concentratie op enkele produkten die onder eigen naam 'Philips' op de markt gebracht werden. De geschiedenis van de Philips scheer- en koffiezetapparaten gelden in Japan als succesverhalen van buitenlandse ondernemingen. In 1959 werd aan MEI een licentie verkocht voor het vervaardigen van Philishave apparaten. In 1973 kwam Philips onder eigen naam op de markt. Philips wilde een bredere marktbenadering dan voorheen, maar bovenal wilde het bedrijf zelf marktervaring opdoen. Voordat het zover was, moest het produkt drastisch worden aangepast. De in Europa bekende 3-kops scheerders deden het in Japan slecht. Het apparaat was te groot voor de relatief kleinere Japanners, wiens baardgroei bovendien lichter was dan die van Europeanen en Amerikanen. Daarnaast was het scheerapparaat te gekompliceerd. Het moest geschikt gemaakt worden voor gebruik in de auto met stroomlevering via batterijen of de sigarettenaansteker. Naast deze technische komplikaties moest er bovendien opgebokst worden tegen de, via het bezoek aan badhuizen, sterk ingewortelde traditie van het natscheren. Het apparaat werd omgebouwd en veroverde in korte tijd een groot deel van de markt.

Hetzelfde gebeurde met de koffiezetapparaten. Dit apparaat werd aangepast aan de, naar Europese maatstaven, kleine Japanse huizen en moest opboksen tegen de thee-traditie. In 1974 had Philips 83% van de markt in handen<21>. Op dat moment waren er 3 concurrenten. Aangespoord door het succes van Philips, breidde het aantal concurrenten zich snel uit tot 20. Het Philips marktaandeel zakte tot 35%, maar wel van een veel grotere markt. Technologisch zijn beide apparaten, voor scheren en koffiezetten, echter niet erg belangrijk.

De in omvang lange tijd belangrijkste activiteit van Philips in Japan, waren de componenten- en lampenproductie van MEC. In 1952, toen de Philipsdeelneming startte, had MEC enkele honderden mensen in dienst. Philips leverde produktkennis, kennis over fabriekstechnieken en produktconcepten voor lichtartikelen (gloeilampen en dergelijke). De belangrijkste produkten waren radiobuizen, later gevolgd door televisiebuizen en nog later door IC's. Het bedrijf groeide snel, geholpen door de sterk stijgende vraag naar elektronische onderdelen. In 1977 was het personeelsbestand gegroeid tot 9000 en werden er ondermeer 3,5 miljoen kleurenbeeldbuizen en ruim 2 miljoen zwart/wit beeldbuizen geproduceerd. De omzet bedroeg in dat jaar f 1,1 miljard. Het personeelsbestand stabiliseerde zich in die tijd, ondanks het verder oplopen van de produktie. In 1975 werkten er 11.000 mensen, in 1977 9000, in 1978 waren dat er 10.900 en in 1979 zakte het tot 10.200. Het bedrijf staat eind jaren '70 bekend als zeer modern. In 1977 waren er reeds 13 automatische montagelijnen in gebruik bij de IC-productie. Er gingen toen echter stemmen op om meer delen van de produktie te verplaatsen naar lage



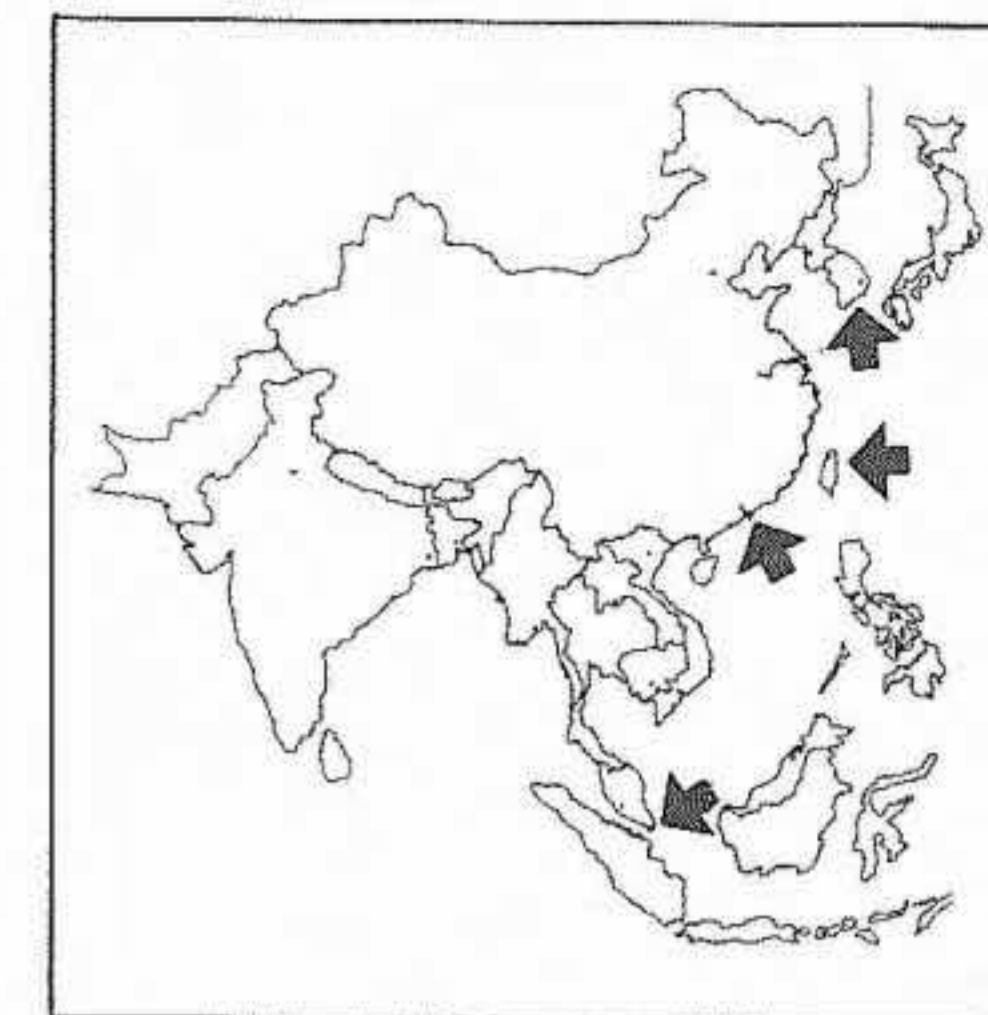
lonen landen. In hoeverre dat ook gebeurd is, is onduidelijk. Eind 1979 is er sprake van een MEC-vestiging in Singapore, meer informatie daaromtrent ontbreekt. Er zijn echter een aantal ontwikkelingen, waardoor aangenomen mag worden dat de omvang van MEC, althans in Japan, afgenomen zal zijn. Ten eerste de reeds genoemde verplaatsing van activiteiten naar lage(re) lonen landen in Azië. Ten tweede het inzakken van de chipmarkt en ten derde het door Business Week eind 1981 gemelde feit dat MEI, 65% eigenaar van MEC, voor 80% tot 90% in de eigen behoefte aan halfgeleiders voorziet. Het grootste gedeelte van de MEC produktie bleef dus intern. Nu is met name op dit terrein het uitbesteden van werk sterk toegenomen. Dat zou een gedeeltelijke afbouw van MEC hebben kunnen betekenen.

Naast audio, huishoudelijke apparaten en componenten, is Philips in Japan ook op de platenmarkt aanwezig. Via Nippon Phonogram met een 50% aandeel van Phonogram, en Polydor K.K., is een marktaandeel van rond de 15% in de handen van Philips.

De toekomstige activiteiten van Philips Japan liggen echter op het terrein van de informatieverwerking. Met het Japanse bedrijf Kyocera zijn een aantal joint-ventures opgezet. De joint-ventures zijn in eerste instantie gericht op de marketing van Philips produkten in Japan. De bedoeling is om deze samenwerkingen in de toekomst uit te breiden met produktie-activiteiten. Kyocera is fabrikant van keramische onderdelen voor de auto- en elektrotechnische industrie. Het bedrijf heeft inmiddels wel de stap naar de informatieverwerking gemaakt. Philips treedt daarbij op als partner. De beide bedrijven, Philips en Kyocera, hebben inmiddels twee joint-ventures gestart waarin beide voor 50% participeren. Japan New Media Systems (JNMS) distribueert Philips home computers. De belangrijkste activiteit van het bedrijf is evenwel de ontwikkeling en produktie van de Home Interactive Systems activiteiten van Philips voor de internationale markt. De activiteiten in Japan beperken zich vooralsnog tot de marketing en distributie van deze systemen. Home Interactive Systems is ontstaan door het samenvoegen van audio-, video- en telekommunikatie-apparatuur met informatieverwerking. Bij JNMS werken nu ruim 30 mensen en Philips verwacht een omzet in 1988 van f 300 miljoen. De tweede joint-venture, Kyocera & Philips Communications Network Corporation, is opgezet om de marketing van het Philips Sophonet in Japan te verzorgen. Het Sophonet kan woord, tekst en data gegevens tegelijkertijd verwerken van verschillende merken apparatuur en afkomstig uit verschillende plaatsen. Van het systeem wordt veel verwacht in het kader van kantoorautomatisering. Via beide bedrijven hoopt Philips zich in de snel groeiende high-techmarkt in Japan te dringen.

## 4.2 De vier tijgers

Hong Kong  
Singapore  
Taiwan  
Zuid-Korea



### Hong Kong

#### Algemeen

Hong Kong, een kleine kapitalistische enklave, ligt tegen het grote kommunistische China aangeplakt. Desondanks, of misschien wel juist daardoor, heeft Hong Kong zich ontwikkeld tot een van de meest welvarende delen van Azië. Het inkomen van de bevolking is, na Japan en Singapore, het hoogste van het kontinent. Dat Hong Kong dit nivo heeft weten te bereiken, heeft het voornamelijk aan haar grote buur te danken. Toen de revolutie, vlak na de tweede wereldoorlog, Shanghai bereikte, vluchtte het daar geïnvesteerde kapitaal weg naar Hong Kong. Deze kapitaalstroom werd spoedig daarop gevolgd door een vluchtelingenstroom. Hong Kong, met een van oudsher liberaal economisch beleid, kreeg de beschikking over kapitaal en arbeid.

Hong Kong, bestaande uit het eiland Hong Kong en het op het vaste land gelegen Kowloon en de New Territories, is klein. Het grootste gedeelte van deze Britse kroonkolonie bestaat bovendien uit bergachtig gebied. Het voedsel voor de 5,5 miljoen inwoners/sters moet dan ook voor het merendeel ingevoerd worden. Hong Kong beschikt wel over een grote haven. En met haar gunstige ligging is het niet verwonderlijk dat Hong Kong een belangrijk handelscentrum is geworden. Door al deze factoren, kapitaal, arbeid en handel, is het evenmin verwonderlijk dat Hong Kong een van de eerste gebieden in Azië was, waar nationaal en internationaal kapitaal gestimuleerd werd om voor de export te gaan produceren. Reeds in het begin van de jaren '60 verschenen er de eerste MNO's. In de New Territories werden een aantal vrijhandelszones ingericht om deze ontwikkeling verder te stimuleren. Het waren vooral textiel- en leerfabrieken die verrezen. De ondernemingen troffen een klimaat aan van economische vrijheid en lage lonen. Deze lonen bleven ook laag door het grote aanbod van arbeidskrachten en het volledig ontbreken van reguleringen omtrent minimumloon en werktijden. Zelfs nu is er nog geen wettelijk minimumloon vastgesteld. Importen van goedkoop voedsel en gebruiksvoorwerpen maakten het mogelijk van dit lage loon te overleven. Op de kurk van de export groeide de economie snel. Tussen 1965 en 1983 groeide het BNP met 6,2% per jaar tot \$ 28 miljard<22>. Vooral de dienstensektor was hiervoor verantwoordelijk. Hong Kong ontwikkelde zich

tot het derde financiële centrum in de wereld achter New York en London. En de exporten groeiden sterk. De grootste afnemers van Hong Kong zijn de VS, gevolgd door de Volksrepubliek China, dat recent Groot-Brittannië van de tweede plaats verdrongen heeft.

De industrie in Hong Kong, waarin ruim 55% van de beroepsbevolking werkzaam is, is een getrouwe afspiegeling van de verschillende fasen die Hong Kong doorlopen heeft. De traditionele textiel/konfektie/leer-industrie neemt 40-45% van de produktie en de export voor haar rekening. Deze bedrijven zijn echter in een hoog tempo aan het verdwijnen in de richting van landen met extreem lage lonen zoals Sri Lanka en Indonesië. Naast deze industrieën is de produktie van speelgoed, reisartikelen en kleine elektrotechnische apparaten een tweede groep. Tezamen nemen ze 20-25% van de industriële produktie voor hun rekening. Met de groeiende inkomens in Hong Kong is ook de thuismarkt voor dit soort produkten gegroeid. De bedrijfjes staan bekend als zeer soepel. Ze worden gemakkelijk gestart en gaan veelvuldig over de kop. Dit maakt de produktie flexibel waardoor het voor de grotere bedrijven rendabel is in Hong Kong te blijven. De produktie van deze categorie artikelen is redelijk stabiel, al loopt ze langzaam terug.

De groei zit in de industrieën die hoogwaardige technologie bevatten, zoals de komputerindustrie. Deze sektor, welke door de Industrial Development Board (IDB) sterk gestimuleerd wordt, neemt de resterende 30-40% van de industriële activiteiten voor haar rekening. Toen de grenzen van de arbeidsintensieve industrie bereikt waren, moest verhoging van het technologiegehalte uitkomst bieden in de industrieplannen. Door de gestegen lonen was Hong Kong niet meer zo aantrekkelijk voor arbeidsintensieve produktie als voorheen. Nieuwe werkgelegenheid moest er komen in de vorm van moderne bedrijven met een hoge dosis technologie. Daarvoor moet er wel voldoende hooggekwalificeerd personeel aanwezig zijn. De regering stimuleerde dit door de oprichting van nieuwe universiteiten en technische hogescholen. Per jaar leveren deze onderwijsinstellingen rond de 20.000 hoog opgeleide studenten af<23>.

Het belastingklimaat in Hong Kong is ondernemingsvriendelijk, zoals dat heet. Ondanks een recente verhoging is de belastingdruk erg laag. Om een begrotingstekort te dekken werden enkele jaren geleden zowel de inkomstenbelasting als de vennootschapsbelasting met 2% verhoogd. Daarmee kwamen deze belastingen op respectievelijk 17% en 18,5%<24>, een nog steeds zeer laag nivo. De bevolking van Hong Kong merkte daar trouwens weinig van aangezien 95% helemaal geen belasting betaalt. De meeste mensen halen het minimum belastbare inkomen niet, of weten dat te omzeilen.

Deze lage belastingen bezorgden Hong Kong de naam een ondernemersparadijs te zijn. Dit imago werd nog versterkt door de arbeidsrust. In 1983 waren er slechts 11 werkonderbrekingen, waarbij enkele duizenden arbeidsdagen 'verloren' gingen<25>. De gunstige economische ontwikkelingen en de arbeidsrust, leken een voorspoedige toekomst voor Hong

Kong te verzekeren. Er bestond slechts één heel groot probleem. In 1997 verloopt het kontrakt waarmee Groot-Brittannië Hong Kong 'huurt' van China. De Chinezen staan erop, dat Hong Kong vanaf die datum bij de Volksrepubliek gevoegd wordt. De onderhandelingen daarover tussen Groot-Brittannië en China begonnen in 1983 en zorgden voor een paniekerige reactie. Investeerders wilden geen langlopende verplichtingen aangaan, of trokken zich helemaal terug. Een gedeelte van de bevolking, zeker onder de voormalige vluchtelingen, wilde het land verlaten. Een speciaal paspoort 'voorkwam' echter dat deze mensen naar hun moederland Groot-Brittannië konden vluchten. Na lange onderhandelingen, maakte de publikatie van het zogenaamde white paper een einde aan de onzekerheid. In dit white paper werd vastgelegd dat Hong Kong na 1997 een Special Administration Zone van de Volksrepubliek China wordt. Formeel onderdeel van China, maar met een grote mate van autonomie. Alleen op het terrein van de buitenlandse politiek en defensie wordt het beleid door de centrale regering bepaald. Tevens werd vastgelegd, dat de huidige economische orde (kapitalisme) voor een periode van 50 jaar na 1997 in Hong Kong onveranderd kan blijven bestaan. Deze regeling moet een geruststellende werking hebben op de huidige investeerders in Hong Kong. China, zeker door de economische liberalisering welke daar plaatsvindt, heeft belang bij het handhaven van een 'kapitalistische buitenpost'. Net over de grens van Hong Kong zijn in China een aantal vrijhandelszones ingericht bij de stad Shenzhen. De gevolgen daarvan zijn al merkbaar in Hong Kong. Een aantal bedrijven verschuiven hun produktiefaciliteiten naar China en laten hun kantoren achter in Hong Kong. Telekommunikatie en andere verbindingen zijn in Hong Kong uitstekend, zodat dat de beste plaats is voor handel en administratie. De lonen in China zijn veel lager dan die in Hong Kong, zodat dat de beste plaats is voor de produktie. Deze ontwikkeling weerspiegelt zich in de beroepsbevolking van Hong Kong. Het aantal arbeidsplaatsen in de industrie nam na 1983 sterk af, terwijl het aantal arbeidsplaatsen in met name de handel en de dienstverlening, sterk toenam.

### De sektor elektrotechniek

Elektrotechnische bedrijven hadden Hong Kong snel gevonden als vestigingsplaats bij het opgang komen van de runaway-beweging. In 1962 vestigde het Amerikaanse Fairchild er een produktiebedrijf. Het bedrijf was de eerste 'runaway-vestiging' in Azië. Een groot aantal bedrijven volgden Fairchild richting Hong Kong en maakte van het land het centrum voor de assemblage van konsumentenprodukten en halfgeleiders. De sektor heeft in Hong Kong een aantal fasen doorlopen, welke kenmerkend zijn voor de ontwikkeling van de sektor in de zogenaamde NIC-landen. De start vond plaats met assemblage. Assemblage van kleine, gemakkelijk te vervoeren produkten. Een duidelijk voorbeeld was de transistorradio. Klein, licht en eenvoudig te maken. Wat betreft de benodigde kennis en technologie waren dit soort produkten niet erg interessant, ze waren immers uitontwikkeld. Met uitontwikkeld wordt

bedoeld dat er geen grote vernieuwingen omtrent het betreffende produkt meer plaatsvinden. Het produkt is in z'n definitieve versie terecht gekomen en wordt hooguit een beetje anders van vorm of zo. Een voorbeeld was dus de transistorradio. Deze radio's waren dan ook lange tijd het belangrijkste exportartikel van Hong Kong. Het pakket van exportartikelen breidde zich daarna uit, waarbij vooral het aandeel van de huishoudelijke apparaten sterk toenam. In tabel 4.4 is de verschuiving in het exportpakket in de tweede helft van de jaren '70 weergegeven.

**TABEL 4.4** Produktie van elektronische apparatuur in Hong Kong in miljoenen HK\$ (HK\$ 1 = f 0,40) en in procenten voor de jaren 1976 en 1980.

Produkt	1976		1980	
	HK\$ (milj.)	%	HK\$ (milj.)	%
Transistorradio's	1.980	32	4.388	26
Hi-fi apparatuur	898	14	2.302	14
Huishoudelijke apparaten.	403	7	1.907	11
Komputers	329	5	1.040	6
Rest	2.584	42	7.270	43
TOTAAL	6.194	100	16.907	100
Waarvan export	4.583	74	11.497	68

Bron: Hong Kong Trade Union Center Metalworkers' Coordinating Committee<26>.

Het aandeel van de transistorradio's nam na 1980 snel verder af, niet alleen in verhouding met andere produkten, maar ook in absolute aantallen.

Hong Kong werd na een aanvankelijk succesvolle start, gekonfronteerd met een aantal problemen. De lonen waren gestegen, zodat de arbeidsintensieve assemblage en produktie goedkoper in andere landen verricht konden worden. Bedrijven sloten en verdwenen naar andere landen, of automatiseerden hun produktie wat eveneens een uitstoot van arbeidskrachten tot gevolg had. Vooral de textiel- en konfektie-industrie kreeg het zwaar te verduren. Deze sektor heeft weinig mogelijkheden om haar produkten op te waarderen door het gebruik van hoogwaardige technologie. Veel minder althans dan de elektrotechnische sektor. Voor de regering van Hong Kong was het een noodzaak om naast de textiel niet haar tweede deviezenverdiener en werkverschaffer in verval te zien geraken. Maar de arbeidsintensieve produktie was niet voor Hong Kong te redden, dat werd snel duidelijk. Tot overmaat van ramp zakte in 1982 de chipmarkt in, zodat ook die ondernemingen in gevaar kwamen. Een programma ter bevordering van technologisch hoogwaardige produkten moest uitkomst brengen. De regering nam de uitbreiding van de universiteiten en hogescholen op zich en bood goedkoop land aan, mits daar de produktie van high-tech produkten op werd gevestigd. Bovendien werden facili-

teiten verstrekt voor verbetering van de kwaliteitskontrolle op eindprodukten. Dit laatste is, zeker bij high-tech produkten, van groot belang.

Het exportpakket van Hong Kong veranderde onder invloed van bovengenoemde beleidswijzingen. De uitvoer van halfgeleiders en transistorradio's liep in 1982 verder terug. De snelle groeiers waren komputeroonderdelen, videospelletjes en telefoons. Bovendien was er een sterke groei van het aantal personal computers(PC)-fabrikanten. In 1982 produceerde alleen het bedrijf Eaca op grote schaal PC's. In 1984 deden al 30 bedrijven dit<27>. De groei van de PC-markt was echter maar van korte duur, zodat deze bedrijven elkaar snel op leven en dood bekonkurreerden. De produktie vindt plaats in vier soorten bedrijven<28>:

- lokale (dat wil zeggen uit Hong Kong afkomstige) bedrijven.
- original equipment manufacture (OEM)-bedrijven, dit zijn lokale bedrijven die hun apparatuur verkopen met een buitenlands merkje erop (waarvoor betaald moet worden natuurlijk).
- samenwerkingen tussen bedrijven uit Hong Kong en buitenlandse bedrijven in de vorm van joint-ventures.
- vestigingen van MNO's.

Deze laatste spelen een belangrijke rol. Van de totale investeringen in Hong Kong, is slechts 11% afkomstig uit het buitenland<29>. Bij de grootste 17 elektronikabedrijven (gerangschikt naar personeelsomvang) zitten echter 13 vestigingen van MNO's.

De overstap naar hoogwaardige technologie is niet allen merkbaar aan het exportpakket. Ook het produktieproces zelf werd gemoderniseerd. In 1984 nam de invoer van kantoorapparatuur en komputersystemen met 100% toe tot f 1,34 miljard<30>. Deze invoer is een gevolg van automatiseringen van bedrijven en kantoren. Op de komputemarkt in Hong Kong speelt wie anders dan IBM een overheersende rol met een marktaandeel van 35%<31>. De nummer twee is het eveneens uit de VS afkomstige Sperry met een aandeel van 12%. Met 9% van de markt is NCR de derde in grote. Bij deze marktaandelen vallen twee dingen op. Ten eerste staat het Britse ICL laag op de lijst, terwijl het bedrijf de markt in Hong Kong toch bijna als een thuismarkt kan zien. Ten tweede, en misschien wel zo opvallend, is de afwezigheid van Japanse bedrijven. Deze afwezigheid gaat verder dan enkel de komputemarkt. Japanse bedrijven spelen in Hong Kong geen rol van betekenis. Het, overigens niet al te grote, deel dat in Hong Kong ingenomen wordt door buitenlandse bedrijven, wordt bijna volledig opgeëist door Europese en Amerikaanse bedrijven. Het Nederlandse bedrijfsleven is daarbij niet slecht vertegenwoordigd met Philips als grote gangmaker.

De bovenbeschreven golfbeweging van de elektrotechnische industrie in Hong Kong, opkomst/vertrek/high-tech, wordt treffend geïllustreerd door de ontwikkeling van het personeelsbestand van de sektor.

**TABEL 4.5** Personeelsbestand elektrotechnische sektor in Hong Kong.

	1976	1980	1982	1983	1984
Totaal	88.057	120.350	80.196	94.631	96.000
Vrouwen (%)	69	66	--	--	--

Bron: HKTU MCC&lt;32

Na een sterke stijging daalde het personeelsbestand na 1980 sterk. Onder invloed van de produktie van nieuwe artikelen liep dit vervolgens weer op. Het einde van de groei leek eind 1984 echter alweer bereikt. Een aantal bedrijven sloot de poorten en de werknemers/sters kwamen, met meestal niet meer dan enkele maanden loon, op straat te staan. De snel veranderende produkten en produktietechnieken en het gemak waarmee mensen in Hong Kong ontslagen kunnen worden, zorgden voor een groot verloop onder het personeel. De Electronic Workers Union publiceerde al in 1982 een rapport<33> waarin vermeld werd, dat de helft van de werknemers/sters werkloos was of slechts een gedeeltelijke baan had. Een tegelijkertijd uitgevoerd medisch onderzoek onthulde dat 70% van het elektronika personeel per dag gemiddeld 2,5 uur overwerkte. Werkweken van 60 uur voor mannen en van 48 uur voor vrouwen en jongeren waren geen uitzondering. De tol die daarvoor betaald moet worden is hoog. Uit hetzelfde onderzoek bleek 47% van de geïnterviewden te klagen over hoofdpijn, 31% over duizeligheid, 38% had oogproblemen en eveneens 38% had pijn in armen of benen. Bij de elektronikabedrijven bleken in 80% van de gevallen geen medische voorzieningen voor het personeel te bestaan.

### Philips

Sinds haar vestiging in 1948 op het grondgebied van Hong Kong, is Philips daar uitgegroeid tot een compleet bedrijf. Compleet betekent in dit verband: met een produktenpakket dat ongeveer het hele Philipsassortiment omvat. Philips Hong Kong haalde in 1984 een omzet van HK\$ 1,2 miljard (f 490 miljoen).

Philips startte op tijd in Hong Kong. Tot 1946 werden alle produkten via Shanghai aangeleverd. Maar in dat jaar vond Philips een verkoopbedrijf voor Philipsprodukten in Hong Kong zelf met de naam Connell Bros. Ltd. In 1947 leverde dit bedrijf 700.000 Philips lampen voor de markt in Hong Kong, eenderde van de totale vraag<34>. Ondanks toegenomen concurrentie is sindsdien het marktaandeel op dit nivo gehandhaafd gebleven.

In 1948, met de hete adem van de Chinese revolutie in de nek, vestigde Philips een eigen verkoopkantoor in Hong Kong onder de naam Philips Industries (Far East) Ltd. In 1956 veranderde de naam in Philips Hong Kong Ltd (PHKL), een naam die het bedrijf nog steeds draagt. De leveringen bestonden destijds uitsluitend uit lampen en audioprodukten, totdat in het midden van de jaren '60 de stap gemaakt werd naar de

professionele markt.

De runaway-beweging kwam op gang en de Philipsstrategie maakte een omwenteling door. Het jaar 1970 is hierbij van belang. In dat jaar verwierf Philips Hong Kong de status van Nationale Organisatie binnen de Philipsstructuur en kennelijk groen licht om zelf produktie werkzaamheden te starten. Vanaf dat moment gaat het hard. De organisatie groeit snel, zoals blijkt uit tabel 4.6.

**TABEL 4.6** Groei in omzet en personeel van Philips Hong Kong Ltd en dochters.

	Omzet (f milj.)	Personeel
1970	12	30
1974	50	2.000
1984	490	3.700

Bron: Philips Hong Kong Ltd.

In 1984 maakten importen 80% van de omzet uit, waaruit het grote belang van de verkoopfunctie van PHKL blijkt. Dit neemt niet weg, dat er inmiddels vier produktievestigingen bestaan in Hong Kong, waar ongeveer 3000 mensen werken.

PHKL bestaat uit vijf divisies: konsumentenprodukten, licht, komponenten, professionele apparatuur en een service afdeling. Voor de eerste drie divisies vindt een gedeelte van de produktie in Hong Kong zelf plaats, een produktie die voornamelijk bedoeld is voor de export.

Coronet Industries Ltd produceert transistorradio's, klokradio's en een produkt dat telefoonklokradio heet. Het bedrijf werd in 1961 opgericht door twee Chinese zakenlieden. In 1978 werd het door de NV Philips Gloeilampenfabrieken gekocht van Pye Ltd, die het bedrijf inmiddels in handen had gekregen. Uiteindelijk werd Coronet in 1983 doorgeschoven naar PHKL. Het is een groot bedrijf, waar in 1984 rond de 2000 mensen werkten.

Onduidelijkheid bestaat over het radio-assemblage bedrijf Eastern Electronics Company Ltd (EEC). Dit bedrijf werd in 1967 onder de naam China National Product Import Export Corporation opgericht. De Algemene Bank Nederland verleende hierbij de nodige hulp. Vier jaar later, in 1971, werd het bedrijf een 100% dochter van Philips. Waarschijnlijk bestaat het bedrijfje, waar 20 mensen werkten, nu voort als afdeling van PHKL of Coronet.

Een bedrijf dat zeker wel bestaat is de onder de lichtdivisie vallende Philips HK Lichtfabriek. Het bedrijf is jong, in 1975 opgezet, en modern. Het werd opgezet naar het voorbeeld van de Philips Lichtfabriek in Terneuzen (Nederland) en kreeg daar ook een gedeelte van de produktie van. De fabriek staat bekend als ver geautomatiseerd. Er werken 180

mensen, die in 1983 de 500 miljoenste miniatuurlamp van de band lieten rollen. De produktie bestaat voornamelijk uit deze 'lensed' en 'prefocus' miniatuurlampjes voor gebruik in zaklantaarns en dergelijken. De capaciteit van de fabriek is gestabiliseerd. Het management rekent erop dat voor 1993 het miljardste lampje geproduceerd zal worden. Van de produktie wordt 80% geëxporteerd naar de VS, waar ze afgenomen worden door de North American Philips Corporation. Naar Europa gaat slechts 5%. De resterende 15% worden in Hong Kong zelf afgezet via het bedrijf Sonca Industries Ltd.

De twee andere produktievestigingen, dus naast Coronet en de Licht-fabriek, zijn beide componentenfabrieken. In 1969 werd het transistor-bedrijf Electronic Devices Ltd (EDL) opgericht door PHKL. Het jaar daarna ging het bedrijf met een vestzak/broekzak handeling over naar de NV Philips Gloeilampenfabrieken. Die bleef volledig eigenaar tot 1977, toen EDL samengevoegd werd met het bedrijfje van de huidige directeur Tommy Zau. Het bedrijf bleef EDL heten, maar Zau werd directeur en kreeg 20% van de aandelen. De resterende 80% werden in 1983 overgedragen aan PHKL. Het bedrijf houdt zich ook bezig met opto-elektronika (optische elektronika, werkend met licht in plaats van met stroomjes), maar de belangrijkste activiteit bestaat uit de produktie van transistoren. Daarvan worden er per jaar 1,4 miljard gemaakt, waardoor Philips via EDL tot de top twee van de transistorbedrijven in de wereld behoort. In het midden van de jaren '70 werden met behulp van Nederlandse machines een aantal mechanisaties doorgevoerd. Het personeelsbestand liep hierdoor terug van 850 in 1974 tot 620 in 1978.

Philips participeert in nog een tweede componentenfabriek, Videlec Hong Kong Ltd. Videlec werd opgezet voor de produktie van Liquid Cristal Displays (LCD's) en is een joint-venture van PHKL en het op LCD gebied toonaangevende Zwitserse bedrijf Brown Boveri.

De resterende twee divisies van PHKL hebben geen produktiefaciliteiten, maar zijn daarom niet minder belangrijk. De verkoop van professionele apparatuur, vooral door het Regional Support Center van Data Systems, loopt goed. Hong Kong huisvest als financieel centrum, een groot aantal banken. Philips heeft met haar in Zweden geproduceerde PTS 6000 bankterminals, een sterke marktpositie weten op te bouwen. Grote banken als de Shanghai and Hong Kong Bank, de Hang Seng Bank en de Bangkok Bank hebben deze terminals reeds aangeschaft. Er zijn zelfs al meer dan 2000 van deze terminals in Hong Kong geïnstalleerd. Deze sterke positie heeft Philips voor een groot deel te danken aan haar service-afdeling. Goede service is een sterk verkoopargument in Hong Kong, en zeker voor professionele apparatuur onontbeerlijk. Een aantal met intercoms uitgeruste Philips servicewagens doorkruisen de stad. Philips beweert kapotte terminals in gemiddeld een dik uur na melding weer gebruiksklaar te hebben<35>.

De genoemde vijf divisies bestonden al langer binnen PHKL. Recent is daar echter nog een nieuwe activiteit aan toegevoegd. Hong Kong was al langer de poort naar de Volksrepubliek China, en met name naar de ruim

een miljard inwoners daarvan. Nu buitenlandse bedrijven meer toegang krijgen tot de Chinese markt, breidt ook Philips haar hierop afgestelde activiteiten uit. In 1984 werd Philips China Ltd opgericht, een handelsmaatschappij speciaal voor de exporten naar de Volksrepubliek. Naast deze exporten, zijn de grootschalige bouwprojecten, die China vooral in het grensgebied met Hong Kong aan het opzetten is, een tweede interessante groeimarkt. Intarco, het bouwbuero van Philips, opende in 1984 een kantoor in Hong Kong. En in datzelfde jaar werd United Contracts gestart, samen met het plaatselijke bouwbuero Gordon Wu Associates. United Contracts is een van de kandidaten voor de bouw van een volledige stad in China. Philips hoopt hiervoor de volledige elektrische en elektronische apparatuur te kunnen leveren. Met deze opdracht, variërend van gloeilampen tot medische en telekommunikatie-apparatuur, zou een bedrag van vele miljarden gemoeid zijn. De onderhandelingen omtrent dit projekt zijn echter stopgezet. De ingewikkelde politieke verhoudingen tussen de Volksrepubliek, Taiwan en Nederland, en daarmee het Nederlandse bedrijfsleven, maken het er niet eenvoudiger op. Deze ingewikkelde verhoudingen zijn Philips niet onbekend. De voormalige president van Philips, W. Dekker, was vanuit zijn functie als Philips directeur in Japan, rond 1970 tevens jarenlang direktielid van zowel Coronet, als EDL en EEC.

## Singapore

### Algemeen

Op het knooppunt van de belangrijkste handelsroutes in Azië, ligt de stad van de leeuw, Singha Pura. Singapore is een ontwikkelingsland dat door veel bezoekers niet als zodanig herkend zal worden. De vele, hoge kantoorgebouwen en overdekte winkelscentra geven de stad het uiterlijk van een wereldstad. Dat uiterlijk is geen misleiding. Met een van de grootste havens ter wereld en behorend tot de top 3 wat betreft olieraffinage, is Singapore relatief belangrijk en rijk. Een rijkdom die altijd al nauw verbonden geweest is met de internationale handel.

Nadat de stad in 1819 door het Britse rijk werd ingelijfd, maakte het een tweede jeugd door. De handelsstromen groeiden en verliepen zoals van oudsher via de Singaporese haven. Na de tweede wereldoorlog leek hier een einde aan te komen. De stad dreef grotendeels op de tussenhandel, die in de jaren '50 stagneerde. De buurlanden waren onafhankelijk geworden en probeerden een eigen graantje mee te pikken van de handel in de regio. Politiek gezien waren de verhoudingen er niet beter op geworden. De jonge naties zagen de Britse gebieden als de restanten van de zo gehate koloniale macht.

Stagneerde de belangrijkste economische activiteit in Singapore, de bevolking groeide in dezelfde periode sterk met 4% per jaar. Gevolg was een werkloosheid die boven de 10% uitsteeg.

Had het land het door deze problemen al moeilijk genoeg, op politiek

terrein was deze periode uiterst verwarrend. In 1959 had de stad, met het Maleysische schiereiland, een grote mate van zelfbestuur verkregen. De feitelijke onafhankelijkheid kwam pas in 1963. De onafhankelijke Maleysische federatie ontstond, met Singapore als belangrijkste kern. De federatie hield het maar enkele jaren uit en vanaf 1965 bestaat Singapore als onafhankelijke staat.

Nog voor de feitelijke onafhankelijkheid werd in 1961 een industrialisatie programma opgesteld. Singapore was en is een belangrijk handelscentrum. De lokale markt is beperkt, rond de 2,5 miljoen inwoners, en grondstoffen ontbreken. Tel daar de lage lonen bij op en Singapore lijkt bij uitstek geschikt voor een export-georiënteerde industrialisatie. Deze strategie werd dan ook gevolgd, en schijnbaar succesvol.

Gedurende de jaren '60 groeide het BNP met 8,6% per jaar. In de jaren '70 zelfs met 9,4% ondanks de oliecrisis in 1974<36>. De groei vond vooral plaats in de industriële sektor. Het aantal arbeidsplaatsen in die sektor groeide van 58.000 in 1960 tot 293.000 in 1979. In die periode vertwintigvoudigde de industriële produktie tot f 31 miljard. Al deze nieuwe industrieën waren voornamelijk vestigingen van MNO's. Singapore werd daarmee het land met de grootste inbreng van MNO's.

Deze industrialisatie had een aantal gevolgen. Ten eerste werd de industrie de drijvende economische kracht. Het aandeel van de traditionele gangmaker, de handel, nam sterk af. Ten tweede liep de werkloosheid sterk terug en er ontstond zelfs een tekort aan arbeidskrachten. Aan het einde van de jaren '70 werden vele tienduizenden gastarbeiders aange trokken uit Indonesië en Maleysië. De beroepsbevolking bestond rond 1980 dan ook voor ruim 11% uit buitenlanders<37>.

De groeiende bevolking en de economische activiteiten gaven een sterke stimulans aan de bouwsector. De Chinese wijken, Chinezen maken driekwart van de bevolking uit, werden met de grond gelijk gemaakt. Kolosale kantoorgebouwen verrezen en op het eerste gezicht leek Singapore een grote bouwput.

In 1979 vond een ommezwaai in het beleid plaats. Zoals ook in de andere kleine tijgers, kon Singapore door stijgende lonen, de concurrentie met andere Aziatische landen niet meer aan. Een tweede industriële revolutie kwam op gang om de arbeidsintensieve produktie te vervangen door high-tech bedrijven. Om die gedaan te krijgen, werd een harde en een zachte methode gebruikt. De zachte methode bestond uit het verlenen van faciliteiten voor high-tech bedrijven. Belastingvrijstellingen en dergelijke werden gericht op technologisch hoogwaardige produktie.

De harde methode bestond uit een opgelegde loonsverhoging van 20% per jaar, gedurende 3 jaar. De lonen verdubbelden daardoor. Met zulke hoge loonkosten was het uiteraard niet meer rendabel om arbeidsintensieve produktie in Singapore te vestigen. Deze verdween dan ook snel. Tegelijkertijd werden laboratoria en ontwikkelcentra met succes uit andere landen 'weggekocht'. Om deze centra te laten draaien, moest het aanbod van hoog opgeleide vaklieden opgeschroefd worden. Het scholingsnivo in Singapore was voor Aziatische begrippen al hoog, maar de regering zette

haar kaarten op de meest geavanceerde industrieën. Om aan de vraag naar gekwalificeerd personeel te kunnen voldoen, werden bedrijven gedwongen eigen opleidingsinstituten op te zetten. Daarnaast werd een bevolkingspolitiek gevoerd die nogal wat kritiek heeft opgeroepen. Via belastingvoordelen en een voorkeursbehandeling bij schoolkeuze, werden ouders met een hoge opleiding gestimuleerd om veel kinderen te krijgen. Voor ouders met een lage opleiding geldt uiteraard het omgekeerde. Velen noemen dit een 'fascistisch broedprogramma'.

Al is het verzet tegen dit soort overheidsplannen groeiend, oppositie bestaat nauwelijks. De regerende People's Action Party (PAP) heeft oppositionele geluiden in de marges gedrukt. Door het economisch succes, de sterke loonsstijgingen en de nauwe verbondenheid tussen PAP en de vakbeweging, is de oppositie de wind uit de zeilen genomen. De depolitisering van de bevolking, die daardoor is ontstaan, leidde tot een grote arbeidsrust. Dit blijkt onder andere uit het aantal arbeidskonflikten. In de jaren '80 gingen er ongeveer 10.000 arbeidsdagen per jaar verloren door stakingen en andere conflicten. In de jaren '60 was dit nog 300.000 arbeidsdagen<38>. De overkoepelende vakcentrale NTUC is bovendien voorstandster van zogenaamde bedrijfsbonden. Dit betekent, dat vakbonden per bedrijf georganiseerd zullen worden in plaats van per sektor. De bonden worden daardoor veel kleiner en zullen zich op het 'bedrijfsbelang' moeten richten. De slagvaardigheid neemt daardoor nog verder af. Voor het buitenlandse bedrijfsleven, is Singapore hierdoor wel een aantrekkelijke investeringsplaats geworden.

Van afstand lijkt de situatie in Singapore niet slecht: redelijke levensomstandigheden zeker voor een ontwikkelingsland, en uitstekende economische prestaties. Met succes werden verouderde of onrendabele industrietakken als de textiel, scheepsbouw en de olie-industrie afgestoten of gemoderniseerd. Moderne industrieën als de komputerindustrie en biotechnologie werden gestimuleerd. De regering van Singapore streeft ernaar om Singapore in 1990 op het nivo te brengen waarop Japan nu zit. Singapore leek de stap te maken naar de rangen der industrielanden. Leek, want in 1985 stortte het economisch bouwwerk als een kaartenhuis in elkaar. Singapore is een land, dat altijd sterk afhankelijk geweest is van de wereldmarkt. Dat gaat niet alleen op voor de afzet van haar produkten, maar ook voor de produktie zelf. Zoals gezegd, investeerden veel MNO's in Singapore. In 1982 bleek 58% van de industriële werkgelegenheid en 83% van de industriële produktie in Singapore in handen van MNO's<39>. Het afschermen van de Westerse, en met name Amerikaanse, export-markt is zwaar aangekomen. Bovendien zijn veel high-tech sectoren nogal konjunkturgevoelig. Zo bloeide bijvoorbeeld de markt voor personal computers snel op, om ook weer snel verzadigd te raken.

De gevolgen voor Singapore waren desastreus. De investeringen kelderden en alleen al in de eerste helft van 1985 verdwenen er 36.200 banen. In dezelfde periode het jaar ervoor, groeide de arbeidsmarkt nog met 10.400 banen<40>. De economische groei is tot stilstand gekomen. Er zijn noodmaatregelen aangekondigd, die vooral het loonpeil omlaag

moeten brengen. Zo worden de lonen bevroren en wordt de bijdrage aan het Central Provident Fund (CPF) teruggebracht. Het CPF is een groot spaarfonds, waar werknemers/sters 25% van hun loon in storten. De werkgevers doen daar een gelijk bedrag bij. Uit dit fonds worden ziekte-gelden en pensioenen betaald. De bijdrage aan het fonds is inmiddels verlaagd naar 10%, waardoor de loonkosten aanzienlijk gedaald zijn. Het tegenstrijdige is echter, dat de hogere lonen ten eerste het centrale instrument waren bij de tweede industriële revolutie, en hun nut bewezen hebben. Ten tweede, werd het geld uit het CPF door de overheid onmiddellijk geïnvesteerd, en kwam zo de economie ten goede. Die impuls is nu verzwakt. Het omlaag brengen van de lonen blijft echter het centrale uitgangspunt. Moeten de Singaporezen loon inleveren, de vele buitenlandse arbeiders/sters krijgen hardere klappen. Van hen zijn al enkele tienduizenden ontslagen en naar hun land van herkomst teruggestuurd. Deze 'buffer' vangt vooralsnog de klappen in de economie op.

Ondanks deze plotselinge stagnatie in de economie, gaat de herstructurering daarvan door. De moderne sectoren groeien, en verouderde bedrijven sluiten de poorten. De groeisektoren hebben hun produktieproces echter al zodanig geautomatiseerd, dat het weinig banen oplevert. De bewering van premier Lee, dat de terugval slechts tijdelijk is, kan waar zijn wat betreft de groeicijfers. Of de werkloosheid onder controle gebracht kan worden, is de vraag.

### De sektor elektrotechniek

In de tweede helft van de jaren '60 werd Singapore interessant als vestigingsplaats voor elektrotechnische bedrijven. Zoals bij andere lage lonen landen, betrof het in eerste instantie de produktie van eenvoudige artikelen als transistorradios en componenten. Singapore is eigenlijk wat aan de late kant in vergelijking met andere typische runawaylanden. Deze achterstand werd echter snel weggewerkt, niet in de laatste plaats door het aflopen van belastingvrijstellingen in naburige landen.

In 1970 waren er 11.000 mensen in de sektor werkzaam. Vooral bij Amerikaanse bedrijven die het voortouw namen. Ook nu zijn Amerikaanse bedrijven toonaangevend in Singapore.

Zoals gezegd, bestond de produktie in eerste instantie uit radio's en de spoedig daarna gestarte assemblage van TV's. De gunstige ligging van Singapore en het bestaan van toeleveringsbedrijfjes waren voor veel meer doeleinden te gebruiken. Nu duidelijk werd, door middel van de radiofabrieken, dat de elektrotechnische industrie een kans had in de stadstaat, volgde uitbreiding na uitbreiding. In rekordtempo ontwikkelde Singapore zich tot het centrum van de halfgeleiderindustrie bij uitstek in Azië. Een plaats die ze later overigens weer zou moeten afstaan aan Maleysië. In het midden van de jaren '70 was de positie van Singapore echter nog zo goed als ongenaakbaar.

**TABEL 4.7** Aantal werknemers/sters in de produktie van componenten in Azië bij MNO's in 1975.

Land	Aantal
Singapore	24.000
Zuid-Korea	23.000
Maleysië	18.000
Hong Kong	9.000
Indonesië	2.600
Filippijnen	2.000
Thailand	2.000

Bron: UNCTAD, 1975

Deze componentenproduktie nam het leeuwendeel van de groei voor haar rekening. En die groei was sterk. In de jaren '70 groeide de omzet van de elektrotechnische sektor met 42% per jaar. Het personeelsbestand groeide overigens in diezelfde periode met 28% per jaar, zodat de produktiviteit eveneens sterk toenam. De groei was trouwens alles behalve gelijkmatig. In 1975 was er een plotselinge inzinking. Het herstel volgde snel, maar achter de cijfers van het totale aantal personeelsleden zat een grote wijziging in het soort produktie welke in Singapore plaatsvond. De economische terugval in 1975, die in heel de wereld plaatsvond, dreef het bedrijfsleven tot een uiterste kostenbesparing. Voor Singapore betekende dat het definitieve einde van de meest eenvoudige produktie activiteiten binnen haar landsgrenzen en een concentratie op wat 'medium technology' genoemd wordt.

Het nivo van technologie die in een bepaald artikel verwerkt zit, of bij de produktie daarvan benodigd is, wordt voor het gemak ingedeeld in drie categorieën: laag, midden en hoog. Het nivo van de plaatselijke industrie geeft daardoor de mate van geavanceerdheid aan. Waar de grenzen tussen de verschillende nivo's liggen is overigens vrij onduidelijk.

Terug naar Singapore. Rond 1975 vond dus de omschakeling plaats van laag technologische produktie naar het midden nivo. Hoe snel het personeelsbestand zich weer herstelde blijkt uit tabel 4.8.

De opmars van de midden-technologie produktie, was een eerste aanwijzing voor de tweede industriële revolutie van 1980 toen de stap naar de high-tech gemaakt werd.

Die stap was ook wel nodig, want de herstructurering in de industrie van 1975, had binnen enkele jaren haar grenzen weer bereikt. Dit werd vooral veroorzaakt door ontwikkelingen op de wereldmarkt. De sektor in Singapore is altijd sterk afhankelijk geweest van de export. De nationale markt is maar beperkt van omvang en lang niet in staat om de grote produktie uitbreiding op te vangen. Dit ondanks de sterke groei van die plaatselijke markt. Het aantal radio's en TV's bijvoorbeeld, groeide

**TABEL 4.8 Personeel in de sektor elektrotechniek in Singapore.**

Jaar	Aantal
1968	700
1970	11.300
1972	27.300
1974	43.400
1975	28.300
1978	59.500

Bron: L. Lim, 1978.  
I.M.F., 1981.

tussen 1965 en 1976 van 63.000 naar 310.000<sup>41</sup>. Desondanks te beperkt van omvang. Datzelfde gold voor telefoontoestellen. Singapore was het eerste land ter wereld waar telefoontoestellen met druktoetsen werden ingevoerd. En het aantal telefoons groeide in dezelfde periode van 1965 tot 1976 van 87.000 tot 370.000. Maar ook deze groei was niet genoeg om de produktie op te vangen. Hoe omvangrijk de export was, blijkt uit tabel 4.9.

**TABEL 4.9 Produktieomvang en exportstructuur van de elektrotechnische sektor in Singapore, 1978.**

	Produktie (S\$ milj.)	%	Export (%)
Elektromotoren	47	2	72
Andere industriële apparatuur	111	4	49
Radio, TV, hi-fi	781	25	89
Halfgeleiders, telekommunikatie	1.770	57	91
Huishoudelijke apparatuur	125	4	80
Batterijen	97	3	88
Rest	147	5	24
TOTAAL	3.079	100	85

Bron: Kikai Shinko Kyokai, 1978<sup>42</sup>.

Tabel 4.9 geeft de situatie weer aan de vooravond van de stap naar de high-tech industrie, welke in 1979 gemaakt werd. Deze stap is van groot belang voor de elektrotechnische sektor. Deze sektor omvat immers een groot gedeelte van die high-tech industrieën. Maar niet alleen voor de sektor was het welslagen van de 'high-tech stap' van groot belang. De sektor heeft een dusdanige omvang, dat de hele economie van Singapore erdoor beïnvloed wordt. De omzet van de sektor in 1983 bedroeg S\$ 6,5 miljard, wat neerkwam op meer dan 10 miljard gulden<sup>43</sup>. Het kwam ook neer op maar liefst 15% van de totale industriële produktie. Het

aandeel in de totale export was nog groter, namelijk 20%, omdat de elektrotechniek sterk op de export gericht was. Naast deze produktie en exportcijfers, was (en is) de elektrotechnische sektor bovendien de grootste werkgeefster in Singapore.

Voor het welslagen van het high-tech beleid, was het dus van groot belang dat deze stap goed ontvangen werd door de elektrotechnische ondernemingen.

In eerste instantie leek dit ook het geval te zijn. Het Singapore Science Park werd opgezet als broedplaats voor laboratoria en andere onderzoeksactiviteiten. Door belastingvoordelen te bieden werden een aantal ontwikkelcentra uit naburige landen 'weggekocht'. Het fundamentele onderzoek bleef echter vooralsnog voorbehouden aan westerse landen. Niettemin zetten de Singaporese en de Japanse overheid gezamenlijk het Institute of Software Technology op. Dit instituut moest van Singapore het software-centrum van Azië, zo niet van de wereld, maken. Plannen voor een dergelijk instituut op het gebied van de telekommunikatie werden eveneens voorbereid.

