

*In alle staten*

Philips is al lang niet meer alleen 'de grote gloeilampenfabriek in het zuiden des lands'. Philips is zelfs een van de meest multinationale ondernemingen ter wereld geworden en heeft een breed produktenpakket.

Sedert de tweede wereldoorlog beschikte Philips in de Verenigde Staten lange tijd over de United States Philips Trust. Deze juridies aparte organisatie had tot taak de belangen van Philips in de VS te beschermen en te bevorderen. Pas eind 1986 is aan deze juridiese konstruktie een eind gekomen. Ten behoeve van een wereldwijde integratie en koördinatie van Philips-aktiviteiten, zijn de Philips-dochters in de VS weer onder de direkte invloed van de NV Philips Gloeilampenfabrieken uit Eindhoven gebracht.

De afgelopen tien tot vijftien jaar heeft Philips haar investerings-inspanningen in de VS opgevoerd met als resultaat dat zo'n 30% van de omzet in de VS gehaald wordt. En Philips wil dit percentage nog verder opvoeren.

In het boek *In alle staten* wordt ingegaan op de geschiedenis en de struktuur van de Amerikaanse Philips-organisatie en wordt een schets gegeven van de verschillende aktiviteiten die in de VS ondernomen worden. Tevens wordt ingegaan op de investeringsstrategie van Philips.

In een uitgebreide bijlage wordt een overzicht gegeven van de samenwerkingsverbanden met en de overnemingen van Amerikaanse bedrijven. Een tweede bijlage geeft een lijst van alle vestigingen waarover de Amerikaanse Philips-organisatie beschikt.

Bert Stekelenburg is als bestuurslid verbonden aan de Stichting Onderzoek Bedrijfsteknik (SOBE) te Eindhoven.

SOBE  
DOSSIER 1

BERT  
STEKEL-  
BURG

# IN ALLE STATEN



X

IN ALLE STATEN

KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK



1000 0070

Bert Stekelenburg

# **IN ALLE STATEN**

Philips in de Verenigde Staten

SOBE/Uitgeverij Jan van Arkel

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Stekelenburg, Bert

In alle staten : Philips in de Verenigde Staten / Bert Stekelenburg. – Utrecht :

Van Arkel. – (SOBE dossier ; 1)

Met lit. opg.

ISBN 90-6224-162-X

SISO 380.7 UDC 334.726(73) NUGI 684

Trefw.: Philips' fabrieken ; Verenigde Staten van Amerika.

© SOBE/Uitgeverij Jan van Arkel, 1987

Omslagillustratie: Michel van Gerwen

Omslagontwerp: Ad van Helmond, Amsterdam

Typewerk: Willy Bouwmans

Lay out: Grafisch Bureau Joop Bierling, Utrecht

Druk: Haasbeek, Alphen ad Rijn

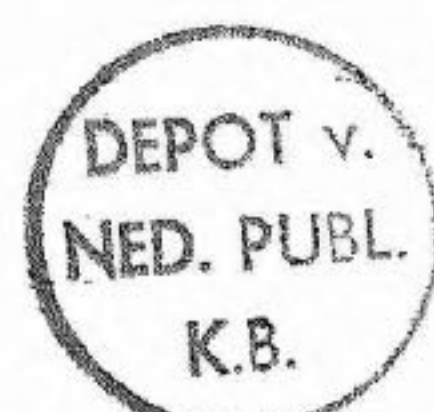
SOBE, Demer 38, 5611 AS Eindhoven,

tel 040-447021

Uitgeverij Jan van Arkel, A. Numankade 17

3572 KP Utrecht, tel 030-731840

ISBN 90 6224 162 X



## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	7
<b>Inleiding</b>	9
<b>hoofdstuk 1 Philips wereldwijd</b>	11
1.1 Beginperiode	12
1.2 De crisis in de jaren dertig	14
1.3 Na 1945	15
1.4 Structuur en herstructurering	17
1.5 Noten	22
<b>hoofdstuk 2 De Amerikaanse Philipsorganisatie</b>	25
2.1 De Amerikaanse Trust	26
2.2 Trust-konstruktie	27
2.3 United States Philips Trust	29
2.4 North American Philips Corporation	31
2.5 United States Philips Corporation en Signetics	34
2.6 Noten	35
<b>hoofdstuk 3 Philips' activiteiten in de V.S.</b>	37
3.1 Konsumentenprodukten en -diensten	37
3.2 Elektrische en elektronische componenten	42
3.3 Professionele apparatuur	47
3.4 Slotopmerkingen	51
3.4.1 United States Philips Trust	
3.4.2 De werkmaatschappijen	
3.4.3 Investeringsstrategie NAPC	
3.4.4 Werkgelegenheid	
3.5 Noten	60
<b>hoofdstuk 4 'To Protect and Promote...'</b>	63
4.1 Regio-politiek	63
4.2 Aantrekkelijkheid V.S.	66
4.3 Investeringsstrategie Philips in de V.S.	69
4.4 Plaatsbepaling	71
4.5 Relatie met de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken	75
4.6 Tenslotte	78
4.7 Noten	82