Suksessen bleven niet uit. Het Westduitse bedrijf Siemens bijvoorbeeld, was in 1971 begonnen met de produktie van flitslampjes, maar schakelde in 1981 over op de fabrikage van complexe chips en lasers. Hewlett Packard uit de VS was eveneens in 1971 gestart, maar met de produktie van dioden. Het bedrijf was al overgestapt op zakrekenmachientjes, maar echt geavanceerd kon dat nog niet genoemd worden. Begin jaren '80 werd evenwel een fabriek voor oscilloscopen opgezet. Naast deze voorbeelden werd eveneens succes geboekt op het terrein van de produktie van printed circuits boards, komputerterminals en printers.

Het allergrootste succes was echter dat van de discdrives, eveneens voor computers. De traditie van scheeps- en vliegtuigbouw in Singapore, had een grote kennis omtrent precisie instrumenten ontwikkeld. Discdrives zijn bijzonder materiaal intensief, vereisen een grote precisie bij de fabrikage en de arbeidskosten bedroegen slechts 3 a 4 % van de produktiekosten. Een ideale industrie voor Singapore dus, want de hogere lonen daar waren geen probleem. Er verschenen vestigingen van Japanse (Nippon Denson Corp) en Amerikaanse bedrijven (Synquest, Maxtor, Tandon, Micro Peripherals en andere). Singapore werd het centrum voor de produktie van discdrives.

Deze bedrijven waren zonder uitzondering ver geautomatiseerd, maar de uitstraling naar andere bedrijven was gering. Slechts 15% tot 20% van de benodigde materialen en onderdelen werd lokaal gekocht, en daarvan werd het merendeel overigens ook weer geïmporteerd.

Het automatiseren van fabrieken werd door de overheid gestimuleerd, dat was immers een belangrijk onderdeel om de verouderde produktietechnieken het land uit te krijgen. Dit riep wel een aantal problemen op. Zo nam de behoefte aan hooggeschoold personeel sterk toe, en aan dergelijk personeel bestond al een tekort. In het midden van 1984 stond er een vraag geregistreerd naar zeker 3000 en misschien wel 5000 hoog opgeleide mensen, die er niet waren. Deze grote vraag stimuleerde het zogenaamde company-hopping. Company-hopping is het snel verwisselen



van baan. Banen genoeg, dus zoek maar uit waar je het liefste werkt. Om aan te geven wat dit voor de bedrijven betekende, kan naar het verloop van het personeel gekeken worden. Bedrijven rapporteerden dat die soms wel 10% per maand bedroeg<44>. Dit betekent dat een bedrijf waar bijvoorbeeld 1000 mensen werken, per maand 100 mensen nieuw moet aannemen om de vakatures op te vangen. Vakatures die ontstaan door het vertrek van mensen naar een andere baan. Dit verloop geldt voor alle categorieën personeel, maar bij hoog gekwalificeerd personeel was het relatief het grootste. Deze mensen gingen meestal bij een ander bedrijf werken, omdat ze daar meer konden verdienen. Bedrijven kochten op die manier de specialisten bij elkaar weg. De lonen vlogen omhoog. Gedurende 1984 stegen de lonen van technici dan ook met 35%<45>.

Was de grote vraag naar vaklieden een probleem, eenzelfde probleem deed zich voor aan de ander kant van de arbeidsmarkt. Door de automatisering steeg ook de vraag naar ongeschoold (vrouwelijk) personeel voor het simpele bedieningswerk. En ook aan jonge, ongeschoolde vrouwen was een tekort. Hun lonen gingen echter niet zo veel omhoog.

Om aan deze problemen het hoofd te bieden, kwamen in mei 1984 vertegenwoordigers van de meeste elektrotechnische ondernemingen bij elkaar. Daar werd afgesproken om ten eerste regelmatig onderling te overleggen over problemen die zich in de sektor voordoen. Ten tweede werd afgesproken om te proberen getrouwde vrouwen te bewegen (weer) te gaan werken. Een van de middelen daarvoor was het organiseren van creches in de bedrijven. Een derde afspraak betrof het starten van uitgebreide carrière informatie programma's voor schoolverlaters. En ten vierde zou gewerkt gaan worden aan het verbeteren van het personeelsbeleid en de arbeidsomstandigheden.

Te midden van deze maatregelen sloeg het instorten van de economie in als een bom. In korte tijd zaten de meeste bedrijven met een te veel aan personeel in plaats van met een tekort. General Electric, met ruim 11.000 werknemers/sters, de grootste werkgeefster in Singapore, bracht haar personeelsbestand terug met 3000 mensen. Honeywell en Hopt krompen hun IC-produktie in, en hetzelfde deed ASEA met haar robotfabriek en Union Carbide bij de produktie van batterijen. Verschillende bedrijven kondigden een 'heroverweging van de activiteiten in Singapore' aan. Als reden werden een teruglopende vraag en automatiseringen opgegeven. Punt is, dat een eenduidige investeringsstroom niet te ontdekken valt. General Electric kondigde ook het ontslag van personeel in de VS aan, maar breidt in andere Aziatische landen uit. Dat zelfde geldt voor meer bedrijven. Er is een herstructurering in de industrie aan de gang, die de produktie-faciliteiten aanpast aan de huidige omstandigheden.

Enigszins gemaskeerd in de teruglopende investeringscijfers van Singapore, is de groei van kleinere, gespecialiseerde ondernemingen, specialisten voor precisie-appatuur en dergelijke. Voor dergelijke ondernemingen is Singapore nog steeds een aantrekkelijke vestigingsplaats. Deze bedrijven hebben echter niet veel mensen in dienst, zodat wat betreft de werkloosheid de problemen in Singapore nog lang niet over zijn.

## Philips

Op 21 november 1951 werd de Philips Electrical Company of Malaya Ltd opgericht. Op diezelfde dag gebeurde dat ook met Philips Singapore Pvt Ltd (Philips Singapore), welke onder het eerste bedrijf viel.

Philips Singapore was een verkoopkantoor en bleef dat ook lange tijd. Pas rond 1970 kreeg de organisatie het groene licht van 'Eindhoven' om met eigen produktie-activiteiten te beginnen. Er werden drie produktievestigingen opgezet voor audio, video en huishoudelijke apparaten. Met deze start was een investering van f 82,5 miljoen gemoeid, die vanuit Nederland gefinancierd werd. Philips realiseerde zich, dat het bedrijf achterliep in vergelijking met concurrenten en de eerste 5 jaar werd er dan ook volop geïnvesteerd. Alle winst ging onmiddellijk weer het bedrijf in. Gevolg was, dat de vestigingen zich snel uitbreidden.

Philips maakte gebruik van de gunstige voorwaarden in en de ligging van Singapore. De toenmalige directeur Knappert voegde daar in 1976 nog een aantal redenen aan toe, namelijk het bestaan van redelijke opleidingen, er was zelfs een school speciaal voor Nederlanders, en het feit dat "de regering ons wilde"<46>.

En Philips wilde zelf ook wel. De bestaande drie produktievestigingen kregen er snel een aantal zusters bij in de vorm van een fabriek voor telekommunikatie-apparatuur, een grote Machinefabriek en een TVtuner produktiecentrum.

In 1975, de organisatie is dan goed 5 jaar op dreef, werd een omzet gehaald van \$ 180 miljoen. De helft daarvan was afkomstig van de Audio- en Videofabriek. Er werkten op dat moment 2000 mensen bij Philips Singapore.

De Philipsactiviteiten in Singapore zouden een grote vlucht maken. De aanwezigheid van een groot aantal kleine toeleveringsbedrijfjes was daarvoor een grote stimulans. Philips was daar naarstig naar op zoek. Omdat de infrastructuur van deze kleine bedrijfjes in eerste instantie niet voldoende was volgens de maatstaven van Philips, werden een aantal Nederlandse ingenieurs overgevlogen. Zij assisteerden plaatselijke ondernemers bij het opzetten van een eigen bedrijfje en zorgden ervoor, dat geleverde onderdelen voldeden aan de kwaliteitsnormen van de Philipsvestigingen. Enigszins spottend werden deze toeleveranciers de 'plastic poot' van Philips genoemd<47>. Plastic of niet, de poot nam snel in omvang toe.

De treden van de toeleveringstrap gingen overigens nog verder. Van de 440 toeleverende bedrijfjes die in 1980 een kontrakt hadden met Philips, besteedde 100 op hun beurt weer een gedeelte van het werk uit aan andere bedrijfjes.

De gedachte dat op deze wijze de lokale economie werd gestimuleerd moet helaas gerelativeerd worden. De grootste toeleveranciers bleken dochterondernemingen van andere MNO's te zijn.

Inmiddels groeide en bloeide Philips Singapore. Ruim voldoende om in aanmerking te komen voor een Export Enterprise Certificate. Dit certi-

**TABEL 4.10 Omvang van de toeleveranciers bij Philips in verhouding met het eigen personeel.**

	1976	1979	1980
Personeel Philips	2.200	4.500	4.200
Personeel toeleveranciers	1.000	2.500	2.500
Aantal toeleveranciers	180	300	440
Waarde leveringen (\$ milj.)	40	65	75
Aandeel in totale omzet (%)	--	--	25

Bron: Lim, L./Pang Eng Fong, 1982.

fikaat geeft een bedrijf belastingvoordelen voor een periode van 15 jaar als aan een aantal doelstellingen met betrekking tot omzet, investeringen en personeelsomvang wordt voldaan. Philips Singapore voldeed daar ruimschoots aan. Het bedrijf werd een welkome gast, wat nog versterkt werd door het vermijden van ontslagen in de recessie van 1974/75. Een sterk punt van Philips, die meestal een goede relatie met de plaatselijke overheid probeert op te bouwen. De recessie kon overigens ook relatief gemakkelijk opgevangen worden, omdat Philips Singapore niet zo afhankelijk was van de Amerikaanse markt. Dit in tegenstelling tot de meeste andere bedrijven. De produktie werd wel voor meer dan 90% geëxporteerd, maar deze exporten waren verspreid over 113 landen.

De oudste vestiging is de Audiofabriek, waar in 1970 de eerste draagbare radio's van de band rolden. Het bedrijf was eigenlijk een hulpvestiging voor Coronet in Hong Kong. Net als Coronet werden er in Nederland ontwikkelde radio's gemaakt, die in Europa verkocht werden. In de eerste 10 jaar van haar bestaan won het bedrijf langzaam aan belang. Het produktenpakket werd uitgebreid met radiorecorders en autoradio's. In 1979 assisteerde Singapore bij de start van een Audiovestiging in Maleysië, een voorbode van de regionale rol die de verschillende Singaporese vestigingen zouden gaan spelen. Daarmee verdween ook het traditionele afzetgebied Europa. De radiorecorders, inmiddels het belangrijkste produkt van de fabriek, worden voornamelijk naar de VS geëxporteerd. De autoradio's blijven dicht bij huis, zij zijn bedoeld voor de Australische markt. In 1985 zorgden deze twee produktgroepen voor een omzet van respectievelijk S\$ 169 miljoen en S\$ 39 miljoen. In dat jaar werkten er 1250 mensen in de fabriek.

Een tweede produktie-vestiging is de Videofabriek, welke eenzelfde ontwikkeling doormaakte als de Audiozuster. In 1972 gestart, produceerde het bedrijf voornamelijk kleine beeldbuizen voor de Europese markt. Het bedrijf werd een technologie-centrum en later zelfs een regionaal steuncentrum. Leveringen bestaan nu vooral uit TV-onderdelen, omdat veel Aziatische landen, nu de belangrijkste markt, de import van

komplete TV's aan banden gelegd hebben. Singapore levert daarom onderdelen die ter plaatse geassembleerd worden. Dit neemt niet weg, dat de 1400 personeelsleden zelf ook nog eens 600.000 TV's per jaar maken. Daardoor behoort het bedrijf tot de 5 grootste TV-fabrieken van Philips in de wereld. Het is zelfs de grootste TV-fabriek buiten Europa. De produktie is voornamelijk bestemd voor de export, maar de lokaal verkochte exemplaren geven Philips een sterke positie op die markt. Niet zo sterk als in het verleden trouwens, want in 1970 had Philips een marktaandeel van bijna 100%. Dit aandeel is onder druk van Japanse merken nogal ingekrompen.

Een derde produktievestiging is de TV-tunerfabriek, gestart in 1974 met 45 mensen, die 50.000 tuners maakten in dat jaar. Het jaar daarna was het aantal personeelsleden verdubbeld, en de produktie verdrievoudigd. Evenals de voorgaande twee vestigingen, groeide ook dit bedrijf snel. Zeker vanaf 1979, toen het bedrijf voor Magnavox, een Philipsdochter in de VS, begon te produceren. De capaciteit was toen al 2 miljoen stuks en het personeelsbestand was gegroeid tot 400 mensen. Eind 1985 werkten er zelfs 600 mensen.

De vestigingen voor huishoudelijke apparatuur en de Machinefabriek zijn, evenals de hierboven genoemde vestigingen, belangrijke Internationale Produktie Centra van Philips. Bovendien startte Philips in 1975, samen met de Economic Development Board, een overheidsorgaan, het Philips Government Training Center. Voor deze opleidingsschool kwamen 100 Nederlandse ingenieurs als docent naar Singapore. Philips noemt dit centrum een voorbeeld van hoe technologie overgedragen wordt. De opzet van een dergelijk centrum is echter een eis van de Singaporese overheid in het kader van haar high-tech beleid. Ook de andere MNO's in Singapore hebben een dergelijk centrum, waarvan de studenten overigens niet verplicht zijn om bij het betreffende bedrijf in dienst te gaan.

In 1981 werd een nieuw bedrijf aan de Philipsactiviteiten toegevoegd, het Video Oversea Strategic Center. Een bedrijf met naar verluid, weinig eigen produktie. De werkzaamheden bestaan voornamelijk uit het plakken van stickers met de tekst: 'made in Singapore' op van elders aangevoerde produkten.

Na het aanvankelijke succes van de verschillende vestigingen, kwam in 1982 de ommekeer. In dat jaar werd het personeelsbestand met 3% ingekrompen. Automatisering werd er gezegd, maar de terugval van de wereldeconomie zal er eveneens niet vreemd aan geweest zijn. Temeer, daar de omzet met ruim 15% daalde. Het zou enkele jaren duren voordat deze terugval hersteld was.

Nu de gehele Singaporese economie een crisis doormaakt, is het zeer waarschijnlijk dat ook Philips het moeilijk heeft. Philipswerknemers/-sters berichtten dat gedwongen ontslagen nog voorkomen zijn, maar dat door overplaatsing van de ene naar de andere vestiging het natuurlijk verloop 'gestimuleerd' wordt.

**TABEL 4.11 Omzet en netto winst van Philips Singapore in miljoenen Singapore dollar (S\$ 1 = f 1,55).**

	(1)		(2)	
	omzet	netto winst	omzet	netto winst
1981	663	84	741	86
1982	538	38	623	41
1983	535	28	--	--
1985	700	--	--	--

--: onbekend.

(1): Philips Singapore Pvt Ltd

(2): idem, plus de dochters Electronic Supplies Pvt Ltd en Philips Projekt Development Pvt Ltd.

Bron: Philips Singapore, 1984, 1986.

De positie van Philips in Singapore is echter vrij sterk. Ten eerste staat het bedrijf op goede voet met de plaatselijke overheid. Het lidmaatschap van een Philipsdirecteur van de National Wage Council, de instelling die de loonhoogte vaststelt, is daar een voorbeeld van.

Ten tweede hebben de verschillende vestigingen een belangrijke ondersteunende functie voor vestigingen in de regio. De TV-fabriek levert onderdelen aan vestigingen in Pakistan, India, Bangla Desh, Thailand, Maleysië, Australië, Nieuw Zeeland en Taiwan. En sinds kort ook aan de Changchun fabriek in het noorden van China. De uitbreidingsmogelijkheden binnen China worden door de Philipsdirectie zeer hoog ingeschat. De Audiofabriek was zoals gezegd, nauw betrokken bij de opzet van de Audiofabriek in Maleysië. Deze betrokkenheid heeft het ook bij de Audiofabriek in Beijing in China. De vestiging heeft een vaste positie binnen de internationale produktiestructuur van Philips. Voor de radio-recorders bestaat deze structuur verder uit de vestigingen in Wenen (Oostenrijk), Althofen (West-Duitsland), Hong Kong en Penang (Maleysië). De sectie autoradio's bestaat naast Singapore uit Rambouillet (Frankrijk) en Wetzlar (West-Duitsland). De TV-tunerfabriek assisteert bij de Videofabriek in Changchun en de componentenvestiging in India. De huishoudelijke apparaten worden geleverd voor de enorme Amerikaanse en Aziatische markt. En ook de Machinefabriek speelt een centrale rol in de gehele regio. In Singapore komen kortom, een hoop lijnen van de Philipsstructuur samen.

Men zal er dan ook niet vreemd van opkijken, dat de vestigingen in Singapore uiterst modern zijn. Een voorbeeld is de Audiofabriek, waar in 1982 de ontwerpafdeling geautomatiseerd werd met Computer Aided Design (CAD-) apparatuur. In de produktie werd automatische insertie-apparatuur geplaatst. Dit is apparatuur waarmee onderdelen (componenten) automatisch op printplaten gemonteerd worden. Een nog verder

ontwikkelde versie waren de chipmounting machines die in 1984 geïnstalleerd werden, samen met logistieke apparatuur. Het bedrijf is daarmee net zo modern als de Europese vestigingen. Datzelfde kan gezegd worden voor de TV-tunerfabriek, waar eveneens vanaf 1982 moderne apparatuur geplaatst werd. Ook in dit bedrijf staat insertie-apparatuur en gebeurt het testen eveneens automatisch. De benodigde apparatuur voor het testen werd plaatselijk ontworpen en aangepast aan het variabele transportsysteem dat in gebruik is. De produktielijnen in alle fabrieken zijn flexibel, zodat verschillende modellen kort na elkaar gemaakt kunnen worden.

Voor de andere vestigingen geldt een soortgelijk verhaal. Wat de gevolgen geweest zijn voor het personeel is niet duidelijk. Wel wordt voor het gebruik van al deze apparatuur robot- en CNC-technologie onderwezen op het Philips Government Training Center.

## Taiwan

### Algemeen

Evenals Hong Kong, bevindt ook Taiwan zich onder de rook van het machtige China. En evenals Hong Kong heeft Taiwan de afgelopen 30 jaar een sterke groei doorgemaakt. Een groei die niet belemmerd werd door het groeiende politieke isolement van het eiland.

In november 1971 werd Taiwan uit de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties gestemd, ten gunste van de Volksrepubliek. Deze laatste werd nu de enige van de 3 China's, dat op het internationale toneel officieel vertegenwoordigd is. Taiwan raakte steeds verder geïsoleerd en onderhoudt momenteel in Europa enkel nog diplomatieke betrekkingen met het Vaticaan. De economische rol van Taiwan in de wereld is daarentegen onmiskenbaar gegroeid. In zekere zin hebben de Japanners, die het eiland in 1895 koloniseerden daaraan bijgedragen. Zij beroofden het eiland weliswaar van de toch al schaarse grondstoffen, maar legden wel de fundamenten van een economische infrastructuur en een onderwijssysteem. De motor kwam echter pas echt op gang na 1949, dus nadat de nationalistische regering er haar toevlucht zocht door de revolutie op het vasteland. Sinds die tijd bevindt het land zich trouwens in staat van oorlog, welke nog steeds niet opgeheven is. Deze staat van oorlog geeft de regering verregaande bevoegdheden, waar ze ook dankbaar gebruikt van gemaakt heeft bij het doorvoeren van economische maatregelen.

In 1949 bedroeg het inkomen per hoofd van de bevolking ongeveer \$ 45 per jaar. Er werd een aantal ingrijpende maatregelen afgekondigd. Landhervormingen stootten de grootgrondbezitters van hun troon en brachten 80% van het land in handen van de boeren. Een snelle groei van de agrarische sektor was het gevolg.

In 1951 brak de Koreaanse oorlog uit. Het voor het Westen betrouwbare Taiwan kreeg een stroom hulp gelden, voornamelijk van de VS. Tussen

1951 en 1965 werd zo 1,5 miljard dollar het land ingepompt<48>. Het grootste gedeelte van dit geld werd geïnvesteerd in de industrie. De industrie groeide zo snel, dat Taiwan al in 1958 als een van de eerste landen, overging op een export-georiënteerde industrialisatie. De grenzen van de nationale markt waren snel bereikt. Als onderdeel van deze industriepolitiek, werd in 1965 een vrijhandelszone ingericht bij de stad Kaohsiung. Er zouden er nog twee volgen, bij de steden Nantze en Taichung. De hulpgolden werden rond die tijd gestopt, zodat Taiwan het vanaf dat moment op eigen kracht moest doen.

De industrie kampte met een aantal problemen. Investerings van lokale ondernemers waren vooral op de korte termijn gericht, zogenaamde diepte-investeringen vonden nauwelijks plaats. De buitenlandse bedrijven deden overigens wel diepte-investeringen. Daarnaast ontstond er snel een tekort aan hooggeschoolde arbeidskrachten en mensen met managementcapaciteiten. Er werd een grootscheeps scholingsprogramma op touw gezet en universiteiten werden overal uit de grond gestampt. Er zijn er momenteel 100. Taiwan is er daarbij in geslaagd om een zogenaamde 'brain drain' te voorkomen. Met brain drain wordt het wegtrekken van hooggeschoolde mensen bedoeld. Dit is voor veel ontwikkelingslanden een groot probleem. Door het ontbreken van perspectieven in eigen land, zoeken academici hun heil in het westen (of in de oliestaten). In Taiwan was eerder het omgekeerde het geval. Van de 1,4 miljoen academici heeft ruim de helft een hele of gedeeltelijke opleiding in de VS genoten. De rooskleurige toekomst voor Taiwan lokte velen weer terug. Die terugkeer had Taiwan ook hard nodig. Ondanks het voorkomen van vele bijbaantjes of zelfs dubbele banen, was het tekort aan arbeidskrachten zeer groot. Onderzoek wees uit, dat bijvoorbeeld het inkomen van de boeren voor 75% afkomstig was uit andere sectoren dan de landbouw<49>. Over bijbaantjes gesproken.

Taiwan zocht haar heil in het inmiddels niet meer geheel onbekende recept: het opbouwen van een high-tech industrie. De grote loonstijging drijft de traditionele runaway-industrieën het land uit. Taiwan is nog wel de grootste schoenenexporteur ter wereld. In het land zijn de benodigde grondstoffen aanwezig en bovendien een groot aantal kleinschalige bedrijfjes. Voor een modegevoelige industrie als de schoenenbranche is dat een niet onbelangrijke voorwaarde. De produktie is namelijk haast al van nature flexibel georganiseerd dankzij het faillissement en de heroprichting van veel kleine bedrijven. Desondanks verdwijnt deze industrie steeds meer, om plaats te maken voor zware industrieën als scheepsbouw en chemie en hoogwaardige sectoren. De zware industrie maakt al 50% van de industriële activiteiten uit.

Een nieuw fenomeen verscheen: de science parken (high-tech vrijhandelszones). In 1980 verrees de eerste Aziatische variant bij de Taiwanese stad Hsinchu: het Science Based Industrial Park. Direkt naast het park staan enkele universiteiten en 171 strategische industrieën waren uitgezocht om zich in het park te vestigen. Het betrof bijna zonder uitzondering elektronika- en informatika-bedrijven. Door hun hoogwaardige technologie, het lage energieverbruik, de hoge toegevoegde waarde en de

goede marktmogelijkheden hebben ze ongeveer alle voordelen in zich verenigd. De Taiwanese regering zou graag zien, dat deze industrieën het gezicht van het land in de toekomst gaan bepalen. Er is veel geld voor uit getrokken en een bijkomend voordeel is, dat Taiwan zo ook een eigen Research & Development capaciteit kan opbouwen. Naast een economisch 'wonder', is Taiwan ook uitgegroeid tot de grootste overtreder van patenten en octrooien. Dit namaken van produkten stuitte op steeds grotere bezwaren, waardoor de regering weinig andere keus had dan hier paal en perk aan te stellen. Er werden demonstratieve akties ondernomen, zoals het platwalsen van namaakkomputers. En ambtenaren, gewapend met een nieuwe wetgeving, voerden een nauwkeurigere controle uit.

Arbeidskrachte of niet, de investeringen uit het buitenland bleven toestromen. In 1983 ter waarde van 380 miljoen dollar, in 1984 450 miljoen, in 1985 meer dan 500 miljoen dollar. De grootste investeerders zijn de VS, gevolgd door Japan. Samen zijn zij goed voor bijna de helft van de investeringen. Eenzelfde eenzijdigheid zien we bij een blik op waarin dan geïnvesteerd werd: 40% in elektronika en 17% in chemische bedrijven<50>.

Voor al die produktie is Taiwan zelf veel te klein. Taiwan is beroemd (en berucht) geworden door haar export. De helft van haar BNP is afkomstig van de export<51>. Een export die in 1984 een totale waarde had van 30,5 miljard dollar. Die exportgerichtheid blijkt reeds bij aankomst in het land. Het vliegveld van de hoofdstad Taipei is namelijk voor de helft ingericht als etalage. Etalage voor alle exportprodukten van Taiwan. Zoals in de meeste gevallen, betekent veel export ook veel import. In 1984 importeerde Taiwan dan ook goederen ter waarde van 22 miljard dollar. Tegenover de \$ 30,5 miljard aan exporten betekende dit dus een groot overschot op de handelsbalans. Dit overschot was de oorzaak voor een hele lading kritiek die Taiwan te verduren kreeg. De kritiek kwam vooral uit de VS. Niet zo verwonderlijk, omdat de helft van de Taiwanese handel met dat land plaatsvond. Een handel die sterk in het voordeel van Taiwan was. Het overschot ten gunste van Taiwan liep in 1984 op van \$ 6,7 miljard tot \$ 9,8 miljard. De VS antwoorden hierop met het opwerpen van steeds meer blokkades voor Taiwanese produkten in de hoop de invoer uit die richting in te dammen. Tegelijkertijd drongen de VS er bij de Taiwanese regering op aan, om de invoertarieven op Amerikaanse produkten te verlagen. Die invoertarieven konden wel 30% bedragen en voor luxe artikelen zelfs een veelvoud daarvan. Dat laatste was nog een gevolg van de staat van oorlog waarin het land verkeert. In oorlogstijd moet het geld immers niet aan luxe besteed worden.

Taiwan zag zich gedwongen om aan deze eisen tegemoet te komen. De invoertarieven van minstens 2000 artikelen werden verlaagd. In november 1985 volgde nog een nieuwe golf, waardoor voor 920 produkten de invoertarieven met 5 tot 10% omlaag gingen. Bovendien werd een plan opgesteld om de afhankelijkheid van de Amerikaanse markt te verminderen door de handel met Europa te vergroten. Deze laatste handels-

stroom groeide in 1984 met 10%. Die met Japan (21%) en de VS (31%) groeiden echter veel harder<52>.

Nederland heeft als een van de weinige landen, wel een positieve handelsbalans met Taiwan. Nederland is bovendien, na West-Duitsland, de grootste Europese exporteur naar Taiwan. De relatie Nederland-Taiwan is nog veel hechter, een groot aantal Nederlandse bedrijven heeft in Taiwan investeringen gedaan. In 1981 waren er dat 22, die in de periode 1977-1981 voor bijna 35 miljoen dollar investeerden<53>. Dit was 1/3 van de totale Europese investeringen op het Ilha Formosa, het schitterende eiland, zoals de Portugezen het eiland in 1517 doopten.

Schitterend of niet, ook Taiwan kreeg een gevoelige klap in 1985. De export liep met een sprong terug. De gevolgen waren niet zo overdonderend als bij Singapore het geval was, maar niettemin behoorlijk. Het was vooral de handel die terugliep; tegenover de dalende exporten, stonden nog sterker dalende importen. De betalingsbalans bleef daardoor doorslaan naar de kant van Taiwan. Een land dat zo zwaar op de handel leunt, kan zich dit niet voor een al te lange periode veroorloven. Gelukkig voor de Taiwanese, hebben ze nog een ijzer in het vuur: de (indirekte) handel met het Chinese vasteland. In het rampjaar 1985 groeide die handelsstroom met 150% tot meer dan \$ 500 miljoen<54>.

Nu de economische motor stil dreigt te vallen, weerklinken onmiddellijk oppositionele geluiden. Tegenover de grote economische vrijheid stonden uiterst geringe politieke en sociale vrijheden. Sinds de gevluchte nationalistische regering in 1949 op het eiland haar toevlucht zocht, is deze groep onafgebroken aan de macht geweest. Het diktatoriale optreden maakte het land aantrekkelijk voor buitenlandse investeerders. De lonen konden laag blijven door het beknotten van vakbondsrechten zoals het recht op staken. Vakbonden waren eveneens geen officiële partij bij onderhandelingen over lonen en arbeidsvoorwaarden. Deze beknopping kon lang 'afgekocht' worden door een stijgende levensstandaard. Bovendien zorgde de economische groei voor een egaliserend effect in de inkomensverdeling, een verschijnsel dat ook in de andere NIC-landen is waar te nemen. In Taiwan is de verhouding tussen het gemiddelde inkomen van de armste 20% van de bevolking en dat van de rijkste 20%, gedaald tot 1:4,3. Alleen in Japan is deze verhouding nog kleiner, terwijl die in Zuid-Korea 1:8 is, in de VS 1:11 en in Mexico zelfs 1:20<55>.

De politieke structuur staat of valt echter met handhaving van het economisch succes. De Volksrepubliek China speelt inmiddels zo goed mogelijk in op de groeiende Taiwanese oppositie. De economische liberalisaties zijn goed ontvangen. En na het afhandelen van de kwestie Hong Kong, richt China zich met volle energie op Taiwan. Bij terugkeer naar de 'moederschoot' zijn al veel betere voorwaarden geboden, dan bij Hong Kong het geval was. Zo kan het sociale systeem (kapitalisme) gehandhaafd blijven en zou zelfs een eigen leger tot de mogelijkheden behoren. Opties, die voor steeds meer Taiwanese bespreekbaar worden.

## De sektor elektrotechniek

Vanaf 1984 is de elektrotechniek de grootste industriële sektor van Taiwan, na jaren genoeg te hebben moeten nemen met een tweede plaats. De hegemonie van de textielfabrieken werd eindelijk doorbroken. De elektrotechnische sektor startte aarzelend in 1948 met een assemblagefabriek voor radio's. De 'made in Taiwan' radio's bleven toen nog binnen de grenzen. Vanaf 1963 veranderde dat. De exportproductie gaat van start en een explosieve groei volgde. Opvallend is, dat in datzelfde jaar 1963 tevens de eerste beperkende maatregelen werden afgekondigd. Exportproducten moesten een bepaald aandeel componenten bevatten die lokaal geproduceerd waren. Deze maatregel ter bescherming van de nationale industrie had geen invloed op de groei van de sektor. In 1964 startte het Taiwanees-Japanse Taiwan Television Corporation met de assemblage van TV's. Taiwan Electronics Corporation volgde het jaar daarop met de eerste in Taiwan geproduceerde componenten. Vanaf dat moment ging het hard.

**TABEL 4.12 Aantallen geproduceerde producten van de Taiwanees elektrotechnische industrie, in duizenden stuks.**

	Radio	Zwart/wit-TV	Kleuren-TV	Transistors	IC's	Andere componenten
1963	25	-	-	-	-	-
1964	490	31	-	-	-	-
1965	1.250	50	-	-	-	21
1966	1.800	66	-	75	1	101
1969	4.000	950	0,3	3.000	20.000	1.850
1972	9.260	3.400	195	25.500	160.000	5.200
1974	12.950	3.615	420	54.000	655.000	7.765

Bron: Industry of Free China, 1975.

Voor de groei van het aantal geproduceerde IC's was erg sterk. Taiwan werd dan ook in de eerste plaats een componentenland. Dat de industrie zo sterk kon groeien, was voor een belangrijk deel te danken aan de VS. Uiteraard deden Amerikaanse bedrijven volop mee aan de trek naar lage-lonenlanden. Maar de Amerikaanse regering verhoogde in het begin van de jaren '60 de invoerheffingen op Japanse producten, beducht als zij was voor deze opkomende handelsnatie. De toch al sterke concurrentiepositie van Taiwanees producten, werd hierdoor nog eens verbeterd. De werkgelegenheid liep uiteraard ook op. In 1977 werkten er 155.000 mensen in de sektor. Dit aantal liep nog verder op tot 300.000 in 1980, die een omzet produceerden van \$ 4,2 miljard<56>. De sektor werd daarmee de grootste industriële werkgeefster van Taiwan. Om haar positie voor de toekomst veilig te stellen, diende de sektor echter eerst haar runawaykarakter af te schudden. Dit karakter kwam onder andere tot uiting in de gebrekkige positie van professionele apparatuur. De productie werd sterk overheerst door consumentenartikelen en componenten.

De Taiwanese regering heeft voor de toekomst de volgende verhoudingen in haar plannen opgenomen:

**TABEL 4.13** Produktgroepen in procenten van de totale produktie in de regeringsplannen van de Taiwanese regering.

	1979	1984*	1989*
Konsumenten produkten	44	39	30
Komponenten	49	46	45
Professionele produkten	7	15	25

\*: plan

Bron: Asian Wall Street Journal, 1982.

De produktie van professionele apparatuur moest dus sterk groeien, en binnen de komponentenproduktie moest een verschuiving optreden naar meer gekompliceerde komponenten. Beide doelstellingen lijken minstens voor een gedeelte gerealiseerd te worden. Een aantal MNO's is overgeschakeld op meer professionele apparatuur. Zo startte AT&T in 1984 een vestiging voor de produktie van schakelapparatuur voor telekommunikatie-systemen. En ook nationale bedrijven begeven zich op het high-tech pad. In de komputer-industrie werken inmiddels 9.000 mensen<57>. Het merendeel houdt zich bezig met software produktie en ontwikkeling. De softwaremarkt is een speerpunt voor de high-tech plannen van Taiwan. Het Institute for the Information Industry, een soort ministerie voor high-tech aangelegenheden, hoopt binnen 5 jaar 2% van de wereldmarkt van gespecialiseerde software voor Taiwanese bedrijven op te eisen<58>.

Voor het andere beleidsuitgangspunt, zich richten op gekompliceerde komponenten, is het zogenaamde multi-projectchipplan van start gegaan. Het plan bestaat uit 3 fasen, waarbij in de eerste fase Computer Aided Design (CAD)-gereedschap ontwikkeld moet worden. In fase twee moeten Taiwanese IC's ontworpen worden met dat gereedschap. De klimax volgt dan in fase drie met het ontwerpen en produceren van Taiwanese Very Large Scale Integrated (VLSI-) chips. Het plan is uiterst ambitieus, maar wordt door deskundigen niet als onrealistisch afgedaan. Taiwan zou zelfs een potentiële wereldmarktleider voor chips zijn. Daarvoor zijn een aantal gunstige voorwaarden aanwezig<59>.

Ten eerste bestaan er in Taiwan in de vorm van United Micro-electronics Corp., Syntek en Electronic Research and Service Organisation (ERSO) al drie moderne, Taiwanese chipproducenten.

Ten tweede zijn drie andere bedrijven net van start gegaan, te weten Quasel, Mosel en Vitelic. Alle drie staan onder leiding van managers, die recent bij grote Amerikaanse producenten (Xerox en Fairchild) gewerkt hebben.

Ten derde hebben een aantal Amerikaanse chipproducenten (Texas Instruments en Intel) te kennen gegeven om produktievestigingen in Taiwan te starten, zodra de chipmarkt weer aantrekt.

Een vierde reden voor de gunstige 'chiptoekomst' van Taiwan is de aantrekkingskracht van deze industrie op andere bedrijfstakken. Zo heeft de Formosa Plastic Group, het grootste bedrijf in Taiwan, aangekondigd zich met de produktie van chips te gaan bezighouden. De investeringen breiden zich dus snel uit. Wel zijn het merendeels nog intenties en verwachtingen.

## Philips

We schrijven 1967. In de vrijhandelszone bij Kaohsiung ging Philips Electronic Building Elements Industries Taiwan Limited (PEBEI) van start. Het bedrijf legde zich toe op de produktie van magnetische matrixen, een onderdeel voor audio-apparatuur. Het produktienivo was laag. Ir. F. Philips, toenmalig voorzitter van de Raad van Bestuur, beargumenteerde de start van het bedrijf met: "De activiteiten van Amerikanen en Japanners wekten het vermoeden, dat er ook voor Philips kansen lagen<60>".

En die kansen kwamen. In 1969/70 werd \$ 26 miljoen geïnvesteerd, een van de grootste investeringen ineens die tot dan toe in Taiwan gedaan was. Het was dan ook pas toen, dat er een Philipsverkoopkantoor (Philips Taiwan Ltd) werd opgezet. Uitbreidingen volgden en het personeelsbestand liep op.

**TABEL 4.14** Personeelsbestand van Philips in Taiwan.

Jaar	Aantal	Jaar	Aantal
1969	950	1977	4.900
1973	2.350	1980	6.000
1975	3.100	1985	8.000
1976	4.000		

Bron: M. Gruizen e.a., 1978.

G. Junne, 1982.

Rerum Novarum Labour Center, 1985.

De produktie was voornamelijk voor de export bestemd. Ruim 80% van de produktie ging het land uit. In 1969 werd er voor een half miljoen dollar geëxporteerd. Het jaar daarna voor 3,2 miljoen dollar. Philips zat in Taiwan duidelijk nog in de opbouwfase. Hoe groot de exporten ook mochten zijn, in deze periode waren de importen groter. Importen van machinerieën en dergelijke. Voor 1969 en 1970 werd er voor respectievelijk \$ 803.000 en \$ 4 miljoen geïmporteerd. Inmiddels is Philips Taiwan uitgegroeid tot de op één na grootste exporteur van Taiwan. Alleen de

Formosa Plastic Group is nog groter. Philips produceerde in 1984 voor \$ 321 miljoen, daarvan werd voor \$ 238 miljoen geëxporteerd. Het resterende deel gaat niet zozeer naar de lokale markt, alswel naar andere bedrijven. Lokaal werd voor slechts \$ 10 miljoen verkocht, al was dit een stijging van 70% in vergelijking met het jaar ervoor<61>. Deze verkopen zijn overigens voor het merendeel geïmporteerde produkten. Produkten dus die Philips niet in Taiwan zelf maakt.

De Philipsvestigingen in Taiwan zijn twee componentenfabrieken en twee audio/videofabrieken, naast een hoofdkantoor. Recent zijn enkele nieuwe vestigingen aangekondigd. Een haast traditionele lampenfabriek ontbreekt, zodat lampen een van de belangrijkste importprodukten vormen. In de nabije toekomst zal dit waarschijnlijk veranderen, want in juli 1986 maakt Philips bekend, dat ze een partner gevonden had waarmee een lampenfabriek opgezet zal worden. Het produktenpakket zal bestaan uit moderne, energiezuinig gasontladingslampen.

In 1967 startte Philips de eerder genoemde PEBEI componentenfabriek. PEBEI was het eerste runawaybedrijf van Philips, en tevens het eerste Europese elektrotechnische bedrijf in Taiwan. Amerikaanse en Japanse bedrijven waren er al eerder en de regering ontving het Europese bedrijfsleven met open armen. In 1969 kwam de produktie bij PEBEI pas goed op gang, toen de montage van bipolaire chips uit de Nijmegense vestiging van Philips naar Taiwan verhuisde. De produktie van magnetische matrixen was inmiddels al geheel uit Heerlen naar Taiwan verscheept. PEBEI breidde zich uit.

**TABEL 4.15 Ontwikkelingen in het personeelsbestand van PEBEI.**

Jaar	Aantal
1970	850
1974	1.000
1976	1.500
1977	1.770
1985	2.800

Bron: FNV/M. van Klaveren, 1981  
Rerum Novarum Labour Center, 1985

In 1974, toen de IC-produktie inmiddels het merendeel van de PEBEI werkzaamheden uitmaakte, ging ook de eindmeting daarvan uit Nijmegen weg naar Taiwan.

In 1977 was de situatie als volgt: in de IC-fabriek in Nijmegen werden 37 miljoen IC's gediffundeerd (het etsen van patronen op plakken silicium). Daarvan gingen 30 miljoen IC's naar PEBEI en Brazilië voor assemblage (het monteren van de 'pootjes' aan de IC). De eindmeting werd uiteindelijk voor de helft in Nijmegen en voor de andere helft in Taiwan gedaan. PEBEI werd daardoor een steeds gelijkwaardiger zusterbedrijf van

Philips Nijmegen. Dat bleek ook bij de installatie van automatische chipassemblage machines (de zogenaamde Phicoms) en eindmeetapparatuur. Deze installatie vond gelijktijdig in Taiwan en Nijmegen plaats. PEBEI, dat nu 400 miljoen IC's per jaar aflevert, is daarmee uiterst modern. Door deze automatiseringen bleven de arbeidskosten laag, ondanks de gestegen lonen in Taiwan. In 1984 maakten de lonen volgens Philipsdirecteur Y. Lo slechts 48% van de totale kosten uit<62>.

Belangrijk voor de verdere ontwikkeling van de vestiging is het in 1985 gestarte IC-ontwerp/opleidingscentrum. Philips heeft samen met de ERSO dit centrum gestart in het Hsinchu Science based Industrial Park. Philips investeerde \$ 3 miljoen, en verzekerde zich daarmee van 20 afgestudeerde ingenieurs per jaar.

Naast PEBEI werd in 1969 een tweede componentenfabriek gestart in een andere vrijhandelszone, die bij Chupei. De fabriek heette Philips Glass Taiwan. In 1972 veranderde de naam in Philips Electronics Industries Taiwan Ltd (PEI). De feitelijke produktie startte in 1970 met de produktie van 1,7 miljoen beeldbuizen voor TV's. Door deze fabriek te starten wist Philips bij de Taiwanese regering af te dwingen, dat gedurende 2 jaar geen andere beeldbuizenfabrikant zich mocht vestigen. In 1975 werkten er 1450 mensen en was de produktie opgelopen tot 3 miljoen beeldbuizen per jaar. Het merendeel van deze produktie werd geëxporteerd naar andere Philipsvestigingen en een klein gedeelte, 100.000 stuks, werd lokaal verkocht. Deze werden voornamelijk door de inmiddels opgeheven Grundigvestiging afgenomen.

In 1976 werd f 60 miljoen geïnvesteerd voor de start van de produktie van kleurenbeeldbuizen. PEI kreeg een capaciteit van 900.000 kleurenbeeldbuizen per jaar en het personeelsbestand groeide dat jaar van 1600 tot 2400. De uitbreidingen gingen door en in 1984 had PEI alleen al voor monitorbeeldbuizen een capaciteit van 4,4 miljoen stuks per jaar. Dat was meer dan de helft van de 7,6 miljoen die Philips over heel de wereld dat jaar produceerde. De capaciteit voor kleurenbeeldbuizen was toen 1,2 miljoen.

PEI is een belangrijk internationaal productiecentrum van Philips met in 1985 een personeelsbestand van 3100. Het bedrijf loopt redelijk gelijk op met de beeldbuizenfabrieken van Philips in Europa. De aanloop van bijvoorbeeld de nieuwe typen, de zogenaamde Flat Square (platte beeldbuis), liep in Taiwan slechts enkele maanden achter vergeleken met vestigingen in Duitsland, Frankrijk, Engeland en Oostenrijk.

Midden 1986 werd de start van nog eens 2 componentenfabrieken aangekondigd. Beide in de vorm van joint-ventures. Een fabriek (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company) gaat siliciumplakken voor de produktie van chip maken. Naast Philips neemt de Taiwanese overheid en partikuliere beleggers deel in het bedrijf. Het tweede nieuwe bedrijf (CD Industries) moet een producent worden van onderdelen voor de Compact Disc spelers. Samen met het Amerikaanse bedrijf Avnet worden er in de nieuwe fabriek printplaten gemaakt die over heel de wereld verkocht moeten worden. De exportwaarde van het bedrijf moet in 1987 oplopen

tot 10 miljoen dollar en doorgroeien tot 100 miljoen na vijf jaar. Naast deze export, zal een gedeelte van de produktie in Taiwan zelf afgezet worden aan lokale Compact Discproducenten. In het bedrijf zorgt Philips voor de know-how en de aanvoer van essentiële onderdelen. Avnet zal het management verzorgen.

Behalve de componentenfabrieken staan er in Taiwan ook nog 2 audio/-videovestigingen van Philips. Deze zijn beide door overname verworven. In 1975 was dat Bendix Taiwan Ltd, een producent van TV's. De naam veranderde in Philips Video Products Taiwan Ltd (PVP). Het bedrijf telde toen 100 personeelsleden. In 1984 was dat 1300. In 1980 was het de beurt aan de Marantz-vesting, toen Philips het moederbedrijf Superscope overnam. Bij Marantz werkten in 1983 500 mensen. Over deze audio/video vestigingen is minder bekend, behalve dat een gedeelte van de produkten ingekocht wordt bij lokale producenten als Toko Electronics en andere.

Taiwan is een belangrijk land geworden voor Philips, en omgekeerd staat het bedrijf in Taiwan goed aangeschreven. Dat heeft ze dan te danken aan haar sociale beleid, zo wordt gezegd. Zelfs tijdens de recessie in 1982 werden geen mensen ontslagen en gingen de lonen in tegenstelling met de meeste ander bedrijven, niet omlaag. Philips heeft zelf het initiatief genomen tot een ziekteverzuimregeling. Hierdoor wordt gedurende 30 ziekte-dagen per jaar, het loon voor 80% door het bedrijf betaald. Met dit soort regelingen probeert het bedrijf mensen aan zich te binden. Door het tekort aan arbeidskrachten is ook in Taiwan het verloop onder het personeel een probleem voor de direktie.

Naast het sociale beleid is een tweede reden waarom Philips goed aangeschreven staat, de grote exporten. Philips voldoet daarmee aan de wens van de overheid. Een derde reden is de bereidheid om mee te werken aan het high-tech beleid van de overheid. De arbeidsintensieve delen van de produktie zijn verdwenen, veelal door automatiseringen. In 1980 werd f 30 miljoen geïnvesteerd in testapparatuur bij de IC- en beeldbuisproduktie. Philips noemde dit een teken van vertrouwen in de economische ontwikkeling van Taiwan. Hoeveel vertrouwen het bedrijf had bleek in 1985 toen Philips aankondigde om de komende 4 jaar maar liefst \$ 88 miljoen te investeren. De totale investeringen zouden daardoor oplopen van \$ 165 miljoen tot rond de \$ 250 miljoen. In 1988, als deze investeringsronde is afgelopen, moet Philips Taiwan een omzet halen van \$ 1 miljard en moeten er 11.000 mensen op de loonlijst staan. Een verdrievoudiging van de produktie en een personeelsuitbreiding van 40%. Het investeringsprogramma omvat \$ 3 miljoen voor het al eerder genoemde IC-centrum. Er zal \$ 30 miljoen naar PEBEI gaan, om de capaciteit uit te breiden van 400 tot 700 miljoen IC's per jaar. Bij PEI wordt \$ 20 miljoen geïnvesteerd om de produktie van kleurenbeeldbuisen op te schroeven van 1,2 tot 3 miljoen stuks per jaar. Bovendien wordt \$ 35 miljoen gebruikt voor medium en high resolution kathodestraal-buisen.

De produktie van deze zaken vergt de nodige vakbekwaamheid van het

personeel. Om daar aan te kunnen voldoen, worden elk jaar tussen de 200 en 300 mensen naar Nederland gestuurd voor management- en technologie-opleidingen. Philips heeft zo de naam gekregen veel technologie over te dragen, iets waar het bedrijf zich graag op laat voorstaan. Taiwanese op rondleiding in Nederland worden echter angstvallig afgeschermd van produktie-afdelingen waar hun opleiding geen betrekking op heeft. Desondanks staan PEBEI, PEI en PVP onder leiding van een Taiwanese, terwijl in augustus 1985 de eerste Taiwanese in de leiding van Philips Taiwan Ltd werd benoemd.

## Zuid-Korea

### Algemeen

De vierde tijger is Zuid-Korea. Met een inkomen per hoofd van de bevolking van ruim \$ 1800 per jaar blijft het land enigszins achter bij de andere drie. Het wijkt op nog een paar andere punten af van de andere. Zo heeft het een bevolking van 40 miljoen mensen, tweemaal zoveel als van de andere drie samen.

Een tweede groot verschil is de buitenlandse schuld van Zuid-Korea, die inmiddels is opgelopen tot tegen de \$ 50 miljard. Daarmee is het land na Brazilië, Mexico en Argentinië het vierde schuldenland in de wereld. In Zuid-Korea bestond lange tijd totaal geen eigen machine-industrie. De industrialisatie had dan ook een grote import van machinerieën tot gevolg. Importen die niet betaald konden worden zonder geld te lenen in het buitenland. Wel is Zuid-Korea er, in tegenstelling tot de Zuid Amerikaanse landen, tot dusverre in geslaagd de afbetalingen stipt op tijd af te lossen.

De ontwikkeling van Zuid-Korea lijkt wel wat op die van Taiwan. Niet alleen zijn beide landen te onderscheiden van de stadstaten Singapore en Hong Kong, maar de parallel gaat verder op. Een revolutie in het buurland China, en in het geval van Zuid-Korea, een oorlog met de noordelijke helft van het land zorgden voor zowel uitgebreide westerse hulp-programma's als voor een toestroom van vluchtelingen. Landhervormingen verhoogden de produktiviteit van de landbouw en maakten kapitaal los van de voormalige grootgrondbezitters, dat in de industrie werd geïnvesteerd.

In het begin van de jaren '60 startte de export georiënteerde industrialisatiepolitiek. En 'traditiegetrouw' leunde deze politiek voor een groot gedeelte op de textiel-, leer- en elektrotechnische industrie. In de jaren '70 werden kapitaalsintensievere sectoren, zoals de scheepbouw en staal-industrie, de speerpunten van het industriebeleid. Daarnaast ontwikkelde de bouw zich sterk. Nog steeds zijn Koreaanse bouwmaatschappijen actief ver buiten het moederland, zoals in het Midden-Oosten. De meeste van deze sectoren hebben inmiddels hun grenzen bereikt. De concurrentiekracht van Zuid-Korea voor de meest arbeidsintensieve



sektoren is verdwenen. In 1980 was het land nog de zevende textiel-exporteur in de wereld, maar al duidelijk op zijn retour<sup>63</sup>. Ook de staalindustrie is op een nivo terecht gekomen, dat er geen of nauwelijks nog winsten behaald worden.

Een nieuw speerpuntenbeleid ging van start, gericht op biotechnologie en elektronika, met een verdere verhoging van de lonen als een van de beleidsmiddelen. Verassenderwijs wordt ook de automobiellindustrie als speerpunt beschouwd. Na in heel de wereld door een diep dal gegaan te zijn, heeft de automobielsektor zich sterk hersteld. De moderne Zuidkoreaanse bedrijven zijn daar een voorbeeld van.

Zuid-Korea is door dit alles hard op weg om zich een plaats tussen de industrielanden te veroveren. Het Korean Institute for Electronic Technology heeft een ambitieus plan opgesteld voor het ontwikkelen van geavanceerde technologie. De Asiad Spelen (een soort Olympische Spelen voor Azië) van 1986 in de Zuidkoreaanse hoofdstad Seoul en de Olympische Spelen van 1988, welke in Korea zullen plaatsvinden, geven daarvoor een goede aanzet. Voor beide evenementen is een goede infrastructuur, met telekommunikatie en informatieverwerking, een vereiste. De daarvoor benodigde investeringen moeten het land klaar maken voor het lidmaatschap van de OESO. De groeiplannen, zoals gepresenteerd in het 5 jarenplan 1987-1991 laten deze ambities zien.