<b>Bijlage 1 Samenwerkingen en overnemingen</b>	85
Verlichting en batterijen	86
Beeld en geluid voor konsumententoepassingen	87
Huishoudelijke apparaten en produkten voor persoonlijke verzorging	91
Produkten en systemen voor professionele toepassing	92
Industriële toeleveringen	101
Diverse activiteiten	107
<b>Bijlage 2 Vestigingenlijst</b>	113
I Algemeen	114
II Verlichting en batterijen	116
III Konsumenten-elektronika	119
IV Huishoudelijke apparaten	121
V Professionele produkten en systemen	122
VI Componenten	127
VII Diversen	133
VIII Research	138
IX Onduidelijk	138
<b>Alfabetische lijst met namen van Amerikaanse Philips-bedrijven</b>	139

## Voorwoord

In december 1986 is het voorliggende rapport aan de Raad van Bestuur van de N.V. Philips gezonden met het verzoek een reactie op het rapport te geven en eventuele feitelijke onjuistheden te korrigeren. Hiermee is tevens voldaan aan een van de voorwaarden van de subsidiegever van SOBE, de NCO, namelijk het principe van hoor-wederhoor. Van de zijde van Philips is geen reactie op het rapport ontvangen.

In de tussentijd heeft echter wel een nieuwe ontwikkeling plaatsgevonden die in dit rapport niet onvermeld mag blijven. In december 1986 heeft de United States Philips Trust besloten zichzelf op te heffen. De reden die daarvoor opgegeven werd is dat het, gezien de scherpe concurrentie in de wereld, niet juist is de betrekkingen tussen de Philips-ondernemingen te laten bepalen door een juridische konstruktie van bijna 50 jaar geleden. Eigendom van en direkte zeggenschap over de Amerikaanse bezittingen is weer rechtstreeks onder Philips in Eindhoven gebracht wat, volgens een Philips-woordvoerder, een wereldwijde koördinatie ten goede zal komen.

Omdat in dit rapport voornamelijk ingegaan wordt op de werkmaatschappijen van de Trust en het beleid dat door Philips in de Verenigde Staten gevoerd wordt, heeft de opheffing van de Trust op de tekst (en de konklusies) geen invloed. Integendeel, in hoofdstuk 4.5 wordt gewezen op de nauwe relatie tussen de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken en de Trust. In de nieuwe situatie is de (potentieel) belemmerende juridische tussenschakel opgeheven, waardoor de nauwe relatie nog eens bevestigd wordt.

Ook op het gebied van personen wordt de relatie nu meer onderstreept. Twee Nederlandse Philips-bestuurders (de heren Jeelof en Zantman) worden als non-executive directors (vergelijkbaar met commissarissen) in het bestuur van NAPC benoemd, terwijl de president van NAPC, Bruynes, bijzitter wordt bij de vergaderingen van de Raad van Bestuur van Philips.

Hoofdstuk 2, waarin de trustkonstruktie nader wordt toegelicht, heeft door de opheffing van de Trust een meer nadrukkelijk histories karakter gekregen. De lezer(es) moet bij dit hoofdstuk in het achterhoofd houden, dat de United States Philips Trust, en het daarbij behorende Governing Committee, inmiddels verleden tijd is geworden. En dat de multinationale onderneming Philips de lijnen die met en in de Verenigde Staten lopen nu weer stevig in eigen handen heeft.

## Inleiding

Zo'n 10 jaar geleden heeft de Stichting Onderzoek Bedrijfstak Elektrotechniek (SOBE) de publikatie 'Philips Wereldwijd' uitgebracht. Een publikatie waarin naast een uitleg van de structuur van het Philips-koncern een uitgebreide vestigingenlijst is opgenomen. Alle bekende en onbekende vestigingen van Philips, verspreid over de hele wereld, worden daarin met naam genoemd.

'Philips Wereldwijd' voldeed aan een behoefte, want een tweede druk bleek al snel noodzakelijk. Daarna is de uitgave nog vele jaren als naslagwerk gebruikt.

De behoefte aan een soortgelijke publikatie is niet afgenomen. Regelmatig wordt SOBE gebeld met verzoeken om informatie over vestigingen in bepaalde landen. Vaak is daarmee de vraag niet ten einde. Waar ook interesse naar bestaat is informatie over het door Philips gevoerde beleid in het betreffende land en/of kontinent.

Deze twee soorten vragen heeft SOBE doen besluiten om de publikatie 'Philips Wereldwijd' in een nieuw jasje te steken.

Enerzijds meer informatie verwerken over het Philips-beleid, anderzijds het aktualiseren van de vestigingenlijst.

Omdat het in een keer herschrijven van 'Philips Wereldwijd' een te omvangrijk projekt zal zijn, heeft SOBE ervoor gekozen om zogenaamde regiomappen samen te stellen. Dat wil zeggen, dat er, na een meer algemeen inleidend verhaal, in de regiomap nadruk gelegd wordt op het Philips-beleid in de betreffende regio. Ook de vestigingenlijst zal per regio ingevuld worden.

Als eerste regiomap is gekozen voor de Verenigde Staten. Deze keuze is niet met de natte vinger gedaan. Uit door SOBE verzamelde informatie en in perspublicaties blijkt dat de Verenigde Staten in het beleid van Philips een prominente plaats aan het innemen is. Hoe prominent deze positie is, zal in de loop van dit rapport duidelijk worden.

Maar dat is niet alles. In dit rapport wordt ook ingegaan op het investeringsbeleid van Philips in de Verenigde Staten, de activiteiten die Philips in de Verenigde Staten ontplooit en hoe de juridische structuur van de Amerikaanse Philips-organisatie is opgebouwd. Een structuur overigens, die nogal eens als voorbeeld naar voren gehaald wordt als het gaat om het opbouwen van een organisatories kader voor de Philips-activiteiten in Azië.