**TABEL 4.16 Realiteit en verwachtingen van een aantal economische indicatoren volgens het 5-jarenplan 1987-1991 van Zuid-Korea.**

	1984 (realiteit)	1991 (plan)
Bevolking	40 miljoen	44 miljoen
BNP	f 210 miljard	f 480 miljard
BNP/capita	f 5.200	f 11.000
Export	f 80 miljard	f 250 miljard
Import	f 85 miljard	f 245 miljard

Bron: Economic Plan Board<sup>64</sup>.

Voor de internationale handel zal moeten bijdrage aan de geplande groei, zoals blijkt uit de grote stijging van de import- en exportcijfers. Die handel, en zeker de export, is altijd al belangrijk geweest voor Zuid-Korea en zorgde de laatste jaren voor ongeveer 40% van het BNP. En dat terwijl er in 1962, dus aan het begin van de runaway-beweging, slechts ter waarde van f 150 miljoen geëxporteerd werd. Dat bedrag is inmiddels dus 500 maal zo groot geworden.

Het gevaar van zo'n grote afhankelijkheid van de export zal inmiddels al bekend zijn. Zuid-Korea is daarbij geen uitzondering. Ondanks de indrukwekkende exportgroei, is die export relatief eenzijdig. Bijvoorbeeld wat betreft de kopers van Zuidkoreaanse produkten: 45% van de export gaat

naar de VS. De laatste paar jaar hebben de VS echter voor ruim 40% van de Zuidkoreaanse produkten importbeperkingen ingesteld. Japan deed datzelfde voor 50% van de produkten. En ook de EG, zij het minder belangrijk als handelspartner, heeft inmiddels voor ruim 150 Koreaanse produkten invoerbeperkingen ingesteld. Al deze beperkingen zijn een belangrijke reden voor het achterblijven van de groei bij de verwachtingen. Dat het allemaal niet meer zo vlekkeloos gaat, blijkt ook uit het toenemend aantal werklozen. Gedurende 1985 groeide het aantal werklozen met 80.000, waardoor 4,1% van de beroepsbevolking zonder werk zit. In Seoul, waar het merendeel van de industrie gekoncentreerd is, is dit percentage al opgelopen tot 6,5%. Het protektionisme van de handelspartners kan rampzalig zijn. De Koreaanse economie wordt sterk overheersd door een aantal grote konglomeraten. Negen van deze konglomeraten, waaronder Hyundai, Samsung en Daewoo, dragen zorg voor meer dan de helft van de totale export van het land. Blokkering van de export kan daarom via problemen voor deze konglomeraten, grote delen van de economie in moeilijkheden brengen.

De Koreaanse overheid haast zich om economische hervormingen door te voeren. Nu de economische motor de eerste haperingen begint te vertonen, groeit ook de politieke oppositie onmiddellijk in kracht. De uit 1971 daterende Measure Act Concerning National Security is daarbij een van de doelen van de oppositie. Door deze Act is onder andere staken verboden. Een verbod dat zolang de bomen tot in de hemel leken te groeien, afgekocht kon worden door stijgende inkomens. Nu dit niet meer het geval is, realiseren de werknemers/sters zich het belang van stakingen als strijdmiddel. De economische hervormingen, die de oppositie de wind uit de zeilen moet nemen, omvatten het openstellen van de binnenlandse markt. De importrestringaties en belastingen op met name consumptie-artikelen werden verlicht om zo de vraag te stimuleren en tegemoet te komen aan bezwaren van MNO's. Deze laatste mochten hun produkten niet in Korea verkopen, tenzij ze er ook gemaakt waren. Dat is nu veranderd en ook op andere terreinen wordt opnieuw de looper uitgelegd voor het buitenlandse bedrijfsleven. Investeringen worden versoepeld, waarbij vooral de start van joint-ventures tussen MNO's en Koreaanse bedrijven gestimuleerd wordt. Buitenlandse investeringen groeiden in 1984 dan ook met \$ 419 miljoen tot \$ 2 miljard. Van deze 2 miljard dollar, nam de elektronika sektor 330 miljoen voor haar rekening<sup>65</sup>. Nederlandse bedrijven staan daarbij vooraan in de rij. Vooral dankzij Philips, Akzo, Shell en Sigma Coatings was het Nederlandse bedrijfsleven met een totale investering van \$ 115 miljoen een van de grootste buitenlandse gasten. Alleen Japan (\$ 1 miljard) en de VS (\$ 640 miljoen) waren groter in omvang<sup>66</sup>.

Groeide de buitenlandse investeringen in Korea, omgekeerd liepen de Koreaanse investeringen in het buitenland terug. Zij bedroegen in 1985 \$ 97 miljoen, 16% minder dan het jaar ervoor. Deze daling was vooral het gevolg van de sterke terugval in de mijnbouw sektor. Verreweg de sterkste groeiers bij de Koreaanse investeringen in het buitenland, waren de

industriële projecten. Deze stegen in omvang met 500% tot \$ 25,5 miljoen.

Voor Korea zijn deze ontwikkelingen niet zo gunstig. De Koreaanse MNO's investeren in het buitenland onder druk van protektionistische maatregelen. Als je je produkten niet meer mag exporteren, dan ga je ze maar ter plaatse maken. Het land verliest daardoor veel deviezen-inkomsten door het teruglopen van de export. Daarnaast mogen de investeringen van buitenlandse bedrijven wel indrukwekkend zijn, maar in tegenstelling tot vroeger (ten tijde van de runaway-beweging) produceren deze buitenlanders niet meer voor de export, maar voor de binnenlandse markt. De grote buitenlandse schuld kan door tegenvallende deviezen opbrengsten in korte tijd een zwaard van Damocles worden boven het hoofd van de Koreaanse economie.

### De sektor elektrotechniek

De start van de sektor had de vorm van een radio-assemblage bedrijfje, dat in 1958 opgezet werd. Alle onderdelen werden ingevoerd en op Koreaanse bodem in elkaar geschroefd. De runaway veranderde dit drastisch. In 1965 waren er 40 bedrijven, rond 1980 was dit aantal gegroeid tot meer dan 800. De sektor was inmiddels een industriële speerpunt geworden, nadat in 1969 de Electronics Industry Promotion Law van kracht gegaan was. Door deze wet werd de elektrotechniek een strategische export-industrie en met navenante overheidssubsidies ondersteund. De wet was succesvol. Gedurende de jaren '70, dus onmiddellijk volgend op de invoering van de wet, steeg de produktie van \$ 138 miljoen tot \$ 3791 miljoen. De export vertoonde eenzelfde beeld. Tabel 4.17 geeft dit aan.

**TABEL 4.17** Produktie- en exportgroei naar soort produkt van de elektrotechnische sektor in Zuid-Korea.

	1968	1974	1981	1986*
<b>PRODUKTIE</b>				
Konsumenten produkten (%)	30	32	42	--
Komponenten (%)	43	59	45	--
Industriële apparatuur (%)	27	9	13	--
Totaal	100	100	100	100
Totaal (\$ milj.)	56	814	3.791	12.700
<b>EXPORT</b>				
Konsumenten produkten (%)	18	33	51	--
Komponenten (%)	81	61	43	--
Industriële apparatuur (%)	1	5	6	--
Totaal	100	100	100	100
Totaal (\$ milj.)	20	518	2.218	7.300
Export in % van produktie	35	63	59	57

\*: schatting.

Bron: Electrical Industry Association of Korea (IEAK), 1982<67>.

De assemblage van radiootjes en ventilatoren had inmiddels plaatsgemaakt voor die van zwart/wit TV's en vanaf 1975 voor die van kleuren TV's. Het waren echter vooral de componenten die een belangrijke plaats innamen. De produktie van industriële apparatuur was hier ver bij achtergebleven. Uit tabel 4.17 blijkt dan wel, dat industriële apparatuur in 1968 27% van de produktie uitmaakte, maar dat hoge percentage was vooral te danken aan de geringe omvang van de totale produktie.

De elektrotechnische sektor had inmiddels een belangrijke plaats weten te verwerven binnen de economische structuur van Zuid-Korea. De sektor nam in 1982 6% van de industriële output voor haar rekening en zorgde voor 13% van het totale aantal banen in de industrie<68>. Dat de sektor relatief arbeidsintensief is, wisten we inmiddels al.

**TABEL 4.18** Personeelsaantallen in de Koreaanse elektrotechnische industrie.

Jaar	Aantal
1970	29.000
1980	117.000
1981	157.000
1982	237.000
1984	402.000
1986	635.000 (plan)

Bron: EIAK, 1982  
ILO, 1985

De Koreaanse bedrijven hadden vooral een sterke positie verworven op de markt voor TV's. De wereldmarkt voor zwart/wit TV's is voor 25% in handen van Koreaanse bedrijven. Korea heeft voor dit produkt een volwassen industrie in huis, want 91% van de onderdelen komt eveneens uit Korea. Voor de sektor als geheel is het 'local intent' 50%<69>. Mooi, zo'n sterke greep op een marktsegment, maar de markt voor zwart/wit TV's verliest snel aan belangrijkheid en ook technologisch is deze markt niet echt interessant meer. Dit illustreert een van de grootste problemen voor de Koreaanse industrie: de aansluiting met high-techmarkten vindt, ondanks alle stimulerende maatregelen, slechts moeizaam plaats. De meeste bedrijven zijn van start gegaan als toeleverancier van Japanse of Amerikaanse MNO's. Het opbouwen van eigen Research & Development-afdelingen heeft daardoor lang op zich laten wachten, voor de meeste bedrijven tot het einde van de jaren '70. Naast het trage opgang komen van R&D-activiteiten, bestaan er in Korea veel kleine tot zeer kleine bedrijfjes die eenvoudigweg geen geld hebben voor R&D.

De high-tech plannen leunen ook in Zuid-Korea zwaar op de componentenontwikkeling en -produktie. Componenten hebben als voordeel dat ze

technologie-intensief zijn, gemakkelijk te exporteren en een voorwaarde voor een eigen industrie voor professionele apparatuur. De grote konglomeraten hebben zonder uitzondering investeringsprojecten op touw gezet, om de technologiekloof te overbruggen. Samsung, Deawood, Goldstar en Hyundai hebben daar het geld voor. Zo heeft Samsung 1000 mensen werken in haar R&D afdelingen met een budget van \$ 100 miljoen, dit is 5,4% van de omzet van het bedrijf. Het bedrijf investeerde \$ 60 miljoen in de produktie van de geavanceerde 256k DRAM chip. Hyundai investeerde zelfs \$ 300 miljoen in R&D gedurende 1985, waarvan 70% gericht was op het ontwikkelen van gekompliceerde chips<70>. Paradoxaal genoeg, wordt er ook weer geïnvesteerd in zeer eenvoudige chips. De opbloeiende vraag in vooral China naar simpele rekenmachientjes maakte het weer rendabel deze chips te produceren. Maar hoeveel geld er ook voor R&D uitgetrokken mag worden, voorlopig is het niet voldoende om de grote achterstand weg te werken. De technologie van westerse bedrijven is daar vooralsnog een onontbeerlijke aanvulling op. Tussen 1981 en 1983 sloten de grootste vier Koreaanse bedrijven een indrukwekkend aantal van 173 samenwerkingsverbanden met voornamelijk Amerikaanse bedrijven<71>. Zo krijgt Goldstar bij de produktie van personal computers hulp van Honeywell, Zilog Corp en Compaq Computers. Hyundai krijgt steun van Matheüs en IBM; Samsung die van Apple, Hewlett Packard en het Japanse NEC en Deawood tenslotte van Corona Data.

Op het eerste gezicht lijkt het de Koreanen voor de wind te gaan. Zuid-Korea heeft echter een groot probleem te overwinnen: de wereld is bang voor een tweede Japan. En sterker nog: Japan is tot die wereld gaan behoren. De snelle groei van Korea wordt in de rest van de wereld met gemengde gevoelens gadeslagen. Zoals al eerder gezegd, zijn voor veel Koreaanse produkten importbeperkingen ingesteld. Daarnaast worden bedrijven huiverig om zomaar technologie te verkopen aan Koreaanse concurrenten. Zo verkocht het Japanse Sumito Electrical een aantal licenties voor de produktie van glasvezelkabels aan Korea. In het kontrakt werd wel de voorwaarde opgenomen, dat deze kabels de eerst komende jaren niet geëxporteerd mogen worden. Datzelfde deed Sony en Japan Victor Company (JVC) bij licenties voor videorecorders. Korea zal het steeds meer op eigen kracht moeten gaan doen.

## Philips

Tot 1985 had Zuid-Korea slechts een marginale plaats binnen de internationale produktiestructuur van Philips. Met haar omvangrijke investeringen in Singapore en Taiwan, en de verkoopfunctie van Hong Kong, was een vierde tijger blijkbaar niet meer zo belangrijk voor Philips. Dit wil niet zeggen dat Philips de voordelen die in Zuid-Korea te behalen waren, aan haar neus voorbij heeft laten gaan. De lage lonen waren de reden voor het starten van een componentenfabriek, Philips Electronics Ltd, in 1974. Betrekkelijk laat. In 1980 werd \$ 2,3 miljoen in het bedrijf gestoken, waardoor de totale investeringen opliepen tot \$ 6,7 miljoen.

Bovendien werd bekend gemaakt dat er nog eens \$ 8 miljoen in het bedrijf geïnvesteerd werd in de vorm van een lening bij het Philipshoofdkantoor in Nederland. Daarbij is het vervolgens lange tijd gebleven. Het bedrijf, dat voornamelijk passieve componenten zoals weerstanden produceert, bood in 1985 werk aan 400 mensen, voornamelijk vrouwen. Er wordt gedurende 7 dagen per week, 24 uur per dag gewerkt.

Dit bedrijf maakte de weg vrij voor een Philipsverkoopkantoor, Philips Industries Ltd, dat spoedig na de oprichting van de componentenfabriek van start ging. De markt voor konsumenten artikelen was lange tijd afgeschermd tegen importen en MNO's kregen geen toestemming voor produktie welke ook door Koreaanse bedrijven kon geschieden. Philips Industries legde zich dus toe op de levering van professionele apparatuur. Geleverd werden: professionele lampen, medische instrumenten, geluidsinstallaties en wat dies meer zij. Genoeg om 60 mensen op kantoor aan het werk te houden.

Philips Electronics is klein. Toch beschikt Philips over een grote componentenproduktie in Korea. In 1975 verwierf het bedrijf namelijk de plaatselijke Signeticsvestiging door overname van het Amerikaanse moederbedrijf. De Signeticsvestiging stond toen al 10 jaar in Seoul en had op dat moment 1700 mensen (meisjes) in dienst. Dit aantal van 1700 is sindsdien nogal aan het schommelen gegaan als gevolg van een aantal automatiseringgolven en problemen met de afzet. Eerst was er forse groei, in 1979 werkten er 4000 mensen. Op dat moment werd het boundingproces geautomatiseerd ten koste van 1000 arbeidsplaatsen. De oude apparatuur werd gebruikt om een derde Aziatische Signeticsvestiging, naast Seoul en Bangkok, opgang te helpen op de Filippijnen. De Manila-vestiging is echter in 1983 weer gesloten bij een nieuwe automatisering golf. Signetics investeerde toen \$ 13,6 miljoen in haar Seoul-vestiging. Het aantal werknemers/sters, dat inmiddels tot 2300 gedaald was, liep daardoor weer op tot 2500. Voor korte duur waarschijnlijk. De chipkrisis in 1985 sloeg hard toe bij Signetics. Er is sprake van duizenden ontslagen. Hoezeer de Seoul-vestiging beïnvloed werd, is onbekend.

Al mag Signetics dan een groot bedrijf zijn, de Philips activiteiten in Korea bleven als geheel beperkt. Pas toen de Koreaanse overheid haar beleid ten aanzien van buitenlands kapitaal versoepelde, in 1985, leek Philips Korea pas echt te ontdekken. Er verrezen een aantal nieuwe bedrijven, alle in de vorm van joint-ventures.

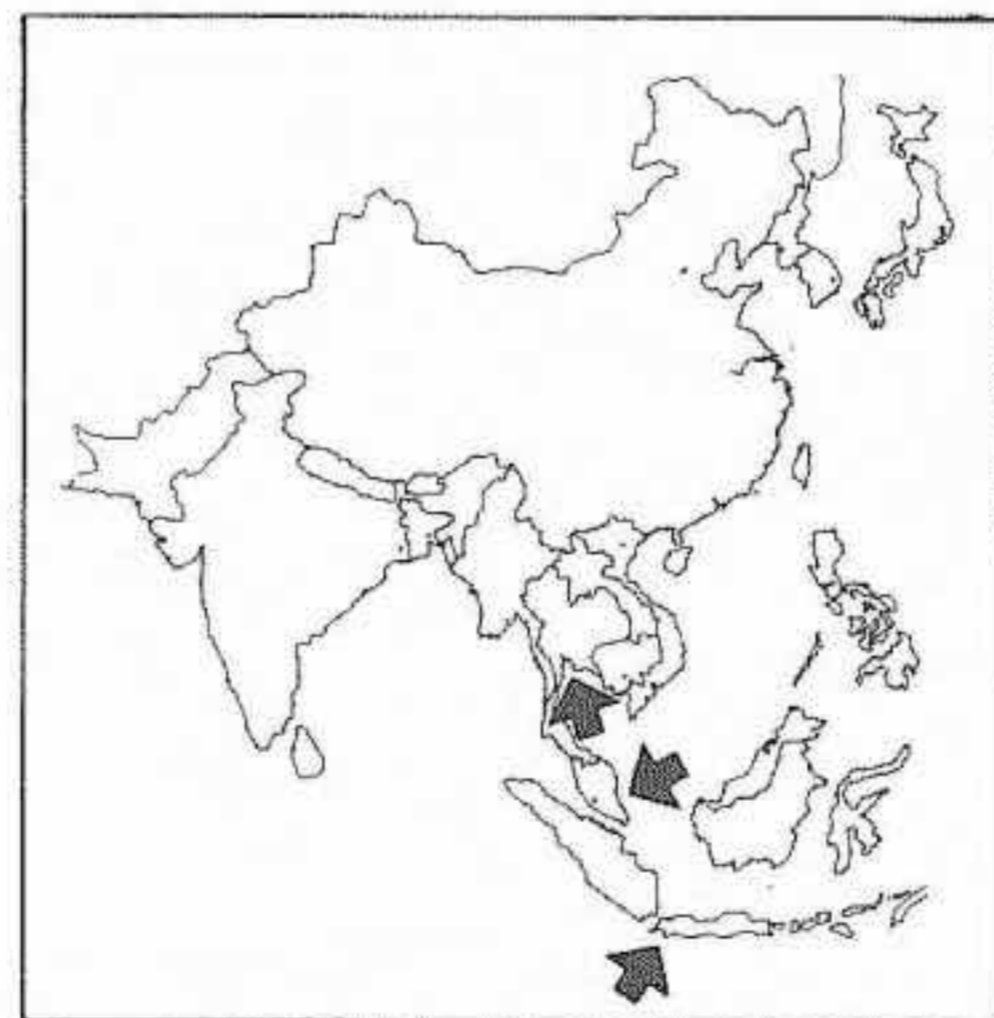
Polygram ging zo'n samenwerking aan met Sunkyong Chemicals Ltd voor de produktie van optische schijven en CD-ROM's. Er moeten 100 mensen in deze fabriek komen te werken. De beoogde capaciteit is 3 miljoen schijven per jaar en dat nivo moet in 1987 bereikt zijn.

De belangrijkste nieuwe activiteiten van Philips liggen op het terrein van de konsumentenprodukten. De Han Wa Domestic Appliances Corp verrees, voor de helft eigendom van Philips en voor de andere helft van de Chang-ang University Foundation. Het bedrijf richt zich op strijkijsers, scheerapparaten en haardrogers voor de Koreaanse markt.

Het meeste opzien baarde de geboorte van de Video Corporation of Korea. De start van deze fabriek viel samen met de bespreking van een Philipsvoorstel door de Europese Commissie. Het voorstel behelsde een verhoging van de invoerrechten voor recorders uit het Verre Oosten. De partner van Philips, Dong Wong, was iets te voorbarig met het wereldkundig maken van de plannen voor de nieuwe fabriek. Philips zou zo de Europese markt afschermen tegen Aziatische concurrenten, en zelf in Azië gaan produceren. Dit werd een tegenspraak gevonden. De fabriek, waar f 160 miljoen in gestopt wordt, produceert echter videorecorders voor de in de VS en het Verre Oosten gebruikte NTSC televisiesysteem. In Europa wordt PAL en Secam gebruikt, zodat de recorders daar niet gebruikt kunnen worden. Het bedrijf gaat 500.000 apparaten per jaar produceren en dit aantal moet langzaam oplopen tot 1 miljoen in 1989. Het doel van de fabriek is tweeledig. Ten eerste kocht de North American Philips Corporation tot dusverre haar VHS-recorders voor de Amerikaanse markt bij Japanse bedrijven. Een doorn in het Philips-oog. Als de fabriek funktioneert, kunnen de recorders die door NAPC dochter Magnavox op de Amerikaanse markt gebracht worden, door Philips zelf aangeleverd worden. Behalve de Amerikaanse markt, is het tweede doelwit van de videofabriek de Japanse markt. Er loopt een directe lijn met het Marantz video-ontwikkelcentrum in Japan, dat op deze manier een springplank moet worden om door te dringen tot de Japanse markt. Philips bereidt zich derhalve voor, om haar positie op de markt in het Verre Oosten sterk uit te breiden.

### 4.3 Een dubbeltje op z'n kant

**Indonesië**  
**Maleysië**  
**Thailand**



#### Indonesië

##### Algemeen

In de schaduw van de snelle groeiers in Zuid-Oost Azië, groeide ook de Indonesische economie de laatste jaren redelijk voorspoedig. Het BNP groeide met 5% per jaar tot \$ 79 miljard in 1983<72>. Begin 1985 konkludeerde de Wereldbank dat Indonesië niet meer tot de armste landen ter wereld behoorde. Het inkomen per hoofd van de bevolking was gestegen tot \$ 520, en was daarmee boven de armoede-grens gekomen. Het land behoort dan administratief misschien niet meer tot de laagste categorie,

maar dezelfde Wereldbank schatte het aantal werklozen op 20 miljoen. En dat bij een totale bevolking van 160 miljoen. Overigens is in een overwegend agrarisch land als Indonesië, het aantal verborgen werklozen doorgaans erg groot. Er zijn nog meer aanwijzingen, dat de groei van het BNP bijzonder ongelijk over de bevolking verdeeld is. Maar liefst 30% van de bevolking heeft een jaarlijks inkomen van minder dan 80 dollar<73>.

Een optimistische blik op de toekomst kan van deze mensen niet verwacht worden. Maar ook het meer welgestelde deel van de Indonesische bevolking heeft inmiddels dreigende omweerswolken boven het hoofd hangen. De opbrengsten uit olie en gas zorgden samen voor 70% van de inkomsten van de Indonesische staat. Deze inkomsten hadden het al te verduren gehad ten tijde van de oliecrisis in het begin van de jaren zeventig. Gezien de groeicijfers van de daarop volgende jaren, leek de economie zich redelijk van deze klap hersteld te hebben. De keldering van de olieprijs in 1986 gooide evenwel danig roet in het eten.

De problemen die ontstonden zijn aanzienlijk omvangrijker dan op het eerste gezicht lijkt. Zoals bij zoveel ontwikkelingslanden, is ook de Indonesische economie tamelijk eenzijdig. Niet alleen nemen olie en gas haast een monopoliepositie in, maar de andere activiteiten zijn eveneens weinig gediversifieerd. De industrie, met uitzondering van de olieverwerking, heeft slechts een omvang van rond de 13% van het BNP<74>. Het zwaartepunt ligt bij de landbouw en mijnbouw/grondstoffenproductie. Nu zijn het met name deze producten: tin, palmolie, rubber en hardhout, waarvan de prijzen op de wereldmarkt als een kaartenhuis in elkaar gezakt zijn. Een gedeelte van deze producten wordt in het gebruik vervangen door kunststoffen, terwijl ook los daarvan, een overproductie is ontstaan. Met de verminderde opbrengsten op de wereldmarkt, nemen ook de deviezeninkomsten sterk af.

De schuldenlast van Indonesië steeg in 1984 tot \$ 26 miljard. Voor 1986 zijn de aflossingen en rentebetalingen van staatsleningen verreweg de grootste uitgavenpost van de routine-uitgaven geworden: 4.200 miljard rupia van de 13.125 miljard<75>. De betalingen betreffen bijna uitsluitend buitenlandse leningen. Routine-uitgaven overigens, zijn de staatsuitgaven zonder de uitgaven voor ontwikkeling. Bij teruglopende exportinkomsten dreigt de schuldenlast Indonesië snel boven het hoofd te stijgen. Desondanks prees de Wereldbank in mei 1985 het terughoudende schuldenbeleid van de Indonesische overheid. Tegelijkertijd werd de verwachting uitgesproken dat er de komende jaren vele miljarden aan Indonesië geleend zullen moeten worden om de in het slop geraakte economie weer op gang te helpen. Deze verwachting werd uitgesproken in een rapport van de Inter-Gouvernementele Groep voor Indonesië (IGGI), waarin naast de Wereldbank het Internationaal Monetair Fonds (IMF) en de belangrijkste donorlanden zijn verenigd. Nederland is voorzitter van deze groep, die 20 jaar geleden werd opgezet om Indonesië 'klaar te maken' voor het westerse bedrijfsleven. Dat laatste is nu ook weer aan de orde. Niet alleen is de industriële sektor in Indonesië nog erg onderontwikkeld, maar tevens is Indonesië, door de stijgende lonen in

bijvoorbeeld de kleine tijgers, een aantrekkelijk investeringsland geworden. Door de lage Indonesische lonen maakt het land een soort verlate runaway-beweging door, wat wel betekend dat vooral technologisch eenvoudige en arbeidsintensieve productie aangetrokken wordt. Bepaalde delen van de elektrotechniek, maar vooral de textielbedrijven realiseren zich dit bijzonder goed.

### De sektor elektrotechniek

In 1968 maakte de Foreign Investment Law een einde aan de nationalisatie van buitenlandse bedrijven. De voormalige eigenaressen, over het algemeen westerse MNO's, kregen krachtens deze wet een schadevergoeding aangeboden. De wet was een van de tekenen, dat het klimaat voor MNO's veranderde. Zo ook voor de elektrotechnische bedrijven, die al geruime tijd naarstig op zoek waren naar investeringsplaatsen. In 1970 kregen 20 bedrijven toestemming om van start te gaan met de productie van consumenten-artikelen als radio's, TV's, cassette-recorders, koelkasten en ventilatoren. In 1984 hadden meer dan 70 bedrijven ook daadwerkelijk produktievestigingen in bedrijf. MNO's waren hierbij ruim vertegenwoordigd, en vooral Japanse bedrijven hadden in Indonesië geïnvesteerd. Op de markt voor TV's, koelkasten en ventilatoren zijn Sharp, Sanyo, Hitachi, Cosmos en Philips de grote merken. Voor cassette-decks en versterkers zijn Sony, Maxell, Sansui en JVC de marktleiders. Kortom: het is vooral Japan wat de klok slaat<76>.

Bovenstaande geeft tevens aan dat, van de pogingen van de Indonesische regering om een eigen elektrotechnische industrie op te bouwen, bitter weinig terecht gekomen is. Dat beleid heeft aan alle kanten gefaald. De sektor wordt volledig overheerst door MNO's. En dat terwijl er formeel beperkende maatregelen bestaan. De officiële regels bepalen dat buitenlandse bedrijven alleen produktievestigingen mogen starten in de vorm van joint-ventures met nationale bedrijven. De maximale buitenlandse inbreng is bepaald op 80% en dit aandeel moet binnen 10 jaar teruggebracht worden tot maximaal 49%. In de praktijk blijven buitenlandse bedrijven hun meerderheidsaandeel gewoon behouden.

Een tweede punt waarop het overheidsingrijpen faalde, dus naast het opbouwen van een nationale industrie, was de onderdelenproductie. In eerste instantie werd het starten van assemblage-activiteiten bevorderd door strenge importrestrikties op complete producten. Daardoor mochten er alleen onderdelen ingevoerd worden, die dan ter plaatse in elkaar gezet zouden moeten worden. De stap die zou moeten volgen is het langzaam vervangen van geïmporteerde onderdelen door lokaal geproduceerde onderdelen. De praktijk was als volgt: in 1972 vestigde het Amerikaanse Ness Industries zich in Indonesië met een assemblage-fabriek voor Light Emitting Diodes (LED's). Het bedrijf was een toeleverancier voor bedrijven in Silicon Valley. Twee jaar later nam Monsanto het bedrijf over, maar sloot de vestiging vervolgens weer. In 1974 en 1975 vestigde National Semiconductor en Fairchild, twee Amerikaanse

topfabrikanten van halfgeleiders, allebei IC-assemblage bedrijven in Indonesië. Het tij leek te keren. Helaas, andere bedrijven bleven weg en NS en Fairchild boden samen op hun hoogtepunt werk aan nog geen 8000 mensen. De import van onderdelen bleef zo goedkoop, dat verder geen bedrijven zich eraan hebben gewaagd produktiefaciliteiten in Indonesië op te zetten. Sterker nog, de bestaande halfgeleiderfabrikanten vertrokken ook weer. In februari 1986 kondigde National Semiconductor aan, dat het 750 van de 1300 personeelsleden van haar Bandung-vestiging wilde ontslaan. In 1983 werkten hier nog 3000 mensen. Bij Fairchild eenzelfde ontwikkeling. De Fairchildvestiging in Jakarta bood in 1981 werk aan 5000 mensen. Dit aantal is al teruggelopen tot 600, en toen werd de hele vestiging gesloten.

Zelfs voor de inkrimpingen werd minimaal 80% van de waarde van de geassembleerde producten geïmporteerd. Tabel 4.19 geeft dit in cijfers weer.

**TABEL 4.19 Aantal bedrijven, capaciteit, productie en importen van de Indonesische elektrotechnische industrie.**

	Aantal bedrijven	Kapaciteit (.000)	Productie (.000) 1976	Productie (.000) 1981	Importen
Zwart/wit-TV	57	1.500	210	644	
Kleuren-TV	39	700	3	203	729
Radio	44	4.200	1.100	1.115	602
Radio/kassette	62	2.100	325	662	526

Bron: Indonesian Directorate General for Multifarious Industries<77>.

Van de importen was 85% afkomstig uit Japan en Taiwan. Vooral Taiwan was als relatieve laatkomer sterk aan het opkomen. Bij de feitelijke productie is in tabel 4.19 een vergelijking gemaakt met 1976. Met name in de tweede helft van de 70-er jaren groeide de markt sterk, met rond de 12% per jaar. De enigszins stijgende lonen gaven vooral groepen uit de middenklasse de mogelijkheid om luxe-goederen aan te schaffen. Bovendien maakten grootschalige telekommunikatieprogramma's en programma's voor de aanleg van electriciteit het mogelijk om radio- en TV-uitzendingen door heel het land te ontvangen. Vooral de in 1976 geïntroduceerde kleuren-TV maakte een stormachtige groei door. Alleen de markt voor radio's bleef enigszins stabiel.

Terwijl de markt snel groeide, nam ook de concurrentie snel toe. Veel bedrijven stortten zich op de veelbelovende productie van TV's en radio's. Een grote overcapaciteit was het gevolg. Een overcapaciteit die in 1981 tot een golf van massa ontslagen leidde, waaraan ook de Audio/-videofabriek van Philips niet ontkwam. Er werken momenteel naar schatting 100.000 mensen in de sektor. Dit aantal zal waarschijnlijk enigszins stabiel blijven, want nieuwe produktielicenties worden zelden nog verstrekt. Alleen bedrijven die minimaal 80% van hun capaciteit benutten komen in aanmerking.

Wel tekent zich een nieuwe strijd af rond de videorecorder. In korte tijd zijn deze apparaten razend populair geworden en worden er 300.000 stuks per jaar verkocht. Waren het eerst vooral busmaatschappijen die de recorders aanschafte voor installatie in bussen, nu gaan ook steeds meer particulieren tot aanschaf over. Het zijn trouwens weer de Japanse merken (Sony, Sanyo, Sharp en Toshiba) die de toon aangeven. De apparaten worden echter voornamelijk geïmporteerd. Alleen aan P. T. Video Picture, een onderdeel van het Gemini-koncern, is een licentie verstrekt om videorecorders te mogen produceren. De goedkope importen maken het uiterst moeilijk om productie in Indonesië zelf rendabel te maken. En zelfs die importen staan onder druk. Vooral vanuit het nabij gelegen Singapore worden grote hoeveelheden recorders illegaal het land binnen gesmokkeld. P. T. Galva, de officiële importeur van Sony-apparatuur, heeft om deze reden haar importen al stopgezet. De illegale apparaten schijnen 30% onder de prijs op de markt te verschijnen, een verschil waar niet tegen te concurreren valt. Het lijkt dan ook onwaarschijnlijk, dat de productie in Indonesië zelf van de grond komt.

## Philips

De Philipsactiviteiten in Indonesië startten reeds in de 40-er jaren met een lampenfabriek in Surabaya. Snel volgde een radiofabriek in Bandung. Deze twee fabrieken zijn ook nu nog de voornaamste productie-activiteiten van Philips in Indonesië.

In de radiofabriek werkten in 1947 300 mensen. In 1955 werd dit enigszins uitgebreid, aangezien alle radioactiviteiten in Bandung gekoncentreerd werden. De vestiging in Surabaya had in de loop der tijd ook wat onderdelen in haar productiepakket gekregen, maar ging zich weer volledig toeleggen op verlichtingsprodukten. De belangrijkste groep kopers van radio's was de middenklasse die voornamelijk in en rondom Jakarta woonde. Aanvoer vanuit Bandung, wat veel dichterbij Jakarta ligt dan Surabaya, bespaarde aanzienlijk op transportkosten. Het hoofdkantoor van P. T. Philips Electronics bevond zich overigens al die tijd al in Jakarta.

In 1958 nationaliseerden de Indonesische autoriteiten de buitenlandse bedrijven. De Philipsfabrieken gaan dan P. N. Radio & Listrik (Ralin) hetten. Deze nationalisatiecampagne duurde tot 1965. In dat jaar werkten er 400 mensen bij Ralin, die voor de nationale markt produceerden.

In 1968 gaat de Orde Baru, de Nieuwe Orde, van start. Het werd buitenlandse bedrijven weer toegestaan om te investeren in Indonesië, zij het enkel in de vorm van joint-ventures. Het bedrijf veranderde opnieuw van naam. Deze werd P. T. Philips-Ralin Electronics en de NV Philips kreeg er een 60% aandeel in. De resterende 40% bleven in handen van de overheid. Philips pakte het bedrijf voortvarend aan. Met name de oudere werknemers/sters werden hiervan de dupe. In 1968 halveerde het personeelsbestand in Bandung tot rond de 200 mensen. Een jaar later

werd de productie sterk uitgebreid en werkten er aan het einde van het jaar 600 mensen. Het bedrijf werd sterk verjongd, de 'oude rotten' waren allemaal verdwenen. Verdere schommelingen bleven het personeel tot 1980 bespaard. Wel werden op alle openvallende plaatsen alleen vrouwen aangesteld. Vrouwen waren een stuk goedkoper. Vanaf 1980 rolt het ene massa-ontslag na het andere door het bedrijf. De vestigingen in Singapore, waar Philips veel geïnvesteerd had, namen de leveringen over, waardoor een eigen vestiging in Indonesië eigenlijk overbodig werd. Stapsgewijs werd het bedrijf afgebouwd. In 1980 werden als eersten de losse arbeiders/sters ontslagen. In 1981/82 volgden de kollega's met een tijdelijk kontrakt, en in 1983 werd iedereen die al langer dan 15 jaar bij Philips werkte ontslagen. Deze 'ouderen' waren inmiddels al enkele loonklassen opgeklommen en dus relatief duur geworden. Gevolg is, dat er nu nog maar 250 mensen in Bandung werken. Des te vreemder is het, dat Philips plannen naar de pers laat uitlekken omtrent een nieuwe televisiefabriek in Indonesië. Daar zouden dan tussen de 50 en 100 mensen moeten komen te werken.

Met de verlichtingssector is het beter gesteld. Gekeken naar de personeelsontwikkelingen vond hier juist het tegenover gestelde plaats. In Surabaya werkten in 1974 220 mensen, nu is dat aantal 620 geworden. Recent is zelfs de productie van de energiezuinige SL\*-lamp van start gegaan. De productie, ook van andere typen lampen, heeft zich gestaag uitgebreid. In 1980 werden er 9 miljoen gloeilampen en 0,5 miljoen TL-lampen geproduceerd. In 1984 waren deze aantallen opgelopen tot 48 miljoen gloeilampen en 5 miljoen TL's. Er werd hierbij uiteraard dankbaar gebruikt gemaakt van de elektrifikatie-programma's. Ondanks het 40% aandeel van de Indonesische overheid, is het beleid strak in handen van Philips. Bovendien is van een teruglopend aandeel van Philips niets te merken. Integendeel zelfs. Philips startte ergens in de jaren '70 de P. T. Philips Development Corporation (PD Corp) gevestigd in Jakarta. Dit bedrijf begeleidt projecten van Philips, maar in de praktijk is het tevens beleidsbepalend voor P. T. Philips-Ralin. In PD Corp heeft Philips een belang van 90%, de rest is in handen van R. Panolih. In de praktijk is het bedrijf een volledige dochter van Philips. Het falen van de joint-venture politiek blijkt ook bij het in 1975 gestarte P. T. Kabelindo, een joint-venture van de Nederlandse Kabel Fabrieken (NKF, tot voor kort een 100% dochter van Philips) en P. T. Masyu Trading & Industries Co. Bij de start bracht P. T. Masyu het meeste kapitaal in, wat echter geleend was van PD Corp. Nu heeft NKF 80% van de aandelen. Het bedrijf produceert overigens niets, het funktioneert voornamelijk als verkoopkantoor van in Nederland geproduceerde kabels.

Al met al, zijn de productie-activiteiten van Philips in Indonesië niet erg indrukwekkend. De andere activiteiten zijn dit echter des te meer. De kabels die bijvoorbeeld NKF levert, worden gebruikt bij de omvangrijke moderniseringsprogramma's, die met steun van buiten Indonesië, opgezet worden. De benodigde apparatuur wordt voor een groot gedeelte uit

Nederland geleverd. En met ontwikkelingsgelden. Voor een groot deel zijn dit militaire leveringen. Enkele voorbeelden:

In 1975 leverde Nederland een aantal korvetten voor de Indonesische marine. Onderdeel van die order waren vuurleidings-, radar- en telekommunikatie-apparatuur ter waarde van f 300 miljoen. Philipsdochter Holland Signaal Apparaten (HSA) leverde deze. In 1978 betaalde Indonesië f 3,8 miljoen om een aantal marine-officieren op te leiden in het gebruik van deze spullen. In 1983 startte HSA een opleidingscentrum in Indonesië zelf.

De Amerikaanse Philipsdochter Magnavox, leverde in 1975, 1977 en 1978 UHF radio-apparatuur voor 19 Lockheed en Northrop straaljagers.

Niet direkt militair, maar daar nauw mee verbonden, zijn orders voor telekommunikatie-apparatuur. In 1975 moderniseerde Philips voor f 500 miljoen het telefoonnet van Perumtel, de Indonesische PTT. Deze order werd vooraf gegaan door kleine orders als voorbereiding ter waarde van ruim f 22 miljoen. De Nederlandse regering verleende de nodige ondersteuning.

In 1984 werden een aantal centrales gemoderniseerd. Een order die Philips f 55 miljoen opleverde en waarvan de financiering mogelijk werd door een zachte lening van f 32,4 miljoen met Nederlandse ontwikkelingsgelden.

In 1986 volgden nog twee telefonie-orders ter waarde van f 19,5 miljoen en f 32 miljoen.

Ook de Franse Philipsdochter TRT leverde telekommunikatie-apparatuur aan Indonesië in 1986.

Ondanks het schijnbaar neutrale karakter van deze orders, maakt het Indonesische leger volop gebruik van de aangeboden voorzieningen. Dat geldt ook voor radioverbindingen tussen een groot aantal eilanden en modernisering van luchtvaartberichtencentrales van een aantal vliegvelden. Allemaal orders trouwens, waar de nodige ontwikkelingsgelden mee gemoeid zijn. Deze ontwikkelingsgelden komen voor 100% ten goede aan Philips, ook al zijn de betreffende Indonesische Philipsbedrijven geen 100% dochters van Philips.

Het aantal orders voor Philips betaald met ontwikkelingsgelden is nog veel groter. Zo was Philips hoofdaannemer van een tientallen miljoenen kostend project voor de verbetering van een aantal streekziekenhuizen en gezondheidscentra. Philips leverde hiervoor röntgen-, huishoudelijke en telekommunikatie-apparatuur. Philips Machinefabrieken in Alkmaar leverde systemen voor spoorwegbeveiliging. Deze verbetering van het spoorwegnet maakte wel 3 van de 4 mensen werkzaam op elke overweg, overbodig.

Philips richt zich duidelijk op de snel groeiende delen van de Indonesische economie. Ondanks de beperkte omvang van haar activiteiten in Indonesië zelf, is het bedrijf er volop vertegenwoordigd. Misschien werd de nieuwe TV-fabriek dan ook alleen maar aangekondigd als kniebuiging naar de regering om overheidsopdrachten los te krijgen. Opdrachten die door de welwillende hulp van het Nederlandse Ministerie voor Ontwikkelingssamenwerking ook nog betaalbaar zijn voor Indonesië.

## Maleysië

### Algemeen

Rubber, tin, peper en hardhout. Jarenlang heeft Maleysië geleefd van deze produkten en nog steeds nemen ze een belangrijke plaats in binnen de Maleysische economie. Maleysië produceert 50% van alle rubber in de wereld. De wereldvoorraad tin is voor 40% in handen van Maleysië. Hardhout meer dan 50% en peper 33%. Maleysië is de grootste peper-exporteur. Bovendien behoort Maleysië tot de vijf grootste gasexporteurs. Op dat laatste na, lijken deze cijfers indrukwekkend, maar zijn het niet. Het gebruik van rubber is door de opkomst van vele soorten plastics danig teruggelopen. Grondstoffen doen het allemaal matig de laatste jaren. Zo sloot de tinmarkt in 1986 zelfs, om de loodrechte val van de prijzen enigszins te remmen.

De staat Maleysië is een federatie van 11 deelstaten, welke geografisch uit 2 delen bestaat. West-Maleysië is een schiereiland verbonden met het Aziatische vasteland. Oost-Maleysië, met de dunbevolkte deelstaten Sarawak en Sabah, ligt op het eiland Borneo. De industriële activiteiten zijn allemaal gekoncentreerd in West-Maleysië.

Sinds het land in 1957 onafhankelijk werd, is een gestage economische groei in gang gezet. Hoewel Singapore in 1963 uit de federatie stapte, ontwikkelde de economie zich tot een der sterkste in de regio. De groei was minder sterk dan in de nabij gelegen NIC-landen, maar toch steeg het inkomen per hoofd van de bevolking tot \$ 1820<78>.

In de geschiedenis van Maleysië komen verschillende immigrantenstromen voor. Buitenlanders werden aangetrokken voor het werk op de plantages en in de industrie. Gevolg is, dat de bevolking bestaat uit Maleyers (ter onderscheiding van Maleysiërs), Chinezen en Indiërs. De spanning tussen de verschillende bevolkingsgroepen heeft in het verleden tot bloedige rassenrellen geleid. En de verhoudingen in de 14 miljoen tellende bevolking zorgen nog steeds voor onrust. Dit komt doordat de verschillende etnische groepen, ook verschillende economische posities innemen, zoals blijkt uit tabel 4.20.

TABEL 4.20 Verdeling van etnische groepen in Maleysië over verschillende beroepsgroepen in 1983 in procenten.

	Chinezen	Indiërs	Maleyers	Anderen
Administratie/leiding	66	5	27	2
Technische beroepen	31	12,5	55	1,5
Landbouw	20	12	67	1
Totale bevolking	35	11	53	1

Bron: Economic Research Unit Malaysia, 1984.

Het verschil blijkt ook nog op een andere manier. Het gemiddelde gezinsinkomen in 1983 werd berekend op M\$ 565 per maand voor Chinese gezinnen, M\$ 455 voor Indiase en M\$ 296 voor Maleysers<79>. Een Maleysische dollar is ongeveer f 1,40. Duidelijke verschillen.

De gezinsinkomens zijn wel hoger dan tijdens de onafhankelijkheid in 1957. Het is voor een belangrijk deel de industriële groei geweest, die het gemiddelde inkomen omhoog geschroefd heeft. Dit blijkt onder andere uit de samenstelling van het BNP. Het aandeel van de landbouw in dat BNP daalde sterk vergeleken met 1965. Het aandeel van de dienstensektor bleef nagenoeg konstant. Het aandeel van de industrie daarentegen steeg van 24% naar 35%<80>. Het BNP groeide in absolute bedragen van \$ 3 miljard tot \$ 29,3 miljard.

De industriële sektor groeide dus sneller dan het gemiddelde. Binnen deze sektor is dit nog nader toe te spitsen. Onder industrie worden de volgende categorieën samengenomen: mijnbouw, fabrikage, bouwnijverheid en nutsbedrijven. De fabrikage, zeg maar alles wat in fabrieken geproduceerd wordt, zorgde in 1965 voor 10% van het BNP. In 1983 was dit gestegen tot 19%. De groei van de industrie kan daarmee bijna helemaal aan de 'fabrikage' toegeschreven worden.

Het jaar 1970 is hierbij van belang. In dat jaar ging de Nieuwe Economische Politiek (NEP) van start. Met de NEP werd overgeschakeld op een export georiënteerde industrialisatie, werden MNO's binnen gehaald, vrijhandelszones ingericht en belastingvrijstellingen afgegeven. Gemeten naar inkomens en banen, heeft deze politiek zeker lange tijd succes gehad. Het officiële minimumloon steeg tussen 1970 en 1983 met 220%, het gemiddelde loon zelfs met 285%, terwijl de prijzen in die periode met 110% stegen<81>. Een verbetering van de reële lonen dus. Vele tienduizenden banen kwamen erbij.

De industriële ontwikkeling kenmerkte zich door twee punten. Ten eerste concentreerde ze zich op het eiland Penang en rond de steden Kuala Lumpur en Malacca. Ten tweede dreef ze op buitenlandse bedrijven. Schommelingen van de wereldeconomie hebben dan ook onmiddellijk gevolgen voor Maleysië. De Economic Research Unit, een adviesorgaan van de minister-president, berekende dat in 1970 de helft van de bevolking onder de armoede grens leefde. Door de economische groei liep dit terug tot 29% in 1980. Het begin van de jaren '80 verliep echter matig, met 1982 als dieptepunt. Het percentage armen in Maleysië liep dan ook op tot boven de 30% in 1983<82>.

De industrialisatie had nog een ander vervelend gevolg. De deelstaten met de industriële kernen bevorderen automatiseringen en richten zich op technologisch hoogwaardige produkten. In deze gebieden is een tekort aan arbeidskrachten en worden verouderde, onrendabele bedrijven eruit gewerkt. De andere deelstaten stimuleren juist arbeidsintensieve, eenvoudige produktie. Daar is een overschot aan ongeschoold personeel en moet de industrialisatie nog op gang komen. Het land dreigt door deze ongelijkmatige ontwikkeling in tweeën te scheuren.

## De sektor elektrotechniek

De elektrotechnische industrie was een van de speerpunten van de NEP. Hierbij werd een strikt onderscheid gemaakt tussen de elektrische en de elektronische industrie. Zo is het de erkende Electrical Industry Workers Union verboden om werknemers/sters bij elektronische bedrijven te organiseren. Deze laatsten zijn noodgedwongen ongeorganiseerd.

De elektrische sektor richt zich voornamelijk op de binnenlandse markt en bestaat al sinds het einde van de jaren '50. De produktie beperkte zich lange tijd tot gloeilampen en kabels, maar rond 1970 kwamen daar ijskasten, ventilatoren en meer van dat soort spullen bij. Er waren 330 veelal kleinere bedrijven in 1983 die zich langzaam op de export gingen oriënteren. Dat laatste is ook wel nodig, want nog in 1981 stond tegenover M\$ 135 miljoen aan exporten, importen ter waarde van M\$ 924 miljoen.

Hoe anders is het met de elektronika sektor gesteld. Deze sektor is jonger. Matsushita en Toshiba startten in 1967 assemblage-bedrijven voor radio's en zwart/wit TV's. De Investment Incentives Act van 1971 gaf een grote stimulans.

TABEL 4.21 Groei van de elektronische industrie in Maleysië.

	1970	1982
Aantal bedrijven	4	97
Totale personeelsbestand	577	68.450
Totaal omzet (M\$ milj.)	25	4.087

Bron: MIDA, 1984

Voor de produktie van elektronische componenten heeft Maleysië binnengeloofd in de rangen der elektronikalanden. Maleysië heeft zich zelfs opgewerkt tot de grootste IC-exporteur in de wereld. Componenten maakten 82,5% van de export uit in 1983.

National Semiconductor was het eerste chipbedrijf in Maleysië en vestigde zich in 1971. Een jaar later waren er al 9 buitenlandse bedrijven gevestigd en sindsdien is de groei doorgegaan. In 1981 bestond de helft van de Maleysische export uit elektronika.

In het begin was de elektronika een arbeidsintensieve industrie, met veel handwerk. Om aan de vraag naar arbeidskrachten te voldoen, werden veel jonge vrouwen van het platteland naar de 12 vrijhandelszones gehaald. Het personeelsbestand bestaat dan ook, zoals op zoveel plaatsen, voor 90% uit vrouwen tussen de 18 en 35 jaar. Eind jaren '70 werden de eerste mechanisaties doorgevoerd, gevolgd door automatiseringen. Testafdelingen werden in Maleysië opgezet en in het produktieproces werd overgegaan op automatische insertie (montage van componenten op printplaten). De produktielijnen werden komputer gestuurd. In



de tijd van de snelle groei had dit alles weinig effect op het personeelsbestand, althans niet op het aantal. Maleysië heeft het voordeel, dat er inmiddels een breed scala van toeleveranciers is ontstaan en ook het tekort aan ingenieurs en andere technici is opgevangen. De lonen van ingenieurs zijn bovendien met M\$ 900 per maand maar eenderde van die in de VS.

In 1985 was het afgelopen. De chipmarkt stortte in en de eerste massa-ontslagen golfd door de vrijhandelszones. De chipfabrikant Mostek bijvoorbeeld kondigde begin 1985 de produktie van een nieuwe 'superchip' aan, maar ontsloeg haar personeel nauwelijks een jaar later. Nu ook nog de belastingvrijstellingen verlopen, blijkt weinig de bedrijven in Maleysië te kunnen houden. Bedrijven als Intel en Motorola verhuisden hun onderzoekscentra naar Singapore in ruil voor betere belastingvoorwaarden. De grote afhankelijkheid van de internationale markt breekt Maleysië op. Terwijl bovendien blijkt, dat het uiterst moeilijk is om het investeringsbeleid van MNO's te beïnvloeden. En de componentenproduktie is voor 80% in handen van buitenlandse bedrijven.