Informatie over alle bovenstaande onderwerpen, aangevuld met een lijst van samenwerkingen en overnemingen en een vestigingenlijst, vormt het voornaamste doel van deze regiomap.

Daarnaast is als aparte probleemstelling opgenomen de relatie tussen het algehele Philips-beleid en het beleid van Philips in de Verenigde Staten. In het onderdeel over de door Philips ontwikkelde regio-politiek wordt deze relatie nader gelegd.

Voor SOBE is belangrijk dat deze regiomap een bijdrage gaat leveren aan een verdere discussie over het functioneren van multinationale ondernemingen. Een discussie die zeker meer gewicht zal krijgen nu ook de tweede regiomap (over Azië) gereed is.

De opbouw van dit rapport is als volgt.

In hoofdstuk 1 wordt een algemene schets gegeven van het Philips-beleid vanaf het begin tot in de jaren tachtig. In het tweede hoofdstuk wordt een uitleg gegeven van de geschiedenis en de structuur van de Amerikaanse Philips-organisaties. Hoofdstuk 3 gaat in op de activiteiten van de Amerikaanse Philips-maatschappijen op de diverse produktsectoren. Daarin komen de vele merknamen naar voren en wordt nader ingegaan op de resultaten en omzet van de North American Philips Corporation.

In het laatste hoofdstuk wordt de regio-politiek van Philips belicht, waarna ingegaan wordt op de investeringsstrategie van Philips in de Verenigde Staten. Ook in dit hoofdstuk zullen de nodige cijfers niet ontbreken, met name waar het gaat om de positie die door de Verenigde Staten ingenomen wordt in de cijfers van de totale Philips-groep.

Als bijlagen zijn een lijst van samenwerkingen en overnemingen en een geaktualiseerde vestigingenlijst opgenomen. Beiden bieden een grote hoeveelheid informatie, en zijn volledig samengesteld op basis van openbaar toegankelijke bronnen.

Dit rapport is voor diverse groepen interessant.

Voor werknemers/sters bij Philips die meer willen weten over het beleid van het concern waarbij zij werkzaam zijn, en die deze informatie niet makkelijk zelfstandig kunnen verkrijgen. Vanzelfsprekend kan dit rapport gebruikt worden om informatie vanuit het management aan te vullen en te beoordelen. Tevens is aan de twee bijlagen te zien welke overeenkomsten Philips gesloten heeft en over welke Amerikaanse vestigingen Philips beschikt op het produktgebied waarop zij zelf werkzaam zijn.

Vakbonden en ondernemingsraden zouden het rapport, naast de informatie die gegeven wordt, bijvoorbeeld kunnen gebruiken bij de beoordeling van de Philips-beleidslijnen, uitspraken van het management en de voorgenomen investeringen van Philips.

Journalisten, wetenschappers, politici en andere geïnteresseerden kunnen uit dit rapport materiaal putten voor hun eigen werkzaamheden.

Rest mij nog een woord van dank uit te spreken aan hen die aan de totstandkoming van dit rapport hebben bijgedragen.

Bert Stekelenburg  
Utrecht, februari 1987.

## hoofdstuk 1 Philips wereldwijd

Bij het doorbladeren van 'Philips News'<sup><1></sup> krijgt de lezer al direkt een goede indruk van het multinationale karakter van de N.V. Philips Gloeilampenfabrieken. De vermeldingen van de diverse Philips-organisaties in de wereld, de kontakten met overheden van verschillende landen en de orders die Philips internationaal in de wacht heeft weten te slepen zijn talrijk. Om hiervan een opsomming te geven zou te ver voeren. Maar alleen al op basis van de berichten in 'Philips News' is de konstatering van het Amerikaanse blad 'Business Week' te onderschrijven, dat Philips "vandaag de dag de meest ware multinationale onderneming ter wereld is"<sup><2></sup>. Een onderneming met dochters in vele landen, die zelfstandig opereren, vaak een lokale identiteit hebben en merknamen kunnen gebruiken die de band met Philips verbergen.

Over het aantal Philips-vestigingen in de wereld lopen de meningen uiteen. De vorige president van Philips, Dekker, hield het in een interview op 423 fabrieken verdeeld over 60 landen<sup><3></sup>. Een telling bij het Handelsregister in Eindhoven laat zien dat Philips eind 1982 475 meerderheidsdeelnemingen heeft in 59 landen<sup><4></sup>. Maar ook dit laatste getal geeft geen goede indruk. In de opgave die gedeponeed is bij het Handelsregister worden alleen de meerderheidsdeelnemingen vermeld; dit houdt in dat de belangen van Philips in ondernemingen waarvan zij de helft, of minder, van de aandelen bezit niet meegeteld zijn. Bovendien worden alleen de hoofdvestigingen vermeld, waardoor het zicht verdwijnt op de diverse produktiecentra, kantoren en vemen. Vastgesteld kan worden dat het aantal vestigingen in feite een stuk hoger zal liggen dan door Philips wordt bekend gemaakt.

Afgezien van de vraag hoeveel Philips-vestigingen er in de wereld zijn, blijft de konstatering dat de N.V. Philips Gloeilampenfabrieken een wereldwijd, internationale structuur heeft.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de ontstaansgeschiedenis van die structuur en hoe deze zich verder heeft ontwikkeld.