De regering is er wel ingeslaagd om de meeste producenten van industriële apparatuur in de vorm van joint-ventures te gieten. Deze industrietak is alleen minder belangrijk. Het beleid van de overheid in deze is om in 1990 de eigendomsverhoudingen in de industrie als volgt verdeeld te hebben: 40% buitenlands, 30% Bumi en 30% rest. Onder 'Bumi', eigenlijk Bumiputra, worden ethnische Maleyers verstaan. Letterlijk betekent het woord: 'zonen van het volk'. Onder 'rest' wordt dan verstaan: Chinezen en Indiërs. De Maleyers hadden in 1984 pas een aandeel van 10% in de industrie, terwijl 55% in handen van MNO's was<83>. De situatie is nu echter zo, dat de regering de handen vol zal hebben aan het binnenhouden van buitenlandse bedrijven.

## Philips

In 1980 investeerden 40 Nederlandse bedrijven voor totaal M\$ 200 miljoen in Maleysië. Philips nam hiervan met M\$ 100 miljoen de helft voor haar rekening. Nederland is verder de vierde handelspartner van het land, achter de VS, Japan en Singapore.

De banden Nederland-Maleysië zijn dus nauw. Ondanks het grote aandeel van Philips in de investeringen, zijn de Philipsactiviteiten in Maleysië opvallend beperkt.

In 1965 startte Philips met een lampenfabriek. Bij Malaysian Lamps Sdn Bhd produceerden in 1984 140 mensen TL-lampen en gloeilampen in verschillende soorten. Het bedrijf betrok het benodigde glas van de Philipsglasfabriek in Indonesië. Ondanks de geringe omvang van het bedrijf, 140 mensen is niet echt veel, beheerst Philips een groot deel van de lokale markt. Philips is namelijk het enige lampenbedrijf in Maleysië. Onder druk van de regering is het aandeel van Philips in de loop der tijd teruggebracht van 100% tot 70%.

Een dergelijke teruggang in de eigendomsverhouding gebeurde ook bij het TV-assemblagebedrijf Maltronics. Dit is ook een klein bedrijf met

60 werknemers/sters. De TV-markt in Maleysië wordt bijna volledig voorzien vanuit Singapore. De Philipsvestigingen daar en in Taiwan leveren de onderdelen waarvan Maltronics nog een aantal TV's maakt. De regering stelde Philips voor de keus om of nationaal kapitaal toe te laten, of meer componenten te betrekken van lokale leveranciers. Met zulke grote eigen leveranciers op een steenworp afstand, koos Philips voor het eerste en bracht haar aandeel terug van 70% tot 50%.

Het enige bedrijf van enige omvang is Audio Electronics, gevestigd in de Bayan Lapaz vrijhandelszone op het eiland Penang. Hier worden draagbare radio's gemaakt voor de export. In 1984 werkten er naar verluid 500 mensen (vrouwen). Het bedrijf groeit als een paddestoel. In 1979 gestart, volgde in 1981 de eerste grote uitbreiding. In 1986 werkten er al 1000 mensen en werden er nog 200 nieuwe gezocht. De produktie is voor een gedeelte afkomstig uit Singapore, waardoor Audio Electronics een internationaal produktiecentrum van Philips werd. Vanuit Singapore werd ook geassisteerd bij de start van het bedrijf. In 1984 werden er 500.000 radio's per jaar gemaakt.

Philips heeft geen chipfabriek op Silicon Island, zoals de bijnaam van Penang luidt. Er waren blijkbaar voldoende produktiefaciliteiten in naburige landen aanwezig.

NKF, met een 20% Philipsaandeel, is wel aanwezig in de vorm van een joint-venture voor de produktie van kabels. De start hiervan was het vooruitlopen op een grote telefonie-order waar Philips met steun van verschillende Nederlandse bewindslieden, waaronder de toenmalige minister-president Van Agt, op geaast heeft. De order ging evenwel aan de Philips neus voorbij ten gunste van een samenwerking van Siemens, Ericsson en Nippon Electric. Bij de kabelfabriek in Maleysië vielen eind 1986 420 ontslagen.

Vooralsnog blijft Audio Electronics de enige Philipsactiviteit van enige omvang.

## Thailand

### Algemeen

In eerste instantie leek de economie van Thailand zich te ontwikkelen zoals in de rest van Zuid-Oost Azië. In de tweede helft van de jaren '70 groeide het BNP met 7,5% per jaar<84>. Vanaf 1980 zakte dit groeicijfer enigszins, maar bleef niettemin op een redelijk hoog nivo. In 1984 groeide het BNP nog met 5,9% tot \$ 42 miljard. Een kwart hiervan kwam voort uit de landbouw. De landbouw neemt een vooraanstaande plaats in binnen de Thaise economie. Het land is na de VS de grootste rijstexporteur in de wereld en het produceert maar liefst 95% van de wereldvoorraad aan tapioca. Tapioca is een basisprodukt voor veevoeder, dat vooral naar de westerse landen geëxporteerd wordt. De totale landbouwexporten zorgden voor 50% van de exportopbrengsten. Het belang neemt echter steeds verder af. In 1961 nam de landbouw nog 39% van het BNP

voor haar rekening. Zoals gezegd, is dit inmiddels gedaald tot 25%. De verwachting is, dat dit aandeel nog verder zal afnemen, de groei van de agrarische sektor zit gewoonlijk onder de gemiddelde groei.

De industriële sektor daarentegen vertoonde het omgekeerde beeld. In deze sektor werd in 1983 27% van het BNP geproduceerd en zorgde voor 35% van de exportopbrengsten<85>. De gemiddelde groei bedroeg de laatste jaren 8% per jaar en is een indicatie van de Thaise pogingen om het land om te vormen tot een industrieland. Enkel afgaand op de cijfers, lijkt deze poging te slagen. Lijkt, want de industriële groei heeft tot een ernstige maatschappelijke ontwrichting geleid. Alle industrie is namelijk in en rondom de hoofdstad Bangkok gekoncentreerd. Thailand is daardoor een land met een 'waterhoofd' geworden. Zo wonen er bijvoorbeeld in Bangkok naar schatting 4,5 miljoen mensen. Chiang Mai, de tweede stad van het land, telt amper 100.000 inwoners. Dit verschil geeft een grote tegenstelling aan. Eenzelfde kloof tussen Bangkok en de rest van het land is er ook wat betreft de inkomens. In de hoofdstad wordt gemiddeld vele malen meer verdiend dan op het platteland, waar mensen vaak rond het bestaansminimum moeten leven. Dit betekent overigens niet, dat alle mensen in Bangkok rijk zijn. De welvaart beperkt zich tot de middenklasse en wat daar boven zit. Veel hoofdstedelingen komen niet boven de f 300 per maand uit, ook in Thailand beslist geen vetpot.

Delen van de middenklasse zijn rijk geworden door de toeristenindustrie, en dan een speciale vorm daarvan, de welig tierende sex-industrie. De prostitutie heeft Bangkok internationale bekendheid gegeven en zorgt tevens voor de nodige harde valuta, die door westerse bezoekers binnengebracht wordt. Dit laatste is tevens de reden waarom er niet tegen de prostitutie, die officieel verboden is, opgetreden wordt door de autoriteiten.

### De sektor elektrotechniek

Ondanks de groei van de Thaise economie is het land er niet in geslaagd een elektrotechnische sektor van enig betekenis op te bouwen. Met een totaal personeelsbestand van rond de 10.000 mensen is de sektor zelfs de kleinste in heel Zuid-Oost Azië<86>. De Thaise regering, en vooral de Board of Investment, laat niet na de bijzonderheden van het investeringsklimaat te propageren. De lonen zijn laag, invoerbelastingen op onderdelen werden verlaagd en programma's voor elektrificatie en radio/TV ontvangst worden uitgebreid. Bovendien zijn er in Thailand 60.000 werkloze ingenieurs en technici, waardoor er voldoende gekwalificeerde arbeidskrachten zijn. Gebruik van moderne technologieën is dan ook geen probleem, temeer daar deze mensen Engels spreken. Helaas voor de regering mocht dit alles niet voldoende baten. Er worden grote problemen verwacht met de veelvuldig voorkomende stroomuitval, de gebrekkige communicatielijnen en het welhaast volledig ontbreken van lokale toeleveringsbedrijven voor plastic- en metaalonderdelen. Bedrijven gingen Thailand voorbij op het moment, dat de trek naar Azië begon. Thailand gold als politiek instabiel en, zeker in Amerikaanse

kringen, als de volgende dominosteen die zou vallen voor het communisme. De investeringen bleven daardoor beperkt en nu is het waarschijnlijk te laat.

De activiteiten die er zijn, bestaan voor het grootste gedeelte uit de productie van geïntegreerde schakelingen (IC's). In 1973 opende National Semiconductor (NS) de eerste IC-fabriek in Thailand, gevolgt door Signetics het jaar daarna. Begin 1976 sloot de NS-vestiging als gevolg van een staking, om pas weer in oktober 1976 te openen, nadat een militaire coup vakbondsactiviteiten aan banden gelegd had. In 1980 opende Synertek, een volle dochter van Honeywell, een bedrijf op het Nava Nakorn industrieterrein bij het internationale vliegveld van Bangkok. Als vierde bedrijf volgde tenslotte Data General. NS was verreweg de grootste. De vier bedrijven hadden in 1981/82 7700 mensen in dienst, waarvan NS er 4000 op de loonlijst had. In 1981 produceerde dit bedrijf 58% van de in dat jaar geproduceerde 700 miljoen IC's. Signetics produceerde 28%, Honeywell-Synertek 10% en Data General de resterende 4%<87>.

Naast de dominerende IC's, heeft ook de productie van telefoontoestellen, radio's en televisies enige omvang weten te bereiken. Deze valt echter nog steeds in het niet bij de productie van IC's. Zo werden er in 1980 37.000 telefoontoestellen geproduceerd en 250.000 radio's en TV's. En recent is ook de productie van rekenmachientjes, videospelletjes en LCD's op gang gekomen. Het Japanse bedrijf Minibeo startte zelfs de productie van toetsenborden voor computers en reserve-onderdelen voor kopieermachines<88>.

De lokale markt is klein, zodat de meeste producten geëxporteerd moeten worden. De IC's worden zelfs voor 100% geëxporteerd, voornamelijk naar de moederbedrijven in de VS. Door deze exporten was het mogelijk, dat de produktgroep machines en elektrotechnische produkten in 1983 met ruim \$ 345 miljoen aan exportopbrengsten, bij de top 10 van Thaise exportsektor behoorde<89>. De zo verkregen deviezen zijn nodig om de benodigde importen te financieren, zoals blijkt uit tabel 4.22.

**TABEL 4.22 Opbouw van de waarde van geëxporteerde elektronika-produkten.**

Importen van onderdelen	63,5%
Lokale onderdelen	1,5
Toegevoegde waarde	35,5
TOTAAL	100

Bron: Thai Board of Investment, 1983<90>.

De Board of Investment vermeldde in een toelichting, dat 16% van de totale waarde als winst geboekt werd.

De Thaise regering heeft niet nagelaten om ambitieuze investerings-

programma's voor de sektor op te stellen. Helaas voor haar, heeft de markt voor chips en IC's zich nogal schoksgewijs ontwikkeld in de jaren '80. De grote afhankelijkheid van de Thaise sektor van ten eerste de wereldmarkt en ten tweede chips, is een grote belemmering geweest om deze programma's te laten slagen. De grote handelsbanken van het land konstateerden een grote terughoudendheid bij buitenlandse bedrijven voor nieuwe investeringen. Desondanks wil Thailand haar vriendelijke lijn naar buitenlandse bedrijven in de toekomst voortzetten.

## Philips

Philips is via haar Amerikaanse dochter Signetics, een van de grootste elektrotechnische investeerders in Thailand. Signetics startte in 1974 in Bangkok en produceerde in haar eerste jaar 60 miljoen IC's. Het jaar daarna werd het bedrijf overgenomen door Philips. Het legde Signetics Bangkok geen windeieren. In 1976 werd toestemming gevraagd voor de productie van 200 miljoen IC's per jaar. In 1984 was dit opgelopen tot 325 miljoen.

Tot 1980 was het bedrijf met handen en voeten gebonden aan het moederbedrijf in de VS. Zowel de gebruikte produktietechnologie, als de hoger gekwalificeerde personeelsleden waren allemaal uit de VS afkomstig. Na 1980 veranderde dit. Assemblage-afdelingen werden uitgebreid met eigen testafdelingen en delen van de ontwikkeling van nieuwe typen werden in Bangkok gevestigd. De produkten verdwenen volledig naar de VS, zodat het bedrijf als een typische runawayvestiging gezien kan worden.

Het merendeel van de chips, naar schatting 70%, zijn voor gebruik in computers of voor militair gebruik in de VS. Naar Japan en Europa gaat elk 10% van de productie en de resterende 10% wordt verspreid over heel de wereld afgezet.

In het bedrijf wordt op grote schaal geautomatiseerd. Er is daar weinig verzet tegen van de werknemers/sters. Ten eerste betaalt Philips (Signetics) in de gegeven situatie een redelijk loon. Het laagste loon ligt ongeveer 20% hoger dan het wettelijk minimumloon voor Bangkok. Dit is evenwel niet veel, want het wettelijk minimumloon lag in 1984 op 66 Baht per dag, ongeveer 10 gulden. Een tweede reden voor het ontbreken van verzet tegen de automatiseringen is, dat ondanks die automatisering, het personeelsbestand steeds werd uitgebreid. In 1984 werkten er 3200 mensen, waarvan er 1000 betrokken waren bij de assemblage, 1000 bij het testen en 1200 bij de resterende werkzaamheden. De vergroting van de produktiviteit is vooral ten koste gegaan van de vestiging in Manila op de Filipijnen. Bangkok heeft hiervan erg geprofiteerd, er werd een indrukwekkend investeringsplan voor het bedrijf gemaakt. Er was tot dan toe, dus tot 1984, voor f 2 miljoen in het bedrijf gestoken. Dit bedrag zou volgens de plannen verdubbelen, waardoor de capaciteit moet verdrievoudigen tot 975 miljoen IC's per jaar. Ondanks deze verdrievoudiging van de productie, zal volgens de plannen het personeelsbestand stijgen van 3200 tot 4000. In 1985 zakte, zoals bekend,

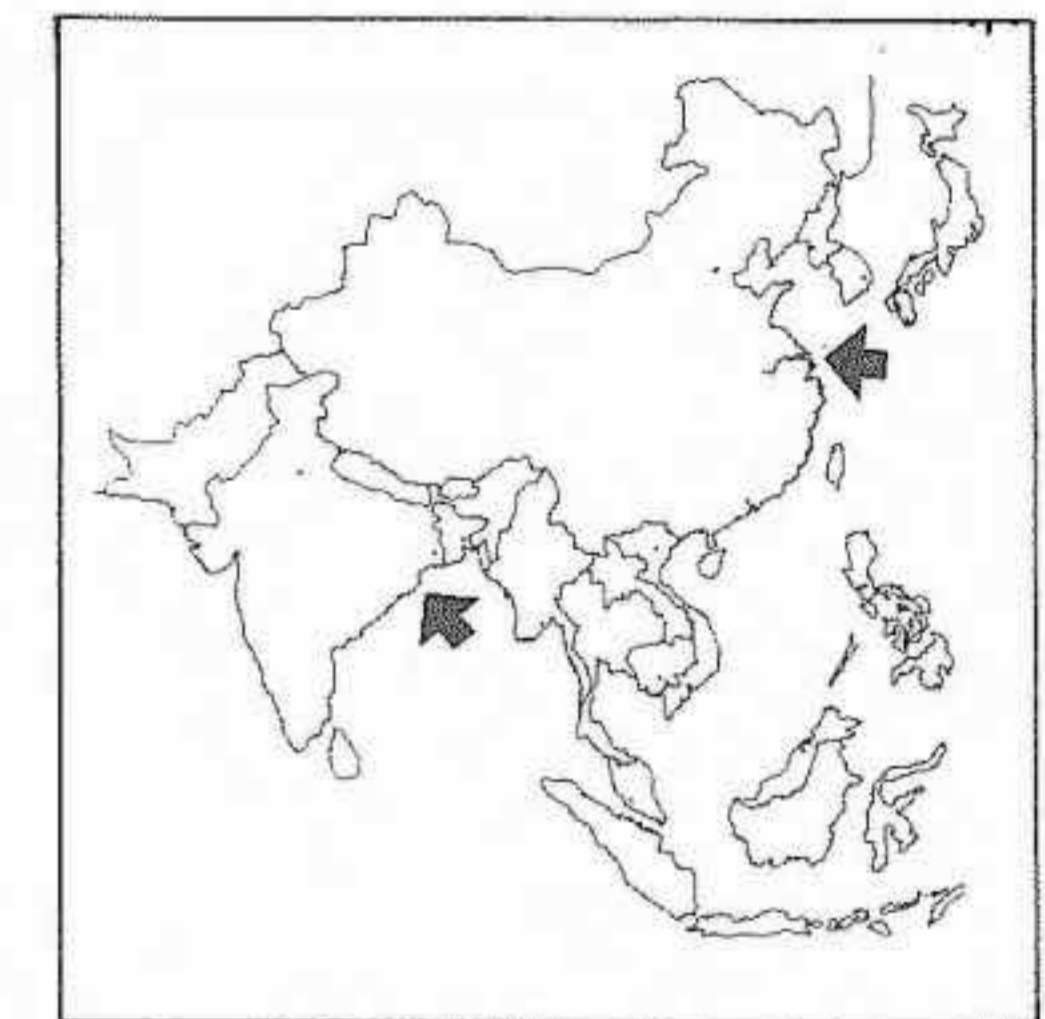
de chipmarkt in elkaar. Bij Signetics vielen duizenden ontslagen. Er werd een grote streep gezet door de uitbreidingsplannen in Thailand. Er werden naar verluid zeker 1200 vrouwen ontslagen. Signetics zit najaar 1986 nog steeds diep in de rode cijfers, waardoor de rooskleurige toekomstplannen in korte tijd zijn omgeslagen in grote onzekerheid over het voortbestaan van de vestiging.

Naast Signetics, is Philips ook nog op andere terreinen in Thailand actief. Deze zijn evenwel veel beperkter van omvang. Naast de traditionele lampenfabriek, werd in 1980 een Philips TV-assemblagefabriek gestart. Alle daarvoor benodigde productie-, test- en controle-apparatuur werd in Nederland vervaardigd. In drie weken werd de fabriek in Bangkok in elkaar gezet, geassembleerd, waarna het assembleren van TV's een aanvang kon nemen. Er werken in dit bedrijf ongeveer 130 mensen. Dit is evenveel als in de 2 Philipslichtfabrieken, Thailamps en Electrical Lamps Manufacturers, samen.

Samen met de TV-assemblagefabriek, startte in 1980 ook een koelkastenfabriek. De productie wordt niet door Philips zelf gedaan, maar onder licentie verzorgt door Fedders Corporation of Thailand. De Philips divisie voor huishoudelijke apparaten verleent assistentie bij de productie van de koelkasten die onder de naam 'Philips' op de markt gebracht worden.

## 4.4 De grote markten

China  
India



### China

#### Algemeen

Een reus komt in beweging. Meer dan 1 miljard mensen op weg om hun inkomen te verdubbelen. Een markt waar menig ondernemer van waterandt.

Sinds de modernisering van de Chinese economie in 1977 begon, is de Volksrepubliek China uitgegroeid tot volgens velen, misschien wel het meest belovende land ter wereld. De OESO stelde China in haar jaarverslag van 1985 als voorbeeld aan andere Derde Wereldlanden<91>. De modernisering die, na het overlijden van de grote roerganger Mao Zedong, op gang gekomen zijn, hebben als doel de agrarische en industri-

ële produktie tussen nu en het jaar 2000 te verviervoudigen. Dat is geen geringe opgave. De bestaande sociaal-ekonomische strukturen moesten dan ook voor een groot gedeelte veranderd worden. De strakke centrale planning van de ekonomie werd voor een gedeelte losgelaten ten gunste van vrije-marktachtige strukturen. De prioriteit, die de zware industrie sedert de revolutie van 1948 gehad had boven de lichte industrie, werd veranderd. Nu kreeg juist de lichte industrie de voorrang. Steden en gebieden kregen een vrije hand in het stimuleren van investeringen en technologische ontwikkeling door het bevorderen van joint-ventures tussen Chinese en buitenlandse bedrijven.

Om het voor buitenlands kapitaal nog aantrekkelijker te maken om naar China te komen, werden er 4 vrijhandelszones ingericht bij Shenzhen (de oudste), Shantou, Zhuhai en Xiamen. Bovendien werd er een serie van 14 kuststeden opengesteld voor buitenlandse investeringen, zij het zonder alle extra vrijheden die in de vrijhandelszones gelden. De keerzijde van al deze faciliteiten was, dat projekten in de vorm van joint-ventures gegoten moesten worden. Er bestaan inmiddels 930 van die joint-ventures<92>. Het is slechts enkele bedrijven gelukt, waaronder het Amerikaanse 3-M, een producent van onder andere kassettebandjes, om 100% dochterbedrijven in China te vestigen.

Hiermee waren de pogingen van de Chinese overheid om via westerse bedrijven technologie te verwerven, nog niet uitgeput. Steden en regio's kregen tot bepaalde hoogte de volmacht, om in het buitenland technologiekontrakten af te sluiten. De daarvoor benodigde deviezen werden door de centrale regering in Beijing ter beschikking gesteld. Daaraan was de voorwaarde verbonden, dat met deze deviezen minstens evenveel deviezen verdiend moesten worden. Kortom, de gekochte technologie moest leiden tot exporten.

De maatregelen lijken succesvol. De groei van de industriële produktie bedroeg tussen 1979 en 1982 een aarzelende 7% per jaar<93>. Maar daarna kwam de groei pas goed op gang. In de eerste helft van 1985 groeide de lichte industrie met 25,3% en de zware industrie met 21%<4>. De importen van een groot aantal konsumentenprodukten (TV's, auto's en koelkasten) stegen met sprongen. Het Chinese geldverkeer was zo opgezet, dat banken weinig rente uitkeerden. Dit maakte het voor mensen niet interessant om het nieuwe verdiende geld vast te zetten. De 'konsumptie-drift' werd aangewakkerd. Datzelfde gold voor de 'investeringsdrift'. In 1984 werd er in Shanghai 5 maal zoveel geïnvesteerd als in 1983<95>.

Het internationale bedrijfsleven zag al deze ontwikkelingen met instemming aan. De lonen waren nog relatief laag, waardoor goedkoop geproduceerd kon worden. Tegelijkertijd waren de lonen hoog genoeg om een groeiende binnenlandse afzetmarkt te waarborgen. En als een bedrijf deviezen verwierf door de export van haar produkten, werd het toegestaan om de winst naar het buitenland over te maken. Om plaatselijke toeleveranciers aantrekkelijk te houden voor de MNO's, kregen deze Chinese bedrijven de toestemming om zo nodig 15% van hun personeel te ontslaan en de lonen met 20% tot 30% te verlagen. Dit moest de

efficiëntie en het goedkoop produceren waarborgen. Als er ontslagen vielen, stond de overheid borg voor het vinden van vervangend werk voor de ontslagenen<96>.

Naast deze ontwikkelingen, die een ware euforie in bepaalde westerse kringen hebben doen ontstaan, dienden zich tegelijkertijd serieuze problemen aan.

De groei van de verwerkende industrie liep in 1985 ver vooruit op die van de olie-, gas- en elektriciteit-produktie. Een op de vier fabrieken in de belangrijkste industriegebieden werd van de stroom afgesneden om overbelasting van het net te voorkomen. Er ontstonden tekorten voor grondstoffen als kolen en staal, terwijl de aanwezige voorraden moeilijk vervoerbaar waren door verstopping van het spoorwegennet. Een spoorwegennet, dat de groei dus niet bij kan houden. Net als de havens trouwens, waar problemen ontstonden bij het lossen van de miljoenen TV's, auto's en ander gebruiksartikelen.

Op papier zijn er investeringskontrakten met een gezamenlijke waarde van 16 miljard dollar afgesloten. In praktijk is hiervan nog maar \$ 4,8 miljard uitgevoerd. Hiervan was \$ 1,4 miljard afkomstig uit de VS, 900 miljoen uit Hong Kong en 350 miljoen uit Japan<97>. Dit geld is lang niet allemaal op de plaats terecht gekomen, die de Chinese autoriteiten graag gewild hadden. Veel ging namelijk naar projekten voor de oliewinning in de Zuidchinese Zee. Bovendien werden in januari 1986 maatregelen genomen om een einde te maken aan de vele kleine jointventures met vooral Amerikaanse bedrijven. Deze joint-ventures leverden voor China weinig voordeel op en leken met name bedoeld om vaste grond onder de voeten te hebben voor de Chinese afzetmarkt.

Het enthousiasme dat in het Westen was ontstaan over de openstelling van de Chinese ekonomie, was in tegenstelling met de daden van dat westerse bedrijfsleven. De bedrijven bleven de kat uit de boom kijken. De Special Economic Zones, de vrijhandelszones dus, haalden de beoogde doelstellingen niet en kunnen zelfs als mislukt beschouwd worden. Ook financieel mislukt. De bouw van Shenzhen SEZ kostte naar schatting \$ 1 miljard<98> en het is maar de vraag of dat geld terugverdiend wordt. Doel was om 60% van de produktie in de zone te exporteren. In 1984 bleek dit amper 20% te zijn. Investeringen in de zone en in de andere zones, die voor een groot gedeelte leeg staan, betrof vooral kapitaal uit Hong Kong en Singapore. Laag technologische, lichte industrie gericht op de binnenlandse Chinese markt. De lage Chinese lonen lijken de belangrijkste aantrekkingsfaktor te zijn. De Chinese overheid probeert de lonen op het nivo van Hong Kong te krijgen, maar slaagt daar vooralsnog niet in. In de Shenzhen Zone ligt het gemiddelde loon op f 250 per maand, het dubbele van dat in de andere zones. De betreffende werknemer/ster ziet daar overigens maar een gedeelte van. Het verschil gaat naar de zone autoriteiten.

Hebben de zones niet tot de beoogde investeringen geleid, ze leidden wel tot een verhoging van de importen. Stijgende importen die tot een snel groeiend tekort op de handelsbalans en een slinkende deviezenvoorraad

hebben geleid. De Wereldbank konstateerde over 1985 een tekort op de handelsbalans van \$ 7,6 miljard<99>.

Voor deze zeer ernstige bedreiging van de Chinese economie zijn verschillende oorzaken aan te geven.

Zoals gezegd importeren veel buitenlandse bedrijven onderdelen en zetten ze hun produktie vooral op de binnenlandse markt af. Als reactie werd een maatregel afgekondigd, waardoor de opbrengsten van de binnenlandse afzet niet meer in harde valuta omgewisseld mogen worden. Een tweede reden is, dat de technologie-budgetten van de steden en regio's geleid hebben tot wilde importen, waar weinig of geen exporten tegenover stonden. En ook de groeiende konsumptiedrang van de rijkere delen van de bevolking heeft tot importen geleid. En tenslotte hadden bijna alle traditionele Chinese exportprodukten, zoals olie, katoen, textiel, voedsel en non-ferro metalen (tin, antimoon en wolfram) te kampen met dalende prijzen op de wereldmarkt, waardoor de inkomsten terugliepen.

Er werd aan de noodrem getrokken. Importen werden ingedamd door een sterke verhoging van de invoerbelasting en het annuleren van een aantal kontrakten, welke met het technologiebudget van steden of regio's gesloten waren. De ontwikkelingen waren stormachtig en dreigden uit de hand te lopen. Naast de importen, werd ook de industriële groei gedurende 1985 afgeremd van 23% tot 15% op jaarbasis. Dit moet de andere delen van de Chinese economie de kans geven om haar groei aan te passen.

Dit geeft ook meer ruimte voor een relativisering van de feitelijke situatie. China spoelt niet over de wereld heen en het is voor westerse bedrijven nog steeds alles behalve gemakkelijk om zich in China te vestigen<100>.

### De sektor elektrotechniek

De liberalisering van de Chinese economie heeft vooral de verkopen van 'luke' artikelen sterk doen toenemen. De vraag naar deze produkten bestond al langer, maar werd niet effectief omdat mensen er geen geld voor hadden en de produkten moeilijk te krijgen waren. De snel groeiende omzetten betreffen dan ook voor een groot deel een inhaalvraag van vele jaren. Menig auteur verkijkt zich op de ruim 1 miljard inwoners, waardoor explosief groeiende omzetten te verwachten zouden zijn. Maar ook hier geldt, dat enkele jaren met sterke stijging nu gevolgd zullen worden door rustigere jaren om de economische groei onder controle te krijgen.

Dit neemt niet weg, dat de produktie van de sektor elektrotechniek zeer sterk gestegen is.

Voor de 'vier moderne grote dingen' waren verantwoordelijk voor de snelle stijging. Met deze 'grote dingen' worden bedoeld een wasmachine, kleurentelevisie, stereokassetrecorder en koelkast.

**TABEL 4.23 Omzet en jaarlijkse groei van de sektor elektrotechniek in China.**

Jaar	Omzet(\$ milj.)	Jaarlijkse groei(%)
1980	4.000	-
1983	5.600	40
1984	8.000	42,6
1985	9.600	20

Bron: Hong Kong Standard.  
Xinhua (New China News Agency)<101>.

In 1980 werd toestemming gegeven voor de import van wasmachines. In dat jaar werden 250.000 stuks ingevoerd. Drie jaar later werden er 3,6 miljoen verkocht op de Chinese markt en in 1984 zelfs 7,5 miljoen. Een groot gedeelte van deze verkoop werd nog geïmporteerd, maar steeds meer wasmachines worden in China zelf vervaardigd. De benodigde technologie en het produktieapparaat zelf zijn veelal uit het westen afkomstig. Zo werd de hypermoderne, maar gesloten Bauknecht vestiging in Valmond (Frankrijk) door Chinezen opgekocht. De hele fabriek werd afgebroken en verslept naar Tianjin. Daar produceert de fabriek nu 2000 wasmachines per dag<102>.

Een jaar na de wasmachines, ging in 1981 de grens open voor de import van kleurentelevisies (KTV) van Japanse makelij. Sindsdien zijn de verkopen vertienvoudigd en wordt een verdere groei verwacht.

**TABEL 4.24 Verkopen KTV's in China.**

Jaar	Aantallen (milj.)
1981	0,4
1984	2,5
1985	6
1990	10*

\*: plan

Bron: P. Lichthart, 1985.

Deze KTV's zijn voor 90% afkomstig van geheel of gedeeltelijk Japanse bedrijven. De resterende 10% is afkomstig van Philips. De vraag naar KTV's is zo sterk gestegen dat in Japan zelfs een tekort aan beelbuizen is ontstaan.

Koelkasten, een derde categorie goederen, leek eenzelfde ontwikkeling te gaan door maken als de wasmachines en KTV's, ware het niet dat de Chinese regering drastisch heeft ingegrepen. Halverwege 1985 werd besloten de produktie van koelkasten in te krimpen en de importen streng te controleren. Tweederde van de meer dan 110 koelkasten-fabrieken in China werd stilgelegd. De toevloed van veelal moderne produktieapparatuur van westerse bedrijven was zo groot, dat er een overproduktie dreigde te ontstaan. De vraag naar koelkasten is groot, maar het nu reguleren van de produktie moet een mogelijke marktverzadiging en overkapaciteit in de toekomst voorkomen. En dat, terwijl er in 1984 in het meerjarenplan nog sprake was van een produktie uitbreiding van 900.000 tot 5 miljoen koelkasten per jaar.

Een dergelijke plotse inkrimping van de capaciteit is ook voor andere produkten niet geheel onwaarschijnlijk. De grenzen aan de groei tekenen zich nu al langzaam af, veel eerder dan lang gedacht werd.

Dit neemt niet weg, dat ook voor andere dan de hierboven beschreven produkten, uiterst optimistische geluiden te horen zijn. Adviseur G. Madland, verbonden aan Integrated Circuit Engineering Ltd, stelde zelfs, dat rond 1990 Chinese chip zeker 20% van de totale wereldproduktie van chips uit zullen maken<103>. De halfgeleiderindustrie komt echter maar moeizaam op gang en de achterstand van de Chinezen op dit gebied wordt geschat op minstens 10 tot 15 jaar. Lange tijd betroffen de activiteiten enkel de assemblage van geïmporteerde onderdelen. Pas toen Japanse bedrijven als NEC, Hitachi en Fujitsu joint-ventures gingen opzetten, kwam er enige beweging in. Amerikaanse bedrijven hielden investeringen lange tijd af, maar inmiddels hebben ook Hewlett-Packard, Wang, Honeywell en Burroughs het voorbeeld van hun Japanse kollega's gevolgd. Toch bestond lange tijd enige huivering bij het starten van produktiefaciliteiten. Deze werd ondermeer ingegeven door het ontbreken van een oktroi-wetgeving, een probleem dat overigens ook bij de konsumentenprodukten speelde. Per 1 april 1985 is echter een wetgeving van kracht geworden, die door westerse bedrijven als zeer goed omschreven wordt. Ervaring bij de uitvoering daarvan ontbreekt echter nog.

Een tweede probleem wordt gevormd door belemmeringen bij de export van technologie naar kommunistische landen. Vooral de Amerikaanse wetgeving is daar sterk op gespist. Veelal moeten er dus speciale maatregelen getroffen worden. In 1983 werd door het Chinese ministerie voor technologie een aantal prioriteiten vastgesteld. Deze prioriteiten lagen bij militaire elektronika, grootschalige IC-produktie en computers. Terreinen die allemaal onder de beperkende wetgeving vielen. Toch verleende de Amerikaanse regering eind 1984 de Belgische dochteronderneming van ITT toestemming, om een hypermoderne vestiging in Shanghai te starten. In de vestiging zullen chips gemaakt worden die gebruikt kunnen worden in digitale telefoontoestellen.

ITT deed daarmee een poging de uiterst lukratieve markt voor professionele apparatuur binnen te dringen. De Chinese overheid heeft bijvoorbeeld f 72 miljard uitgetrokken om tussen nu en het jaar 2000 te beste-

den aan telekommunikatie. Het aantal telefoontoestellen zal daardoor groeien van 5 miljoen in 1984 tot 33 miljoen in 2000.

Wil China haar economische politiek voortzetten, dan zijn dit soort verbeteringen van de infrastructuur van groot belang. De vraag is, of er voldoende geld voor beschikbaar is.

## Philips

Uiteraard probeert ook Philips te profiteren van de economische groei van de Volksrepubliek. De activiteiten van het bedrijf zijn de laatste jaren sterk uitgebreid. De uitbreidingen betreffen zowel de Philipsactiviteiten in China zelf, als de leveringen vanuit Philipsfabrieken elders in de wereld. De kontakten tussen Philips en China zijn eigenlijk slechts een korte periode verbroken geweest, zij het dat ze lange tijd op een laag pitje hebben gestaan.

Nadat het Philipskantoor in 1948 vanuit Shanghai verdween naar Hong Kong, werden in het midden van de jaren '50 de kontakten opnieuw aangeknoopt. Philips leverde toen medische apparatuur aan de Volksrepubliek. In 1980 geloofde Philips, ondanks geregelde leveringen, nog nauwelijks in grootscheepse betrekkingen met China. Deze gereserveerdheid maakte spoedig plaats voor onvervalst enthousiasme. Verwachtingen over de omzetontwikkelingen, te realiseren op de Chinese markt, werden verschillende keren bijgesteld. De magische grens van een omzet van 1 miljard gulden zou bereikt worden in 1991, of 1990, of 1988. Als dat werkelijk gehaald wordt, zou Philips volgens topman C. van der Klugt "In een paar jaar tijd zitten (...) op een omzetsniveau waarvoor wij in andere landen 20 jaar nodig hebben gehad.<104>".

**TABEL 4.25 Omzetontwikkeling van Philips in de Volksrepubliek China.**

Jaar	Omzet (f milj.)
1983	100
1984	200
1985	400
1986*	350
1988/90*	1.000

\*: verwachting.

Bron: publikaties NV Philips.

Voor Philips werd 1986 eigenlijk een beetje een teleurstelling. Sussende verklaringen over de tijdelijkheid van de terugval ten spijt. Deze terugval werd veroorzaakt door het deviezentekort waar Beijing mee kampt. Als gevolg daarvan, zijn de technologiebudgetten die enkele grote steden vrij te besteden hadden, bevroren. Een order voor de levering van 10.000

beeldplaatspelers en 1,5 miljoen beeldplaten aan de zuidelijke stad Shenzhen, was een van de orders die geannuleerd werden. Voor Philips een dubbele tegenvaller. Naast de levering zou op termijn een beeldplatenfabriek in China gebouwd worden, een project waarmee f 375 miljoen gemoeid was (inklusief de leveringen). Dit plan is voorlopig van tafel. Bovendien is de beeldplaat commercieel niet zo'n succes gebleken, zodat deze plannen extra goed uitkwamen.

Dat de Chinese markt niet zo toegankelijk is als gedacht (gehoopt), is iets dat een groot aantal westerse bedrijven inmiddels ervaren heeft. Philips heeft in de slag om China het voordeel, dat de Chinese overheid haar inkopen en contracten enigszins probeert te spreiden. Een te grote afhankelijkheid van met name Japanse bedrijven, maar dat geldt ook voor Amerikaanse, moet zo voorkomen worden. Zeker op het gebied van de consumenten elektronika, is Philips het duidelijkste alternatief voor de Japanse bedrijven. Philips heeft dan ook op een aantal terreinen een voet tussen de deur weten te krijgen. Ze heeft een aantal technologiecontracten afgesloten en inmiddels drie productie-vestigingen op Chinees grondgebied.

In 1980 werd een overeenkomst getekend met de China Scientific Instruments and Materials Corporation voor de oprichting van een aantal servicepunten. Deze servicepunten, gericht op het onderhoud van door Philips geleverde wetenschappelijke apparatuur, werden in een aantal grote steden gevestigd. In Beijing werd een centraal onderdelenmagazijn gevestigd.

De manier waarop deze servicepunten gestalte kregen, is kenmerkend voor de Chinese handelswijze: westerse technologie, maar zo mogelijk wel in Chinese handen. Als dat laatste in eerste instantie onmogelijk is, worden afspraken gemaakt over de geleidelijke overdracht van kennis aan Chinese functionarissen. In het geval van Philips was het personeel al Chinees en waren de servicepunten eigendom van een Chinese instelling. Alleen de opleiding van het personeel vond plaats in de Philips I&E-vestiging in Almelo.

De doorbraak naar de consumentenmarkt kwam in 1984. De Italiaanse Philips dochter IRE SpA, sloot een f 70 miljoen contract met de China National Technical Import Corporation. Het betrof de levering van kennis, onderdelen en machines voor de vervaardiging van 1 miljoen koelkast-kompressoren. Deze kompressoren worden aan verschillende bedrijven geleverd, onder andere aan de Beijing Refrigerator Factory. Dit bedrijf maakt eveneens gebruik van de kennis van Philips. De grote vraag naar koelkasten leidde tot plannen voor het oprichten van een joint-venture, waarin Philips zou participeren, om de productie ter hand te nemen. Zoals eerder gezegd, is de koelkastensektor drastisch gesaneerd. Het is daardoor onwaarschijnlijk geworden, dat de Philips joint-venture daadwerkelijk van de grond komt.

Een vestiging die inmiddels eveneens onzeker is geworden, is een beeldbuizenfabriek in de stad Nanjing. Philips zou voor 30% deelnemen in deze

joint-venture, een investering van tussen de 150 en 200 miljoen gulden. Het bedrijf moet een capaciteit krijgen van 1,5 miljoen beeldbuizen en deflector (afbuig-) spoelen per jaar. De Chinese industrie zal in 1987, als de vestiging dan in bedrijf gaat, waarschijnlijk niet in staat zijn om alle benodigde onderdelen te leveren. In eerste instantie komen die onderdelen uit Philipsfabrieken elders in de wereld. Normaal gesproken zou dat de beeldbuizenfabriek in Taiwan zijn, deze fabriek is de leverancier voor de regio. Producten uit Taiwan mogen echter niet rechtstreeks in China worden geïmporteerd (officieel ook niet via een omweg). Het is onduidelijk hoe Philips dit probleem gaat oplossen. Het waarschijnlijkste alternatief is leverantie vanuit Brazilië.

De Chinese beeldbuizenfabriek wordt door Philips erg belangrijk gevonden. Niet alleen heeft Philips een goede naam op dat terrein, maar beeldbuizen hebben een nauwe band met televisies. Philips functionarissen hopen vooral met kleurentelevisies (KTV) veel te bereiken op de Chinese markt. In China heeft nog maar 10% van de huishoudens een KTV en zeker op het platteland is de vraag sterk gestegen. Veel boeren hebben hun inkomen stormachtig zien stijgen en elektrifikatie- en telekommunikatie programma's van de overheid hebben grote gebieden opengelegd voor TV-ontvangst. Door het opraken van de Chinese deviezen, is ook het plan voor de beeldbuizenfabriek voorlopig de koelkast ingegaan.

In de noordelijke stad Shangchun, staat inmiddels wel een TV-assemblage bedrijf. In 1985 rolden daar door de proefproductie 30.000 complete sets van de band. In 1986 moet dit opgeschroefd worden tot 250.000. Philips heeft een belang van 50% in deze fabriek.

De Chinezen die reeds over een TV beschikken, kunnen de beroemste operazangers van hun land in reclame spotjes de kwaliteit van Philips TV's horen aanprijzen. Mochten ze er eentje willen kopen, dan zal die voorlopig alleen uit de Shangchunfabriek komen. Plannen voor een tweede TV-fabriek in de Zuidchinese stad Shanghai, zijn ook al in de ijskast gezet. Deze fabriek had een capaciteit van 500.000 stuks per jaar moeten krijgen.

Naast de kompressoren- en de TV-fabriek, heeft Philips inmiddels een derde produktievestiging in China. April 1985 werd een akkoord ondertekend voor de start van een Audiofabriek in Beijing. Het bedrijf is voor 50% van Philips. De andere 50% is in het bezit van de Radio & Television Industrial Corp (35%) en de China Electronics Import & Export Corp (15%). Het bedrijf is een nieuwe vestiging van de Philips produktgroep 'Personal Audio'. Daaronder vallen producten als draagbare radio's en de zogenaamde soundmachines, een draagbaar audioblok met radio, kassetrecorder, versterker en boxen. De plannen voor de fabriek gaan zo ver, dat ook de nieuwste producten in het assortiment zijn opgenomen, zoals een draagbare compact disc-speler.

De presentatie van plannen als deze, gaan meestal gepaard met indrukwekkende cijfers. Zo moesten er eind 1985 al 58 mensen werken. Half 1986 zou dat opgelopen moeten zijn tot 150 a 200, om per januari 1987

te stabiliseren op 1200. Het bedrijf is dan op sterkte en zal een omzet van f 200 miljoen per jaar moeten halen. Ook hier het stramien van aanvoer van onderdelen uit Philipsvestigingen in het buitenland en later steeds meer het gebruik van lokaal vervaardigde onderdelen. De producten komen met het Philipsmerk op de markt.

Begin 1986 bleek deze fabriek, dan wel niet uitgesteld te zijn, maar wel de nodige vertraging te hebben opgelopen door de afremming van technologie-importen.

Ondanks het afremmen van de meeste plannen, lanceerde Philips maart 1986 een plan voor een volgende fabriek in China. Ditmaal betrof het een lampenfabriek voor zowel gloeilampen als TL-buizen. Het is nog in onderhandeling of deze fabriek voor heel China gaat produceren of voor slechts één regio.

Drie bestaande vestigingen en plannen voor twee volgende. Ondanks de importstop een snelle groei. De fabrieken zijn in enkele jaren allemaal opgezet. Philips heeft daarnaast ook een aantal technologiekontrakten afgesloten. Het voorbeeld van de kompressorenproduktie geeft het belang van deze kontrakten aan. Mocht de geleverde kennis bevallen, dan is de start van een fabriek of de import van producten een stuk dichterbij gebracht. De acceptatie van een bepaalde standaardtechnologie betekent dat de koper zich bindt aan meestal één bedrijf.

Een voorbeeld hiervan is de levering van glasvezeltechnologie aan het Chinese ministerie van Post en Telegrafie. Achtergrond was het verbeteren van het telefoonnet, maar ook de mogelijkheid opbouwen voor datatransmissie. Voor Philips leverde NKF en APT voor f 30 miljoen 2000 km glasvezelkabel, transmissie-apparatuur en know-how. Dit maakte Philips sterk voor vervolgoopdrachten.

Dat gebeurde ook toen China het, mede door Philips ontwikkelde, Mobile Automatic Telephone System (MATS) accepteerde. Bij de daarop volgende order was bijna de hele internationale Philipsorganisatie betrokken. De Westduitse Philipsdochter Tekade leverde 17 MASTS-systemen (centrale controle- en basisstations). Er werden 2000 autotelefoons geassembleerd door de Nanjing Radio Factory. Voor deze assemblage werden de ontvangstenheden geleverd door Philips TMC Ltd (Australië) en de telefoons door Philips dochter AP Radio (Denemarken).

De groei van de Philipsactiviteiten zorgde tevens voor een groeiend verkoopnet. Nadat in 1985 het Philips hoofdkantoor haar deuren had geopend in Beijing, volgt nu een tweede kantoor in Shanghai. Er bestaan zelfs plannen om op korte termijn een eigen Chinese Nationale Organisatie op te richten, waarmee China een gelijkwaardige plaats binnen de Philipsrijen zou hebben veroverd.

## India

### Algemeen

India, met haar 750 miljoen inwoners/sters, kan met recht een grote markt genoemd worden. Een potentiële markt dan, want naar schatting de helft van de bevolking leeft onder de armoedegrens. Niet direkt een publiek om videorecorders en personenauto's aan te verkopen. India, met een gemiddeld inkomen per hoofd van de bevolking van \$ 230 per jaar, behoort tot de armste landen ter wereld. Het overgrote deel van de bevolking (70%) leeft op het platteland en leidt een bestaan als boer of boerin. Als boer/in die niet eens een eigen stukje grond heeft.

Met een zo prominente rol van de landbouw, is de industrie noodzakelijkerwijs, veel beperkter in omvang. Toch wordt nog een kwart van het BNP in de industrie geproduceerd. Door de grote bevolking is de industriële produktie in absolute termen, ook groot van omvang. India stond zelfs eens op de 10e plaats van de ranglijst van industrie-naties. Op deze lijst is het overigens inmiddels weer gezakt tot de 20e plaats<105>.

Toen India in 1947 onafhankelijk werd, werden de nieuwe leiders gekonfronteerd met een verpauperde bevolking en een stagnerende economie. De overheid kreeg een leidende rol, omdat een economisch model gebaseerd op dat van de Sovjet-Unie, werd overgenomen. De economie was evenwel een puinhoop. De overheid controleert essentiële sectoren zoals telekommunikatie en energiewinning. Deze staatsbedrijven, gekombineerd met de nodige socialistische rethoriek, nemen overigens niet weg dat 85% van de industriële produktie uit partikuliere handen komt<106>. Van een alles dominerende staatsinvloed is dus geen sprake.

Na de onafhankelijkheid volgde een periode van redelijke groei. Een belangrijk succes was het voorkomen van akute hongersnood. De voedselproduktie nam zodanig toe, dat India tegenwoordig zelfs graan exporteert. Dat is overigens minder mooi dan het lijkt. Grote delen van de bevolking zijn te arm om het aanwezige voedsel te kopen. Zij leven in een staat van permanente ondervoeding, maar dat is iets anders dan akute hongersnood. De voedselproduktie is (potentieel) voldoende. Een belangrijk feit voor een land met drie maal zoveel inwoners/sters als alle landen ten zuiden van de Sahara bij elkaar.

Gedurende de jaren '70 was het exportvolume permanent groter dan het importvolume<107>. Wel kreeg India een naam van een bureaucratisch land te zijn. Het internationale bedrijfsleven worstelde zich slechts moeizaam door de papierwinkels heen. Een omvangrijk licentie-systeem reguleerde de produktie. Dit systeem moest vooral de kleinschalige industrie beschermen. Het behoud van de vele banen in de kleinschalige industrie stond hoog in het regeeringsvaandel. In de jaren '70 werden om die reden een aantal verliesgevende leer-, textiel- en suikerfabrieken door de staat overgenomen. Staatsbedrijven, bedoeld ter controle van essentiële economische sectoren, werden nu ook instrument in het werkgelegenheidsbeleid. Door dit alles werden automatiseringen, en meer algemeen, modernisering niet aangemoedigd omdat dit werkgele-



genheid kost. Dit ontmoedigen van modernisering werd door het bedrijfsleven fel bekritiseerd. India zou daardoor technologisch steeds verder achterop zou raken. Een steeds terugkerend voorbeeld daarvan is de Ambassador, een statig model personenwagen met een overduidelijk jaren '50 vormgeving. De Ambassador overheerste en overheerst het straatbeeld van de Indiase steden. Van vernieuwing was geen sprake. Inmiddels is er overigens een moderne, zuinige Indiase auto op de markt verschenen, de Maruti. De auto kon echter pas in productie genomen worden, nadat de hulp van het Japanse Suzuki ingeroepen was.

Aan dit economisch 'moeras' leek een einde te komen met het aantreden van premier Rajiv Gandhi, die eind 1984 zijn vermoorde moeder opvolgde. 'Mister Clean', zoals zijn bijnaam door zijn onbesproken politieke carrière al snel luidde, stelde zich als taak om India de 21e eeuw binnen te leiden. Essentieel daarbij was een verregaande liberalisatie van de economie. Staatsbedrijven, op enkele essentiële na, moesten geprivatiseerd of gesloten worden. Importen zullen vergemakkelijkt en het licentie-systeem versoepeld worden. Het (internationale) bedrijfsleven moet een belangrijke plaats gaan innemen.

India heeft sinds haar onafhankelijkheid de invloed van MNO's aan banden proberen te leggen. De Monopoly Restrictive Trade Practices (MRTP-) wet en de Foreign Exchange Regulation Act (FERA) waren daar het gevolg van. Volgens de FERA wordt een bedrijf als een nationaal Indiaas bedrijf beschouwd, als maximaal 40% van het aandelenkapitaal in buitenlandse handen is. Die 40% is in de praktijk overigens voldoende om een bedrijf volledig te controleren. Niettemin vond een bepaalde mate van overheidscontrole op het doen en laten van MNO's plaats. Deze controle werd in 1985 versoepeld. Ter verduidelijking: alle MNO's samen zorgen voor 1% van de totale werkgelegenheid in India en voor 13% van die in de Indiase industrie. In de industrie is dan ook 2/3 van de buitenlandse investeringen gekoncentreerd<108>.