## 1.1 Beginperiode (5)

In 1891 vestigde Philips zich in Eindhoven. Een goede keus voor het bedrijf, omdat Eindhoven dicht ligt bij de belangrijkste afzetmarkt voor gloeilampen (Duitsland); maar bovenal een goede keus omdat er in Eindhoven een groot potentieel aan goedkope en willige arbeidskrachten aanwezig was.

Voor de Eerste Wereldoorlog was Philips in sterke mate afhankelijk van de grote ondernemingen die gloeilampen produceerden: Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft (AEG) en Siemens in Duitsland en General Electric (USA) met vele dochterondernemingen in Europa. Vergeleken bij deze grote ondernemingen was Philips een kleintje.

In hun strijd om de Europese afzetmarkt voerden de ondernemingen de konkurrentieslag door de prijs van gloeilampen sterk te verlagen. Vele kleine ondernemingen legden in die periode het loodje. Alleen Philips wist zich te handhaven (hier komt het voordeel van de lage lonen die Philips in Eindhoven betaalde goed naar voren) en wist zelfs toe te treden tot een in 1903 door AEG en Siemens opgericht kartel, de 'Verkaufstelle Vereinigter Glühlampen-fabriken' (VVG). Dit kartel heeft standgehouden tot 1914, maar dreigde al eerder ineffectief te worden door de voortgaande technologische ontwikkeling van de gloeilamp. Het werd daarom al in 1911 aangevuld met het 'Drahtkonzern'; dit kartel regelde niet alleen de marktprijzen en de marktaandelen, maar stelde ook de uitwisseling van patenten verplicht. Philips trad in 1913 tot 'Drahtkonzern' toe en droeg 7,5% van de netto-opbrengst af aan de Duitse groep.

In Engeland werd in 1912 een nationaal gloeilampenkartel opgericht, de 'Tungsten Lamp Association'. Dit kartel controleerde 85% van de Engelse markt. Ook Philips nam aan dit kartel deel, en had daarin een bescheiden positie. Door de overige kartelleden werd Philips gedwongen zijn export aan banden te leggen. Philips kreeg echter de steun van General Electric die een licentie verstrekke voor de halfwatt-lampen<6>. Dankzij deze steun wist Philips in Engeland een belangrijk marktaandeel te verwerven.

Na de Eerste Wereldoorlog begon de bloei voor het Philips-bedrijf. Doordat Nederland in de oorlog neutraal bleef, was Philips in staat haar productie ongestoord voort te zetten. Tevens lagen de Duitse exporten in dezelfde periode stil, waardoor Philips de kans kreeg de exportmarkten in Europa en de rest van de wereld over te nemen, en in korte tijd enorme winsten te maken. Zodoende beschikte Philips na de oorlog over voldoende kapitaal om met General Electric een licentie-overeenkomst aan te gaan, en om kleinere bedrijven op te kopen (in binnen- en buitenland). Na de overname van een aantal lampenfabrieken in Nederland in 1919/20 (Volt, Splendor en Pope) gaat Philips in de tien jaar tot 1930 vele malen de grens over. (zie tabel 1)

---

**Tabel 1 De vestiging van lokale Philips-organisaties buiten Nederland in de periode 1919-1930.**

1919:	België
1920:	Spanje, Frankrijk
1921:	Zwitserland
1923:	Polen, Noorwegen, Zweden, Italië
1924:	Finland, Tsjecho-Slowakije, Brazilië
1925:	Engeland, Denemarken, Oostenrijk
1926:	Spanje, Hongarije, Duitsland, Australië
1927:	Nieuw-Zeeland, Roemenië
1928:	Algerije
1929:	Zuid-Afrika, Ierland
1930:	India, Argentinië

**Bron: Bouwman 1956.**

---

In eerste instantie ging het in deze gevallen om de vestiging van een lokale verkooporganisatie, maar in een aantal landen werden ook fabrieken overgenomen (onder andere in Spanje, Zwitserland en Italië). Deze handelwijze van Philips werd voornamelijk ingegeven door markt-overwegingen: wilde Philips een afzet garanderen voor de massaproductie van gloeilampen (en later radiobuizen en radiotoestellen) dan was de Nederlandse markt voor Philips veel te klein geworden.

De structuur van Philips ziet er dan als volgt uit:

- Eindhoven als centrum met een exportfunctie.
- De overige vestigingen gericht op het verwerven, behouden en vergroten van het aandeel in de lokale markt.

De concentratie in de elektrotechnische industrie, die voor de Eerste Wereldoorlog was begonnen, zette zich na de oorlog voort. Een van de meest befaamde internationale prijs- en technologiekartels op het gebied van de gloeilampen is het 'Phoebus-kartel'. Dit kartel, met als officiële naam 'Société Anonyme pour le perfectionnement de l'éclairage', werd in 1924 gesloten door onder andere Osram (AEG en Siemens), International General Electric en Philips. De doelstelling achter dit kartel is tweërlei: allereerst wilde men de onderlinge prijskonkurrentie uitschakelen, waardoor de prijzen kunstmatig hoog gehouden konden worden, en ten tweede wilde men een wereldwijde standaardisatie bereiken, waarom massaproductie van de gloeilamp te stimuleren. Daarbij gingen de deelnemende ondernemingen over tot het fabriceren van lampen met een kortere levensduur<7>.