Het internationale bedrijfsleven, maar ook grote Indiase zakengroepen als Tata en Birla, zagen deze ontwikkelingen met instemming tegemoet. Goed viel bijvoorbeeld ook de verhoging van de belastingvrije voet. Door deze verhoging hoeven er nog maar 3 miljoen Indiërs inkomstenbelasting te betalen in plaats van 4 miljoen<109>. Toch zijn deze veranderingen minder aan Rajiv Gandhi's regering te danken, dan vaak wordt voorgesteld. Het licentiesysteem bijvoorbeeld wordt al sinds 1980 langzaam afgebroken. En MNO's hebben dan ook al langere tijd een overheersende rol in een aantal sectoren. Wat wel nieuw is onder Rajiv, is de grote nadruk op hoogwaardige technologie en het gebruik van computers. Door de technologische achterstand van de Indiase bedrijven worden op dit terrein buitenlandse bedrijven ingeschakeld. Bij voorkeur in de vorm van samenwerkingen met Indiase bedrijven.

Wat volgde was een schokgolf door de Indiase economie. Het BNP groeide in 1985 met 5%, de industrie zelfs met 6,5%. Evenals het grote buurland China, zou India eindelijk opstoten in de vaart der volkeren.

Maar zo voorspoedig verliep het allemaal niet. Kritici van de regering beweerden dat tegenover de 100 miljoen Indiërs die naar de 21e eeuw gaan, er 650 miljoen staan die terugmoeten naar de 19e. Het deel van de bevolking onder de armoedegrens loopt wel terug, maar meer door het verlagen van die grens, dan door inkomstenverbetering.

De handelsbalans staat onder zware druk. In de eerste helft van 1985 gingen de importen met 25% omhoog, de exporten daalden met 6,7%<110>. Dat is een logisch gevolg van de importversoepeling. Probleem is alleen, dat India inmiddels ook een aanzienlijke lening heeft bij het IMF. In 1982 werd bijvoorbeeld \$ 5 miljard geleend. De aflossingen en rentebetalingen bedroegen in 1985 al 13,6% van de totale exportopbrengsten, maar in 1986 moeten die betalingen pas goed opgang komen. Deskundigen vinden betalingen met een omvang van 20% van de exportopbrengsten een uiterste grens. Wordt deze grens overschreden, dan volgt een zogenaamde schuldenval zoals in Latijns-Amerika. India komt daar nu dicht bij. Zeker nu de economische groei over 1986 weer naar het nivo van voor het aantreden van Rajiv Gandhi is gedaald.

### De sektor elektrotechniek

De elektrotechnische sektor in India is beperkt in omvang, maar bestrijkt inmiddels een uitgebreid scala van producten. Voor de eenvoudige producten is het land zelfvoorzienend, omdat het alle onderdelen zelf produceert. Voor de complexere producten is dat niet het geval. Dit wordt snel minder. Zo nam de afhankelijkheid van geïmporteerde onderdelen af van 90% in 1960 tot 30% in 1980<111>.

Voor een indicatie van de omvang van de sektor: de gezamenlijke productie zorgde voor 1% van het BNP. In 1981 waren er 3000 bedrijven in de georganiseerde sektor met een gezamenlijk personeelsbestand van 137.000 mensen<112>. Het merendeel van de bedrijven is gekoncentreerd in de deelstaten Maharashtra, West-Bengalen en Karnataka. Onder de georganiseerde sektor vallen alle bedrijven met meer dan 50 personeelsleden. De huisindustrie en kleinschalige bedrijven vallen daar dus buiten en zijn niet in deze cijfers opgenomen. Het grootste bedrijf in 1980 was Bharat Heavy Electricals met 60.000 personeelsleden en een omzet van Rs 6.615 miljoen (f 1,8 miljard).

Elektrotechnische bedrijven zijn lang met een tweezijdige aanpak benaderd. Enerzijds leende de vaak arbeidsintensieve productie zich goed voor een hoop werkgelegenheid. Ter bescherming moesten grote MNO's daarom geweerd worden. Anderzijds wilde India ook profiteren van de rucht op goedkope, Aziatische arbeidskrachten en wilde het MNO's juist binnenhalen.

In 1973 verrees in de buurt van Bombay de Santa Cruz Electronics Export Processing Zone. Vanuit de zone werd in 1983 voor \$ 15 miljoen geëxporteerd, ruim de helft van de totale elektronika-export van India. Echt indrukwekkend was het niet. Een succes zou de zone dan ook nooit worden en in 1981 werd bepaald dat 25% van de productie op de Indiase markt zelf mocht worden afgezet. Het was een hernieuwde poging om

bedrijven aan te trekken. Dat aantrekken wordt nu geprobeerd met de produktie van software, een nieuwe groeimarkt. India zou daarvoor goede kaarten hebben, aangezien er een ruim aanbod is van (software-) ingenieurs die met een jaarinkomen van rond de \$ 5000 slechts 1/7 kosten van hun kollega's in de VS.

In de lange termijn planning van de regering Gandhi wordt uitgegaan van een forse groei van de elektrotechnische sektor. Dat is in overeenkomst met het persoonlijk enthousiasme van de premier voor het gebruik van computers. En in 1981 was hij al de drijvende kracht achter de introductie van de kleuren TV bij de in India gehouden Asiad spelen<113>. De groei van de elektrotechnische sektor was evenwel al voor het aantreden van de premier op gang gekomen. De export mag dan tegenvallen, de totale produktie groeide in 1984 behoorlijk, zoals uit tabel 4.26 blijkt.

**TABEL 4.26 Produktie en -verwachting van de Indiase elektrotechnische sektor per produktgroep. Bedragen in miljoenen gulden.**

Produktgroep	Produktie 1984	Groei (%)	Plan 1990	Plan 2000
Konsumenten produkten	1.700	+78	4.900	--
Komponenten	800	+32	5.150	--
Telekommunikatie	1.500	+19	9.550	--
Komputers	300	+32	2.150	--
Industriële produkten	800	+18	4.950	--
TOTAAL	5.100	+39	26.700	125.000

Bron: Electronics Weekly, 1986.

Om de beoogde groei te stimuleren is er een wet uitgevaardigd, die een groot aantal regelingen versoepelde. Enkele bepalingen uit de wet<114>:

- Bedrijven mogen meer 'entertainment elektronika' produceren dan in hun licentie staat.
- Er worden meer licenties verstrekt voor de produktie van komputers, halfgeleiders, ed.
- Bedrijven met een buitenlands aandeel worden gestimuleerd in de high-tech te gaan.
- Partikuliere bedrijven kunnen produkten als horloges buiten de overheid om verkopen.
- Onderdelenproduktie, die gereserveerd was voor kleinschalige bedrijven, mogen nu vrij geproduceerd worden.
- De produktie van TV's is vrij voor bedrijven met minder dan 40% buitenlands kapitaal.
- Er zijn geen licenties meer nodig voor de produktie van konsumenten-elektronika als de produktie kan starten zonder geld van banken te lenen.

- Grote bedrijven worden meer betrokken bij de produktie van komponenten.

Bovendien wordt het toegestaan dat partikuliere bedrijven 20% van de telekommunikatie-apparatuur gaan produceren, 50% van de komputers, 60% van de komponenten en 80% van de konsumenten-elektronika. Dit zijn regelingen die ongunstig zijn voor staatsbedrijven, komponentenproducenten en kleine bedrijven. De verwachting is bijvoorbeeld dat er 45 tot 50 van de 65 kleine TV-producenten over de kop gaan. Deze bedrijven maken 90% van de TV's. Met hun verdwijnen komt de produktie in een paar, grote handen.

Rond de produktie van TV's is overigens altijd al veel te doen geweest. In 1959 werd al een departement voor de televisie opgezet, hoewel de uitzendingen pas in 1964 van start gingen. De doorbraak van de kleuren TV kwam, zoals gezegd bij de Asiad Spelen in 1981. In de daaraan voorafgaande discussie werden een groot aantal voor- en nadelen genoemd. De voordelen varieerden van het op goedkope wijze verkrijgen van technologie, tot het omlaag gaan van het geboortecijfer op het amusementsarme platteland<115>. Daartegenover werd ingebracht, dat zelfs de steden kampten met haperingen in de elektriciteitsvoorziening, dus op het platteland zou dat helemaal problemen geven. Bovendien waren de mensen te arm om een afzetmarkt voor TV's te vormen. En het analfabetisme zou bevorderd worden door deze visuele informatie-overdracht. De KTV-uitzendingen zijn er toch gekomen. In de plannen van de regering moet de ontvangst daarvan van 23% van de bevolking in 1983 uitgebreid worden tot 70% in 1990. Een sterke uitbreiding van het bereik geldt niet alleen voor de TV-ontvangst. Ook voor het telekommunikatienet zijn drieste plannen gemaakt. Aan het telefoonnet is sinds 1947 weinig meer gemoderniseerd. De centrales zijn dan ook permanent overbelast. Indiase zakenmensen hebben vaak verschillende telefoons in huis, in de hoop dat één daarvan het zal doen op het moment dat er getelefoneerd moet worden. Voor verbetering en uitbreiding van het net is tot 1990 f 12 miljard uitgetrokken. Het aantal nieuwe telefoonaansluitingen moet dan opgelopen zijn tot 4 miljoen per jaar.

Als het aan de regering ligt, zal de Indiase infrastructuur in hoog tempo moderniseren. De praktijk is helaas maar al te vaak anders. Een voorbeeld is de opbouw van een Indiase chipindustrie.

In 1978 werd daarvoor de Semiconductor Complex Ltd (SCL) opgezet in Chandigarh, de hoofdstad van de deelstaat Punjab. Dit 500 miljoen roepies kostende staatsbedrijf moest de hoeksteen van de Indiase chipindustrie gaan vormen. Er volgden gesprekken met Texas Instruments, Siemens, Fairchild, Motorola en Hitachi voor de levering van de benodigde technologie. Geen enkel bedrijf zag er brood in, totdat de American Microsystems Inc. met de Indiase overheid in zee ging. Later volgde er een tweede internationaal kontrakt, nu wel met Hitachi. Dit laatste bedrijf leverde kennis voor horloges, waar het merendeel van de door SCL geproduceerde IC's in verwerkt werden. De doorbraak naar gekom-

pliceerde chips laat nog op zich wachten. Er waren plannen om de telekommunikatiemarkt te betreden. De Indian Telephone Industries, overigens net als SCL een staatsbedrijf, besloot zelf de chips te gaan maken. En naar verluidt, was SCL er in 1985, 7 jaar na oprichting, nog niet ingeslaagd om met winst te produceren<116>.

Het beleid ten opzichte van de elektrotechnische sektor blijft enigszins tweeslachtig. Het opengooien van de grenzen voor onderdelen- en technologie-importen is maar tot zekere hoogte mogelijk. Een groot gedeelte van de nationale bedrijven, politici en wetenschappers hebben een tegenlobby georganiseerd. En soms met succes. In januari 1986 bijvoorbeeld, blokkeerde premier Gandhi de import van technologie voor de bewerking van siliciumplakken, de grondstof voor chips. Het Amerikaanse Hemlock Semiconductor wilde daarmee een fabriek starten. Het Indiase bedrijf Metkem Silicon, in samenwerking met ingenieurs van het Indian Institute of Science te Bangalore, wisten dat te voorkomen. Zij claimden over dezelfde kennis te beschikken, maar dan wel kennis in Indiase handen<117>.

## Philips

Een omzet van 1 miljard gulden en 10.000 mensen op de loonlijst. Dat zijn de doelen die de directie van PEICO Electronics & Electricals Ltd zich voor het jaar 1990 heeft gesteld. PEICO, de naam waaronder Philips in India opereert, wil daarvoor een kleine 150 miljoen gulden investeren. Al 56 jaar is Philips in India aanwezig en heeft, gezien bovenstaande doelen, in die tijd niet stilgezeten.

In 1930 werd in Calcutta de Philips Electrical Company (India) Ltd opgericht voor het verkopen van lampen en radio's. Vandaag de dag is het produktenscala van Philips veel en veel breder geworden, maar lampen en radio's zijn eigenlijk altijd de belangrijkste produkten gebleven. Samen zorgen deze produkten voor meer dan de helft van de omzet.

In 1934 ging met de Bengal Lamp Works Ltd, het eerste Indiase lampenbedrijf in de georganiseerde sektor van start. De lampenmarkt was de eerste elektrotechnische markt van enige omvang in India. In 1980 waren er 17 bedrijven in de georganiseerde sektor die samen per jaar 189 miljoen gloeilampen maakten en 11 TL-buizenfabrikanten met een gezamenlijke produktie van 27 miljoen stuks per jaar. Philips, traditioneel sterk op lampengebied, verscheen pas laat onder eigen naam op de markt. Voordat dat gebeurde, werd eerst in 1938 met de Britse bedrijven General Electric Corp. (GEC), Crompton Parkinson, Associated Electrical Industries (AEI) en het snel weer verdwenen Mazda Lamps een gezamenlijk bedrijf opgericht. Dit bedrijf, Electrical Lamps Manufactures India (ELMI), assembleerde lampen van geïmporteerde onderdelen. Nog voor de oprichting van ELMI was Philips trouwens al met een lampenfabriek gestart, in 1934, maar daar was het bedrijf om

onbekende reden weer mee gestopt.

ELMI, waar Philips voor 35,5% in deelnam, bleef tot 1960 de enige lampenfabriek van Philips in India. In dat jaar kocht Philips het in moeilijkheden verkerende Osler Electrical Lamps in Bombay. Voor het bedrijf, met een capaciteit van 5 miljoen gloeilampen per jaar, werd 5 miljoen roepies betaald. Dit was eigenlijk te veel, maar Philips kreeg zelf maar geen licentie voor de produktie en moest dus een bestaande fabriek met licentie opkopen. Gedurende de jaren '60 werd het bedrijf gemoderniseerd en het geldt nu als een van de modernste lampenfabriek in India. Er werken momenteel 1300 mensen. Iets minder dan bij ELMI, waar in 1980 rond de 1450 mensen werkten.

ELMI, eigendom van verschillende bedrijven, kocht op haar beurt een 50% aandeel in Hind Lamps. De andere 50% was in handen van het grote Indiase industriekonglomeraat Bajaj. Het ELMI-aandeel is inmiddels gedaald tot 38,75%, en dat van Bajaj dus gestegen tot 61,25%, als gevolg van de FERA.

Met ELMI en Hind Lamps zijn de licht-activiteiten van Philips nog niet allemaal genoemd, want in 1977 werd in Calcutta het Philips Luminaire Centre opgericht. Het bedrijf telt momenteel 300 personeelsleden. Er worden fittingen en accessoires gemaakt, maar de belangrijkste activiteit is de ontwikkeling van balonnen voor gloeilampen. Het Luminaire Centre wordt omschreven als ouderwets.

Een laatste Philipsactiviteit op de Indiase lampenmarkt vloeide voort uit het in 1980 gesloten akkoord met de Punjab State Industrial Development Corporation. Het kontrakt voorzag in de produktie van 17 miljoen gloeilampen. Het Nederlandse ministerie voor Ontwikkelingssamenwerking verleende voor de start van deze fabriek een bijdrage van f 12,2 miljoen.

Het aandeel van Philips, sinds 1979 PEICO genaamd, op de gloeilampenmarkt was in 1980 rond de 30%. Voor TL-lampen zelfs meer dan 50%. Deze marktaandelen zijn tegenwoordig echter nog groter. In dit cijfer is het akkoord met de deelstaatregering van Punjab nog niet verwerkt en bovendien heeft PEICO inmiddels heel ELMI overgenomen. In ELMI had Philips altijd al een dikke vinger in de pap, omdat het bedrijf kontraktueel de machines en onderdelen bij Philips moest afnemen. De geproduceerde lampen werden naar eigendomsverhouding verdeeld onder de deelnemende bedrijven, GEC (21,18%), AEI (29,71%), Crompton (13,76%) en PEICO (35,35). PEICO heeft nu de aandelen van de andere overgenomen.

De konklusie van het bovenstaande is, dat hoewel Philips pas laat onder eigen naam op de markt verscheen, in korte tijd toch een monopoliepositie heeft weten te veroveren. Op zijn minst een eigenaardige ontwikkeling in een land met een strikte anti-monopolie en anti-MNO wetgeving. Dat dit toch kon gebeuren, had een aantal oorzaken.

Ten eerste was Philips via ELMI en Hind Lamps al lang op de markt aanwezig en kende dus de ontwikkelingen van zeer nabij. Het bedrijf heeft overigens nooit een officiële licentie gekregen. Philips betrad de

markt via bedrijven die al een licentie hadden (ELMI, Hind Lamps, Osler) of via quota die deelstaten toegewezen gekregen hadden (Punjab). Ten tweede produceerde Philips/PEICO systematisch meer lampen, dan waarvoor het toestemming had. Hier wordt verderop nog op teruggekomen.

Een derde oorzaak is de controle die Philips door een surplus aan kennis en technologie heeft op de produktie van een aantal essentiële onderdelen. Bijvoorbeeld bij tungsten gloeidraad. Het basismateriaal daarvoor, tungsten staven, wordt niet in India geproduceerd. Het wordt geïmporteerd vanuit Philipsfabrieken in Nederland. Datzelfde geldt voor molybdenumdraad, dat ook niet in India zelf vervaardigd wordt. De kennis daarvoor ontbreekt. PEICO heeft dan wel geen absoluut monopolie voor glazen balonnen, TL-buizen of fluorisentiëpoeder, maar levert deze materialen wel aan veel andere fabrikanten. Die leveringen zijn volgens een rapport van de MRTP-kommissie overigens niet altijd op tijd en wisselend van kwaliteit<118>. Deze onbetrouwbaarheid heeft er mede toe bijgedragen dat het aantal onafhankelijke lampenproducenten gedurende de jaren '70 teruggelopen is van 127 tot 50. Deze cijfers zijn inclusief de kleinschalige bedrijven.

Tenslotte is een vierde reden voor de monopoliepositie van Philips de goede naam van het bedrijf. Lampen met "Philips" erop verkopen goed. Zo goed dat PEICO kan afdwingen dat winkeliers er maar een kleine winstmarge op berekenen. PEICO-lampen werden daardoor prijszetter op de markt.

In 1948 opende Philips, ondanks de sterke anti-imperialistische stemming, een radiofabriek in Calcutta. Vanuit die fabriek, en door importen, verzorgde Philips in 1953 35% van de Indiase radiomarkt.

In 1957 volgde een radio-assemblagebedrijf in Looni, een stadje in de omgeving van Poona. Hoewel gestart als assemblagebedrijf, werden er spoedig ook componenten zelf geproduceerd. De produktie nam zozeer toe, dat in 1970 een tweede fabriek in de regio verrees, in Pimpri. Pimpri nam de radioproduktie over, waardoor Looni zich toelegde op (elektronische) componenten en plastic- en metaalwaren. Later werden er ook industriële produkten gemaakt. Looni is met 2500 arbeiders/sters de grootste PEICO-vestiging in India. Het was de bedoeling, dat in Pimpri ook TV's gemaakt zouden gaan worden. Daarvoor is echter nooit een licentie verstrekt. Er worden wel buizen gemaakt die door het bedrijf Beltek in TV's verwerkt worden. En met een andere TV-producent, Hi-Beam Electronics, wordt samengewerkt bij de levering van technische know-how.

Philips veroverde zo de helft van de radiomarkt. Haar ambities gingen echter verder. Door werk uit te besteden aan kleine bedrijfjes, waarvan er rond Bombay en Poona voldoende zijn, probeert PEICO door te dringen in markten die voor de kleinschalige industrie gereserveerd zijn. Dat geldt bijvoorbeeld voor de draagbare eenband-radio, maar ook voor kassettebandjes.

De lampen- en radioproduktie zijn de belangrijkste activiteiten van PEICO. Daarnaast is het bedrijf op een groot aantal andere markten aanwezig. Zo werden er in 1962 een aantal telekommunikatie-orders van het Indiase leger vergeven. Philips bouwde daarvoor, zij het pas in 1968, een walki-talki fabriek in Calcutta. Toen in 1978 de orders afliepen, dreigde het bedrijf de 400 personeelsleden te ontslaan. Nieuwe defensie-orders volgden om de sluiting te voorkomen. Het bedrijf werd daardoor volledig afhankelijk van overheidsorders. Om de continuïteit te waarborgen werd in 1980 een samenwerking aangegaan met de West Bengal Electronics Industrial Development Corporation. Dit bedrijf is eigendom van de deelstaat. Het kreeg 60% van de aandelen van het nieuw gevormde Webel Telekommunikations Industrie Ltd. Er werken momenteel 187 mensen.

Als laatste 'oude' fabriek noemen we hier de lasstavenfabriek, waarin Philips haar 25% aandeel in 1969 uitbreidde tot 100%. De fabriek staat in Bombay.

De aanduiding 'oude' geeft aan, dat er ook 'nieuwe' bedrijven moeten zijn. Dat klopt. Tot het begin van de jaren '80 opende PEICO een tijdlang geen nieuwe vestigingen. De lichtfabriek in de Punjab is eigenlijk het begin van een aantal nieuwe investeringsprojekten. Het merendeel van die projekten bevindt zich buiten de traditionele vestigingsgebieden Calcutta, Bombay en Poona.

Naast de Lichtfabriek, is de Consumer Electronics Factory in Salt Lake bij Calcutta een tweede nieuwe fabriek. Hoewel nieuw? Eigenlijk is het geen nieuwe fabriek, maar een modernere behuizing van de al bestaande radiofabriek. Daarom ligt de fabriek ook bij Calcutta. Wel nieuw is, dat er behalve radio's, ook bandrecorders, (radio-)kassetterecorders, elektromotoren, magnetische koppen en kleuren TV's geproduceerd gaan worden. Dat laatste is een doorbraak. Tot dusverre was het PEICO geweigerd om KTV's te produceren, al verkocht het bedrijf reeds KTV's met een "Philips" merkje. Deze TV's waren bij andere bedrijven ingekocht. In Salt Lake werd aan het Video Technical Centre wel toestemming gegeven voor een kleine produktielijn (50.000 stuks per jaar) ter opleiding en ondersteuning van kleinschalige bedrijven. PEICO zat al lang te springen om de KTV-markt binnen te dringen en is daar nu eindelijk in geslaagd.

In de deelstaat Tamil Nadu zal een grotere TV-fabriek worden neergezet. En in de deelstaat Andhra Pradesh verrijst een fabriek voor kleurenbeeldbuizen met een PEICO-meerderheidsdeelname. De fabriek krijgt een capaciteit van 1 miljoen beeldbuizen per jaar en in de toekomst zal er misschien een eigen glasfabriek bij gebouwd worden.

Tegen de KTV-plannen van PEICO is heftig geprotesteerd door Indiase fabrikanten. Er zijn inmiddels licenties verstrekt voor de produktie van 15 miljoen TV's. De markt zal in 1990 naar verwachting 3 miljoen Z/WTV's en 1 miljoen KTV's omvatten. Een enorme overproduktie hangt de fabrikanten boven het hoofd. Een tweede reden voor het protest is, dat TV's als technologisch laagwaardig gezien worden en MNO's zich op

high-techsectoren zouden moeten richten. Een derde reden, en niet de onbelangrijkste, is de angst dat TV's met het merk "Philips" de markt zullen overnemen. Het merk "Philips" is erg bekend en staat redelijk goed aangeschreven.

Een ander project van Philips is de oprichting van de Ignis Appliances India Ltd in de deelstaat Uttar Pardesh. De Italiaanse Philips dochter IRE neemt voor 39,7% in deze fabriek deel. Zij levert ook de kennis voor de produktie van de 500.000 koelkasten, 100.000 diepvriezers en 700.000 kompressoren, die per jaar geproduceerd moeten gaan worden. De fabriek opent in 1987 en moet een omzet halen van f 450 miljoen per jaar.

Philips heeft nog twee nieuwe vestigingen in de planning, beide gelegen in de zuidelijke 'techno stad' Bangalore. Op stapel staan een Professional Electronic Factory voor de produktie van medische röntgen-apparatuur, komputerrandapparatuur en meet- en regelapparatuur. Naast deze professionele produkten zijn er ook plannen voor een fabriek voor video-recorders. De start van deze laatste fabriek ligt echter nog ver weg.

Als in een vogelvlucht de geschiedenis van Philips in India bekeken wordt, kunnen enkele fasen onderscheiden worden.

Philips startte als handelsbedrijf in de grote havenstad Calcutta. Daar werd ook de eerste (radio-) fabriek gevestigd. De uitbreidingen rond 1960 vonden voornamelijk in West-India plaats, vooral rond de stad Poona. De deelstaat West-Bengalen, met hoofdstad Calcutta, kende een sterke linkse beweging. Vakbonden waren er goed georganiseerd en MNO's werden met veel argwaan bekeken. De fabriek in Calcutta bleef, maar het hoofdkantoor verdween naar New Delhi. Uitbreiding vond plaats in Poona. Calcutta werd gemeden. Poona, toendertijd een plattelandstad, kende nauwelijks een vakbondstraditie. Wel was er een overvloed aan arbeidskrachten afkomstig van het platteland. De lonen waren er voor Indiase begrippen laag. De redenen voor Philips om zich hier te vestigen, vertonen opvallend veel overeenkomsten met de redenen waarom Philips zich 70 jaar eerder in Eindhoven vestigde. Ook toen waren het ontbreken van vakbonden en lage lonen belangrijke factoren.

In 1979 veranderde Philips haar naam in PEICO Electronics & Electricals Ltd als gevolg van de FERA. Er waren voor dat jaar trouwens al Indiase aandeelhouders door aandelen-emissies in 1957 en 1964. Philips, of precieser: de NV Philips Gloeilampenfabrieken, bracht haar aandeel op tijd terug om onder de merknaam "Philips" te mogen blijven verkopen. Bovendien mag de NV Philips volgens de FERA-bepalingen 1/3 van het aantal direktoren aanstellen.

Een nieuwe fase ging in rond 1980, toen PEICO verspreid over het hele land een aantal nieuwe vestigingen ging neerzetten, of daar plannen voor ontwikkelde. PEICO was op dat moment al uitgegroeid tot een van de grootste elektrotechnische bedrijven in India. Omzet en personeel waren sterk toegenomen.

TABEL 4.27 Omzet en personeelsontwikkeling van Philips/PEICO in India. Omzet in miljoenen roepies (Rs. 1 = f 0,27).

Jaar	Omzet	Omzetindex 1974=100	Personeel
1930	--	--	75
1958	45	7	1.554
1963	106	17	3.064
1968	266	43	5.446
1974	616	100	7.495
1978	901	146	8.183
1981	1.488	242	8.655
1985	2.556	415	9.028
1990*	3.700	600	10.000

\*: plan

Bron: Philips/PEICO jaarverslagen.

De groei van Philips werd bevorderd door een aantal specifieke kenmerken van het Philipsbeleid. Zo waren er in 1972 al 2332 Philips radiodealers in India. Een dergelijk dealernetwerk is heel belangrijk gebleken. De dealers verkopen de Philipsprodukten tegen een vaste prijs en met vaste aanbiedingen. Philips heeft zo controle op de prijs van haar produkten. De invloed gaat nog verder. Het bedrijf heeft een stem bij zaken als de vestigingsplaats van de dealers en bij reclamecampagnes. Het dealernetwerk was zelfs ingedeeld in A-, B-, C- en D-dealers, waarbij per categorie andere voorwaarden golden. Voor de grote controle van Philips op het functioneren van de dealers, is het bedrijf berispt door de MRTTP-kommissie. Maar toen had Philips er al de nodige vruchten van geplukt.

Een tweede groeistimulans kwam voort uit de goede kontakten die PEICO onderhield met de regering. In Delhi is een Philipskantoor, het Industrial Directorate, met als speciale taak: het lobbyen bij de centrale regering. Het Directorate staat onder leiding van admiraal Samson, voormalig hoofd van de Bombay-dokwerken. Ook andere voormalig topambtenaren staan op de loonlijst. Zij kennen de wegen door de Indiase bureaucratie. Dergelijke kontakten zijn zeer belangrijk, zoals bij het binnenhalen van overheidsorders. Een voorbeeld daarvan was de levering van lichtinstallaties voor de Asiad Spelen in 1981. PEICO wist met haar offerte zelfs staatsbedrijven voorbij te streven. Vastgelegd werd, dat PEICO de produkten goedkoop zou leveren en in India zou produceren. Uiteindelijk werd de prijs het dubbele van die in de offerte en werden de lampen allemaal uit Nederland geleverd. Dit betekende overigens niet, dat PEICO niet meer in aanmerking kwam voor verdere overheidsorders. Een derde groeistimulans, naast het dealernet en de regeringskontakten, ging uit van een systematische overschreiding van de produktiequota's,

zoals vastgelegd in de licenties. De quota's en licenties waren ingevoerd ter bescherming van de kleinschalige industrie, voor het tegengaan van monopolievorming en het aan banden leggen van buitenlandse investeerders. Dit systeem heeft aan alle kanten gefaald. Tabel 4.28 geeft aan hoeveel procent de feitelijke produktie uitmaakte van de toegestane produktie. Bij 100% is de feitelijke produktie dus precies even groot als de toegestane produktie. Boven de 100% wordt er teveel geproduceerd.

**TABEL 4.28 De werkelijke produktie als percentage van de licentie-  
produktie voor een aantal door Philips India/PEICO  
geproduceerde artikelen.**

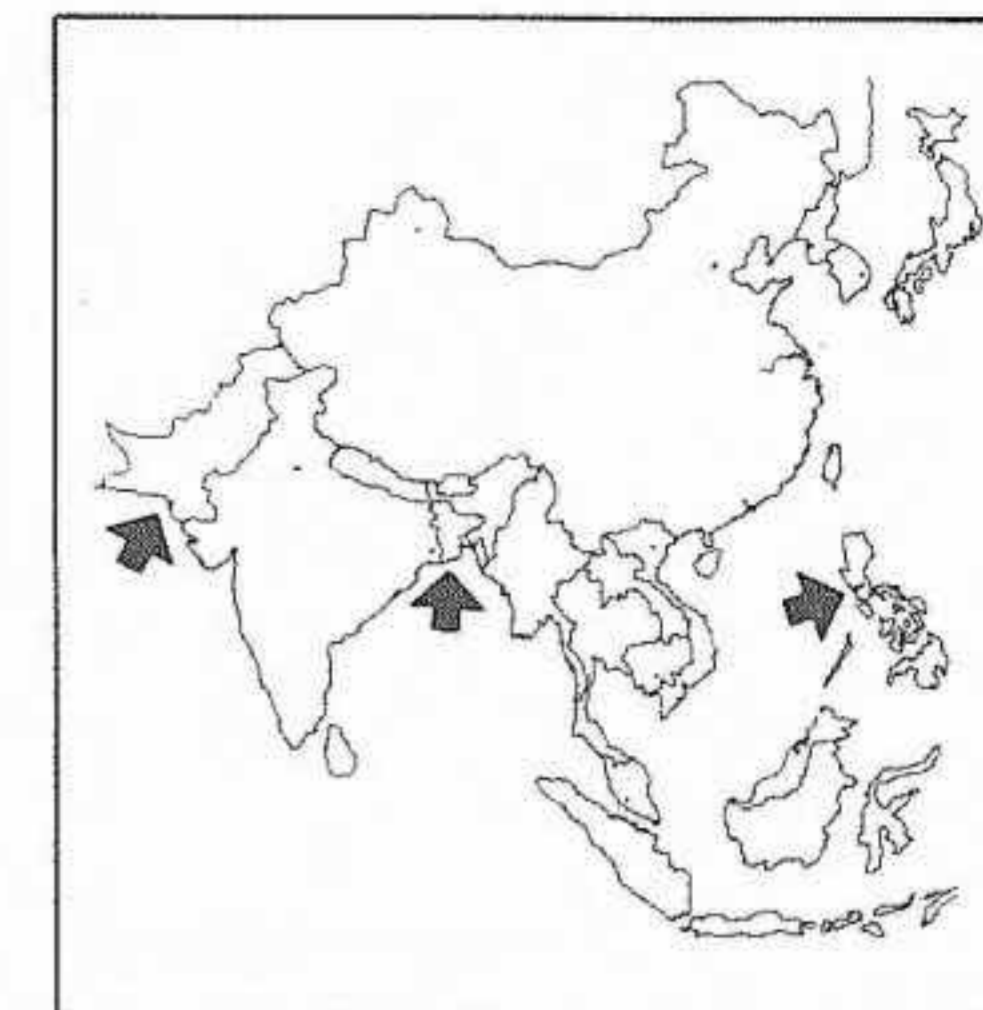
Produkt	Produktie (% van de licentie)	
	1977	1980
Elektronische componenten	108	99
Gloeilampen	249	95
TL-lampen	101	100
Molybdenumdraad	145	87
Fittingen	153	62
Radio's	116	113
Draaitafels	127	127
Bandrecorders	95	65
Laselektroden	120	128
Elektromedische apparatuur	120	119

Bron: Philips India/PEICO jaarverslagen.  
Rajender, 1982.

De overschreiding lijkt in 1980 een stuk geringer dan in 1977. In 1978 werden de licenties echter bijgesteld. De Indiase regering had de keus tussen het beboeten van Philips, of de licenties aan te passen. Ze koos voor het laatste. De toegestane aantallen werden verhoogd tot boven de geproduceerde aantallen van dat moment. Twee jaar later, in 1980, bleek PEICO inmiddels bij een aantal produkten al weer boven de licentie-aantallen te zitten. Nu Rajiv Gandhi het licentie-systeem gaat versoepelen, zullen deze overschreidingen toenemen.

De licenties versoepeld, nieuwe markten die opengebrouwen worden en een (voorlopig) groeiende afzet van luxe-artikelen. Geen wonder dat de PEICO-direktie de toekomst zonnig tegemoet ziet<119>.

#### 4.5 De armen Bangla Desh Filippijnen Pakistan



#### Bangla Desh

##### Algemeen

Bangla Desh komt in het westen voornamelijk in het nieuws als een land dat regelmatig getroffen wordt door grote rampen. Overstromingen, wervelstormen en hongersnood eisen niet alleen hun grote tol in menselijke levens, maar doen ook een zware aanslag op de economische ontwikkeling. De armoede dwingt mensen vervolgens weer om zich op gevaarlijke plekken te vestigen, zoals aangeslibt land tussen de rivieren, waardoor ze potentiële slachtoffers van de volgende overstroming worden.

Bangla Desh wordt gezien als het armste land ter wereld, met een jaarlijks inkomen per hoofd van de bevolking van \$ 130 dollar<120>. De opbouw van dit inkomen illustreert ten overvloede de zwakte van de economie. Per jaar ontvangt Bangla Desh rond de 1,4 miljard dollar aan westerse ontwikkelingsgelden. Deze hulp vormt 75% van het totale jaarlijkse inkomen. Vervolgens is 5% van het inkomen afkomstig uit het Midden-Oosten. De 150.000 daar werkzame Bengali maken een gedeelte van hun loon over naar familie thuis. Uiteindelijk is slechts 20% van het jaarlijkse inkomen van Bangla Desh afkomstig uit economische activiteiten in het land zelf. Het is door dit alles niet verwonderlijk dat de levensomstandigheden van de bevolking zorgwekkend zijn. Een groot gedeelte van de 100 miljoen inwoners/sters leeft onder de armoedegrens. Het officiële aantal werklozen bedraagt 12 miljoen mensen, waarvan 7 miljoen jonger dan 30 jaar zijn. De verborgen werkloosheid is hoogstwaarschijnlijk nog vele malen groter<121>.

De industriële sektor is klein (10% van de beroepsbevolking werkt in de industrie en de dienstensektor samen) maar wel belangrijk. Dat ze belangrijk is ligt meer aan de nog slechtere resultaten van andere sectoren, dan aan de industrie zelf. In termen van netto-opbrengsten schijnt de industrie het nog het minst slecht te doen.

##### De sektor elektrotechniek

Omdat precieze cijfers ontbreken, is de omvang van de elektrotechnische sektor moeilijk te bepalen. Er worden in ieder geval geen produkten geëxporteerd door de geringe kwaliteit. De sektor staat onder

bescherming van de regering, maar Bangla Desh heeft een chronisch tekort aan geld. De regeringssteun houdt dan ook weinig in. Aangezien ook buitenlands kapitaal ontbreekt, zijn de investeringen uiterst beperkt. Wel zijn er een aantal MNO's gevestigd, zij het met een beperkte capaciteit. Naast de economische situatie, zorgen ook de corruptie en de politieke instabiliteit, die gepaard gaat met de staat van beleg en grote stakingsgolven, voor een verdere verslechtering van het investeringsklimaat.

In ontwikkelingsprogramma's staat de landbouwbevordering in combinatie met waterbeheersing centraal. Industriële projecten vallen daarom buiten de boot, ook in de buitenlandse hulpprogramma's. De regering probeert de industrie te bevorderen door afbouw van haar belang daarin. Het privé-initiatief moet de rest doen. Er bestaat echter nauwelijks een markt voor industrieproducten. De communicatie is slecht en de wervelstorm in mei 1985 bracht op desastreuze wijze aan het licht, dat slechts weinig mensen een radio hebben. De Internationale Metaalbewerkers Federatie stelde, dat er in 1981 in de sektor 10.000 mensen georganiseerd waren<122>. Naar alle waarschijnlijkheid zijn deze mensen voornamelijk betrokken bij de productie van gloeilampen en in mindere mate bij die van radio's. Radio's en gloeilampen vormen in veel ontwikkelingslanden de eerste markten voor elektrotechnische producten.

## Philips

In 1960 werd de East Pakistan Lamps Ltd door Philips opgericht. Deze lampenfabriek zou het merendeel van de activiteiten van het bedrijf in het land uitmaken. In 1971, toen Oost-Pakistan zelfstandig werd onder de naam Bangla Desh, veranderde ook de fabriek haar naam in Bangla Desh Lamps Ltd. In 1982 werd de 50 miljoenste gloeilamp geproduceerd sedert de oprichting, 21 jaar daarvoor. Het beloofden er snel meer te worden, want in datzelfde jaar werd de bestaande capaciteit van 11 miljoen stuks per jaar uitgebreid tot 13 miljoen. Deze uitbreiding moest importen overbodig maken. Importen, waar door de overheid strenge restricties aan gesteld waren. Volgens de plannen zou de lampenfabriek in 1985 nogmaals uitgebreid zijn, maar over de uitvoering daarvan is niets bekend.

Philips verwierf enkele orders uit Bangla Desh die bescheiden van omvang waren. In 1984 verzorgde het bedrijf de geluidsinstallatie voor de in de hoofdstad Dhaka gehouden conferentie van Islamitische landen. Hiermee was f 1 miljoen gemoeid. In datzelfde jaar 1984 werd voor f 300.000 radiokommunikatie-apparatuur geleverd aan de douane van Chittagong, de belangrijkste havenstad van het land.

Kruimels vergeleken bij de Philipsactiviteiten elders. Het is niet waarschijnlijk dat dit de komende jaren zal veranderen.

## Filippijnen

### Algemeen

In februari 1986 werd de Filippijnse diktator Marcos door een grote volksofstand gedwongen het land te verlaten. President werd mevrouw Aquino, de weduwe van de in 1983 vermoorde oppositieleider. Wat Marcos achterliet was een land dat aan de rand van de afgrond balanceerde. De al lang aanwezige politieke spanningen kwamen bij de moord in 1983 tot uiting, maar meer nog was die gebeurtenis de start van een ongekende kapitaalvlucht. Sindsdien is de Filippijnen het enige land in Zuid-Oost Azië dat geen economische groei kende, al kwam hier vanaf het derde kwartaal van 1986 enige verandering in. De buitenlandse schuld liep op tot \$ 26 miljard en het reële inkomen van de bevolking daalde zienderogen. De Filippijnen zijn daardoor terecht gekomen in de groep 'arme landen'.

Toch leken de Filippijnen lange tijd veel in hun voordeel te hebben. In 1946 was het land onafhankelijk geworden, na een Amerikaanse kolonie geweest te zijn. Het Amerikaanse kapitaal bleef de economie domineren. Rond 80% van het buitenlandse kapitaal in het land was afkomstig uit de VS, kapitaal dat lang vooral in de landbouw geïnvesteerd werd. Daar was de helft van de bevolking werkzaam en de export van landbouwproducten zorgden voor driekwart van de deviezenopbrengst.

Tot 1972 werd een imports substitutie politiek gevolgd. De nationale bedrijven waren echter niet in staat om de groeiende werkloosheid te beteugelen. Verdere openstelling voor buitenlands kapitaal moest een oplossing bieden. De Filippijnen hadden enkele voordelen: er werd vrij algemeen Engels gesproken en de beroepsbevolking was redelijk hoog opgeleid. Het allerbelangrijkste voordeel was echter het extreem lage loonnivo<123>. De omschakeling veroorzaakte nogal wat sociale onrust. De exportgerichte industrialisatie ging gepaard met de afkondiging van de staat van beleg. Een situatie die de eerste 10 jaar niet zou veranderen. De regering kreeg verregaande volmachten om de sociale rust te handhaven.

In 1973 werd de Bataan Free Trade Zone geopend waar een snel groeiend aantal bedrijven zich vestigde. Met een speciale verordening waren de minimumlonen binnen deze zone nog eens 30% lager dan het wettelijk vastgestelde minimumloon. Door het personeel, 95% vrouwen, op een 'permanent tijdelijk' kontrakt aan te stellen, werd het laatste restje rechtszekerheid afgebroken.

In eerste instantie leek de exportpolitiek, zoals in meer Aziatische landen, haar vruchten af te werpen. Tussen 1972 en 1976 werd er door buitenlandse bedrijven voor \$ 245 miljoen aan kapitaal afkomstig uit het buitenland geïnvesteerd<124>. In 1979 werkten er alleen al in de Bataanzone ongeveer 30.000 mensen. Nieuwe zones werden aangelegd, dicht bij het internationale vliegveld van Manila en de export steeg sterk.

Bij nadere beschouwing bleken deze cijfers, evenals in meer Aziatische

landen, minder rooskleurig dan ze op het eerste gezicht leken. In de jaren '70 werd bijvoorbeeld voor elke door een MNO geïnvesteerde dollar, 8 dollar bij Filippijnse banken geleend. Het geld voor de investeringen was dus voornamelijk uit het land zelf afkomstig. Door de grote vraag naar kapitaal werden leningen duurder en met name voor Filippijnse bedrijven onbetaalbaar. Investerings door MNO's gaan op deze manier wel heel direkt ten koste van nationale bedrijven.

De investeringen door buitenlandse bedrijven vormen bovendien maar één zijde van de medaille. Tegenover de \$ 245 miljoen door MNO's geïnvesteerd kapitaal stond in de periode 1972-1976 een bedrag van \$ 672 miljoen aan geëxporteerde winsten<125>. Netto heeft het dus niets opgebracht. Sterker nog, omdat de investeringen vooral met Filippijns kapitaal gefinancierd werden, werd er op grote schaal kapitaal het land uit gehaald. Het land werd letterlijk leeggehaald.

In plaats van het aanpakken van deze praktijken, stortte de regering zich op een inkomstenbron met meer zekerheid. Veel Filipino's waren werkzaam in het buitenland. Toen het economisch slechter ging, nam hun aantal snel toe. Volgens officiële cijfers waren er 12.500 Filipino's werkzaam in het buitenland in 1975. Dit aantal groeide tot 92.500 in 1979 en zelfs 380.000 in 1983<126>. Andere schattingen liggen hier nog boven. In 1984 werd door de naar huis gestuurde lonen voor \$ 1 miljard aan harde valuta naar de Filippijnen overgemaakt. Reden voor de regering om in 1984 een wet af te kondigen, waarin verplicht gesteld werd om minstens 60% van dit geld via Filippijnse (staats)banken naar huis te zenden. Op die manier wilde het regiem greep krijgen op deze geldstroom. De inkomsten daaruit waren echter bij lange na niet voldoende om de economische terugval te stoppen. Alleen al in 1984 verloren er naar schatting 85.000 mensen hun baan door ontslag. De geschatte werkloosheid liep op tot 25% van de beroepsbevolking<127>. Na het vertrek van Marcos restte een land in puin. Het zal nog lange tijd duren eer de Filippijnen weer enigszins hersteld zullen zijn.

### De sektor elektrotechniek

De elektrotechnische sektor op de Filippijnen onderscheidt zich opvallend van die in omringende landen. Lange tijd waren de grootste bedrijven namelijk geen vestigingen van MNO's, maar Filippijnse bedrijven. De start van de sektor was al anders dan wat in de meeste andere landen te zien was. Het eerste bedrijf dat zich in de, sterk door de produktie van halfgeleiders gedomineerde, sektor vestigde was Carter Semiconductor. Dit gebeurde in 1970. Het bedrijf was niet Amerikaans maar Brits. In 1971 volgde Stanford, een Filippijns bedrijf genoemd naar de Californische universiteit waar de oprichter gestudeerd had. Stanford University ligt midden in Silicon Valley en is zodoende een van de bakermatten van de chipindustrie. Stanford groeide uit tot een bedrijf met 7000 personeelsleden en met een omzet van tegen de f 200 miljoen in 1983. Het bedrijf overheerste na de oprichting snel de Filippijnse sektor, maar kwam niet toe aan eigen produkten. Evenals andere grote Filippijnse

bedrijven zoals Dynetics en Integrated Microelectronics, was de nationale industrie toeleverancier van de buitenlandse bedrijven. Van Intel bijvoorbeeld, dat zich in 1974 op de Filippijnen vestigde. In hoog tempo namen de MNO's de markt over, mede door de aanwezigheid van een uitgebreid netwerk van toeleveranciers. De Filippijnse bedrijven bleven wel de grootste maar raakten technologisch snel achterop.

Het is bijna alleen maar IC's wat de klok slaat op de Filippijnen. De produktie of assemblage van radio's, TV's en andere produkten is daar ver bij achter gebleven. Reden waarom er geen elektrotechnische bedrijven in de Bataan vrijhandelszone gevestigd werden. Het transport vanaf de Bataanzone was onvoldoende om de kleine componenten snel af en aan te voeren. De meeste bedrijven gaven de voorkeur aan de zones naast het internationale vliegveld van Manila.

Hoe sterk de produktie van halfgeleiders overheerste, blijkt uit tabel 4.29.

**TABEL 4.29** Produktie van IC's ten opzichte van de totale elektronika-  
produktie in de Filippijnen.

	1976	1979	1983
Produktie (\$ milj.)	84	289	1.050
Waarvan IC's (%)	--	75	86

Bron: Bank of the Philippines.

Uit de tabel blijkt niet alleen de overheersende rol van de IC-produktie maar ook de snelle groei van de totale produktie. Het is dan ook niet verwonderlijk, dat het personeelsbestand eveneens snel groeide. Bij de produktie van IC's waren in 1976 naar schatting 5000 mensen betrokken. In 1983 waren dit er 49.000. De hele sektor kwam in dat jaar op een totaal van tussen de 60.000 en 65.000 personeelsleden. Dit is het totaal van de 'reguliere' bedrijven. Als alle toeleveranciers erbij geteld worden, komt een schatting op een aantal dat ongeveer drie maal zo groot is. Deze aantallen zijn inmiddels aanzienlijk verminderd. In 1986 zouden er nog maar 22.000 mensen in elektronika bedrijven werken.

Door het grote aandeel van MNO's is de sektor erg gevoelig voor schommelingen op de wereldmarkt. Het terugvallen van de chipmarkt in 1974, 1977 en 1982, zorgden elke keer voor duizenden ontslagen. Uiteraard had dit ook grote gevolgen voor de toeleveranciers. Precieze cijfers over hoe groot de gevolgen waren, zijn moeilijk te verkrijgen.

Ondanks de onzekerheid bleef de elektrotechniek een speerpuntsector. De broodnodige deviezen waren ook op de Filippijnen een rechtvaardiging. Het zal inmiddels niet meer verwonderen dat deze deviezen-opbrengsten slechts beperkt in omvang zijn. Exportindustrie is in de vorm van grondstoffen of onderdelen, haast zonder uitzondering ook een importindustrie. Zo ook bij de produktie van halfgeleiders. In 1981 werd



vanuit de Filippijnen voor \$ 313 miljoen aan halfgeleiders naar de VS geëxporteerd. Voor het tot stand komen van deze produktie waren importen van onderdelen noodzakelijk ter waarde van \$ 288 miljoen. Hiermee is de elektrotechnische sektor geen uitzondering op andere exportsectoren als slechts een kleine verdiener van deviezen.

De chipkrisis van 1985 tenslotte heeft desastreuze gevolgen gehad op de Filippijnen. MNO's werden gedwongen om delen van hun produktie af te stoten, weliswaar nadat ze lange tijd tomeloos en ongekontroleerd gegroeid waren. De Filippijnen hadden slechte papieren door de sociale onrust. Bovendien waren, zoals gezegd, de grootste bedrijven toeleverancier. Als de vestigingen van de MNO's sluiten, blijft er weinig toe te leveren over. Deze bedrijven zijn dan ook als kaartenhuizen in elkaar gestort. Stanford ontsloeg duizenden personeelsleden. Het proces van economische achteruitgang werd hierdoor alleen nog maar versterkt.

## Philips

In 1959 opende Philips Electrical Lamps haar poorten in Manila. Dat jaar werden 44 mensen aangetrokken om aan één produktielijn gloeilampen te maken. De lampen waren bedoeld voor de lokale markt. Aan export dacht niemand. Hoewel Philips hoogstwaarschijnlijk achter de oprichting zat en een aandeel in het bedrijf had, duurde het tot 1976 voordat dat duidelijk werd. Toen namelijk werd het bedrijf 100% eigendom van de NV Philips. Het bedrijf breidde zich op verschillende wijzen uit. In 1980 werkten er 551 mensen, die een omzet realiseerden van bijna f 20 miljoen. Het bedrijf maakte een nettowinst van een half miljoen gulden. Philips ging meer produkten op de markt brengen, niet via een ander bedrijf, maar via de lampenfabriek. Naast gloeilampen en TL-buizen werden er ook draagbare radio's, stereosets, TV's, klokken en strijkijzers geproduceerd. Eigenlijk werden alleen de lampen geproduceerd. De andere produkten werden in onderdelen aangevoerd en vervolgens geassembleerd. De verkoop richtte zich nog steeds op de Filippijnse markt, al werden er aarzelend wat gloeilampen geëxporteerd naar Australië en Singapore. In 1976 zat het bedrijf dik in de rode cijfers. Als remedie werd gekozen om over te schakelen op duurere kwaliteitsprodukten. Dat gebeurde met redelijk succes, zoals de winstcijfers van 1980 lieten zien.

Inmiddels werd naast horizontaal (andere produkten) ook vertikaal (grondstoffen) uitgebreid. Samen met het Amerikaanse General Electric werd een glasfabriek opgezet. Philips kocht snel daarna alle aandelen en kwam zo in het volledige bezit van de enige glasfabriek in de Filippijnen. Het bedrijf levert inmiddels ook aan derden, maar begint concurrentie te krijgen van goedkope importen. De glasfabriek bood in 1980 werk aan ongeveer 100 mensen.

In 1980 startte Philips het bedrijf Philips Industrial Development, speciaal gericht op de professionele markt. Er wordt niets geproduceerd, omdat het bedrijf funktioneert als verkoopkantoor voor de professionele

produktdivisies in Nederland. De omzet is niet erg indrukwekkend, f 5,5 miljoen in 1980 en een winstje van f 150.000.

De bovenstaande bedrijven zijn alle gericht op de binnenlandse markt. De omvang is niet erg indrukwekkend. Philips heeft ook een aantal exportgerichte activiteiten op de Filippijnen. Die zijn heel wat omvangrijker.

In 1978 investeerde Philips via haar Amerikaanse dochter Signetics \$ 2,7 miljoen in een componentenfabriek. De verwachting werd uitgesproken dat er binnen een aantal jaren 1400 mensen zouden werken. De apparatuur voor de opbouw van het bedrijf, in 1979, waren 'afdankertjes' uit de Signeticsvestiging in Seoul. Dat gaf te denken. Het produktenpakket bestond uit eenvoudige chips voor computers met een klein geheugen. Het aantal van 1400 werknemers/sters is nooit gehaald. Het bedrijf was nog niet goed en wel op gang of de chipmarkt zakte in het begin van de jaren '80 in elkaar. De sterke concurrentie zorgde niet alleen voor prijsdalingen, maar ook voor afstoot of automatisering van produktie. Het handhaven van de Signeticsvestiging in Manila werd door de direktie niet meer interessant gevonden. Het personeelsbestand bereikte een top van 900 (vrouwen) die in de loop van 1983 in hoog tempo verdwenen. Het lijkt er veel op, dat de vestiging gebruikt is om nog eventjes met verouderde spullen wat produktie te maken en de boel daarna af te danken. Eind 1983 werkten er nog 200 mensen, toen gingen de poorten definitief dicht.

Toen Signetics op haar hoogtepunt stond, startte Philips in 1980 zelf, dus niet via haar Amerikaanse dochter, een componentenfabriek in Manila. Als reden voor de oprichting van Philips Components werden kostenbesparingen binnen de Elcoma-divisie opgegeven. De start viel samen met het verdwijnen van een hoop arbeidsplaatsen bij Elcoma in Nederland. Naar het schijnt, kregen de afgedankte Signetics werknemers voorrang bij aanname bij de Philips Componentsfabriek. De fabriek startte met de bespiegeling, dat er eens 2500 a 3000 mensen zouden werken. Hoewel er geen sprake is van afbouw, zijn deze personeelsaantallen nooit gehaald. Momenteel werken er rond de 1300 mensen. Dankzij deze fabriek werd Philips wel de grootste Nederlandse investeerder in de Filippijnen.

Er worden metalen transistoren gemaakt en LED's maar geen chips. De componenten worden wel in grote hoeveelheden gemaakt. In 1981 waren dat er 40 miljoen. Het is echter onbekend of de geplande 250 miljoen voor 1984 ook gehaald zijn. Van deze produktie werd 10% ingekocht bij Stanford en de helft van de produktie ging weer terug naar Nederland. De andere helft werd eveneens geëxporteerd naar Philipsvestigingen elders.

De werkomstandigheden in het bedrijf zijn slecht. Met als argument dat het een nieuw bedrijf was, werd de vakbond die actief was in de Philipslampenfabriek buiten de deur gehouden. Een nieuwe vakbond werd opgericht. De vrouwen werken voor 52 pesos per dag, ongeveer 10 gulden. Dit lage loon was een van de redenen om midden 1986 een

staking uit te roepen. Deze staking werd gewonnen. In tegenstelling tot een aantal andere landen, zijn de lonen bij MNO's op de Filippijnen niet hoger dan bij lokale bedrijven. Philips staat bovendien bekend als een bedrijf dat niet goed betaald. Na de staking is dat enigszins verbeterd. Dat snelle toegeven zou wel eens ingegeven kunnen zijn door het aantreden van de regering Aquino. Het bedrijf zou zo kunnen proberen om niet te negatief over te komen.

## Pakistan

### Algemeen

De economie van Pakistan mag zich dan redelijk ontwikkelen, het nivo is nog steeds erg laag. Het land bevindt zich met een inkomen per hoofd van de bevolking van \$ 390 per jaar in 1983 tot de groep armste landen ter wereld<128>. Door de toenemende politieke onrust van de laatste jaren en de Islamitiserings-kampagnes van de regering die verzet oproepen, is een ommekeer op korte termijn niet te verwachten. De regering heeft een aantal maatregelen getroffen om de economie te stimuleren, zoals de inrichting van een aantal vrijhandelszones bij de hoofdstad Karachi en in de North West Frontier-provincie. Veel effect hebben deze nog niet gehad. Het land is voor een belangrijk deel afhankelijk van in het buitenland werkzame Pakistani die een gedeelte van hun loon overmaken. Pakistan is daarmee niet het enige arme land in Azië dat gedeeltelijk drijft op de oliedollars uit het Midden-Oosten, want daar werken de meeste 'buitenlandse' Pakistani. Met de dalende olieprijs kan dit op korte termijn ook wel eens aflopen. Pakistan komt dan zonder enige twijfel in de problemen, want de uit het buitenland overgemaakte lonen zorgden in 1984 voor maar liefst 53% van de buitenlandse deviezen en 10% van het nationaal inkomen<129>. In het Midden-Oosten werken 2 miljoen Pakistani. Een groot aantal is ook naar Europa (Engeland) en de VS getrokken, maar meestal met heel de familie. Er is zodoende niemand in Pakistan achtergebleven om geld naar over te maken.

Om de tewerkstelling in het Midden-Oosten te stimuleren, nu de inkomsten daar teruglopen, heeft de Pakistaanse regering de vastgestelde lonen bij rekrutering met 10% verlaagd.

### De sektor elektrotechniek

Hoewel verschillende, vooral Europese, elektrotechnische bedrijven zich in Pakistan gevestigd hebben, zijn hun activiteiten beperkt. Dit is mede het gevolg van het volkomen vrijlaten van de import van onderdelen. Niet alleen MNO's deden dit, ook allerlei illegale huisbedrijfjes gingen radio's en dergelijke in elkaar schroeven. De lonen bij MNO's zijn hoger dan in de huisindustrie. Daardoor zijn de illegale producten goedkoper. Slechts 5% van de verkochte radio's wordt in officiële bedrijven geassembleerd. Dit geeft wel aan hoe omvangrijk de huisbedrijfjes bij

elkaar zijn. Om de kosten in de illegale bedrijfjes nog verder te drukken worden er haast uitsluitend vrouwen ingezet. Cijfers hierover ontbreken. In de officiële bedrijven werkten in 1980 rond de 4400 mensen<130>. Al met al is de sektor van weinig betekenis in Pakistan.

## Philips

Philips startte haar activiteiten in Pakistan in 1954 met de productie van gloeilampen en radio's. Later werd de TV aan het produktenpakket toegevoegd. De omzet bereikte in 1982 een omvang van 260 miljoen roepies, ongeveer 50 miljoen gulden. Er werkten toen 676 mensen in de verschillende Philipsfabrieken. Het jaar daarvoor waren dat er nog 50 meer. Het verschil werd veroorzaakt door het beëindigen van de radio-productie. Philips zag geen kans tegen de illegale radio's te blijven concurreren. Bovendien werden veel radio's belastingvrij ingevoerd als handbagage door reizende Pakistani. Bij aankomst van een internationale vlucht lijken de passagiers soms op lopende hi-fi winkels.

Naast deze reden klaagt Philips zelf over het gebrek aan bescherming tegen buitenlandse concurrenten. Philips was al 30 jaar in Pakistan aanwezig, maar de regering liet de import gewoon toe zonder te letten op de plaatselijke productie in de Philipsfabrieken.

Beter dan bij de radio's, is de positie van Philips op de TV-markt. Het bedrijf heeft een marktaandeel van 30%, maar de concurrentie van de Japanse merken wordt feller, meldde het bedrijf in haar jaarverslag<131>. Productie op arbeidsintensieve wijze wordt door de grote werkloosheid gestimuleerd, mechanisatie om de produktiekosten te drukken wordt daardoor moeilijk. Aan de andere kant is het uitbesteden van werk aan lokale bedrijfjes die goedkoper zijn, ook lang niet altijd mogelijk, omdat de kwaliteit nogal te wensen overlaat. Zelfs de faciliteiten bij de reguliere Philipsfabriek laten te wensen over. Zo viel de lampenproductie in 1982 tegen door de gebrekkige gasaanvoer en dat terwijl het bedrijf het jaar daarvoor nog was uitgebreid.

Philips probeert haar resultaat te verbeteren door de introductie van nieuwe produkten. Begin 1984 werden 'superlux'-lampen en een draagbare TV geïntroduceerd. Halverwege 1984 volgde de introductie van nog een aantal nieuwe produkten zoals de SL\* en PL\* lampen en zelfs van de Compact Disc. Al deze produkten worden uiteraard geïmporteerd.

De inmiddels ontstane overcapaciteit op de lampen- en TV-markt en de belastingpolitiek van de regering geven weinig speelruimte om de activiteiten in Pakistan zelf uit te breiden.

## 4.6 Noten

### JAPAN

1. Worldbank, World Development Report, 1985, blz. 176.
2. E. Visser in: Computable 13-12-1985.
3. T. Bouwman, in: Intermediair 26-4-1985.
4. T. Bouwman, in: Intermediair 10-8-1984.
5. Het Financieele Dagblad 20-12-1981.
6. T. Bouwman, in: Intermediair 10-8-1984.
7. ILO, geciteerd in: Asia Labour Monitor, juli 1984, blz. 27.
8. T. Bouwman, in: Intermediair 10-8-1984.
9. S. Lohr, in: Intermediair 14-9-1984.
10. T. Shorrocks, in: Viëtnam Bulletin/Indonesië Feiten en Meninge, november 1984.
11. J. Roberts, in: Viëtnam Bulletin/Indonesië Feiten en Meninge, november 1984.
12. Het Financieele Dagblad 26-7-1982.
13. Booz-Allen & Hamilton, 1985, blz. III-16.
14. Booz-Allen & Hamilton, 1985, blz. III-18.
15. Philips gegevens, geciteerd in: Booz-Allen & Hamilton, 1985, blz. III-22.
16. Global Electronics Newsletter, september 1984.
17. A. D. Little Inc gegevens, geciteerd in: A. Roobeek 1985, blz. 41.
18. De Telegraaf 25-8-1984.
19. De Telegraaf 25-8-1984.
20. Philips News 6-3/19-3-1978.
21. Philips News 6-3/19-3-1978.

### HONG KONG

22. Worldbank, World Development Report, 1985, blz. 175.
23. Het Financieele Dagblad 20-7-1982.
24. Het Financieele Dagblad 1-3-1985.
25. Asia Labour Monitor, mei 1984.
26. Geciteerd in: International Metalworkers Federation, 1982, blz. 32.
27. J. Vrolyks, in: Computable 29-3-1985.
28. J. Vrolyks, in: Computable 29-3-1985.
29. Het Financieele Dagblad 20-7-1982.
30. Computable 17-5-1985.
31. Computable 6-9-1985.
32. Geciteerd in: International Metalworkers Federation, 1982, blz. 34.
33. Centre for the Progress of People, Asia Link, maart 1982.
34. Philips-uitgave: 'Philips in Hong Kong', ongedateerd, waarschijnlijk omstreeks 1974.
35. De Telegraaf 21-2-1983.

### SINGAPORE

36. Aspecten, maart 1983.
37. Asia Labour Monitor, september 1983, blz. 19.
38. Ong Wee Hock, 1978, blz. 17.
39. F. van de Velden, in: Jason 6/84-1/85.
40. Asia Labour Monitor, mei 1986, blz. 31.
41. Ong Wee Hock, 1978, blz. 31.
42. Geciteerd in: International Metalworkers Federation, 1982, blz. 83.

43. Asia Labour Monitor, december 1984, blz. 11.
44. Asia Labour Monitor, juli 1984, blz. 12.
45. Asia Labour Monitor, juli 1984, blz. 12.
46. Aantekeningen L. Lim over een interview met directeur Knappert op 23-3-1976.
47. Lim, L. & Pang Eng Fong, 1982.

### TAIWAN

48. C. Hamilton, in: Derde Wereld 83/4.
49. Het Financieele dagblad 28/30-6-1983.
50. Business Standard (Hong Kong) 15-8-1984.
51. H. Verhoeff, in: Aspecten, september 1983.
52. NRC-Handelsblad 10-10-1985.
53. Het Financieele Dagblad 28/30-6-1983.
54. Het Financieele dagblad 13-8-1985.
55. NRC-Handelsblad 10-10-1985.
56. Geciteerd in: International Metalworkers Federation, 1982, blz. 27.
57. C. Vrolyks, in: Computable 8-2-1985.
58. C. Vrolyks, in: Computable 8-2-1985.
59. D. Manners, in: Electronics Weekly, 12-12-1984.
60. F. Philips, 1976, blz. 292.
61. CENS/P. Liu, in: The economic News, 29-4-1985.
62. CENS/P. Liu, in: The economic News, 29-4-1985.

### ZUID-KOREA

63. NRC-Handelsblad 26-6-1984.
64. NRC-Handelsblad 5-4-1985.
65. Het Financieele Dagblad 22-1-1985.
66. Het Financieele Dagblad 22-1-1985.
67. Geciteerd in: Chan-Bok Park, juni 1982.
68. J. Woronoff, in: Asian Business, oktober 1982.
69. J. Woronoff, in: Asian Business, oktober 1982.
70. Het Financieele Dagblad 21-6-1985.
71. Wirtschaftswoche 17-8-1984.

### INDONESIE

72. Worldbank, World Development Report, 1985, blz. 174.
73. Bloemen, W./B. Kokkeler, augustus 1981.
74. Worldbank, World Development Report, 1985, blz. 178.
75. B. Kardi, in: Viëtnam Bulletin/Indonesië Feiten en Meninge, mei 1986.
76. NRC-Handelsblad 5-1-1983.
77. Data Consultants Inc, in: ICN 21-6-1982.

### MALEYSIE

78. Worldbank, World Development Report, 1985, blz. 174.
79. Asia Labour Monitor, juli 1984, blz. 30.
80. Worldbank, World Development Report, 1985, blz. 178.
81. Gegevens van de Electrical Industry Workers Union, 1983.
82. Asia Labour Monitor, juli 1984, blz. 29.
83. Het Financieele Dagblad 28-1-1982.

#### THAILAND

84. Het Financieele Dagblad 28-1-1982.
85. Worldbank, World Development Report, 1985, blz. 178.
86. Far Eastern Economic Review 26-7-1984.
87. Nachrichten für Aussenhandel 30-5-1983.
88. Electronics Weekly 3-10-1984.
89. Thailand, statistische gegevens handelsverkeer, Economische Voorlichtings Dienst (EVD), 1985.
90. Nachrichten für Aussenhandel 30-5-1983.

#### CHINA

91. De Volkskrant 14-1-1986.
92. Het Financieele Dagblad 10-4-1985.
93. Het Financieele Dagblad 30-3-1984.
94. NRC-Handelsblad 31-7-1985.
95. P. Lichthart, in: Intermediair 24-5-1985.
96. Asia Labour Monitor, april 1985, blz. 25.
97. E. Kraar, in: Fortune 18-2-1985.
98. The Financial Times 19-1-1985.
99. De Volkskrant 6-3-1986.
100. Zo wijst A. van Niekerk in Het Financieele Dagblad van 7-5-1985 op:
  - Hoge pachtprizen.
  - Dure kantoorgebouwen.
  - Duurtetoelagen voor uitgezonden managers, die zo gemakkelijk \$ 250.000 per jaar gaan kosten.
  - Verplichte personeelopleidingen, die erg duur zijn.
  - Onregelmatige aanvoer van grondstoffen en energie.
  - Betwistbare belastingheffing.P. Wilms wijst daarnaast, in Intermediair van 31-1-1986, ook nog op:
  - Ondoorzichtige marktstructuren.
  - Gebrekkige communicatie.
  - Enorme afstanden.
  - Taalbarriere.
101. Asia Labour Monitor, februari 1985, blz. 12.
102. P. Lichthart, in: Intermediair 24-5-1985.
103. B. van Alphen, in: Computable 23-11-1984.
104. NRC-Handelsblad 19-6-1985.

#### INDIA

105. K. Lieten, in: India Nieuwsbrief mei-juni 1986.
106. Novib-landenmap India, 1982, blz. 22.
107. A. Sen, in: Intermediair 21-1-1983.
108. F. van der Velden, in: Derde Wereld februari 1985.
109. Het Financieele Dagblad 19-3-1985.
110. NRC-Handelsblad 27-2-1986.
111. Asia Monitor Resource Center/T. Gassert, 1985, blz. 90.
112. International Metalworkers Federation, 1982, blz. 139.
113. De Aziad spelen zijn een soort Olympische Spelen voor Azië.
114. P. Mathai, in: India Today 15-4-1985.
115. Daily Telegraph 10-4-1980.
116. A. Tank, in: Electronics Weekly 23-4-1986.

117. Far Eastern Economic Review 23-1-1986, geciteerd in Global Electronics, februari 1986.
118. Rajender, PEICO Electronics & Electricals Limited. A Profile, 1982, blz. 153.
119. De Volkskrant 11-11-1985.

#### BANGLA DESH

120. Worldbank, World Development Report, 1985, blz. 174.
121. Asia Labour Monitor, september 1984, blz. 25.
122. International Metalworkers Federation, 1982, blz. 24.

#### FILIPPIJNEN

123. De manager van Advanced Micro Devices zei hierover: "Cheap labour outweighs in importance all government incentives to the electronic industry.", geciteerd in Philippines: workers in the export industry, Pacific Research maart-juni 1978, blz. 15.
124. E. Paglaban, in: Pacific Research maart-juni 1978.
125. E. paglaban, in: Pacific Research maart-juni 1978.
126. Asia Labour Monitor, december 1984, blz. 26.
127. Asia Labour Monitor, december 1984, blz. 26 en Asia Labour Monitor, februari 1985, blz. 37.

#### PAKISTAN

128. Worldbank, World Development Report, 1985, blz. 174.
129. Asia Labour Monitor, december 1984, blz. 25.
130. International Metalworkers Federation, 1982, blz. 72.
131. Annual Report Philips Pakistan Ltd., 1983, blz. 7.

## hoofdstuk 5

### Konklusies

#### 5.1 Philips algemeen

Kunnen er nu, gezien de voorgaande hoofdstukken, konklusies getrokken worden over de plaats die het Aziatisch kontinent inneemt binnen de Philips concernstrategie?

Over deze vraag, en daaraan verbonden de vraag naar de verwachtingen voor de toekomst, zal dit hoofdstuk gaan. Hoewel het verleidelijk is om in algemene verhandelingen over de te verwachten ontwikkelingen in Azië te blijven hangen, zal hier gepoogd worden deze verleiding te weerstaan. Deze verhandelingen zijn overigens niet geheel zonder nut gezien de potentieel wereldschokkende ontwikkelingen, die in het Verre Oosten opgang dreigen te komen.

De rol die Azië in de wereld zou kunnen spelen, voor zover je overigens zo'n groot gebied als één geheel kunt beschouwen, is vaak een rol die enkel op papier bestaat. De feiten wijzen nog vaak anders uit. Dit is ook het geval bij uitspraken hieromtrent van de Philipsleiding. Dit neemt niet weg dat Azië, waarmee in dit verband vooral Oost- en Zuid-Oost-Azië bedoeld wordt, naast de EG en de VS als derde industrieel marktgebied in de wereld gezien wordt. In het door de Philipsleiding gehanteerde regiobeleid moeten deze drie regio's op termijn een min of meer gelijk gewicht krijgen binnen de totale Philipsactiviteiten. De drie regio's krijgen afzonderlijk een 'totaal' benadering. Dit betekent, dat er een volledig produktenpakket per regio wordt aangeboden. Daarbij wordt overigens wel rekening gehouden met de voor de betreffende regio karakteristieke sterke en zwakte punten.

Europa is traditioneel de belangrijkste regio voor Philips. Het bedrijf is hier het langste actief, heeft hier de meeste ervaring en bovendien staan er de meeste fabrieken en zijn er de direkties gehuisvest. In 1985 realiseerde het bedrijf in Europa een omzet van f 31,6 miljard. Dit komt overeen met 53% van de totale omzet. De sterke kanten van Europa, naast de Philipservaring en de direktiekantoren, zijn onder andere het grote aantal mensen dat er woont. Deze mensen beschikken bovendien over een gemiddeld hoog inkomen. Daarnaast is Europa altijd al sterk geweest op het terrein van onderzoek en ontwikkeling (R&D). Toch heeft de regio in de ogen van de Philipsleiding een groot aantal nadelen. De belangrijkste is het ontbreken van een gezamenlijke markt. De markt

mag dan wel groot zijn, zij is versnipperd door de vele landsgrenzen, munteenheden, talen en kulturen. Bovendien beschermen de verschillende overheden de nationale industrieën, met alle handelsbelemmeringen van dien. Deze gefragmenteerde en afgeschermd markt brengt zoveel extra kosten met zich mee, dat de Europese bedrijven zich ernstig in hun concurrentiepositie bedreigd voelen. De heer W. Dekker, die zich in 1986 als president van Philips teruggetrokken heeft, ontpopte zich de laatste jaren als een ware kruisridder voor de Europese eenheid. Die eenwording, en daaraan gekoppeld een herstructurering van de Europese industrie, moet de bedrijven een voldoende veilige thuisbasis verschaffen om internationaal mee te kunnen. Die thuisbasis moet een voldoende afzet garanderen om de prijskonkurrentie aan te kunnen met andere (voornamelijk Japanse) bedrijven op de internationale markten. Bovendien moet het voldoende geld vrijmaken voor R&D-activiteiten om de technologische achterstand in te lopen. De miljarden die de EG voor dat laatste, middels verschillende programma's, uitgeeft, zijn daarvoor nog niet voldoende. Althans volgens de Philipsleiding.

De tweede centrale regio in de wereld is Noord-Amerika. En dan vooral de VS. De binnenlandse markt in de VS omvat ongeveer 40% van de totale wereldmarkt voor elektronika-produkten. De markt is dus groot. Bovendien zijn de bewoners/sters rijk. Er bestaan weinig interne belemmeringen. De taal en munteenheid zijn overal hetzelfde en grensovergangen tussen de staten veroorzaken nauwelijks oponthoud of papieren rompslomp. Door de enorme omvang van de markt kan eigenlijk geen bedrijf zich permitteren om niet aanwezig te zijn op de Amerikaanse markt. Te meer daar de VS een broedplaats is voor nieuwe technologieën. Deze technologische ontwikkeling wordt op twee manieren gestimuleerd. Ten eerste zijn de Amerikaanse konsumenten snel geneigd om allerlei nieuwe produkten aan te schaffen. De nieuwste snufjes vinden snel een afzet, voldoende om de R&D-kosten terug te verdienen. Bedrijven kijken zo de stimulans om nieuwe produkten te lanceren. Dit heeft overigens niet kunnen voorkomen dat op het gebied van de konsumenten-elektronika de meeste Amerikaanse bedrijven zijn weggevaagd of overgenomen zijn door Japanse en Europese bedrijven. Een tweede wijze waarop technologische ontwikkeling bevordert wordt, is de enorme stimulans die van de Amerikaanse overheid uitgaat. Is de Amerikaanse markt al 40% van de wereldmarkt, meer dan de helft van die Amerikaanse markt bestaat uit staatsopdrachten voor militaire en civiele produkten. Het ruimtevaartprogramma is daar een voorbeeld van, evenals de rol die de VS zich in de wereld hebben aangemeten op militair gebied (Star Wars). De Amerikaanse overheid financieert op die manier uitgebreide R&D-programma's. Philips realiseerde in 1985 in Noord-Amerika een omzet van f 17,5 miljard, wat neerkomt op 29% van de totale omzet.

De derde belangrijke industriële markt is het Verre Oosten met Japan als centrum. De regio omvat enorm veel mensen en is enorm groot. De infrastructuur is voor een groot gedeelte zondermeer slecht, de onder-

linge verschillen in cultuur, taal en munteenheid zijn groot en de meeste mensen zijn arm. Deze omschrijving geldt voor het kontinent als geheel. Er zijn ook duidelijke uitzonderingen op een dergelijke karakterisering. Zoals in het vorige hoofdstuk al aangegeven is, zijn de verbindingen met bijvoorbeeld de kleine tijgers uitzonderlijk goed. Toch is het vooral Japan dat een uitzondering vormt met een grote, relatief welvarende bevolking. Dit land is echter moeilijk door buitenlandse bedrijven te penetreren, hoewel het niet onmogelijk is. In de NIC-landen gaat dat makkelijker, maar hun binnenlandse markten zijn over het algemeen beperkt van omvang. De kracht van de regio, in de omschrijving van Philips, ligt naast de enorme potentiële afzetmarkt, in de kennis van produktietechnieken. Japanse bedrijven, want die worden vooral bedoeld, zijn niet zo sterk in R&D-activiteiten, maar wel in het commercieel maken van produkten. Je kunt een fantastische vinding doen (door R&D-inspanning), het daaruit voortkomende produkt goed, snel en goedkoop produceren (produktietechniek) is een tweede. In dat laatste zijn Japanse bedrijven sterk, maar ook in de NIC-landen bestaat inmiddels een grote deskundigheid op dit terrein. Een bijkomend voordeel in deze landen is het nagenoeg ontbreken van belemmeringen voor de bedrijfsleiding bij experimenten met bijvoorbeeld werktijden, automatiseringen en dergelijke. Vakbonden ontbreken vaak of zijn nagenoeg krachteloos. Dit alles maakt het Verre Oosten een geschikte proeftuin voor nieuwe produktietechnieken. De omzet van Philips in Azië bedroeg in 1986 f 4,1 miljard. Dit is 7% van de totale omzet.

De omzet die Philips in de verschillende regio's realiseert, loopt nogal uiteen. Het zal duidelijk zijn dat de doelstelling om de drie genoemde regio's een min of meer gelijk gewicht te geven, nog lang niet bereikt is. Het is dan ook een streefdoel. De toelichting die de Philipsdirectie gaf op het regiobeleid, maakte duidelijk dat de omzet in Europa zal stabiliseren, de omzet in Amerika door moet groeien en de omzet in Azië zeer sterk moet groeien om voor het einde van de eeuw de streefdoelen bereikt te hebben. De totale omzet op dat moment zal dan rond de 'magische' grens van f 100 miljard liggen.

Zijn er aanwijzingen dat dit scenario gevolgd zal worden? Zo ja, dan zijn de gevolgen voor het Aziatisch kontinent nogal ingrijpend. Daar zal immers de omzet in ruim 10 jaar bijna moeten vertienvoudigen. Wij zullen hier op een aantal punten nagaan of er aanwijzingen zijn voor een dergelijke snelle groei in Azië. De Philipsdirectie spreekt bij de streefdoelen alleen over omzet, maar in deze paragraaf zal naast de omzetontwikkeling ook gekeken worden naar de investeringen in duurzame produktiemiddelen (machines en gebouwen) en naar het personeelsbestand. De gegevens hierover zijn afkomstig uit de Philipskoncernjaarverslagen. In die jaarverslagen zijn de cijfers opgenomen van dochterbedrijven waarvan de NV Philips Gloeilampenfabrieken en de United States Philips Trust (welke per 1-1-1987 is opgeheven):

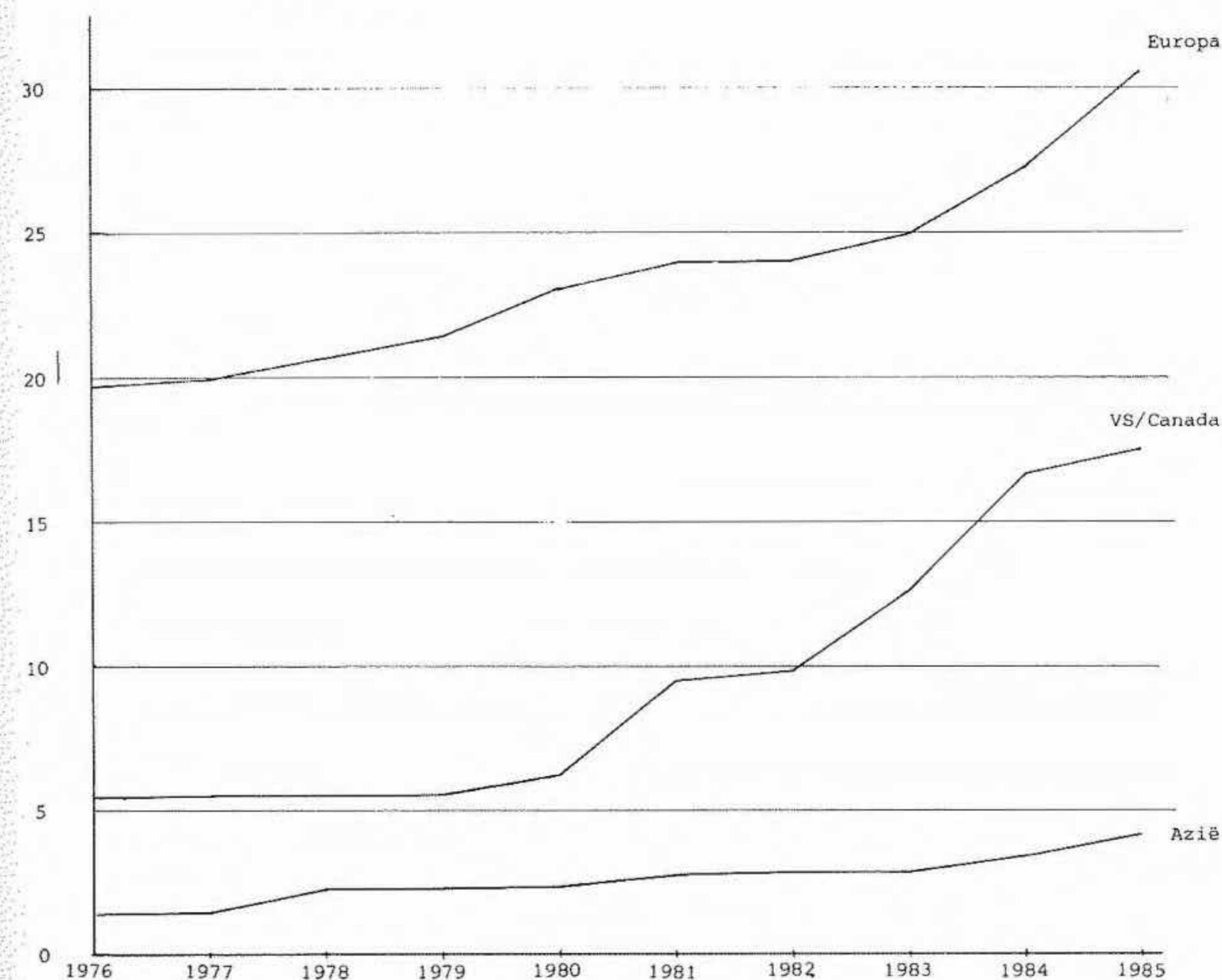
- rechtstreeks dan wel tezamen meer dan de helft van het stemgerechtigde kapitaal houden;

- de helft van het geplaatste of stemgerechtigde kapitaal houden en die op grond van aanvullende regelingen als dochtmaatschappijen worden beschouwd<1>.

Bovenstaande is een nogal belangrijke beperking. De cijfers van bedrijven waar Philips een minderheidsaandeel in heeft, zijn dus niet in de totaalcijfers opgenomen. Een tweede punt is, dat cijfers van verschillende jaren niet zomaar vergelijkbaar zijn. Een hogere omzet kan het gevolg zijn van groei, maar ook van de overname van een bedrijf. Het gaat ons hier echter om het eindresultaat en we nemen genoemde bezwaren daarbij voor lief. We gaan er hier bovendien van uit dat minderheidsdeelnemingen in elk kontinent ongeveer naar verhouding voorkomen. De cijfers van een bepaald kontinent worden dan niet onevenredig vertekend.

Bij beschouwing van de omzetcijfers van de afgelopen 10 jaar in de drie belangrijkste regio's blijkt, dat die cijfers niet in de richting van het gestelde doel lijken te gaan. Sterker nog, zoals ook in onderstaande grafiek zichtbaar wordt, in de meest recente jaren lijkt haast een

**GRAFIEK 5.1 Omzetontwikkeling van Philips in drie centrale regio's in de wereld.**



Bron: Philips jaarverslagen.

omgekeerde tendens aanwezig te zijn. De groei in Azië en Europa ligt op een enigszins vergelijkbaar niveau, terwijl de groei in Noord-Amerika ondanks een slecht laatste jaar, daar aanzienlijk boven ligt. Gevolg is dat de achterstand van de omzet in Azië in guldens uitgedrukt, steeds groter wordt.

Een tweede trend in de rol van de verschillende regio's die hier in oogen-schouw genomen wordt, is de ontwikkeling van investeringen in duurzame produktiemiddelen. De verwachting zou zijn dat deze investeringen in Azië sterk zouden toenemen. Ten eerste heeft dit continent een achterstand in de omvang van de activiteiten in te lopen. En als die omvang op gelijke voet moet komen met die in de andere regio's, zal er veel geïnvesteerd moeten worden. Dit sluit aan bij de algemene tendens om in de afzetmarkt zelf aanwezig te zijn om transportkosten terug te dringen en sneller op veranderingen in de markt te kunnen inspelen. Een tweede reden, waarom te verwachten valt dat er vooral in Azië geïnvesteerd zal worden in duurzame produktiemiddelen, hangt samen met het karakter van de regio. Het Verre Oosten is volgens de Philipsleiding met name sterk in produktietechniek. Om van deze deskundigheid en de randvoorwaarden daarvoor zo goed mogelijk gebruik te maken, zullen nieuwe fabrieken en capaciteitsuitbreidingen met name in Azië terecht komen. In tabel 5.1 worden hierover de cijfers gegeven.

**TABEL 5.1 Investeringen in duurzame produktiemiddelen door Philips in drie centrale regio's in de wereld<2>.**

Jaar	Totaal (f milj.)	Azië		Europa	N-Amerika
		(f milj)	%	%	%
1976	1473	75	5	73	11
1977	1573	80	5	72	13
1978	1744	85	5	73	12
1979	2138	85	4	74	11
1980	2533	118	5	78	13
1981	2632	139	5	66	21
1982	2396	145	6	66	19
1983	2491	119	5	65	22
1984	3843	212	6	62	27
1985	4541	268	6	73	17

Bron: Philips jaarverslagen.

Uit de tabel blijkt dat de investeringen in Azië (in guldens gemeten) gestadig toenemen, maar dat doet het totaal bedrag ook. Belangrijker is in dit geval het relatieve getal, het percentage. Ondanks de stijgende lijn van de laatste drie jaar is er nauwelijks sprake van een verhoogd investeringsniveau in Azië. Vanaf 1980, als de grote herstruktureringgolven door Europa spoelen, gaat vooral het investeringsniveau in de VS snel omhoog. Het jaar 1985 is wat dat betreft een vreemd jaar. Het inzakken van de chipmarkt laat de investeringen in Noord-Amerika sterk dalen. Tegelijkertijd worden voor diezelfde chips in Nijmegen en voor het Megabit-

projekt samen met Siemens, in Europa de investeringen sterk opgevoerd. In Europa zorgden de produktie van de platte TV-beeldbuis en de Compact Disc eveneens voor grote investeringen. Conclusie is in ieder geval dat grote nieuwe investeringen niet in Azië gedaan worden.

Rest ons de derde indikator voor een groeiend belang van het Aziatisch kontinent: het personeelsbestand. Dit is de meest onduidelijke indikator. Er is bijvoorbeeld door het invoeren van automatiseringen weinig direkt verband tussen het aantal personeelsleden en de produktieomvang.

**TABEL 5.2 Personeel van Philips in Azië in duizenden en als percentage van het geheel.**

Jaar	Personeel Azië		Europa	N-Amerika
	.000	%	%	%
1976	27	7	72	10
1977	28	7	71	11
1978	32	8	69	12
1979	27	7	70	12
1980	29	8	68	13
1981	28	8	65	15
1982	26	8	66	15
1983	27	8	63	17
1984	31	9	62	18
1985	28	8	64	16

Bron: Philips jaarverslagen.

Op wat schommelingen na, is er geen duidelijke groei waarneembaar. In 10 jaar tijd (1976-1985) is het personeelsbestand in Azië met welgeteld 1000 mensen toegenomen. Deze cijfers zijn echter nogal bedriegelijk, zoals ook al in hoofdstuk drie aangegeven is. Zo verdwenen er in 1979 maar liefst 8000 Philips India werknemers/sters uit de cijfers, omdat Philips haar aandeel in Philips India terugbracht tot onder de 50%. Tabel 5.3 geeft aan hoe het personeelsbestand in 1985 per land was opgebouwd.

Van deze aantallen zijn bij Japan 13.000 personeelsleden van MEC en 1500 van Marantz niet in de Philipsjaarverslagen opgenomen. Van de cijfers van India ontbreken alle 9.000 personeelsleden.

Uit het personeelsbestand is geen sterke groei in Azië af te leiden. Wel hebben de verhoudingen tussen de regio's zich gewijzigd. Het relatieve aandeel van Europa zakte tussen 1976 en 1985 van 72% tot 64%. Het aandeel van Noord-Amerika in het totaal steeg van 10% tot 16%.

Voorzover het Azië betreft is een ander aspect van het personeelsbestand van belang. In tabel 5.3 zijn de personeelsaantallen samengevoegd volgens de indeling zoals die ook in hoofdstuk 4 gemaakt is. Daarbij valt op dat:

1. De penetratie in Japan vooral tot stand komt via de Philips-deelneming in MEC. Als gevolg van wijzigende verhoudingen is

**TABEL 5.3** Personeelsbestand Philips Azië per land, inclusief minderheidsdeelnemingen.

Land	Personeel	Groepstotaal
Japan	14.950	14.950
Hong Kong	3.700	19.200
Singapore	4.500	
Taiwan	8.000	
Zuid-Korea	3.000	
Indonesië	1.000	5.700
Maleysië	1.200	
Thailand	3.500	
China	100	9.100
India	9.000	
Bangla Desh	200	2.900
Filipijnen	2.000	
Pakistan	700	
<b>TOTAAL</b>	<b>51.850</b>	

Bron: Philips jaarverslagen  
SOBE-onderzoek/-schattingen.

Matsushita niet alleen wat betreft haar aandeel, maar ook wat betreft haar inbreng, de dominante partner.

- Er is een sterke concentratie in de NIC-landen, waarbij momenteel Zuid-Korea als relatieve laatkomer in het 'Philips-gebeuren' en Taiwan een aantal uitbreidingen toegewezen gekregen hebben.
- Philips heeft zich, zeker in vergelijking met soortgelijke bedrijven, een solide plaats veroverd in India. Daar wordt ook een breed pakket artikelen geproduceerd voor de lokale markt. Ondanks toezeggingen en pogingen daartoe, komt er van exporteren vanuit India niet veel. Van de totale produktie wordt rond de 5% geëxporteerd en dan nog voornamelijk naar andere Philipsvestigingen in de regio. Op de andere grote markt, China, is Philips niet noemenswaardig aanwezig. Wel staan daar enkele fabrieken op stapel. Die zijn overigens wel in de vorm van jointventures gegoten. Het betreft hier bovendien plannen. In werkelijkheid zijn wel vaker voorspellingen van sterk stijgende personeelsaantallen niet uitgekomen.
- De resterende arme landen en de middengroep, de zogenaamde middle income countries (MIC-)landen, zijn voor Philips niet van belang. Deze landen komen in het beleid van Philips alleen voor in zoverre er een geïsoleerde vestiging bestaat. Het meest duidelijk is dat in Thailand (Signetics) en in de Filipijnen (Philips Components) het geval, waar

één vestiging bijna de volledige Philipsactiviteit in het betreffende land uitmaakt.

Alledrie de criteria (omzet, investeringen en personeelsbestand) lijken hetzelfde aan te geven: een gelijke spreiding van de Philipsactiviteiten over de drie regio's lijkt niet waarschijnlijk. Europa blijft de thuisbasis van het bedrijf. Noord-Amerika neemt evenwel een steeds belangrijkere positie in, maar de achterstand op Europa is toch nog vrij groot. Azië staat op alle terreinen nog zo in de kinderschoenen, dat het inlopen van de achterstand deze eeuw niet verwacht hoeft te worden. Wel zijn er op het kontinent een aantal belangrijke productiecentra gevestigd. Dit wordt duidelijk, als de Philipsactiviteiten per produktgroep bekeken worden.

## 5.2 Philips per produkt

Philips hanteert in haar jaarverslagen een indeling in zes verschillende produktgroepen. Zie daarvoor ook bijlage 1. Hier zal deze indeling eveneens aangehouden worden. Enkele cijfermatige gegevens over deze produktgroepen zijn weergegeven in tabel 5.4. Hierbij dient aangetekend te worden, dat een uitsplitsing van deze cijfers per kontinent niet door Philips gegeven wordt. Wat de rol van Azië in de samenstelling van deze cijfers is, is dan ook niet een-twee-drie aan te geven. Toch zullen er per produktgroep enkele konkluderende opmerkingen gemaakt worden.

**TABEL 5.4** Omzet en resultaat per Philips-produktgroep voor het jaar 1985.

Produktgroep	Omzet (f milj.)	Resultaat (f milj.)	Resultaat als % van de omzet
Verlichting	7.910	910	11,5
Konsumenten produkten	16.732	34	0,2
Prof. systemen en produkten	17.520	1.484	8,5
Huishoudelijke apparaten	6.639	397	6,0
Komponenten	8.069	44	0,5
Diversen	3.175	200	6,3
Niet toegerekend	---	6	---
<b>TOTAAL</b>	<b>60.045</b>	<b>3.075</b>	<b>5,1</b>

Bron: Philips jaarverslag 1985.

Uit tabel 5.4 blijkt met betrekking tot de produktgroep 'Verlichting', waaronder ook batterijen en verlichtingsarmaturen vallen, twee dingen. Ten eerste zijn lampen (laat staan gloeilampen) al lang niet meer de hoofdprodukten van Philips. De produktgroep zorgde in 1985 voor 13% van de totale omzet. Ten tweede mag het belang van deze produkten voor het totale Philipskoncern niet onderschat worden. Er wordt relatief



veel (bruto-)winst mee gemaakt. Het bedrijfsresultaat van deze produktgroep maakte in 1985 30% uit van het totale bedrijfsresultaat. Philips heeft op het terrein van verlichting een naam te verliezen, of het nu om gloeilampen, energiezuinige lampen of verlichtingsprojecten gaat. Door de economische groei in Azië zijn ook de orders voor verlichtingsprojecten snel toegenomen. Philips heeft zich binnen deze markt een sterke positie weten te verwerven. Bij deze verlichtingsprojecten zijn twee belangrijke groepen te onderscheiden. Allereerst infrastrukturele projecten. Zo verzorgde Philips de verlichting van het hypermoderne Shangli-vliegveld in Singapore en bij de Kaohsiung-haventunnel in Taiwan. Een tweede groep projecten zijn die bij kantoren en hotels. Philips verzorgde de verlichting voor een groot aantal van deze complexen in onder andere Jakarta (Indonesië), Singapore, Kuala Lumpur (Maleysië) en Hong Kong. Op deze markt, die van kantoren en hotels, is overigens een stevige wildgroei ontstaan. Vooral in Singapore is wild gespekuleerd met onroerend goedprojecten. De bouwsector ter plaatse is inmiddels dan ook ingestort. De lampenfabrieken zijn binnen het vestigingsbeleid van Philips over het algemeen de meest duidelijke voorbeelden van zogenaamde 'local for local'-vestigingen. De produktie is bestemd voor de lokale markt en slechts enkele produkten worden geëxporteerd. In Azië staan alleen in China, Singapore, Taiwan en Zuid-Korea nog geen Philipslampenfabrieken. In Taiwan en Zuid-Korea kan de lokale industrie gemakkelijk in de eigen lampenbehoefte voorzien, omdat de produktie relatief eenvoudig is. Inmiddels is in Taiwan een kontrakt gesloten tussen Philips en de Taiwan Fluorescent Lamp Company voor de start van een lampenfabriek. Philips zal voor 51% deelnemen in deze fabriek die zich zal richten op de produktie van hoge druk gasontladingslampen en andere energiezuinige lichtbronnen. In de Volksrepubliek China wordt momenteel ook onderhandeld over een op te richten lampen- en armaturenfabriek. Singapore wordt bevoorradt vanuit Maleysië.

Vanzelfsprekend geldt voor veel Aziatische ontwikkelingslanden, dat het bestaan van een lampenmarkt nauw samenhangt met de elektrifikatieprogramma's van de betreffende overheden. Dit geldt met dezelfde vanzelfsprekendheid voor andere elektrische apparaten.

De meeste lampenfabrieken zijn klein en werken met apparatuur afkomstig van andere Philipslampenfabrieken, die inmiddels gemoderniseerd zijn. De groeiverwachtingen zijn beperkt. Bij groei van de markt zullen deze fabrieken waarschijnlijk langzaam wat moderner worden en zal een gedeelte van de onderdelen geïmporteerd worden. Dit als alternatief voor grote plaatselijke fabrieken. Het beeld van een kleine, zeker niet hypermoderne fabriek, die wel vaak marktleider is in de nationale industrie en weinig exporteerd, gaat globaal gezien op voor Bangla Desh, Indonesië, Maleysië, de Filippijnen en Thailand. Uitzonderingen hierop zijn Hong Kong, India en Japan. In Hong Kong staat een (kleine) fabriek voor miniaturlampjes. Deze fabriek is echter wel sterk exportgericht en modern.

De positie van Philips op de Indiase lichtmarkt is al uitgebreid in hoofdstuk 4.4 aan de orde gekomen. Deze positie is nog versterkt door de

nieuwe lampenfabriek in de Indiase deelstaat Punjab. Deze fabriek leverde in 1985 de eerste gloei- en fluorescentielampen af. In 1986 kwam de produktie pas goed op gang. Voor de bouw van deze fabriek werd door de Nederlandse overheid in 1984 bijgedragen met een bedrag van 12,2 miljoen gulden aan ontwikkelingsgelden. De markt in India is groot. De bestaande Philips(PEICO-)lampenfabriek in Kalwa en ELMI in Calcutta zijn dan ook met respectievelijk 1300 en 1450 personeelsleden groot, in vergelijking met de fabrieken in de reeds genoemde landen. Ook Japan vormt een uitzondering. De lichtactiviteiten van Philips aldaar zijn volledig ondergebracht bij MEC. MEC heeft een aandeel van 30% op de grote Japanse markt. Het bedrijf is daarmee nummer 1. Dit marktaandeel komt overeen met een jaaromzet van f 200 miljoen. Daarmee maken de lichtactiviteiten 35% tot 40% van de totale activiteiten van MEC uit.

De produktgroep 'Konsumenten-elektronika' is al geruime tijd het zorgenkindje van de Philipsdirectie. Het zijn de onder deze groep vallende produkten, die een zeer zware concurrentie te duchten hebben van Japanse fabrikanten.

Na jaren diep in de rode cijfers gezeten te hebben, vertoonde de produktgroep over 1985 voor het eerst weer een (bescheiden) winst. Deze opgaande lijn werd in 1986 doorgezet. Daarvoor was wel de definitieve opheffing van Philips' eigen videosysteem, het V2000-systeem, nodig. Plus de nodige EG-bescherming voor de Compact Disc. Binnen de produktgroep zijn deze twee artikelen de moderne produkten. Daarnaast worden er nog volop hi-fi apparatuur, radio's en TV's geproduceerd. Deze 'oude' produkten, om ze zo maar te karakteriseren, zijn van groot belang geweest bij de uitbouw van de Philipsactiviteiten in Azië.

De meeste Aziatische landen hebben een vestiging voor een of meer van deze produkten binnen de landsgrenzen. Zij verschillen duidelijk van de lampenfabrieken. De Audio- en Videofabrieken zijn over het algemeen een stuk groter dan de lampenfabrieken en zijn bovendien veel sterker op de export gericht. Singapore is het onbetwiste centrum in de regio, maar ook andere landen huisvesten Internationale Produktie Centra van de Philipsstructuur.

Ook bij deze produktgroep zijn er natuurlijk uitzonderingen: Zuid-Korea bijvoorbeeld. Tot voor kort kende dit land geen Audio- of Videovestiging van Philips. Deze konsumentenartikelen waren voorbehouden aan de nationale industrie. In de groep 'armen landen' en 'dubbeltje op z'n kant'-landen staan kleine bedrijven voor de lokale markt. Voor de plaatselijke markt produceren ook de Maratanzvestigingen in Japan en de Audio-vestigingen in Calcutta en Poona (India). Deze vestigingen zijn wel een stuk groter dan die in de arme landen en de middengroep landen.

Zoals gezegd is Singapore te beschouwen als het centrum voor de regio. In Singapore zijn zowel de centrale Audio-, als de centrale Videofabriek van Philips in Azië gevestigd. De TV-fabriek in Singapore is de grootste TV-fabriek van Philips buiten Europa. En mede vanuit deze vestiging

lopen toeleveringslijnen naar de eveneens grote TV-fabriek in Taiwan en naar de kleinere vestigingen in Bangla Desh, Thailand, Maleysië, India, Australië en naar de Noordchinese stad Chanchun. Deze laatste moet overigens op termijn ook uitgroeien tot een omvangrijke vestiging met eigen produktielijnen.

Vanuit Singapore worden een aantal Philipsactiviteiten in de Volksrepubliek China begeleid. Dit gebeurt niet vanuit Hong Kong, wat misschien meer voor de hand zou liggen. De lijn Hong Kong-China lijkt meer een commerciële lijn, voor verkopen dus. De technische ondersteuning gebeurt vanuit Singapore. Dat geldt niet alleen voor de televisieproductie. Voor de audioproducten is deze structuur eveneens aanwezig. Centraal in de regio is de Audiofabriek in Singapore die met een ontwikkelafdeling van 150 mensen, de fabriek met de grootste R&D-afdeling in Singapore is<3>. Vanuit Singapore lopen lijnen naar onder andere de nieuwe Audiofabriek in Beijing, China.

De produktie in de Chinese vestigingen is voor de export bedoeld. Voor de export in de regio (maar ook daarbuiten), zorgt naast de vestiging in Singapore een tweede centrale vestiging gelegen in Hong Kong. De internationale produktiestructuur voor radiokassette-recorders bestaat uit vestigingen in Oostenrijk en West-Duitsland in Europa en Aziatische vestigingen in Penang (Maleysië), Singapore en Hong Kong.

De produktiestructuur voor autoradio's bestond lange tijd uit vestigingen in Frankrijk, West-Duitsland en Singapore. Sinds kort is daar Car Audio Electronics, een joint-venture in Hong Kong, bijgekomen. De produktie voor dit bedrijf is uitbesteed aan een bedrijf in China.

Singapore mag dan het centrum van de regio zijn voor Philips' consumentenproductie, Hong Kong is nadrukkelijk in deze produktiestructuur opgenomen. Coronet, de Audio-fabriek in Hong Kong, is niet alleen in de regionale taakverdeling opgenomen, zij is ook het wereldproduktiecentrum voor draagbare radio's.