Wat het kartel zo befaamd maakte was dat, naast afspraken over handelsgebieden, prijzen en quota, de technologische konkurrentie aan banden wordt gelegd. Door het 'poolen' van patenten en het gebruik



kunnen maken van elkaars licenties wordt de technologie voor buitenstaanders moeilijk toegankelijk gemaakt.

Het 'Phoebus-kartel' werd in 1924 voor tien jaar aangegaan en heeft, na een verlenging in 1934, officieel tot 1939 gefunctioneerd. Maar ook gedurende de Tweede Wereldoorlog en in de jaren erna hebben de ondernemingen zich stilzwijgend aan de gemaakte afspraken gehouden.

Op het gebied van radiobuizen, een tweede belangrijk werkterrein voor Philips, heeft Philips vanaf 1925 licentie-overeenkomsten gesloten met Amerikaanse, Duitse, Franse en Engelse ondernemingen.

## 1.2 De crisis in de jaren dertig

In de crisisjaren verandert ook de structuur van Philips. De overproductie in de diverse landen leidt ertoe dat zij een protektionistische politiek gaan voeren (devaluatie van de munt, invoerbelemmeringen, exportsubsidies) om de belangen van de eigen, nationale industrie te beschermen.

Voor Philips heeft dit als konsekwentie dat de exportfunctie van Eindhoven grotendeels teniet werd gedaan; Philips ging er toe over, financieel gesteund door de verschillende regeringen, productie naar de buitenlandse dochterondernemingen over te plaatsen. Op deze manier zat Philips binnen het tolgebied en werd het ongemak van de protektie voor het hele concern zo minimaal mogelijk gemaakt.

Voor de werkgelegenheid in Nederland had deze verplaatsing van productieactiviteiten drastiese gevolgen. In de periode 1929-1939 daalde de werkgelegenheid bij Philips in Nederland van 27.000 naar 19.000 werknemers, terwijl de werkgelegenheid bij de buitenlandse Philips-vestigingen toenam van 13.000 naar 26.000 werknemers.

Door de grote toename van het aantal buitenlandse vestigingen raakte Philips, evenals de andere grote ondernemingen, steeds meer betrokken bij de verschillende nationale handelspolitieken. Philips bestond aan het eind van de crisisjaren uit een samenvoeging van een groot aantal nationale ondernemingen die elk een zo compleet mogelijk productiepakket moesten aanbieden. Door de nationalistiese en protektionistische politieken van de diverse landen wordt een rationalisering van de productie als een internationaal geïntegreerde productie in de weg gestaan. Een probleem waar Philips ook na de Tweede Wereldoorlog voor kwam te staan. De vorming van organen die boven de nationale overheden staan, de zogenaamde supra-nationale organisaties, zou dit probleem uit de wereld moeten helpen. Het duurde echter nog tot in de jaren vijftig voordat er supra-nationale organisaties, zoals de Europese Economische Gemeenschap (EEG), gevormd werden.

Vlak voor het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog ging Philips er toe over de juridiese struktuur van het concern te wijzigen. De oorlogsdreiging werd door de top van het Philips-concern al in een vroeg stadium onderkend. Dit kon ook haast niet anders. De Duitse Philips-vestigingen

waren voor een deel mede-uitvoerder van de vier-jaren plannen voor de Duitse ekonomie; met name het tweede vier-jaren plan had een uitgesproken oorlogsvoorbereidend karakter. De Philips-leiding zocht naar wegen om de Philips-bezittingen zoveel mogelijk uit 'vreemde' handen te houden. Daartoe werd de volgende juridiese konstruktie bedacht:

- a. Verplaatsing van de hoofdzetel van het concern naar een veilig geacht deel van het Koninkrijk: Willemstad op de Nederlandse Antillen.
- b. De oprichting van een Engelse- en Amerikaanse Trust.

Deze twee maatregelen moesten het Philips-concern beschermen tegen roof door de Duitsers en tevens Philips vrijwaren van Engelse en/of Amerikaanse beslaglegging. Immers, mochten de Duitsers de moederzetel Eindhoven bezetten, dan kwamen de Philips-vestigingen in de rest van de wereld onder Duitse invloed; en dan zou uit hoofde van 'kollaboratie met de Duitsers' de Philips-bedrijven in de Engelse en Amerikaanse gebieden tot 'voorlopig eigendom van de vijand' verklaard kunnen worden. De plaatselijke direkties zouden dan onder kuratele gesteld worden en feitelijk tot inaktiviteit gedoemd. Door het formele beheer over deze vestigingen in handen van 'derden' te leggen, in casu de trusts, kon dit voorkomen worden. In hoofdstuk 2 wordt op deze trustvorming nader ingegaan.

Na de oorlog werd Philips onderzocht door de Amerikaanse Senaat: men beschuldigde Philips ervan ten tijde van de oorlog 'van twee wallen te eten'. Philips had namelijk tevens een soortgelijke Duitse Trust in het leven geroepen, de 'Allgemeine Deutsche Philips AG', die het beheer voerde over de onder Duits regiem vallende ondernemingen. Volgens de Senaat had de Westerse tak van het Philips-concern regelmatig kontakt met deze Duitse Trust. Alleen door te verwijzen naar het belang van Philips voor spionage-aktiviteiten wist Philips onder deze beschuldiging uit te komen.

## 1.3 Na 1945

Na de Tweede Wereldoorlog brak een periode van expansie voor Philips aan. De nationale organisaties bleven produceren voor de lokale markt en Eindhoven leverde aan de rest van de wereld. Maar deze groei kon Eindhoven niet alleen aan doordat er een tekort was aan fabrieksruimte en arbeidskrachten. Philips ging op zoek naar vestigingsplaatsen die niet ver van Eindhoven liggen. De regionaal onderontwikkelde gebieden van Nederland en België, in die tijd nog landen met een tamelijk laag loonpeil, kwamen daarvoor in aanmerking; tussen 1945 en 1960 werden in circa 30 steden nieuwe Philips-vestigingen gestart.

Rond 1960 kwamen ook de randgebieden van Europa als vestigingsplaats in aanmerking. Door de oprichting van de EEG in 1958 vervielen een aantal handelsbarrières; Philips-produkten konden nu onbelemmerd getransporteerd worden. Dit, maar ook de gunstige arbeidsmarktverhou-

dingen in de landen aan de grens van de EEG, maakte vestiging in die landen aantrekkelijk. De productieprocessen die overgeplaatst werden naar de vestigingen in Nederland en België, en later naar de andere landen, waren voor het merendeel arbeidsintensieve, uit-ontwikkelde productieprocessen. Hetzelfde soort productie dat later verplaatst zal worden naar de lage-lonenlanden in de Derde Wereld.

In de tweede helft van de jaren zestig begon een proces dat omschreven kan worden als de 'dubbele kapitaalbeweging'. De productie werd verplaatst naar het buitenland, gericht op export en herimport.

Het 'dubbele' van kapitaalbeweging, die in het midden van de jaren zeventig goed doorzette, zat in de verplaatsing van de productie naar zowel de periferie (de 'runaway' naar de landen met lage lonen) als naar landen met een geavanceerde technologie en een grote staatsmarkt<8>.

De verplaatsing van de productie naar de lage lonen-landen betrof voornamelijk de eenvoudige, arbeidsintensieve productieprocessen waarbij de loonkosten een belangrijke faktor zijn. Het ging hierbij in het merendeel van de gevallen om de fabricage van kleine onderdelen en de assemblage van kleine produkten zoals radio's en cassetterecorders. Deze onderdelen en produkten zijn voor de export bestemd en hebben, door hun geringe omvang, lage transportkosten. De meest bekende runaway-landen bevinden zich in Azië, zoals Taiwan, Zuid-Korea, Hong Kong, Filippijnen en Singapore.

De productie voor de lokale markt werd door Philips in die landen in stand gehouden.

De tweede kapitaalbeweging richtte zich in hoofdzaak op Noord Amerika, en is meer het resultaat van een machts- dan van een marktvergelijking.

Noord Amerika is om twee redenen voor Philips interessant:

- De aanwezigheid van geavanceerde technologische kennis, die nauwkeurig afgeschermd wordt met patenten. Ook voor de elektrotechnische industrie is de planning van technische uitvindingen en de juridische zekerstelling daarvan door patenten een beslissende faktor in de concurrentiestrijd. Mirow<9> stelt hierbij dat deze uitvindingen en patenten het eigenlijke kapitaal vormen van de moderne concerns. Tot nut van meerdere ondernemingen worden er zogenaamde patent-pools opgericht. Philips moet in dit soort pools weten binnen te komen, wil ze niet op een achterstand geraken.
- De aanwezigheid van een grote (staats)markt. Ongeveer de helft van de totale omzet van de elektrotechnische industrie wordt gerealiseerd in de Verenigde Staten, en daarvan neemt de overheid het leeuwendeel voor haar rekening. De omvang van de Amerikaanse overheidsopdrachten komt goed tot uitdrukking als we alleen al kijken naar de wereldmarkt voor overheidsopdrachten van militaire en civiele aard: de Amerikaanse overheid is goed voor de helft daarvan.

De toegang tot de Amerikaanse markt is voor elektrotechnische bedrijven, dus ook voor Philips, een voorwaarde om te kunnen blijven voortbestaan. En die toegang kan op twee manieren verkregen worden: of door het overnemen van reeds bestaande Amerikaanse ondernemingen of het opstarten van vestigingen binnen het grondgebied. De Amerikaanse overheid heeft namelijk zijn markt altijd zorgvuldig afgeschermd tegen importen van buiten.

Een goed voorbeeld waarbij beide redenen (technologische voorsprong en grote markt) voor Philips speelden, is de overname van de chipsfabriek Signetics: Philips krijgt daarmee toegang tot de nieuwe technologie op het gebied van de chips, maar tevens, omdat Signetics een belangrijke leverancier van de Amerikaanse overheid is, het recht om die technologie op de Amerikaanse markt te brengen.

#### 1.4 Structuur en herstructurering

Vanaf het eind van de jaren zeventig is de Raad van Bestuur van Philips bezig met een herstructurering van de Philips-organisatie. Zij probeert te komen tot een tweetal doelen:

1. Verbetering van de organisatiestructuur.
2. De rationalisering van de productie(structuur) met gebruikmaking van de invoering van nieuwe technologieën.

##### ad 1. Organisatiestructuur

De Philips-organisatie wordt gekenmerkt door een matrix-structuur: dat wil zeggen een geografiese en een functionele indeling (zie afbeelding 1).