De produktiecentra voor de 'nieuwe' consumentenprodukten, moeten een stuk noordelijker gezocht worden. Marantz produceert niet alleen Compact Disc spelers in Japan, maar is tevens gestart met een ontwikkelcentrum voor de videorecorder. Dit centrum zal nauw verbonden zijn met het toekomstige videorecorder-produktiecentrum van Philips in Zuid-Korea. De regionale gerichtheid van deze vestigingen is een logisch gevolg van het gehanteerde televisiesysteem, waarop ook de videorecorder moet worden afgestemd. In Azië wordt een ook in de VS toegepast systeem gebruikt, dat afwijkt van het Europese. Videorecorders van het ene systeem zijn onbruikbaar in gebieden waar het andere systeem wordt gebruikt. De Videofabriek in Zuid-Korea is dan ook gericht op de Japanse en Amerikaanse markt. Het is de Philipsleiding al lange tijd een doorn in het oog, dat Philips gedwongen is om op de Amerikaanse markt videorecorders te verkopen, die bij Japanse bedrijven zijn ingekocht. Deze recorders waren wel voorzien van een Philips (Magnavox) merkje, maar waren gemaakt door Matsushita. In de toekomst komen deze apparaten uit de Philipsfabriek in Zuid-Korea. Naast het gebied Zuid-Korea/Japan, is India een tweede gebied waar een aantal nieuwe inves-

teringen gepland zijn. Er zijn kontrakten gesloten voor de start van een kleurentelevisiefabriek in het zuiden van India en ook de nieuwe vestiging in Calcutta gaat met een proeflijntje beginnen. Verder wordt er ook nog aan een videorecorderfabriek gedacht. Philips probeert zo op een groeiend aantal terreinen door te dringen in de groeiende Indiase markt voor consumentenartikelen.

De produktgroep 'huishoudelijke apparaten' is in Azië veel kleiner van omvang dan de twee voorgaande groepen. Tot voor kort was Philips aanwezig met een fabriek in Manila (Filippijnen), waar ook huishoudelijke apparaten gemaakt worden en een fabriek voor kleine huishoudelijke apparaten in Singapore. De in deze laatste fabriek geproduceerde artikelen, waaronder stoomstrijkijzers, zijn vooral bestemd voor de Amerikaanse markt. Een dergelijke fabriek, waar ook scheerapparaten en haardrogers gemaakt gaan worden, moet in Zuid-Korea verrijzen. Daarnaast heeft Philips met koffiezet- en scheerapparaten de nodige successen weten te behalen op de Japanse markt.

In het investeringsbeleid van Philips zijn op drie plaatsten nieuwe projecten gepland. In de Chinese hoofdstad Beijing, in de Indiase deelstaat Uttar Pradesh en in Pakistan komen fabrieken voor koelkasten en koelkastcompressoren. In deze drie fabrieken wordt deelgenomen door de Italiaanse Philips dochter IRE.

De produktgroep 'professionele produkten en systemen' omvat een zeer uiteenlopende scala van produkten. De groep was in 1985 de grootste produktgroep in omzet en had een meer dan gemiddeld winstpercentage. De produkten van deze groep komen over het algemeen niet op de consumentenmarkt. De klanten zijn andere bedrijven, instellingen als ziekenhuizen, en niet in de laatste plaats nationale en regionale overheden. De overheden van ontwikkelingslanden zijn daarbij een belangrijke doelgroep. De Aziatische landen vormen daarop geen uitzondering. Zeker niet in die landen, die een snelle economische groei doormaken. In deze landen wordt veel waarde gehecht aan het opbouwen van infrastructuurle voorzieningen. Denk daarbij aan havens, vliegvelden en telefoonverbindingen. De produkten die hiervoor nodig zijn, zijn over het algemeen ingewikkeld en de fabrikage gaat het technologisch nivo van de plaatselijke bedrijven te boven. Kortom: deze produkten worden gekocht bij westerse bedrijven, die deze produkten dan vaak in westerse landen maken. Voor het binnenhalen van deze orders kunnen ontwikkelingsgelden van westerse overheden een belangrijk extra steuntje in de rug zijn.

Hoe belangrijk de Aziatische markt is, blijkt uit het jaarverslag van AT&T and Philips Telecommunications (APT). Deze joint-venture van Philips en AT&T maakt telefooncentrales. Het belang van telekommunikatie voor de infrastructuur zal duidelijk zijn. In 1984 realiseerde APT 37% (f 222 miljoen) van haar omzet in Azië. De telekommunikatiemarkt van Azië is overigens de snelst groeiende in de wereld. Philips ontvangt bij haar orders de nodige ontwikkelingsgelden. Deze steun is in verhou-

ding tot de totale kosten van de orders beperkt van omvang, maar zoals gezegd kan het een extra steun in de rug zijn.

Azië is dus een belangrijke afzetmarkt voor professionele apparatuur. De produktiefaciliteiten van Philips aldaar beperken zich echter tot India, Singapore en Japan. In Japan betreft het vooralsnog een joint-venture met het bedrijf Kyocera voor aanpassing en marketing van het Sophomation-systeem. Sophomation staat voor Synergetic Open Philips Office Automation, een systeem waarin apparatuur voor beeld, data en geluid in elkaar gepast kunnen worden. Dit kan ook als de gebruikte apparatuur van verschillende fabrikanten is. Het Japanse bedrijf zal dit systeem alleen verkopen en zondig aanpassen, maar niet zelf produceren.

Meer omvattend zijn de activiteiten in Singapore, waar naast een grote Machinefabriek, ook nog een fabriek voor telekommunikatie-produkten staat. Deze laatste is zeer bescheiden van omvang. De Machinefabriek is dat niet. De taak van dit bedrijf is het leveren van produktie-apparatuur voor lampenfabrieken en voor de produktie van audio/videoprodukten.

In India staan twee, en in de toekomst mogelijk drie, 'professionele' vestigingen. In Calcutta wordt telekommunikatie-apparatuur gemaakt voor het leger, in Poona zijn het civiele produkten. In geen van beide gevallen is sprake van technologisch hoogwaardige produkten. In tegendeel zelfs. De in Calcutta vervaardigde walki-talki's en de in Poona gefabriceerde oscilloskopen en andere meet/regelapparatuur zijn zelfs vrij eenvoudig. Het technologisch nivo kan veranderen als de geplande derde vestiging in de zuidelijke stad Bangalore het groene licht krijgt. Deze Professional Electronics Factory moet onder ander röntgenapparatuur, randapparatuur voor computers en verfijnde meet- en regelapparatuur gaan maken. Deze vestiging bestaat voorlopig nog enkel op de tekentafel.

Samenvattend: Azië is voor een aantal produkten een belangrijke afzetmarkt. Die afzetmarkt is over het algemeen sterk gekoncentreerd. Zo verkoopt Philips een groot aantal bankterminals (in Zweden gemaakt) in de financiële centra Hong Kong en Singapore. Philips levert complete bewakings/ beeld- en geluidsystemen aan hotels en kantoorcomplexen in enkele grote steden in Azië. De afzet van telekommunikatie-apparatuur (telefooncentrales, luchtverkeersleidingcentrales en dergelijke) concentreert zich vooral in die landen, die een hoge prioriteit hebben binnen het Nederlandse ontwikkelingsbeleid. Deze landen zijn Sri Lanka, India en Indonesië.

Ook voor de levering van wapensystemen nemen Indonesië en in mindere mate India een belangrijke plaats in. Leveringen van deze produkten aan Taiwan staan door de veranderende politieke verhoudingen met de Volksrepubliek China onder druk.

Naast het belang van Azië als afzetmarkt staat, dat er weinig professionele apparatuur in het kontinent zelf gemaakt wordt. In zoverre als dat gebeurt, betreft het over het algemeen eenvoudige produkten of aanpassingen van in Europa gemaakte apparatuur.

De produktgroep 'komponenten', of industriële toelieferingen, zoals de groep tot voor enkele jaren heette, zal voor veel mensen de meest karakteristieke produktgroep zijn. Daarbij zijn vooral lange rijen, over mikroskopen gebogen vrouwen, bezig met het monteren van chips, bekende taferelen geworden. In hoeverre deze taferelen nog aktueel zijn, wordt verderop bekeken. Komponente omvatten meer dan alleen chips (of algemeen: Intergrated Circuits). Wel zorgde het inzakken van de markt voor een groot aantal soorten IC's voor het magere resultaat van de produktgroep in 1985. En ook de tegenvallende winstcijfers van Philips over 1986 waren voor een groot deel aan de verliezen op de IC-produktie te wijten.

De IC-produktie was in eerste instantie het voorbeeld bij uitstek van een type produktie, waar grote kostenvoordelen behaald konden worden in lage lonenlanden. De hoofdmoot van de komponentenproduktie van Philips in Azië bestaat dan ook uit de produktie van IC's. Opvallend genoeg beschikt Philips maar over één originele Philipsvestiging op dit terrein. Deze fabriek is tevens de oudste van de IC-fabrieken. Al in 1967 werd deze vestiging, Philips Electrical Building Elements Industries, opgericht in Taiwan. In eerste instantie maakte het bedrijf onderdelen voor televisies, maar later ook IC's. Voor deze IC-produktie bestaat er een nauwe band tussen het Taiwanese bedrijf en de Philips IC-fabriek in Nijmegen (Nederland). Philips is inmiddels de grootste IC-producent van Taiwan.

De omvangrijkste IC-produktie (in 1985 rond de f 1,5 miljard) komt uit de MEC-fabrieken in Japan, waar Philips een 35%- aandeel in heeft. Dit zijn dus geen 'originele' Philipsfabrieken, bovendien is Matsushita overheersend in de joint-venture.

Philips beschikt over nog twee grote IC-produktievestigingen, die wel 100% eigendom zijn. Het Amerikaanse Signetics heeft na een kortstondig avontuur in de Filippijnen, twee vestigingen in Azië, te weten in Thailand en in Zuid-Korea. De vestigingen zijn daar opgezet voor de lage lonen, maar inmiddels uitgegroeid tot speerpunten in de Signeticsstructuur. Toen in 1985 de IC-markt instortte, ontkwam ook het Signeticspersoneel in Azië niet aan massa-ontslagen. De geplande uitbreiding van de Bangkokvestiging is door de produktie inkrimping voorlopig wel van de baan en veel vrouwen verloren hun baan. Toch lijkt de afbouw in de VS nog groter. In de komponentenbranche is het de laatste tijd een kwestie van hollen of stilstaan geweest. De chipmarkt kende behalve in 1985, ook al in 1979 en 1982 crises. In de tussenliggende jaren groeide de markt stormachtig, denk aan het succes van de huiskomputers. Deze onregelmatigheden in de markt werden binnen de Philipsstructuur nog beïnvloed door het Saoudiarabische telefonieproject. De voor dit miljardenproject benodigde komponenten werden voor een groot deel vanuit de Aziatische vestigingen geleverd. Het aflopen van dit project had dan ook een grote weerslag op deze vestigingen.

Naast de IC-produktie heeft Philips in de Filippijnen, Hong Kong en India vestigingen staan voor transistoren en andere komponenten. Deze vestigingen zijn aanzienlijk minder modern. In Hong Kong participeert

Philips bovendien in een bedrijf, samen met het Zwitserse Brown Boveri, voor Liquid Cristal Displays (LCD's). Deze LCD's hebben mogelijk een grote toekomst als schermen van televisies, de echte platte TV's. In de toekomst kan het belang van dit bedrijf dus mogelijk veranderen. De hoofdvestiging van Philips voor de produktie van LCD's staat overigens in Heerlen (Nederland).

De componenten waarvan de produktie momenteel het sterkst uitgebreid wordt, liggen heel dicht bij de konsumentenmarkt. Het betreft de produktie van beeldbuizen voor kleuren-TV's. In Taiwan staat al ruim 17 jaar een beeldbuizenfabriek, die uitgegroeid is tot een uiterst moderne en zeer grote vestiging. In de nieuw opengaande markten in de regio, in India en China, worden nu eveneens beeldbuizenfabrieken neergezet. In India staat zo'n fabriek er inmiddels al, evenals in Noord-China. Plannen voor een tweede Chinese fabriek, in het zuiden, zijn voorlopig in de ijskast gezet en mogelijk voorgoed van de baan. De nieuwe vestigingen in India en China richten zich, in tegenstelling tot de Taiwanese vestiging, voornamelijk op de binnenlandse markt.

De resterende produktiegroep 'diversen', is in het kader van dit hoofdstuk een andere groep dan die in tabel 5.4 genoemd wordt en in de Philips jaarrekening is opgenomen. De in de tabel opgenomen cijfers hebben vooral betrekking op de zogenaamde koncernvreemde activiteiten. Hieronder vallen de produktie van meubels, muziekinstrumenten en tandenborstels. Deze activiteiten zijn gekoncentreerd in de VS en Australië. In dit hoofdstuk wordt met 'diversen' een aantal dienstverlenende activiteiten van Philips in Azië bedoeld. Over omzet en resultaat van deze activiteiten is niets bekend of ze kunnen moeilijk in cijfers worden uitgedrukt. Toch zijn ze belangrijk genoeg om apart te vermelden. Globaal kunnen deze diensten in drie groepen verdeeld worden. De eerste groep omvat activiteiten voor de verkoop van Philipsactiviteiten. Logische activiteiten voor een bedrijf. De Japanse groothandel Tokyo PL en het in Hong Kong gevestigde handelsbedrijf Philips China Ltd zijn voorbeelden van deze groep.

Een tweede groep activiteiten is minder logisch dan de eerste. De kennis die Philips opgedaan heeft bij projektontwikkeling, komt tot uiting in een bedrijf als Intarco, het architectenburo van Philips. Intarco heeft vestigingen in Indonesië en Hong Kong. In Hong Kong is ook United Contracts gevestigd, een joint-venture die in eerste instantie werd opgezet voor de bouw van een complete stad in China.

De derde groep dienstverlenende activiteiten betreft het verzorgen van opleidingen. In Singapore staat een technisch opleidingscentrum en een centrum voor de opleiding van sekretaressen. De overheid verplicht grote investeerders hier toe. In Taiwan is Philips in samenwerking met de overheid een IC-centrum gestart. Daarnaast verzorgt Philips de nodige opleidingen in haar scholingscentra in Nederland.

## 5.3 Diskussie

In deze paragraaf zullen een aantal onderwerpen de revue passeren die een beeld moeten geven van hoe een MNO (Philips) zich in Azië zal ontwikkelen. Nu is het voorspellen van de toekomst een hachelijke zaak, dat zal hier dan ook niet gebeuren. Wel is het zo dat als gevolg van technologische en/of bedrijfsorganisatorische ontwikkelingen een aantal processen opgang gekomen zijn. Processen waarvan een aantal gevolgen zich inmiddels aftekenen of lijken af te tekenen. Deze gevolgen zijn dus lang niet altijd duidelijk of eenduidig te interpreteren. Deze paragraaf heet dan ook niet voor niets 'Diskussie'. Er zal materiaal aangedragen worden dat de diskussie hopelijk zal stimuleren.

Achtereenvolgens zal ingegaan worden op:

1. De tendens tot samenwerking met andere bedrijven.
2. Het uitbesteden van werkzaamheden aan andere bedrijven als speciale vorm van samenwerking.
3. In hoeverre er sprake is van technologie overdracht.
4. In hoeverre er sprake is van een terugkeer van werk naar westerse landen, nu de tijd van 'het jagen op lage lonen' voorbij lijkt te zijn.
5. En als laatste punt, of er investeringsstromen ontdekt kunnen worden binnen de Aziatische regio zelf.

### 5.3.1 Samenwerking

"Konkurrentiekracht in de elektronika wordt steeds meer beïnvloed door wereldwijde dimensies en verhoudingen. In ons vakgebied zijn schaal-grootte en groeisnelheid de strategische elementen waarmee door de konkurrentie de mogelijkheden tot kostprijsverlaging worden uitgenut. Daarnaast vormen verhoging van de reactiesnelheid op veranderingen in de markt, verkorting van het innovatie-trajekt en vergroting van de flexibiliteit van de organisatiestructuur, nieuwe en effectieve wapens in de konkurrentiestrijd." Dit zijn de woorden van de voormalige president van Philips, Wisse Dekker, uitgesproken in zijn jaarrede tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders in april 1984. Hij verwoordde de veranderende eisen die aan elektrotechnische bedrijven gesteld worden. Eisen die overigens ook voor andere bedrijfstakken gelden. Wil een bedrijf als Philips, met een zo groot skala van uiteenlopende produkten, op een groot aantal van haar markten mee blijven spelen, dan betekent dat nogal wat. Dan betekent dat bijvoorbeeld een slagvaardigheid die zelfs voor een kolos als Philips haast niet meer alleen op te brengen is. De tijd van samenwerking is aangebroken. "If you can't beat them, join them" is het motto. Deze samenwerkingen kunnen in principe ook overnames betekenen, maar niet als regel. Als regel wordt geprobeerd om zoveel mogelijk rendement te halen uit een zo klein mogelijke inspanning en behoud van een maximale bewegingsvrijheid. Naast overnames (vaak een grote inspanning, die veel geld kost) kan dat door participaties, joint-ventures, licentiekontrakten, know-how overeenkomsten, enzovoorts. Een dergelijke samenwerking kan door verschillende motie-

ven ingegeven zijn. In de eerder genoemde jaarrede van Dekker, noemde hij de belangrijkste.

1. Vergroting van het marktaandeel of markt bereik. Door deze vergroting kan het rendabel worden om rationalisaties (bijvoorbeeld automatiseringen) door te voeren, die voor de vergroting niet rendabel waren. Of kan toetreden worden tot markten waar nog geen toegang toe was. Dat laatste speelde bijvoorbeeld mee toen Signetics overgenomen werd in 1975.
2. De spreiding van risico en kosten. Het blijven op technologisch terrein vergt bijvoorbeeld zoveel R&D-inspanningen, dat het nodig kan zijn deze inspanningen samen met een partner te doen. Het Europese technologieprogramma ESPRIT (European Strategic Program for Research and Development in Information Technologies) probeert dit te stimuleren. ESPRIT dekt een gedeelte van de onderzoekskosten van projecten met meerdere (Europese) partners.
3. Een gezamenlijke standaard. De systeemstrijd rond de videorecorder liet zien, wat het bestaan van verschillende systemen aan extra problemen met zich meebrengt. Een gezamenlijke standaard is veiliger voor de bedrijven en blijkt in de praktijk ook een grotere markt te betekenen. Ook voor de konsument is het gunstig, de prijs van het produkt kan dalen (grotere markt) en een bepaald apparaat kan ook in het buitenland gebruikt worden.
4. Een vierde reden voor samenwerking komt voort uit de aard van een aantal produkten. De farmaceutisch/chemische tak van het Philips-koncern paste niet meer binnen het produktenpakket en werd afgestoten. Dat betekende niet, dat bepaalde chemische technologie niet meer nodig was. Een ander bedrijf kan daar echter beter op ingesteld zijn. Een voorbeeld is de joint-venture tussen Philips en het chemische bedrijf Du Pont de Nemour voor de productie van magnetische kassette- en videobanden.
5. Een laatste reden voor samenwerking is een strategische, bijvoorbeeld het verzekeren van een afzetmarkt. Philips nam om die reden een vergroot belang in Grundig. Grundig is een belangrijke afnemer van Philipsprodukten als beeldbuizen. Een poging van het Franse Thompson-Brandt, ook een beeldbuizen fabrikant, om Grundig over te nemen, bracht de Philipsafzet in gevaar. Als antwoord verwierf Philips met een minimum aan aandelenkapitaal (31,6%) de complete controle over Grundig.

Deze vijf redenen om samenwerkingen aan te gaan zijn ook van toepassing in Azië. Daar komt dan nog een extra reden bij, namelijk overheidsbepalingen. In een aantal landen stimuleert de overheid zowel het binnenhalen van technologie van MNO's, als het opbouwen van een nationale industrie. Het wordt buitenlandse bedrijven daarom verboden om bijvoorbeeld meerderheidsdeelnemingen in het land te vestigen. Dit geldt voor India en China. Maar ook in andere landen probeert de overheid een bepaald gedeelte van de zeggenschap over industriële activiteiten te reserveren voor de eigen bevolking.

Het aangaan van 50-50 of minderheidsdeelnemingen heeft een belangrijk

gevolg. De resultaten van deze bedrijven worden niet gekonsolideerd in de Philips' jaarrekeningen. Bovendien verdwijnt de toch al minimale controle van werknemers/sters in HIG-verband ongeveer helemaal. Het zicht op een gedeelte van de activiteiten van Philips verdwijnt zo. Dit probleem neemt steeds grotere vormen aan, aangezien het te verwachten valt dat het overgrote deel van nieuwe Philipsinvesteringen in de vorm van deelnemingen zal geschieden.

### 5.3.2 Sub-contracting

Een bijzondere vorm van samenwerking is uitbesteding of subcontracting. Uitbesteding verschilt van de hierboven genoemde vormen van samenwerking door het ontbreken van gedeelde eigendom. Bij joint-ventures wordt er een nieuw bedrijf opgezet, waarvan de partners voor hun aandeel juridisch eigenaar zijn. Bij R&D-kontrakten betreft het gezamenlijke kennis. Het uitbesteden van werk is strikt genomen niets meer of minder dan het als klant kopen van onderdelen bij een bedrijf die deze onderdelen levert. Het is dan ook geen nieuw verschijnsel, uitbesteden bestaat al bijzonder lang. Wat wel nieuw is, of in ieder geval opvallend genoeg om het hier te vermelden, is dat uitbesteden meer dan voorheen uitgangspunt is geworden van het bedrijfsbeleid. Zoals bij de runawaybeweging bepaalde gedeeltes van het totale productieproces werden geïsoleerd en overgebracht naar andere landen, zo wordt nu de productie van bepaalde onderdelen uit het totale proces losgemaakt en uitbesteed. Of precieser gezegd: losgemaakt en beëindigd. Uitbesteden vindt overal in de wereld plaats. De voordelen daarvan, toegespitst op de voordelen bij investering in Derde Wereldlanden, zijn:

- De mogelijkheid om zich met een surplus aan kennis en know-how te concentreren op de meest essentiële delen van een produkt. De controle op het eindprodukt blijft, terwijl de kapitaalsbehoefte voor investeringen in arbeidsintensieve en laagtechnologische werkzaamheden daalt.
- De produktiekapaciteit kan gemakkelijker en sneller worden uitgebreid of ingekrompen als de ontwikkelingen in de markt daartoe aanleiding geven.
- In veel gevallen is de MNO de enige of in ieder geval grootste afnemer van het onderdeel dat is uitbesteed. De MNO heeft dus de mogelijkheid om de prijs vast te stellen. Dat wordt nog bevorderd als er een kortlopend kontrakt bestaat met het toeleverende bedrijfje. De mogelijkheid blijft dan steeds aanwezig dat de MNO een voor haar gunstiger kontrakt afsluit bij een concurrerend bedrijfje. Het toeleverend bedrijf komt daardoor onder druk te staan. In een ander geval is de MNO juist niet de enige of grootste koper. Dit is bijvoorbeeld het geval als een MNO een te kleine serie nodig heeft om redabel te produceren. Een ander bedrijf, dat ook aan andere afnemers levert, kan series maken die groot genoeg zijn om bijvoorbeeld efficiëntere apparatuur te gebruiken.
- Er bestaat minder risico bij het eventueel nationaliseren van het bedrijf. Grote delen van dat apparaat zijn immers niet het eigendom van de MNO.

- Over het algemeen is het personeel bij de kleinere, toeleverende bedrijfjes niet of slecht georganiseerd in vakbonden. De MNO had al geen verantwoordelijkheid voor het personeel bij de toeleveranciers, maar deze kunnen goedkoop blijven leveren omdat de lonen er laag blijven, de werktijden lang, enzovoorts. De Philipsvakbond in India konstateerde zelfs dat Philips (PEICO) van toeleverancier veranderde zodra daar het personeel zich begon te organiseren.

Welke omvang het uitbesteden van werk kan aannemen onthulde de voormalige Philips Audio-direkteur Van Meurs<sup>4</sup>. Hij stelde, dat 70% van de onderdelen van een groot aantal audioprodukten van Philips ingekocht werd bij andere bedrijven. Hij stelde bovendien dat het loonnivo wel belangrijk mag zijn bij de keuze van een vestigingsplaats, de infrastructuur van toeleveranciers is dat ook. Het merendeel van de audiofabrikanten is naar het Verre Oosten getrokken waar nu 80% van de wereldproduktie gemaakt wordt. Philips is met haar vestigingen in Singapore, Hong Kong en Maleysië goed vertegenwoordigd in die regio. De achterblijvende vestigingen in Europa kregen als extra probleem dat met de meeste produktie ook de meeste toeleveranciers uit Europa verdwenen waren. Dit neemt overigens niet weg dat Philips alleen al in Nederland gebruik maakt van rond de 20.000 toeleveranciers<sup>5</sup>.

Het strategisch belang van de toeleveranciers mag blijken uit de moeite die Philips doet en gedaan heeft om een infrastructuur in haar omgeving op te bouwen. In Singapore heeft het bedrijf er een zogenaamde 'plastic poot' bijgekregen. Deze poot moet lokale leveranciers de nodige kennis bijbrengen om aan de eisen van Philips te voldoen. Uit de Philipsvestiging in Indonesië werd bekend dat vertrekkend personeel gestimuleerd werd om een eigen zaakje op te zetten voor de produktie van onderdelen. Philips ruimde daarvoor zelfs een gedeelte van haar fabrieksterrein in.

In India is al enkele jaren een konflikt gaande tussen de vakbond en de Philipsleiding over het uitbesteden. In verschillende Philipsvestigingen zijn zelfs speciale afdelingen opgezet. Deze Technical And Marketing Assistance Group (TAMAG-)afdelingen zijn opgezet om het contact met lokale toeleveranciers te onderhouden. Kostenoverwegingen en het breken van de vakbondskracht lijken in India de reden om tot uitbesteding over te gaan. Kostenoverwegingen, want het zijn vooral de arbeidsintensieve en laagtechnologische werkzaamheden die uitbesteed worden. Het uitbesteden omvat zowel onderdelen van de produktie als zaken als het busvervoer van en naar de Philipsfabrieken, magazijnbeheer en dergelijke. Dat het in India ook gaat om het breken van de vakbondskracht blijkt in de Philipsvestiging in Bombay. De vakbond van het bedrijf weigerde een 'geen bezwaar'-verklaring af te geven voor de installatie van een komputer. De vakbond weigerde dat, omdat de bedrijfsleiding geen garantie wilde geven, dat er geen mensen ontslagen zouden worden. Philips reageerde met het lenen van geld aan het plaatselijke bedrijf Computility Computer Systems voor de import van de benodigde komputer. De lening wordt met komputertijd aan Philips terugbetaald. De vakbond is buitenspel gezet.

Uit dit laatste voorbeeld blijkt al, dat uitbesteed werk lang niet altijd

laagtechnologisch werk hoeft te zijn. Ook uit het voorbeeld van Singapore blijkt dat. De toeleveranciers worden zelfs opgeleid voor het leveren van produkten met voldoende kwaliteit. Philips geeft daarvoor de nodige ondersteuning. Het voordeel voor Philips zit hierin dat het bedrijf geen kwaliteitskontrolle bij binnenkomst van de onderdelen meer nodig heeft, door de garantie dat de onderdelen van voldoende kwaliteit zijn. Het komt dan ook voor dat Philipsfunktionarissen optreden als kwaliteitskontrolleur bij andere bedrijven. Dit geeft het begin aan van een tweedeling in toeleveranciers. De ene groep levert eenvoudig, laagtechnologische produkten voor minder kosten dan Philips zelf kan. De andere groep leveranciers levert juist produkten of diensten, die specialistisch of hoogwaardig zijn en door Philips zelf niet rendabel ontwikkeld of bijgehouden kunnen worden.

Gezien de grote vlucht die gespecialiseerde bedrijven op het moment nemen, valt te verwachten dat deze vorm van uitbesteding in de toekomst alleen nog maar zal toenemen.

### 5.3.3 Technologie-overdracht

Een belangrijke reden waarom regeringen van ontwikkelingslanden de vestiging van MNO's aanmoedigden, was het verwerven van hoogwaardige technologie. Onder de voorwaarden van een imports substitutie politiek bleken de nationale industrieën van deze ontwikkelingslanden niet of slechts moeizaam in staat, om aan te haken bij de high-tech ontwikkeling in de wereld. Met investeringen door MNO's zou deze technologie wel binnen de landsgrenzen komen en langzaam doordruppelen naar de lokale bedrijven. In zijn algemeenheid kan gezegd worden dat deze theorie niet opgaat.

Vestigingen van MNO's, zeker als deze in vrijhandelszones gevestigd zijn, blijven eilanden geïsoleerd van de rest van de industrie in het betreffende land. De vestiging van een MNO is op z'n gunstigst een aarzelend begin van technologie-overdracht. Er zijn een groot aantal andere voorwaarden voor nodig, wil dit ook daadwerkelijk leiden tot overdracht van technologie.

Een bedrijf als Philips kan op verschillende manieren technologie overdragen. De eerste is via het uitbesteden van hoogwaardige, gespecialiseerde werkzaamheden aan lokale bedrijven, waarbij Philipsfunktionarissen assisteren bij het gebruik van de benodigde technologie. Zoals hierboven reeds vermeld is, vindt deze vorm van uitbesteding op steeds grotere schaal plaats.

Een tweede manier is in de vorm van licentie-overeenkomsten. Er wordt aan een lokaal bedrijf toestemming gegeven om bepaalde kennis of een produkt van Philips te gebruiken. Philips heeft bijvoorbeeld dergelijke licentie-overeenkomsten met de Zuidkoreaanse bedrijven Lucky Gold Star en Samsung. Beide bedrijven mogen de door Philips ontwikkelde beeldplaat produceren.

Er is nog een derde vorm van technologie-overdracht. Het betreft dan onderzoeksachtige samenwerking met een of meer lokale partners,

waaronder soms de overheid. Een voorbeeld van deze vorm is de participatie van Philips in de National Wafer Factory voor de productie en ontwikkeling van gekompliceerde chips in Taiwan. De fabriek zal beheerd worden door het Industrial Technology Research Institute, een overheidsinstelling. Een ander voorbeeld van samenwerking op onderzoeksterrein is de samenwerking van Philips met het eveneens Taiwanese Vitelic. Vitelic zal voor Philips een generatie CMOS statische RAMchips ontwikkelen. Deze generatie sluit aan op de door Philips in het Mega-project met Siemens te ontwikkelen megabit statische RAM-chip. Deze voorbeelden maken duidelijk, dat enerzijds Philips een gedeelte van de kennis die het in huis heeft, overdraagt aan de Taiwanese partners. Anderzijds, dat deze partners al over technische kennis moeten beschikken die nauw op die van Philips aansluit. Dit laatste lijkt logisch, bij de samenwerking moeten beide partijen wat in te brengen hebben, maar heeft wel een belangrijk gevolg. Het is namelijk geen toeval dat de genoemde voorbeelden allebei plaatsvinden in Taiwan. Er zijn een aantal duidelijke categorieën landen in Azië te onderscheiden en het nivo van de aldaar door Philips gebruikte technologie. De Philipsvestigingen in met name Taiwan en Singapore maken gebruik van de meest geavanceerde technologie die Philips in huis heeft. De bounding machines in de IC-fabriek in Taiwan en de numeriek bestuurdde machines en komputergeregelde testapparatuur in de Audio-vestiging in Singapore, doen weinig onder voor de in West-Europa gebruikte productie-apparatuur.

Nauw hiermee samenhangend is de opleiding van het personeel. Overeenkomstig de Singaporese regelgeving heeft Philips een opleidingscentrum in Singapore opgezet. Daarvoor zouden 100 Nederlandse ingenieurs als docent overgekomen zijn. De Taiwanese Philipsorganisatie stuurt elk jaar een groep personeelsleden voor verdere opleiding naar Nederland. Die opleiding gebeurt, naast bedrijfsopleidingen, mede op de opleidingsinstituten die Philips in Nederland heeft staan. De belangrijkste zijn het Philips International Telecommunication Training Center en het Philips International Institute of Technological Studies. Voor beide instituten worden met ontwikkelingsgelden respectievelijk 28 en 7 beurzen per jaar verstrekt.

Al eerder, bij de paragraaf over subcontracting, is opgemerkt dat Philips in Singapore actief heeft bijgedragen aan de opbouw van een industriële infrastructuur. Landen als Taiwan en Singapore zijn er, door hun specifieke positie en een gericht overheidsbeleid, voor een belangrijk gedeelte in geslaagd om de stap naar hoogwaardige technologie te maken. Mede daardoor zijn deze landen belangrijke concentratiepunten van het investeringsbeleid van Philips geworden. Andere landen nemen een andere plaats in binnen de Philips structuur. Zo beschikt de Signeticsvestiging in Thailand over moderne apparatuur. Het bedrijf is echter een eiland binnen de Thaise economie en van technologie-overdracht is dan ook nauwelijks sprake. Maleysië en tot op zekere hoogte de Filippijnen nemen een vergelijkbare plaats in. De Filippijnen tot op zekere hoogte omdat de daar gebruikte apparatuur niet zo erg modern is.

Naast de 'high-tech' landen en de 'eiland'-landen is er nog een derde

groep landen te onderscheiden waarin landen als Bangla Desh, Pakistan en Indonesië zitten. De Philipsvestigingen zijn er ouderwets en maken geen gebruik van hoogwaardige technologie.

Het precieze beeld verschilt uiteraard van land tot land. Zo hoort India in de laatste categorie, ware het niet dat de recente investeringen van Philips aldaar, een technologische 'opwaardering' betekenden. Het is overigens maar de vraag of dit in India echt doorzet. Met andere woorden of deze investeringen een voorbode zijn van enerzijds een modernisering van de andere Indiase vestigingen en anderzijds van een modern houden van de vestigingen.

Konkluderend kan gezegd worden dat Philips wel degelijk op een aantal terreinen technologie overdraagt. Dit gebeurt wel erg selectief. Het is zeker niet zo dat de start van een Philips vestiging op termijn leidt tot technologie-overdracht. Daarvoor moeten de sociaal-ekonomische ontwikkelingen van het gastland gunstig zijn en het investeringsbeleid van Philips aan het betreffende land een prioriteit toekennen. ZuidKorea was bijvoorbeeld lange tijd een land met gunstige sociaalekonomische perspectieven, maar met een lage prioriteit in het Philipsbeleid.

#### 5.3.4 Re-runaway

Het gebruik van geautomatiseerde productie-apparatuur vermindert het aandeel van de loonkosten in de totale kosten. In de geïndustrialiseerde landen zorgen een relatief grote welvaart (en daardoor een grotere afzetmarkt), het ruime aanbod van hooggekwalificeerde arbeidskrachten en een betere infrastructuur voor betere vestigingsvoorwaarden dan in de ontwikkelingslanden. Er is dan ook geen reden meer voor een MNO, om vestigingen in ontwikkelingslanden te handhaven. Deze ontwikkeling zou er vervolgens toe moeten leiden, dat steeds meer nieuwe productie-faciliteiten terug zullen keren naar de westerse landen. Analooq aan de runaway-beweging (zie hoofdstuk 1.3) wordt deze ontwikkeling 'rerunaway-beweging' genoemd.

Over bovenstaande bewering wordt het nodige afgediskussieerd. Met groeiende werkloosheidscijfers en spaarzame investeringen, is er de westerse regeringen heel wat aan gelegen om de rerunaway-beweging te stimuleren. Maar vindt die beweging ook werkelijk plaats?

De directeur van de Philips IC-fabriek in Nijmegen verwacht dat rond 1990 40 tot 50% van de IC's die nu naar Taiwan gaan voor bewerking en weer terug komen voor de eindcontrole, het Nijmeegse bedrijf niet meer zullen verlaten. En dit is niet de enige aanwijzing voor een mogelijke rerunaway van productie. In 1983 vond 80% van de halfgeleiderproductie van Amerikaanse MNO's plaats in Azië. De verwachting is dat aan het einde van deze eeuw dit aandeel teruggelopen zal zijn tot 50%<sup>6</sup>. Beide voorbeelden zijn evenwel verwachtingen. Gebeurt het ook echt?

Helaas, zo eenvoudig is het antwoord op deze vraag niet. Er zijn een aantal tendenzen te noemen die juist tot een versterking van de omgekeerde stroom leiden. Het gebruik van moderne, vergeautomatiseerde apparatuur heeft een aantal gevolgen. Deze apparatuur is

bijzonder duur en verouderd momenteel relatief snel. Er moet dus optimaal gebruik van gemaakt worden om de kosten eruit te halen. De arbeidswetten in veel ontwikkelingslanden geven meer mogelijkheden om deze apparatuur bijvoorbeeld 24 uur per dag en 7 dagen van de week in gebruik te hebben. Bovendien is in die landen meer ruimte voor het experimenteren met nieuwe managementstechnieken en arbeidsorganisatorische systemen waarbinnen de apparatuur efficiënter gebruikt kan worden. Voor de arbeidsmarkt heeft automatisering ook een aantal gevolgen. Door automatisering is een groot stuk kennis vastgelegd in de machine. Het gebruik daarvan is dus minder afhankelijk van de aanwezigheid van hooggekwalificeerd personeel. Dat is merkbaar aan de stijgende vraag naar laaggeschoold personeel. Oneerbiedig gezegd: de vraag naar 'knoppendrukkers/sters'. Laaggeschoold personeel is juist in ontwikkelingslanden ruimschoots voorhanden en bijzonder goedkoop. Dat arbeidsmarktplan ook wel eens mis kan gaan bleek in 1984 in Singapore. Het beleid van de overheid voor het opwaarderen van werkzaamheden en personeel had veel succes. Zoveel zelfs dat op de toch al krappe arbeidsmarkt het tekort aan laaggeschoold personeel opvallend groter werd. Dat er een tekort was aan hooggeschoold personeel was vrij bekend, het tekort aan laaggeschoold personeel was dat veel minder. In Singapore werd dit probleem overigens in 1985 'opgelost' door het in elkaar zakken van de economie. Daardoor zakte ook de vraag naar personeel in. Sterker nog, er ontstond een groot overschot en duizenden (Maleysische) gastarbeiders werden terug naar huis gestuurd.

Automatisering zorgt dus voor een stijgende vraag naar laaggeschoold personeel. Dat neemt niet weg dat er ook hooggeschoold personeel nodig is voor de meer specialistische werkzaamheden. Door automatisering vindt dus een polarisatie op de arbeidsmarkt plaats. Een stijgende vraag naar laag en naar hooggeschoold personeel. Het zijn dan ook de middenfuncties die de hardste klappen krijgen van de automatisering. Laaggeschoold personeel is volop aanwezig in de meeste ontwikkelingslanden. In een aantal is er ook een voldoende aanbod van hooggekwalificeerd personeel, terwijl de lonen misschien maar 20% zijn van die in de VS of Europa.

Een dergelijke strakke tweedeling in laag en hooggeschoold personeel is een wat ongenueanceerd beeld van de werkelijkheid. Op deze plaats is het evenwel belangrijk om te constateren dat er een tendens bestaat in de richting van een dergelijke polarisatie en dat er dus verschillende redenen zijn, waarom ontwikkelingslanden aantrekkelijke investeringsplaatsen blijven door de geldende arbeidswetgeving en arbeidsmarkt.

Een wereldwijde produktie levert voor een bedrijf steeds minder problemen op. Satellietkommunikatie maakt een optimale controle van het reilen en zeilen van vestigingen waar ook ter wereld door het hoofdkantoor mogelijk. De centrale direkties kunnen de produktie desnoods van minuut tot minuut volgen. Zo trad eind 1984 een direkte satellietverbinding in werking tussen Philips Eindhoven en Philips Hong Kong. Deze verbinding, met vanuit Hong Kong vele vertakkingen, was onderdeel van het LOPIC-systeem. LOPIC is het logistieke systeem van de

Philipsgroep Elcoma. Logistiek is de goederenstroom van het begin (grondstoffen) tot het einde (de levering bij de klant of groothandel). Via deze satelliet kunnen de laatste veranderingen in type en leveringsvoorwaarden door de direktie doorgegeven worden aan de produktievestigingen in het Verre Oosten. Levertijden kunnen zo aanzienlijk bekort worden. De tijd en kosten die gemoeid zijn met het transport vormen nog het grootste struikelblok, maar de produktie niet meer.

Er zijn kortom een aantal aanwijzingen dat produktieactiviteiten terug zullen keren naar de industrielanden, en een aantal aanwijzingen dat dit juist niet zal gebeuren. Een derde verschuiving van de investeringsstroom wordt verderop behandeld. Het betreft hier een verschuiving binnen de Aziatische ontwikkelingslanden zelf. Deze stroom wordt hier nog buiten beschouwing gelaten.

Komt er nu produktie terug naar de westerse landen of niet?

Allereerst moeten we voor een antwoord de totale produktie van Philips ontrafelen in produktgroepen. Te constateren valt dan, dat er in Azië een groeiende markt is of ontstaat voor een aantal Philipsprodukten. Deze nieuwe markten betreffen vooral konsumentenprodukten. Het is te verwachten dat de produktie daarvan per regio gedecentraliseerd zal worden. Voor een groot gedeelte is dat al zo. De Audiofabrieken en de TV-fabrieken in Hong Kong, Taiwan, Singapore en Maleysië zullen de centrale Philipsbedrijven in Azië blijven. Deze vestigingen beschikken al merendeels over ontwikkelafdelingen. In het kader van een 'komplete' benadering per regio zullen deze ontwikkelafdelingen alleen nog maar verder worden uitgebreid. Dat garandeert het beste dat de produkten in vormgeving en dergelijke, optimaal aansluiten op de behoeften van de regionale markt. Om strategische redenen kunnen er nog vestigingen bijkomen met een duidelijke gerichtheid op een bepaald marktsegment, bijvoorbeeld de Audiofabriek in Calcutta (India). Een van de nieuwe produkten van deze al langer bestaande vestiging zijn magnetische koppen voor kassetterecorders. Deze produktie is afkomstig uit Heerlen (Nederland).

In Azië zal uiteindelijk een compleet pakket konsumentenprodukten gemaakt worden. De research blijft plaatsvinden in de laboratoria in West-Europa en de VS, maar steeds meer delen van de ontwikkeling verdwijnen uit deze gebieden en worden ondergebracht in de zustervestigingen in Azië. Vestigingen in Europa die konsumentenprodukten exporteren naar Azië, zullen deze export kwijtraken.

Een tweede groep produkten, naast de konsumentenprodukten, zijn de componenten met een typisch runaway-karakter. Het runaway-karakter bestond daaruit, dat de produkten wel in Azië geproduceerd werden, maar dat de afzetmarkt in West-Europa en de VS lag. Hoe de produktiestruktuur voor deze produkten zich zal ontwikkelen is niet helemaal duidelijk. Voor een aantal van deze produkten is inmiddels een afzetmarkt in Azië zelf ontstaan, bijvoorbeeld voor de beeldbuizenfabriek in Taiwan. Een aantal andere fabrieken, met name voor de produktie van IC's, zijn inmiddels zo modern en kostbaar geworden, dat deze hun produktie zullen behouden. Er is daarbij eerder sprake van een taakver-



deling met zusterbedrijven in West-Europa dan van een terugkeer van produktie. De activiteiten van Philips op onderzoeksterrein in Taiwan bevestigen dit. Taiwan lijkt een aantal onderzoekstaken te krijgen toegewezen in de relatie Nijmegen-Koahsiung. De faciliteiten in Europa en Azië worden daarmee op termijn steeds gelijkwaardiger.

Naast terugkeer naar westerse landen en splitsting in regionale markten, is een derde beweging een voortzetting van de runaway. Dat geldt bijvoorbeeld voor oudere typen componenten. Oude componenten zijn bijvoorbeeld een aantal transistoren die onder anderen in Stadskanaal (Nederland) gemaakt worden. Dezelfde typen worden ook gemaakt in Hong Kong en op de Filippijnen. Vooral dat laatste land maakt grote kans om de produktie van Stadskanaal over te nemen. Maar ook bij meer geavanceerde typen componenten vindt nog runaway plaats. De geplande produktie-uitbreiding van Signetics was niet voor niets vooral aan de Bangkokvestiging toebedeeld. Wel zou het onderzoekscentrum van Signetics in de VS blijven. Deze uitbreiding is zoals bekend niet door gegaan. Bij de componenten valt dus geen eenduidige beweging te onderscheiden.

Een laatste groep produkten bestaat uit de professionele produkten. Philips heeft weinig produktievestigingen voor deze produkten in Azië en maakt daar slechts een aarzelend begin mee. Het zal waarschijnlijk nog een lange tijd duren voordat er in Azië een enigszins omvangrijke produktiestructuur voor deze produkten zal bestaan.

### 5.3.5 Inter-Aziatische verschuivingen

In hoofdstuk 1.3 werd als nieuwe fase in de runaway-beweging een tweede runaway-golf genoemd. De NIC-landen die de kern vormden van de runaway-beweging vanuit Europa en de VS naar Azië, hebben zich gedeeltelijk opgewerkt in 'de vaart der volkeren'. De lonen in deze landen waren fors gestegen, al bleven ze nog wel ver onder het nivo van de industrielanden. De betreffende regeringen stimuleerden deze loonstijgingen om zo de arbeidsintensieve industrie te vervangen door een kapitaalsintensieve. Zo zouden de NIC-landen opnieuw aan concurrentiekracht moeten winnen, wat ze op het terrein van de loonkosten aan het kwijtraken waren. Zij raakten dat kwijt aan een tweede generatie Aziatische ontwikkelingslanden, die de modellen van de NIC-landen wat betreft economische groei, kopieëerden. Het verschil in loonhoogte binnen de Aziatische regio zou de drijfveer zijn voor een tweede runaway-beweging. Analooq aan de ontwikkelingen in het westen een decennium eerder, zou het produktieproces in de NIC-landen uitgesplitst worden in een arbeids- en een meer kapitaalintensief gedeelte. Het arbeidsintensieve deel zou vervolgens doorgeschoven worden naar de 'nog lagere lonenlanden'.

Een vergelijking tussen de eerste en de tweede runaway-beweging is moeilijk. De eerste vond plaats aan het eind van een ongekende groei-periode in de kapitalistische landen. De tweede runaway-beweging vindt plaats in een tijd van economische crisis, met al de produktie-inkrimpin-

gen en protektionistische maatregelen in de westerse landen van dien.

Dit neemt niet weg, dat er in enkele economische sectoren een dergelijke tweede runaway-beweging plaatsvindt. In de textiel bijvoorbeeld, waar produktie-activiteiten naar Indonesië, Sri Lanka en China worden overgeplaatst.

In het investeringspatroon van Philips valt een dergelijke beweging echter nauwelijks te constateren. Wel zijn er enkele interaziatische verplaatsingen in de Philips produktiestructuur. Deze verschuivingen zijn zeer beperkt in omvang en lijken vooralsnog geen voorbode van een structurele verandering.

De Philips industriegroep Personal Audio heeft in Azië vestigingen in Singapore, Hong Kong, Beijing (China) en Penang (Maleysië). De vestiging in Penang, die momenteel een uitbreiding ondergaat, is opgezet om extra loonkostenvoordelen te behalen en nergens anders om. Dit zou dus een interaziatische verschuiving genoemd kunnen worden, zoals die overigens in de Audio-produktie in Azië al eerder plaatsvond. Philips begon de Audio-produktie in Azië namelijk in Hong Kong. Vervolgens kwam er een hulpvestiging in Singapore, die na verloop van tijd een volwassen vestiging werd. Deze twee vestigingen zijn inmiddels uitgegroeid tot Internationale Produktie Centra. De Penang-vestiging werd vervolgens ingepast voor de extra voordelen die er mee te behalen waren.

De relatief eenvoudige audioprodukten lenen zich gemakkelijk voor een tweede runaway-beweging, zoals ze zich ook voor de eerste leenden. Philips vestigde recent een joint-venture in Hong Kong voor de produktie van autoradio's. Het bedrijf Car Audio Electronics mag dan in Hong Kong gevestigd zijn, de produktie zal plaats vinden in de aangrenzende Special Economic Zones in de Volksrepubliek China en uitgevoerd worden door een ander bedrijf. Het karakter van deze structuur en de gerichtheid op export, bestempelen de produktie van deze autoradio's tot runaway-produktie.

Binnen de componentenproduktie valt geen tweede runaway-beweging te constateren. Wel startte Signetics met verouderde apparatuur uit de Seoul-vestiging in 1978 een vestiging in de Filippijnen. In 1983 verdween deze vestiging weer. Het was enkel bedoeld om nog wat omzet te maken met afgedankte spullen.

Konkluderend kan gesteld worden, dat voor zover het Philips betreft, er wel wat veranderingen te constateren zijn in de produktiestructuur die te kenmerken zijn als tweede runaway-beweging. Er zijn echter geen aanwijzingen dat dit een structurele beweging van enige omvang zal worden. Integendeel, het investeringsbeleid van Philips wijst eerder op een concentratie in de NIC-landen en in mindere mate India, dan op andere mogelijkheden.

### 5.4 Tot besluit

"Binnenkort rijdt de Nederlandse werknemer in een Chinese auto, voorzien van banden uit Saoedi-Arabië over Nederlandse wegen naar zijn Japanse bedrijf." Een provocerende stelling afkomstig uit het proef-

schrift van Dr. A. van de Ven<7>.

De verhoudingen in de wereld zijn in beweging, zoals ze dat overigens altijd al geweest zijn. Het Philipskoncern volgend, is in het voorgaande een speurtocht door Azië ondernomen om die bewegingen concreet in beeld te krijgen. Of de economische macht van de Atlantische naar de Stille Oceaan aan het verschuiven is, valt na deze speurtocht nog maar te bezien.

Gekonstateerd kan worden, dat:

1. De achterstand van de meeste Aziatische ontwikkelingslanden op de rijke westerse landen groot is. De economische groei van bijvoorbeeld de kleine tijgers is indrukwekkend, maar de achterstand die ze in te lopen hebben is ook groot. Deze groeicijfers moeten lang volgehouden worden willen deze landen op hetzelfde peil van economische prestatie komen als de meeste westerse landen.
2. Tegelijkertijd valt te konstaten dat er in dit verband eigenlijk niet gesproken kan worden over 'Azië'. Net zomin als over 'Europa', 'de Derde Wereld' of wat dan ook. De verschillen tussen de landen in eenzelfde regio zijn daarvoor te groot. Hoewel de achterstand van de vier tijgers nog groot is, is het niet onwaarschijnlijk dat ze de zwakkere industrielanden zullen inhalen, voor een gedeelte is dat ook reeds gebeurd. Een nieuwe deling tussen rijk en arm die dwars door de groep industrielanden en door de groep ontwikkelingslanden loopt is zeker niet uitgesloten.
3. Er moet niet uit het oog verloren worden waar de economische groei terecht komt. De vrouw die in een kleinschalig bedrijfje in de buitenwijken van Hong Kong onderdeeljes in elkaar zit te zetten, zal voorlopig weinig merken van de grote economische verschuivingen in de wereld. Tegelijkertijd lijkt het onlogisch dat de Nederlandse Philips werknemers/sters in Nederland wordt voorgehouden dat zij zich moeten weren tegen de concurrentie uit Taiwan (waar Philips de grootste exporteur en buitenlandse investeerder is) of Singapore (waar Philips na General Electric het grootste bedrijf is) of Hong Kong (waar Philips een van de grootste investeerders is), of .....

## 5.5 Noten

1. Philips jaarverslag 1985, bladzijde 50.
2. Tot en met het jaar 1979 waren in de Philips jaarverslagen over de investeringen het totaal bedrag en het absolute bedrag per regio gegeven. Vanaf 1980 werden voor zowel het totaal als voor de regio's absolute bedragen vermeld.
3. Grunwald, J & K. Flamm, 1985.
4. Rondbrief Organisatievernieuwing, oktober 1982.
5. Computable 10-5-1985.
6. South China Morning Post 12-3-1983, geciteerd in Health Hazards noot 172 bladzijde 103.
7. A. van de Ven, Industriële produktie verschuift. Proefschrift THE april 1986, stellingen.