**Afbeelding 1 Schematische voorstelling van de matrixstructuur van de Philips-organisatie.**

	Hoofd Industrie Groep 1	Hoofd Industrie Groep 2	Hoofd Industrie Groep 3	Hoofd Industrie Groep 4	etc.
Nationale Organisatie 1	fabriek A	fabriek B	--	--	
Nationale Organisatie 2	fabriek X	--	--	--	
Nationale Organisatie 3	--	--	--	--	
Nationale Organisatie 4	--	--	--	--	
etc.					

Elke Philipsvestiging valt in deze structuur onder twee direkties: de direktie van de Nationale Organisatie en de direktie van een Hoofd Industrie Groep. De Nationale Organisaties hebben als voornaamste taak het marketing-beleid in het land waar ze gevestigd zijn, maar daarnaast kunnen zij de verantwoordelijkheid krijgen over het (lokale) produktie-beleid. De Nationale Organisaties functioneren al tientallen jaren redelijk zelfstandig, en de filosofie hierachter is, dat de ondernemingen zich optimaal aan de markt moeten kunnen aanpassen. Dit heeft als gevolg dat de verschillende ondernemingen zich als een lokale onderneming gedragen en uit die hoofde onderhandelingen met vakbonden en overheid aangaan.

Het totale artikelenpakket van Philips is verdeeld in 12 artikelengebieden, de zogenaamde Hoofd Industrie Groepen (HIG). De HIG's kennen over het algemeen een technische (ontwikkeling en fabrikage) en een commerciële leiding. De HIG's koördineren het produktiebeleid van de betreffende industriegroep, en zijn verantwoordelijk voor de produktontwikkeling en produktieplanning in de verschillende produktiecentra. De vier-jaren-plannen die door de HIG-direkties gemaakt worden, worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

De 12 Hoofd Industrie Groepen zijn ondergebracht in een zestal produktdivisies, te weten:

1. Verlichting en batterijen; de HIG Licht.
2. Beeld en geluid voor konsumententoepassingen; de HIG's Audio en Video.
3. Huishoudelijke apparaten en produkten voor persoonlijke verzorging; de HIG's Grote huishoudelijke apparaten en Kleine huishoudelijke apparaten.
4. Produkten en systemen voor professionele toepassingen; de HIG's Data systems, Defense and control systems, Elektro-akoustiek, Medical systems, Science and Industry en Philips telekommunikatie industrie.
5. Industriële toeleveringen; de HIG Elektroniese componenten en materialen (Elcoma).
6. Diversen; hieronder vallen o.a. muziekinstrumenten, verpakkingsmaterialen, detailhandelsactiviteiten, ect. Deze produktdivisie heeft voornamelijk activiteiten in de Verenigde Staten en Australië.

In 1984 en 85 is Philips gestart met het samenvoegen van een aantal Hoofd Industrie Groepen. De technologiese ontwikkeling en met name het gebruik van mikro-elektronika heeft de ontwikkeling van verschillende produkten naar elkaar toegedreven. Deze tendens wordt verder bevorderd door de toenemende integratie van kommunikatie- en informatie-technologie.

Zo zijn Science and Industry en Elektro-akoustiek samengevoegd in de Industrial and electro-acoustic systems division, Audio en Video in de Consumer Electronics Division, en, tezamen met onderdelen op het gebied van de kommunikatie- en komputertechnologie, in de nieuwe

groep Home Interactive Systems (home-computers en dergelijke). Ook bij Telekommunikatie en Data Systems is een integratie doorgevoerd en verwacht wordt dat er ook een samenvoeging komt van Grote- en Kleine huishoudelijke apparaten.

De matrix-structuur vereist een hoge mate van overleg tussen de Nationale Organisaties en de direkties van de HIG's die voornamelijk in Nederland zetelen. Men moet tot overeenstemming zien te komen.

Dit kan echter problemen op gaan leveren als de belangen van de twee organisaties botsen, en de besluitvorming een lange periode in beslag gaat nemen. Daardoor kan het gevaar ontstaan dat Philips aan logheid gaat lijden en niet in staat is snel en efficiënt marktgeoriënteerde beslissingen te nemen.

Een ander probleem is, dat Philips, al sinds de oprichting, op de belangrijkste managementlagen steeds twee gelijkberechtigde funktionarissen heeft: een technies- en een kommercieel manager.

De belangrijkste beslissingen die genomen dienen te worden, moeten steeds de instemming van beide managers hebben. In een woord is deze manier van leidinggeven te typeren: konsensus-management.

Op twee manieren heeft de Raad van Bestuur hierin verandering gebracht.

- De Nationale Organisaties moeten een gedetailleerd afzetplan in Nederland op tafel leggen; in de centrale in Eindhoven wordt dan afzet en produktie gekoördineerd. In deze procedure, die door Dekker 'kontraktueel management' genoemd wordt<sup>10</sup>, wordt precies vastgelegd wie wat te doen heeft.
- De gedeelde verantwoordelijkheid van een technies en een kommercieel manager is afgeschaft; de ondernemingen worden nu door management-teams geleid, waarbij uiteindelijk een persoon de verantwoordelijkheid draagt en de beslissingsbevoegdheid heeft.

In 1983 is tevens de organisatie in Nederland gewijzigd. Tot 1983 bestond er in Nederland geen Nationale Organisatie. De multinational Philips, in casu de N.V. Philips Gloeilampenfabrieken, was naast het internationale beleid tevens direkt verantwoordelijk voor het in Nederland te voeren beleid.