## bijlage 1 Structuur van het Philipskoncern

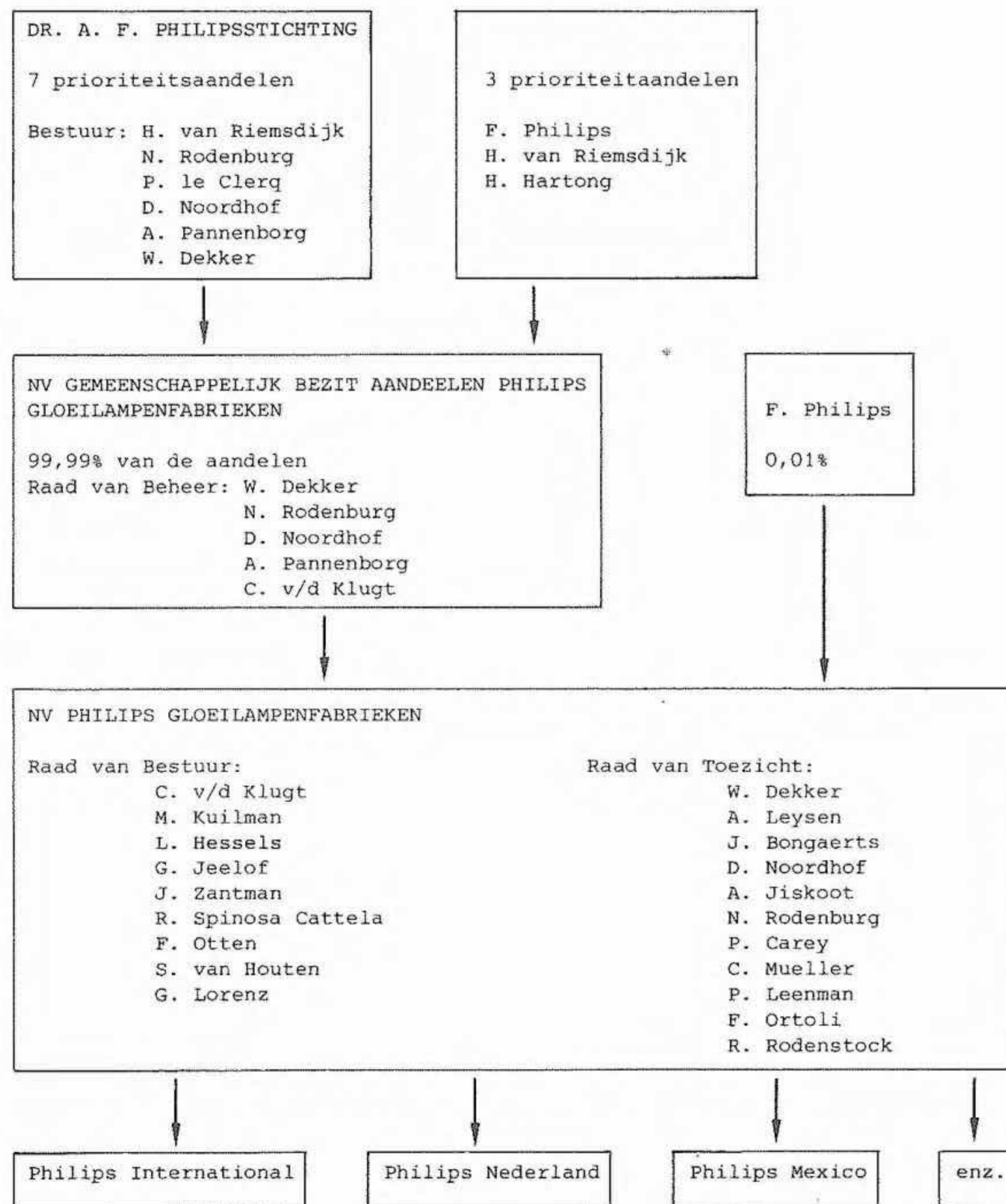
Philips is door haar grootte en met haar uitgebreide produktenpakket, een ingewikkeld bedrijf. Om zicht te krijgen op hoe dat bedrijf in elkaar zit, is het nodig de structuur ervan vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Deze invalshoeken zijn de juridische, de geografische en de functionele. Vanuit elke invalshoek kan een andere structuur onderscheiden worden. Het gaat nog steeds om één enkel bedrijf, de verschillende structuren zijn dan ook nauw met elkaar verbonden. Bovendien is er sprake van een momentopname. De structuren zijn aan veranderingen onderhevig, passen zich aan aan veranderende omstandigheden.

### De juridische structuur

De meeste fabrieken, al dan niet opererend onder de naam 'Philips', zijn eigendom van de 'NV Philips Gloeilampenfabrieken' die we verder voor het gemak 'NV Philips' zullen noemen. De NV Philips is voor 100% of minder, eigenares van een aantal dochterondernemingen. Deze dochterondernemingen kunnen overigens op hun beurt ook weer dochters hebben. Binnen het Philipskoncern funktioneert de NV Philips als internationale houdstermaatschappij. Haar taak wordt omschreven als: het oprichten van, deelnemen in en beheren van maatschappijen werkzaam op het activiteitengebied van Philips. Tevens draagt zij zorg voor de concernfinanciering. Deze NV wordt geleid door de Raad van Bestuur, welke gecontroleerd wordt door een Raad van Toezicht. De NV Philips heeft een hoop aandelen. Deze aandelen zijn voor 99,99% in handen van de 'NV Gemeenschappelijk Bezit Aandeelen Philips' Gloeilampenfabrieken'. Deze NV noemen we voor het gemak de 'NV Bezit'. De resterende 0,01% van de aandelen NV Philips zijn in handen van Ir. F. Philips. De aandelen NV Philips staan niet genoteerd op de beurs en zijn ook niet te koop. De aandelen NV Bezit daarentegen wel. De taak van deze NV is het verwerven en behouden van aandelen van de NV Philips. Er zijn miljoenen aandelen NV Bezit in omloop, waaronder 10 zogenaamde prioriteitsaandelen. Deze prioriteitsaandelen worden niet te koop aangeboden, omdat zij de eigenaar/esse een voorkeursstem geven op de aandeelhoudersvergadering. Op een aantal terreinen, zoals het benoemen van

kommissarissen, kan zelfs een bindend advies worden uitgebracht. De feitelijke zeggenschap berust uiteindelijk bij de houders/sters van de 10 prioriteitsaandelen. Er zijn 3 van deze aandelen in handen van particulieren. De resterende 7, en na het overlijden van de 3 particulieren ook de andere, zijn in handen van de Dr. A. F. Philips Stichting. De stichting is gezeteld op de Nederlandse Antillen. Deze konstruktie, die niet zo vreemd is bij een MNO, is opgezet om te voorkomen dat vreemden, willekeurige personen maar ook concurrenten, invloed kunnen krijgen op het beleid van het Philipskoncern. De juridische structuur is weergegeven in het schema.

**SCHEMA 1 Juridische structuur van het Philips koncern, met personele invulling per 1-1-1987.**



## De geografische structuur

Geografisch gezien is de structuur van Philips opgebouwd uit enerzijds de Philipsorganisaties in de verschillende landen en anderzijds uit Philips International BV.

Philips International BV is gevestigd in Nederland en omvat de centrale afdelingen van de NV Philips en de beleidsafdelingen van de verschillende produktgroepen. Haar taak is dienstverlening aan de NV Philips en de Philipsmaatschappijen in de wereld. Het ondernemingsbeleid wordt hier voorbereid en ondersteund en binnen dit kader voeren de beleidsafdelingen van de produktdivisies het wereldproduktbeleid.

Het geheel van belangen in een bepaald land is gebundeld in een Nationale Organisatie (NO). Een NO heeft als belangrijkste taken: produktie, marketing, sociaal beleid en externe betrekkingen (met regeringen en dergelijke). Op deze punten bestaat een bepaalde mate van zelfstandigheid. Deze is echter beperkt, omdat produktbeleid en financiële armslag centraal worden vastgesteld. Er bestaan 61 van deze NO's. Landen waar geen NO bestaat vallen onder de afdeling Direct Export. Afhankelijk van hun grote en belangrijkheid bestaan er:

- NO's met alleen verkoopactiviteiten.
- NO's met beperkte lokale produktie.
- NO's met belangrijke verkoopactiviteiten en industriële produktie.

Per geografisch gebied zijn de NO's ingedeeld bij 11 Hoofdlanden Groepen. NO's die daarbuiten vallen zijn ondergebracht bij de afdeling Special Overseas Organisation.

Naast deze landenorganisaties en landengroepen, is de BV Philips Export nog van belang. Deze in Nederland gevestigde dochter verzorgt de export van goederen en diensten vanuit Nederland naar de Philipsmaatschappijen elders en naar derden buiten Nederland. Haar taak bestaat verder uit het uitbrengen van offertes, het (doen) fabriceren, het afsluiten van projektkontrakten, het verlenen van licenties en het faktureren en inkasseren van vorderingen.

## De funktionele structuur

De funktionele structuur bestaat uit operationele groepen (OG) en centrale afdelingen (CA). CA's zijn stafafdelingen ter ondersteuning van het algemene beleid van de OG's en de raad van Bestuur. Ze zijn ondergebracht bij Philips International BV. De belangrijkste CA's zijn: Buro Externe Betrekkingen, Centrum voor Fabrikage Technieken, Perszaken, Sociale Zaken en Technische Efficiëntie en Organisatie.

De OG's houden zich bezig met onderzoek, fabrikage en verkoop. Ze zijn onder te verdelen in: produktdivisies, research organisatie en hoofdtoeleveringsbedrijven.

### 1. Produktdivisies.

Het totale produktenpakket van Philips is opgedeeld in 11 produktgebieden, de zogenaamde HoofdIndustrieGroepen (HIG). In de directie is de technische en commerciële leiding gekoncentreerd. Een aantal HIG's worden momenteel samengevoegd, in de Philips jaarverslagen zijn ze samengebracht in 6 produktdivisies.

#### 1. VERLICHTING & BATTERIJEN.

De HIG 'Licht' produceert allerlei soorten lampen, batterijen, zonnepanelen, en dergelijke.

#### 2. BEELD EN GELUID VOOR KONSUMENTENTOEPASSINGEN.

HIG's 'Audio' en 'Video', produkten: TV's, radio's, video- en audiorecorders, hi-fi, compact disc, kassettes, hoorapparaten. Polygram (platen) is hier tevens bij opgenomen.

#### 3. HUISHOUDELIJKE APPARATEN EN PRODUCTEN VOOR PERSOONLIJKE VERZORGING.

HIG's 'Kleine Huishoudelijke Apparaten' en 'Grote Huishoudelijke Apparaten'. Produkten: wasmachines, koelkasten, magnetronovens, stofzuigers, mixers, klokken, scheerapparaten.

#### 4. PRODUCTEN EN SYSTEMEN VOOR PROFESSIONELE TOEPASSING.

HIG's 'Data Systems', 'Defense & Controle Systems', 'Medical Systems', 'Philips Telecommunication Industry' en 'Industrial & Electro-acoustical systems'. Produkten: kleine computers, verkeersregelsystemen, systemen voor medische diagnostiek en therapie, TV-studio- en zendapparatuur, radersystemen en telekommunikatieapparatuur.

#### 5. INDUSTRIELE TOEPASSINGEN.

HIG 'Electronische Componenten en Materialen' (Elcoma). Produkten: beeldbuizen, IC's, passieve componenten en diskrete halfgeleiders.

#### 6. DIVERSE AKTIVITEITEN.

Voornameijk gekoncentreerd in de VS en Australië. Hieronder vallen: muziekinstrumenten, borstel- en kunststofprodukten, detailhandelaktiviteiten.

### 2. Research-organisatie.

De tweede OG is de research-organisatie. In het Natuurkundig Laboratorium in Nederland en 7 andere laboratoria in de rest van de wereld, werkt Philips aan fundamentele research. Philips besteed ongeveer 6-7% van de omzet aan onderzoek, wat relatief veel is. Philips heeft dan ook verschillende vindingen op haar naam staan, zoals de kassetterecorder en de compact disc (samen met Sony). In de laboratoria vindt het onderzoek plaats, terwijl de ontwikkeling per HIG gebeurt.

### 3. Hoofdtoeleveringsgroepen.

De derde OG bestaat uit de Hoofd Toeleverings Groepen (HTG). Deze zijn:

- Glas: een interne leverancier van TV- en lampenglas; verder wordt er optisch glas geproduceerd.

- Machine Fabrieken: die bestaan uit:

M-groep: machines voor lampen, videorecorders, enzovoorts.

A-groep: mechanische onderdelen en samenstellen van professionele produkten.

G-groep: gereedschappen.

Diensten: medewerking in Nederland bij gereedschappen, werkplaatsen en meetapparatuur.

- Plastic & Metaalwaren Fabrieken: metalen en kunststofonderdelen.

- Nederlandse Kabel Fabrieken: telekommunikatie- en glasvezelkabel. Per 1-1-1987 heeft Philips haar belang in NKF teruggebracht tot 20%.

## bijlage 2

### Vestigingenlijst

In de nu volgende vestigingenlijst wordt een zo compleet mogelijk overzicht gegeven van de activiteiten van de NV Philips in Azië. Hoewel naar volledigheid gestreefd wordt, kan dit niet met zekerheid gegarandeerd worden. Aanvullingen of wijzigingen blijven daarom van harte welkom. Voor het gebruik van de vestigingenlijst is enige uitleg noodzakelijk. Alle gegevens zijn per land op de volgende wijze ondergebracht:

Land: 1  
Aanvangsjaar: 2  
Totaal personeel: 3  
Omzet: 4

Bedrijf (5) Aard (6) Producten (7) Personeel (8) Eigendom (9)

Verklaring van de cijfers:

1. De naam van het betreffende land.
2. Het aanvangsjaar van de eerste activiteiten in het betreffende land zelf. Het gaat dus om het jaar, waarin Philips de eerste eigendom in het land verwierf.
3. Het totale personeelsbestand in het betreffende land, met tussen haakjes het jaar van telling.
4. De totale in het betreffende jaar gerealiseerde omzet, met tussen haakjes het jaar van meting.
5. De volledige naam van het betreffende bedrijf. De naam eindigt meestal met aanduidingen die min of meer overeenkomen met de Nederlandse aanduidingen 'Naamloze Vennootschap' (NV) en 'Besloten Vennootschap' (BV). Bovendien is de vestigingsplaats vermeld.
6. De aard van de activiteiten, waarbij een indeling wordt gemaakt in:
  - A: Algemeen, wat meestal wil zeggen dat het betreffende bedrijf het hoofdkantoor is. Soms betreft het een dienstverlenend bedrijf of opleidingsinstituut.
  - C: Commercieel, wat wil zeggen dat het betreffende bedrijf zich bezig houdt met de invoer en/of uitvoer van producten.

T: Technisch, dit wil zeggen dat het bedrijf een produktievestiging is, dus daadwerkelijk iets produceerd.

7. In deze kolom staat vermeld onder welke Hoofd Industrie Groep het betreffende bedrijf valt en welke produkten er gemaakt worden.
8. Het personeelsbestand van de vestiging met het jaar van meting.
9. De eigendomsverhouding van het bedrijf. Het kan een joint-venture zijn van Philips met een ander bedrijf, of volledig in Philips handen zijn. Deze gehele of gedeeltelijke Philips inbreng kan afkomstig zijn van:
  - De NV Philips Gloeilampenfabrieken (afgekort tot NV PG)
  - Het Philipshoofdkantoor in het betreffende land. Dit hoofdkantoor staat meestal onder nummer 1 vermeld.
  - De North American Philips Corporation, de Amerikaanse tak van het Philipsconcern (afgekort tot NAPC).

Land: Bangla Desh

Aanvangsjaar: 1960

Personeel:

Omzet:

1. Philips Bangladesh Ltd.  
Dhaka  
A Hoofdkantoor  
100% NV FG
2. Bangladesh Electrical Industries Ltd.  
Dhaka  
T Audio, video  
60% NV FG  
20% Fauji Foundation  
20% Mohammed Hamad
3. Bangladesh Lamps Ltd.  
Dhaka  
T Licht  
60% NV FG  
40% Fauji Foundation

Land: China

Aanvangsjaar: 1981

Personeel: 100 (1985)

Omzet: f 400 miljoen (1985)

1. Philips China Company  
Beijing  
A Hoofdkantoor  
100% NV FG
2. Koelkasten/kompressorenfabriek  
Beijing  
T Grote huishoudelijke  
apparaten: koelkasten,  
vriezers, kompressoren  
% IRE (100% NV FG)  
% Beijing Refrigerator Factory
3. TV-assemblage fabriek  
Shangchun  
T Video: TV assemblage  
50% NV FG  
%
4. Beijing Philips Audio/Video Corp.  
Beijing  
T Audio: soundmachine, 80 50% NV FG  
draagbare compact disc (1985) 35% Radio & Television Industrial Corp.  
15% China Electronics Import & Export  
Corp.

5. Joint-venture tussen de Chinese overheid en een consortium bestaande uit Golden Tulip (KIM), Inter-Engineering (Philips), Van Sweay (Internatio-Muller), Ballast Nedam en Airfacts voor de bouw van 4 hotels in Shanghai.

6. China Scientific Instruments & Materials Corporation beheert een aantal service punten voor Philips wetenschappelijke apparatuur. In Beijing is een orderdelen magazijn.

7. Technologie overeenkomsten voor:

- Glasvezelproductie
- Mobile Automatic Telephone System (MATS)
- Liniare versnellers
- Teleprinters
- Productie van grammofoonplaten en platenstudio's

8. Sino Dutch International Engineering

Company  
Shenzhen

- C Ontwerp en levering appara-  
tuur, installatie en order-  
houd van elektrische en  
mechanische systemen in  
bouwprojecten.  
(project is uitgesteld).
- % Southern Electronic Engineering  
Comp. of China  
( % Electronic System  
Engineering Comp.  
% Shenzhen Special Economic Zone  
Development Comp.)  
% United Contracts  
( % Philips Hong Kong Ltd.  
% Hopewell Holdings)

9. Plannen voor:

- Beeldbuisfabriek in Nanjing (in 1987 in gebruik).
- Televisiefabriek Shanghai (in koelkast).
- Beeldplatenfabriek Shenzhen (in koelkast).
- Lampenfabriek.

Land: Filippijnen

Aanvangsjaar: 1959

Personeel: 2000

Omzet:

1. Philips Industrial Development Inc  
Manila  
C Verkoopkantoor 36 100% NV FG  
(1980)
2. Philips Electrical Lamps Inc  
Makati, Metro Manila  
C Kantoor 551 100% NV FG  
(1980)
3. Philips Electrical Lamps Inc  
Makati, Metro Manila  
T Licht: gloeilampen 100% NV FG  
Audio: draagbare radio's,  
hi-fi  
Video: TV  
Kleine huishoudelijke  
apparaten.
4. Philippine Glass Bulbs Inc  
Makati, Metro Manila  
T Licht: TL 100 58% NV FG  
Glas: balonnen (1980) 42% Philippine Electrical  
Manufactures Corp.
5. Philips Components (Philippines) Inc  
Makati, Metro Manila  
T Elcoma: LED, metal 1300 100% NV FG  
transistors, hybrid (1984)  
and foto couplers
6. Pamplona Realty Inc  
Makati, Metro Manila  
40% NV FG  
60%

Land: Hong Kong

Aanvangsjaar: 1948

Personeel: 3700 (3000 produktie, 700 service), 1984

Omzet: HK\$ 1,4 miljard (f 480 miljoen), 1984

1. Philips Hong Kong Ltd.  
A Hoofdkantoor 100% NV FG
2. Philips Hong Kong Ltd.  
T Licht: miniatuur lampen 180 100% NV FG  
(lensed prefocus (1983)  
lampjes)
3. Coronet Industries Ltd.  
T Audio: assemblage 2000 100% FHKL  
draagbare radio's, (1984)  
klokradio's.
4. Electronic Devices Ltd.  
T Elcoma: IC, halfgelei- 620 80% FHKL  
ders, LED, solidstate (1978) 20% T. Zau (directeur)  
komponenten
5. International Architects and  
Consultants (INTARCO) Hong Kong Ltd.  
A Ontwerpen bouwprojecten 100% FHKL
6. Centralab Hong Kong Ltd.  
T Elcoma: keramische korden- 100% NAPC  
satoren.
7. Philips China Ltd.  
C Handel met China 100% FHKL
8. United Contracts Ltd.  
A Bouwprojecten % FHKL  
% Hopewell Holdings (Gordon Wu Ass.)
9. P & M Properties Ltd.  
60% NV FG  
40%
10. Regional Support Center Data Systems  
C Data Systems: verkoop 100% NV FG  
bankterminals, service.

11. Showrooms				
Hong Kong Central en Kowloon	C Showrooms			100% PHKL
12. Videlec Hong Kong Ltd.	C,T Elcoma: LCD	1050 (1973)	% PHKL % Brown Boveri	
13. Polygram	C Verkoopkantoor			100% Polydor
14. Car Audio Electronics Ltd.	C,T Audio: auto audio- apparatuur.			51% PHKL 49% Gold Peak Ind.

Land: India

Aarvangsjaar: 1930

Personeel: 9.028 (1985)

Omzet: Rs. 2556 miljoen (f 690 miljoen)

1. PEICO Electronics & Electrical Ltd	C Kantoren.			39,5% NV PG 60,5% lokaal
Kantoren te:				
- Bangalore				
- Bombay				
- Calcutta (registered office)				
- Chandigarh				
- Kanpur				
- Lucknow				
- Madras				
- New Delhi (Industrial Directorate)				
- Patna				
2. PEICO E & E Ltd				
Salt Lake City (Calcutta)	T			100% PEICO
Audio: kassetterecorder, magnetische koppen, radio's, elektromotoren. Video: TV				
3. Luminaire Centre				
Calcutta	T	300		100% PEICO
Licht: ontwikkeling gloeilamp				
4. Electrical Lamps Manufactures				
India Ltd (EIMI)				
Calcutta	T	1450		100% PEICO
Licht Glas				
5. Webel Telecommunication Industries Ltd				
Calcutta	T	187		40% PEICO 60% West Bengal Electronics Industries Development Corp.
DCS: walki-talki's				
6. P. M. 'Phillips House'				
Calcutta	A			100% PEICO
PMF magazijn				
7. PEICO E & E Ltd				
Kalwa (Bombay)	T	1300		100% PEICO
Licht: gloeilampen, TL-lampen.				
8. Welma Company				
Bombay	T			100% PEICO
Lasstaven				
9. Music India Ltd				
Bombay	A			40% Polygram 60% lokaal
Kantoor				
10. PEICO E & E Ltd.				
Loni-Kalbhori (Poona)	T			100% PEICO
Elcoma:				
- EMO-M componenten		850		
- EMO-C keramiek		700		
PMF		880		



11. PEICO Pimpri (Poona)	T	Audio: radio-assembly	810	100% PEICO
12. Professional Electronics Factory Pimpri (Poona)	T	I&E	290	100% PEICO
13. Hind Lamps Shikohabad	T	Licht		61,25% Bajaj Electrical 38,75% EIMI
14. Punjab Anand Lamp Industries Ltd (PALI) Chandigarh	T	Licht Glas (toekomst)	1000 (plan)	17,5% PEICO 17,5% M Anand 26% Punjab State Industrial Development Corp. 29% Lokaal
15. Unique Dataware Systems & Consultants	A	Ontwikkeling software		100% PEICO
16. PEICO showrooms te: - Madras - Bombay	C			100% PEICO
PLANNEN:				
17. Ignis Appliances India Ltd Uttar Pradesh	T	GHA: koelkasten, compressoren, vriezers		39,7% IRE 60,3%
18. Professional Electronics Factory	T	MSD: röntgen apparatuur I&E: meet- en regelapparatuur DS: computer randapparatuur		
19. Videoreordersfabriek Bangalore	T	Video: videoreorders		
20. TV-fabriek Mudurai (Tamil Nadu)	T	Video: KTV		% PEICO % Tamil Nadu Electronics Development Corp.
20. Kleuren-Beeldbuisfabriek Andra Pradesh	T	Elcoma: Kleurenbeeldbuisen		>50% PEICO
Land: Indonesië				
Aanvangsjaar: 1946				
Personeel: 1000 (1983)				
Omzet:				
1. P.T. Philips Ralin Electronics Jakarta	A	Hoofdkantoor		60% NV PG 40% P.T. Ralin (overheid)
Gedelegeerden in: Bandung, Surabaya en Serembang.				
2. P.T. Philips Ralin Electronics Bandung	T	Audio/video: assamblage zwart/wit TV, kleuren kleuren TV, radio's, kassettereorders Elcoma: spoelen. PMF	250 (1983)	60% NV PG 40% P.T. Ralin
3. P.T. Philips Ralin Electronics Surabaya	T	Licht: gloeilampen, TL Glas: ballonnen, TL-glas.	600 (1983)	60% NV PG 40% P.T. Ralin

4. P.T. Philips Development Corporation  
 Jakarta  
 Filialen te: Bandung, Surabaya,  
 Semarang en Medan
- A Hoofdkantoor,  
 projectburo
- 90% NV FG  
 10% R. Panolih
5. P.T. Kabel Indonesia (Kabelindo)  
 Jakarta
- C,T Projectburo, verkoop  
 koper- en glasvezel-  
 kabel.
- 80% NKF (20% NV FG)  
 20% P.T. Masayu Trading & Industries.
6. International Architects and  
 Consultants (INTARCO)
- A Ontwerpen bouwprojecten
- 100% NV FG
7. Opleidingscentrum H.S.A.
- A Opleiding van officieren  
 voor bediening vuur-  
 leidingsystemen.
- 100% NV FG

Land: Japan

Aanvangsjaar: 1952

Personeel: 450 (meerderheidsdeelnemingen) (1986)

Omzet:

1. Philips Industrial Development and  
 Consultation Co. Ltd.  
 Tokyo

A Hoofdkantoor, controle  
 op gebruik van patenten.

100% NV FG

2. Philips Kaden Kabushiki Kaisha  
 Tokyo  
 Filialen in 7 steden.

C Verkoop huishoudelijke  
 apparaten.

100% NV FG

3. Matsushita Electrical Comp.

Osaka

Vestigingen te:

- Nagaoka

- Arai

- Okayama

- Kagoshima

- Kagoshima

- Utsunomyia

- Osaka

4. Marantz Japan Inc.

Sagamihara

5 vestigingen

Dochter: Standard Radio Corp.

C,T Licht: gls, TL 13.000 35% NV FG  
 (1986)

Elcoma: 65% Matsushita Electrical

T transistors, IC 440 Industries (MEI)

T IC 180

T transistors 750

T transistors

T transistors

T magnetrons, diodes,

transistors, pneubicons,

plumbicons

T dioden

T beeldbuizen, dioden

A,T Audio: hi-fi, CD 1500 50% NV FG  
 (1984)

Toekomst: video 50% MEI

5. Nihon Philips Corp.

Tokyo

C Import professionele  
 apparatuur

75% Philips IDOC  
 25% MEI

6. Nihon Micromotor Corp.

Tokyo

T Productie motors

videorecorders

49% NV FG  
 51% Foster

7. Nihon Technico (Japan) Ltd

Tokyo

50% NV FG

8. Nippon Phonogram

T Geluidsdragers

50% Japan Victor Corp. (JVC) (51% MEI)

40% Phonogram

10% MEI

9. Polydor K.K.

Geluidsdragers

100% NV FG

10. Tokyo PL Tokyo	C Groothandel huishoudelijke apparaten.	80% NV FG 20% direktEUR
11. Kyocera and Philips Data Communications Network Corp. Tokyo	C Aanpassing en marketing Philips Sophonet. Toekomst: ook produktie.	50% NV FG 50% Kyocera
12. Japan New Media Systems Inc. Tokyo	C,T Ontwikkeling en produktie Home Interactive Systems (1985) Verkoop homecomputers.	35 50% NV FG (1985) 50% Kyocera
13. Sanken-Airpax Co Ltd Saimata		50% Airpax Corp. (100% NAFPC) 50%
14. Magnavox Japan		100% Magnavox (100% NAFPC)
15. Signetics Japan Tokyo	C Verkoopkantoor	100% NAFPC
16. Philips-Nippon Chemicon-Nippon Steel Corporation (PNN Corp.)	T Elcoma: keramiese en elektroniese komponenten voor audio en video.	140 40% NV FG (plan) 30% Nippon Chemicon Corp. 30% Nippon Steel Corp.
17. Densi Media Service K. K.	T Interaktieve compact disc (I-CD)	50% NV FG 50% Toppan Printing Company

Land: Maleysië

Aanvangsjaar: 1965

Personeel: 1200 (1984)

Omzet:

1. Philips Malaysia S. B. Selangor, Kuala Lumpur	A Hoofdkantoor	100% NV FG
2. Audio Electronics S. B. Penang	T Audio: radio-assemblage	1100 100% NV FG (1986)
3. Maltronics S. B. Selangor, Kuala Lumpur	T Video: TV-assemblage	60 50% NV FG (1984) 50% Bumi
4. Malaysian Lamps S. B. Selangor, Kuala Lumpur	T Licht: gloeilampen, TL	140 70% NV FG (1984) 30% Bumi
5. Electronic Systems (Malaysia) S. B. Petaling Jaya, Kuala Lumpur		55% NV FG 45%
6. Binafon Telecommunications S. B. Shah Alam, Kuala Lumpur	A Kabelprojektt PTT	69% Binafon Telecommunications S.B. 31% NKF (20% NV FG)
7. Malaysia Records S.B. Selangor, Kuala Lumpur	C	40% Polygram
8. Electronic Systems Malaysia	A Uitvoering ruraal telefoonnetwerk (IRT 1500 systemen), geleverd door IRT.	% NV FG % Fleet Group

Land: Pakistan  
 Aanvangsjaar: 1954  
 Personeel: 676 (1982)  
 Omzet: f 50 miljoen (1982)

1. Philips Electrical Company of  
 Pakistan Ltd.  
 Karachi  
 Filialen te: Lahore en Rawalpindi.

A Hoofdkantoor 100% NV FG

2. Philips Electrical Industries of  
 Pakistan Ltd.  
 Karachi

T Video: zwart/wit-TV,  
 kleuren-TV. 60% NV FG  
 Licht: gloeilampen, TL 40%  
 Glas: balonnen

3. Elmac Ltd.  
 Lahore

T Elcoma: halfgeleiders. 40,8% NV FG  
 59,2%

Land: Singapore

Aanvangsjaar: 1951  
 Personeel: 4700 (1986), hoofdkantoor 230, produktie 4150, regionale centra 40.  
 Omzet: S\$ 700 miljoen (f 1.090 miljoen) (1985)

1. Philips Singapore Pvt Ltd

A Hoofdkantoor 100% NV FG

2. Philips Singapore Pvt Ltd

T Audio: radio's, radio- 1200 100% NV FG  
 kassetterecorders (1986)

3. Philips Singapore Pvt Ltd

T Video: Kleuren-TV 1400 100% NV FG  
 (1986)

4. Philips Singapore Pvt Ltd

T Huishoudelijke appara- 1600 100% NV FG  
 ten: stijfkijzers (1984)

5. Philips Singapore Pvt Ltd

T Machinefabriek 400 100% NV FG  
 (1984)

6. Philips Singapore Pvt Ltd

T Telecommunicatie 50 100% NV FG  
 apparatuur: telefoons (1984)

7. Video Oversea Strategic Center

T Video: TV-assemblage 100% NV FG

8. Philips Projekt Development  
 Singapore Pvt Ltd

T Waarschijnlijk Audio 100% NV FG

9. Electronic Supplies Singapore Pvt Ltd

T 100% NV FG

10. Philips Government Training Center

A Opleidingscentrum 50% NV FG  
 metaalbewerking 50% Overheid

11. Opleidingscentrum sekretarissen

A Opleidingscentrum 35% NV FG  
 sekretarissen 65% Matsushita Electrical Industries

12. Matsushita Electrical Corp.

T Elcoma: diskrete 35% NV FG  
 halfgeleiders 65% Matsushita Electrical Industries

13. Phonogram Pvt Ltd

C Verkoopkantoor 100% Polygram

14. Airpax Singapore

C Verkoop en service 100% Airpax Corp. (100% NAFPC)  
 elektronische meet-  
 apparatuur en  
 onderdelen

15. Cable Supply and Consulting Comp.

100% NV FG

16. Centralab Singapore

100% NAFPC

17. Singapore Cables Manufactures Pvt Ltd

100% NV FG

Land: Taiwan

Aanvangsjaar: 1967

Personeel: 8000 (1985)

Omzet: \$ 321 miljoen (f 980 miljoen) (1984)

1. Philips Taiwan Ltd  
Taipei

A Hoofdkantoor

100% NV FG

2. Philips Electronic Building Elements

Industries Taiwan Ltd

Kaohsiung

T Elcoma: IC, trimmers,  
carbonfilm resistors

2800

(1985)

100% NV FG

3. Philips Electronic Industries

Taiwan Ltd

Hsinchu Hsien Zone, Chupei

T Elcoma: kleuren  
beeldbuizen, CRT

3100

(1985)

100% NVFG

4. Philips Video Products Taiwan Ltd

Chungli-Nei Li Zone, Taipei

T Video: Kleuren-TV

1300

(1984)

100% NV FG

5. Audio Electronics Taiwan Ltd

(voorheen: Marantz Ltd)

Kaohsiung

T Audio: hi-fi

500

(1983)

100% NV FG

6. Centralab Taiwan Ltd

Chungli-Taowuan

T Elcoma: keramische  
kondensatoren

100% NAFPC

7. Iwakura Press Industry Ltd

25% NV FG

75%

8. ERSO/Philips

A Opleiding/ontwerp-  
centrum IC-technologie

% PTL

% ERSO

9. CD Industries

T Productie printplaten  
CD-spelers

% NV FG

% Avnet

PLANNEN:

10. Taiwan Semiconductor Manufacturing

Company

T Elcoma: produktie  
siliciumplakken voor chips

27,5% NV FG

48,3% Overheid

24,2%

12. Licht fabriek

Taipei

T Licht: hoge druk  
gasontladingslampen  
en andere energiezuinige  
lichtbronnen

51% NV FG

49% Taiwan Fluorescent Lamp Comp.

Land: Thailand

Aanvangsjaar:

Personeel: 3480 (1984)

Omzet:

1. Philips Electrical Company of

Thailand Ltd

Bangkok

A, C Hoofd- en verkoopkantoor

25

100% NV FG

2. Thailamps Company Ltd

Bangkok

T Licht: gloeilampen

65

100% NV FG

3. Electrical Lamps Manufactures

Thailand Ltd

Bangkok

T Licht

60

50% NV FG

50%

4. Elinthai Ltd  
Bangkok

5. Signetics Thailand Corp Ltd  
Bangkok

Land: Zuid-Korea  
Aanvangsjaar: 1974  
Personeel: 2980 (1984)  
Omzet:

1. Philips Industries Korea Ltd  
Seoul

2. Philips Electronics Korea Ltd  
Suwon

3. Signetics Korea Corporation Ltd  
Seoul

4. Han Wa Domestic Appliances Corp

5. Video Corporation of Korea Ltd

6. CD fabriek  
Chuan

T Video: TV-assemblage 130 100% NW FG

T Elcoma: IC 3200 100% NW FG

A Hoofd- en verkoopkantoor 60 100% NW FG

T Elcoma: Passieve  
componenten (weerstanden,  
electrolytic capacitors) 420 100% NW FG

T Elcoma 2500 100% NW FG

T Huidhoudelijke  
apparaten: strijkijzers  
scheerapparaten,  
haardrogers 50% NW FG  
50% Chung-ang University Foundation

T Video: videorecorders 1000 70% NW FG  
(plan) 30% Dong Wong Electrical Company

T Productie optische  
schijven, CD-ROM 100 % Samsung Chemicals  
(plan) % Polygram

## Index bedrijven

### BEDRIJF

Airpax.  
Audio Electronics Ltd.  
Audio Electronics S. B.

Bangladesh Lamps Ltd.  
Beijing Philips Audio/Video Corporation.  
Binafon Telecommunications S. B.

Cable Supply and Consulting Comp.  
Car Audio Electronics Ltd.  
CD Industries.  
Centralab Ltd.  
Centralab Ltd.  
Centralab Ltd.  
China Scientific Instruments & Materials Corp.  
Coronet Industries Ltd.

Electrical Lamps Manufactures India (ELMI) Ltd.  
Electrical Lamps Manufactures Thailand Ltd.  
Electronic Devices Ltd.  
Electronic Supplies Pvt. Ltd.  
Electronic Systems S. B.  
Elinthai Ltd.  
Elmac Ltd.

Han Wa Domestic Appliances Corp.  
Hind Lamps.

Ignis Appliances India Ltd.  
International Architects and Consultants (INTARCO) Ltd.  
International Architects and Consultants (INTARCO) P. T.  
Iwakura Press Industry Ltd.

Japan New Media Systems Inc.

Kabel Indonesia (Kabelindo) P. T.  
Kyocera and Philips Data Communications Network Corp.

Luminaire Centre.

Magnavox Japan.  
Malaysian Lamps S. B.  
Malaysia Records S. B.  
Maltronics S. B.  
Marantz Japan Inc.  
Marantz Ltd.  
Matsushita Electrical Corp.  
Matsushita Electrical Corp.  
Music India Ltd.

Nihon Micromotor Corp.  
Nihon Philips Corp.  
Nihon Technico Ltd.  
Nippon Phonogram

Pamplona Realty Inc.

### LAND

Singapore  
Taiwan  
Maleysië

Bangla Desh  
China  
Maleysië

Singapore  
Hong Kong  
Taiwan  
Hong Kong  
Singapore  
Taiwan  
China  
Hong Kong

India  
Thailand  
Hong Kong  
Singapore  
Maleysië  
Thailand  
Pakistan

Zuid-Korea  
India

India  
Hong Kong  
Indonesië  
Taiwan

Japan

Indonesië  
Japan

India

Japan  
Maleysië  
Maleysië  
Maleysië  
Japan  
Taiwan  
Japan  
Singapore  
India

Japan  
Japan  
Japan  
Japan

Filippijnen.



CNV	Multinationals; Utrecht 1984.	Kontaktgroep Nederlandse Vrijwilligers	Het Brandt rapport; Amsterdam 1981.
COS Twente	Informatie over de vrijhandelszone 'Bataan' op de Filippijnen; Hengelo 1982.	Liagre Böhl, H. de/ J. Nekkers/ L. Slot	Nederlands industrialiseerd!; Nijmegen 1981.
Dekkers, F.	Eindhoven 1933 - 1945; Haarlem 1982.	Lim, L.	Multinational export factories and women workers in the Third World. A review of theory and evidence; Berkeley 1983.
Evert Vermeer Stichting	Multinationals; Amsterdam 1983.	Lim, L.	Womenworkers in multinational corporations. The case of the electronics industry in Malaysia and Singapore, Michigan, 1987.
EVS	Wie maakt wat waar ...?; Amsterdam 1985.	Malaysia Industrial Development Authority (MIDA)	The electronics industry in Malaysia; 1982.
Gooskens, P.	Tussen ekonomisme en klassenstrijd. Een onderzoek naar het bewustzijn van arbeid(st)-ers in een Nederlandse multinational in India, Amsterdam 1984 .	MIDA	The electrical industry in Malaysia; 1982.
Grunwald, J./ K. Flamm	The global factory. Foreign assembly in international trade, Washington 1985.	Ministerie voor Ontwikkelingssamenwerking (OS)	Hulpverlening door het koninkrijk der Nederlanden op het gebied van informatie en telecommunicatie sinds 1978; Den Haag 1984.
Horstink	Makibaka, een beschrijving van 5 jaar verzet tegen de diktatuur op de Filippijnen; Amersfoort 1977.	Min. voor O.S.	Projektenlijst; Den Haag 1985.
Industriebond FNV	Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden bij Philips en Unilever in de Filippijnen; Amsterdam 1980.	Naerssen, T.	De gelede ruimte. Inleiding over ongelijke ontwikkeling en imperialisme, Nijmegen 1980.
Industriebond FNV	De arbeidersbeweging in Indonesie en de Industriebond FNV; Amsterdam 1981.	National Trade Union Congress (NTUC)/Ong Wee Hock	The economics of growth and survival; Singapore 1978.
International Labour Office (ILO) /Dalta-Chandhuri, M.	The role of free trade zones in the creation of employment and industrial growth in Malaysia; Bangkok 1982.	NTUC	Singapore industrial development strategy - The whys & wherefores; Singapore 1979.
ILO/Bhalla, A.	New technologies and employment; 1985.	Norland, J./P. Wad/ V. Brun (ed)	Industrialization and the labour proces in Southeast Asia. Papers from the Copenhagen conference; Kopenhagen 1984.
Internatinal Monetary Fund (IMF)	Annual Report 1984; Washington 1985.	Ohmae, K.	Triad.Opkomst van de mondiale concurrentie; Utrecht/Antwerpen 1985.
International Metalworkers Federation (IMF)	Social and economic conditions in the Asian electrical engineering industry; 1982.	Philips, F.	45 jaar met Philips; Rotterdam 1976.
International Metalworkers Federation (IMF)	Audio-video electronics conference; 1981.	Philips NV	Koncern jaarverslagen.
Klaveren, M. van/ A. Roobeek	Het onzichtbare inzichtelijk maken: over de nieuwe arbeidersklasse in Azië; Amsterdam 1982.	Philips NV	Landen jaarverslagen (India, Pakistan, Maleysië, Singapore, Hong Kong).



Philips NV	Afdeling Sociale Zaken: De vrouw in het bedrijf; Eindhoven 1961.	SOBE	Jaargangen: Philips Workers News/Connecta.
Philips NV	Micro electronica: spil van een industriële revolutie?; Eindhoven 1979.	Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO)	Kapitaalexport vanuit Nederland; Amsterdam 1985.
Philips NV	Afdeling TEO: Rondbrief Organisatie Vernieuwing.	Studio 3	Filippino's willen geen koopwaar zijn, Montfoort 1979.
Philips NV	Centraal Intern Overleg: jaargangen In Overleg	Teulings, A.	Philips, geschiedenis en praktijk van een wereldconcern; Amsterdam 1976.
Philips NV	Persdienst: jaargangen Philips Koerier.	UNIDO/D. Ernst	Restructuring world industry in a period of crisis - the role of innovation; 1981.
Philips NV	Persdienst: jaargangen Philips News.	UNIDO/B. Nasiruddin	Guidelines for setting up electronic assembly plants in developing countries; 1982.
Philips Workers Mahaunion	Ledenbulletins.	Worldbank	Annual Report 1984; Washington 1985.
Rajender, B.	The position of Philips in the electrical lamp industry in India, New Delhi 1982.	Worldbank	World Development Report; Washington 1985.
Rajender, B.	The role of Dutch multinational corporations in India. PEICO Electronics and electricals Limited. A profile. Nijmegen/Amsterdam/-New Delhi, november 1982.		
Roobeek, A	Changes in the structure of the telecommunications industry, Amsterdam, 1984.		
Stichting Onderzoek Bedrijfstak Elektrotechniek (SOBE)	Philips Wereldwijd; Eindhoven 1977.		
SOBE	Philips in de derde wereld; Eindhoven 1978.		
SOBE/ M. Gruizen/ T. Korremans/ N. van Liere	Philips in Brazilië, Taiwan en Tanzania: internationale herstructurering in de praktijk; Tilburg 1978.		
SOBE/B. Taminau/ F. Peeters/W. Helms	Internationale herstructurering van de NV Philips Gloeilampenfabrieken; Eindhoven 1979.		
SOBE/ T. Bouwman (ed)	Philips, international reorganisations and workers' resistance; Eindhoven 1982.		
SOBE/ A. de Wit	Flexibilisering & nieuwe technologie; Eindhoven 1985.		
		<b>Geraadpleegde artikelen</b>	
		Alphen, B. van	Chinese chipproductie bedreiging voor Japan, in: COMPUTABLE 23-11-1984.
		Belt, J. v/d	Siliconvalley gaat weer door tranendal, in: ELSEVIERS WEEKBLAD 19-8-1983.
		Boerefijn, A.	Driestromenland, personeelsmanagement in Taiwan, in: PERSONEELS WEEKBLAD nr 6 1985.
		Bouwman, T.	Japan: de ruk naar rechts, in: INTERMEDIAR 26-4-1985.
		Bouwman, T.	De lessen van Japan, in: INTERMEDIAR 10-8-1984.
		Butterfield, F.	Taiwan voor de Taiwanesezen, in: INTERMEDIAR 29-6-1984.
		Chan Bok Park	The electronics industry in Korea, in: MONTHLY REVIEW vol XVI nr 6 1982.
		Chandra, P.	Encounter at Philips, in: BUSINESS INDIA 26-6-1983.

China Economic News Service/P. Liu	Philips Taiwan: Taiwanisation proving effective strategy for multinational, in: THE ECONOMIC NEWS 29-4-1985.	Kraar, L.	China after Mao: open for business?, in: FORTUNE 18-2-1985.
Data Consultants Inc.	The development of consumer electronic goods industry in Indonesia, in: ICN nr 200 1982.	Kuiper, H.	Europa moet niet zeuren, in; INTERMEDIAR 21-6-1985.
Eisenloeffel, G./M. Needhem	Is Singapore over zijn hoogtepunt heen?, in: INTERMEDIAR 28-3-1986.	Lall, S.	Transnationals and assembly industries in Malaysia and Singapore, some issues for policy, in: SOCIAL ACTION oct-dec 1980.
Emmerij, L.	Mogelijke gevolgen van micro elektronica voor de internationale arbeidsdeling, in: EKONOMSCH SOCIALE BERICHTEN maart 1980.	P. Lichthart	China's grote inhaalmanoeuvre, in: INTERMEDIAR 24-5-1985.
Eppink, D.-J.	Het Japanse bastion, in: INTERMEDIAR 16-11-1984.	Lim, L./Pang Eng Fong	Vertical linkages and multinational enterprises in developing countries, in: WORLD DEVELOPMENT nr 7 1982.
Flather, P.	Rajivs nieuwe India, in: INTERMEDIAR 5-7-1985.	Lohr, S.	Japan schakelt over op fundamenteel onderzoek, in: INTERMEDIAR 14-9-1984.
Hamilton, C.	Industrialisatie in de vier kleine tijgers, in: DERDE WERELD 83/4.	Manners, D.	Taiwan: building into a world class contestant, in: ELECTRONICS WEEKLY 12-12-1984.
Goyal, S.	Some aspects of the operations of multinational corporations in India, in: SOCIAL ACTION oktober-december 1980.	Mathai, P.	Electronics policy: a landmark decision, in: INDIA TODAY 15-4-1985.
Junne, G.	Krisis van de export georiënteerde industrialisatie, in: DERDE WERELD 83/4.	Paglaban, E.	Philippines: workers in the export industry, in: PACIFIC RESEARCH vol IX nr 3-4 1978.
Kardi, B.	Problemen rond export diversifikatie, in: INDONESIA FEITEN EN MENINGEN/VIETNAM BULLETIN mei 1986.	Roberts, J.	Zuid-Oost Azië en Japan: ongelijke partners, in: VIETNAM BULLETIN november 1984.
Kasteren, J. van	Industriële productie verschuift, in: DE INGENIEUR mei 1986.	Sala, L.	De strijd om de vierkante milimeter, in: INTERMEDIAR 19-8-1983.
Klaveren, M./F. Vaas	Wie wordt beheerst, vragen over managementstrategie, gesteld vanuit Philips chip-productie, in: H. Doorewaard e.a. STRATEGO OP BEDRIJFSNIVO, Nijmegen 1983.	Seabrook, J.	Overleven in de slums van Bombay, in: INTERMEDIAR 6-12-1985.
Kraar, L.	Taiwan's new strategy: chips for less, in: FORTUNE 15-10-1984.	Sen, A.	India als groeieconomie, in: INTERMEDIAR 21-1-1983.
Kraar, L.	Singapore heads into a new political era, in: FORTUNE 24-12-1984.	Shorrocks, T.	Snelle groei van Pacificlanden. Japanse multinationals varen er wel bij, in: VIETNAM BULLETIN november 1984.
		Sinoo, J.	Management in het land van de rijzende zon, in: DE INGENIEUR juni 1985.
		SOBE/S. v Slageren	Philips in strijd met de vakbond, in: INDIA NIEUWSBRIEF febr-mrt 1985.
		SOBE/ S. v Slageren	Het nieuwe technologie beleid, in: INDIA NIEUWSBRIEF apr-mei 1985.

SOBE/S. v Slageren	Telekommunikatie in de derde wereld, in: DERDE WERELD 85/2.	--	The technology tussle, in: INDIA TODAY 15-6-1984.
Spaeth, A.	Taiwan factory rebuild to meet new challenge, in: ASIAN WALL STREET JOURNAL 24-11-1982.	--	Signetics Thailand Co Ltd Celebrating the successful completion of its first decade of operation, in: BANGKOK POST 14-7-1984.
Tank, A.	Electronics in India: investing in the future, in: ELECTRONICS WEEKLY 5-3-1986.	--	Reshaping the computer industry, in: BUSINESS WEEK 16-7-1984.
Tank, A.	Electronics in India: SCL helps lay the foundation, in: ELECTRONICS WEEKLY 23-4-1986.	--	The first 25 years, bijlage bij: SUNDAY MONITOR SINGAPORE 5-8-1984.
Velden, F. v/d	Wat is goed voor de derde wereld: multinationals?, in: JASON 6/84-1/85.	--	Moving up to High tech, in: MALAYSIAN BUSINESS augustus 1984.
Velden, F. v/d	De internationalisatie van de Indiase economie, in: DERDE WERELD februari 1985.	--	Die Koreaner kommen, in: Wirtschaftswoche 17-8-1984.
Verhoef, H.	Taiwan: voorzichtig richting hoogwaardige technologie, in: ASPECTEN nr 7 1983.	--	Taiwan: dagje ziek? Da's een dagje minder loon, in: ELSEVIERS WEEKBLAD 1-12-1984.
Visser, E.	Invloed MITI beperkt tot informele sfeer, in: COMPUTABLE 13-12-1985.	--	Er loopt voldoende talent-in-spé rond, in: Computable 10-5-1985.
Vrolijk, J.	Korea heeft behoefte aan meer 'high-tech', in: COMPUTABLE 1-11-1985.	--	Fighting Zones, in: INTERNATIONAL LABOUR REPORTS nr 11 july 1985.
Vrolijk, J.	PC-industrie Hong Kong dopt eigen boontjes, in: COMPUTABLE 29-3-1985.		
Wilms, P.	In de rij voor China: 1.200.000.000 klanten, in: INTERMEDIAR 31-1-1986.		
Woronoff, J.	Korea's electronics industry has finally come of age, in: ASIAN BUSINESS 1982.		
--	Nederlandse ondernemers worden gesteund in Japan. Philips verbreedt basis, in: FINANCIËEL EKONOMISCH MAGAZIN nr 16 1977.		
--	Changing role of Southeast Asian women, in: SOUTHEAST ASIAN CHRONICLE/PACIFIC RESEARCH 1978.		
--	Taiwan, gigantic export processing zone, in: Taiwan survey, supplement to FINANCIAL MAIL 10-10-1980.		
--	Singapore strijdt om de tweede plaats in Azië, in: ASPEKTEN maart 1983.		