In de nieuwe structuur heeft de N.V. Philips Gloeilampenfabrieken haar functie van werkmaatschappij (voor Nederland) verloren. Zij zal alleen als internationale houdstermaatschappij werkzaam zijn. Haar taak is het oprichten van, deelnemen in en beheren van maatschappijen die werkzaam zijn op het aktiviteitengebied van Philips. Tevens zal zij zorg dragen voor de koncernfinanciering.

Voor Nederland wordt de 'Nederlandse Philips Bedrijven BV' opgericht. Deze vennootschap zal als Nationale Organisatie belast zijn met de operationele activiteiten in Nederland.

Daarnaast is 'Philips International B.V.' opgericht. Philips International is gevestigd in Nederland en omvat de centrale afdelingen van de N.V.

Philips en de beleidsafdelingen van de verschillende produktdivisies. Binnen Philips International wordt het totale ondernemingbeleid voorbereid en ondersteund. Binnen het kader daarvan voeren de beleidsafdelingen, in nauw overleg met de binnen- en buitenlandse Philips maatschappijen, het wereldproduktbeleid.

Met het instellen van deze structuur heeft Philips haar internationale karakter nogmaals bevestigd.

## ad 2. Rationalisering

Bij de rationalisering van de produktie speelt de invoering van nieuwe technologieën, beter bekend onder de naam 'automatisering', een grote rol. Nu is deze ontwikkeling niet nieuw te noemen; al jaren zijn ondernemers bezig met het mechaniseren en automatiseren van de produktie. Maar de laatste jaren wordt dit proces aanzienlijk versneld door het gebruik van mikro-elektronika, niet alleen in de produktie, maar ook in de ontwerpfase van produkten en produktieprocessen.

Bij Philips heeft de invoering van nieuwe technologieën een hoge prioriteit. Onder verwijzing naar de internationale konkurrentiepositie van Philips (de dreiging van met name Japan wordt in dit verband herhaaldelijk aangehaald) en de mogelijkheden die de ontwikkeling van de technologie biedt, streeft Philips naar rationalisering van de produktie en naar produktiviteitsverhoging. Om dit te bereiken wordt een integrale invoering van nieuwe technologieën noodzakelijk geacht. In een rapport van de Philips-afdeling 'Technische Efficiëntie en Organisatie' (TEO)<sup><11></sup> wordt voor de Hoofd Industrie Groep 'Konsumenten Elektronika' een beeld geschetst van de invoering van 'Computer Aided (= computer gestuurde) Technologieën', en een strategie geschetst om de invoering te effectueren. Als een van de problemen daarbij wordt het werk op de vloer gezien: werknemers kunnen een versturende faktor vormen. Maar ook op dit terrein is Philips bezig met het ontwikkelen van een aantal sociale strategieën. In het kader van dit rapport voert het te ver om hier op de discussie rond de invoering van nieuwe technologieën in te gaan.

Wat in dit verband wel duidelijk wordt, is dat door de automatisering van het produktieproces een concentratie van de produktie in enkele grote centra mogelijk maakt. Door een dergelijke schaalvergroting worden een aantal voordelen gehaald: de efficiëntie in de produktie wordt vergroot, grotere series worden mogelijk, de kosten van indirect personeel dalen, de onderhouds-, afschrijvings- en rentekosten van gebouwen en machines nemen af, toeleveringsbedrijven en enkele diensten worden gecentreerd, etcetera.

Om deze schaalvoordelen te halen is Philips de produktie van een aantal Hoofd Industrie Groepen gaan concentreren in een aantal zogenaamde 'Internationale Produktie Centra'. Dit veranderingsproces heeft veel gevolgen voor de verschillende vestigingen in de wereld. In het verleden heeft Philips namelijk veel vestigingen opgericht die produceren voor de

lokale markt, de 'local for local'-produktie. Dit zijn over het algemeen kleine bedrijfjes die slechts een beperkte produktiekapaciteit hebben en, relatief, te duur produceren. Langzaam maar zeker heeft Philips deze produktie stopgezet en overgebracht naar de Internationale Produktie Centra<sup><12></sup>.

De werkgelegenheid bij het Philips-koncern heeft zich van 1979 tot en met 1985 als volgt ontwikkeld<sup><13></sup>:

**Tabel 2**      **Personeelsontwikkeling Philips per geografies gebied 1979-1985 (x 1.000 werknemers).**

geografisch gebied	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Nederland	82	80	76	73	71	68	71
Europa (ex. Nederland)	183	173	151	150	146	149	151
USA/Canada	46	50	52	49	60	61	55
Latijns Amerika	29	30	30	28	30	31	30
Afrika	4	4	4	4	4	4	5
Azië	27	29	28	26	27	31	28
Australië/Nw. Zeeland	8	7	7	6	5	5	6
Wereldwijd	379	373	348	336	343	344	346

**Bron: Jaarverslagen N.V.Philips.**

Deze tabel geeft een enigszins vertekend beeld indien men zicht wil krijgen op het aantal arbeidsplaatsen dat in die jaren bij Philips verdwenen is. Om dit te bepalen moet rekening gehouden worden met konsolidaties en dekonsolidaties, dat wil zeggen het verkrijgen respectievelijk afstoten van meerderheidsdeelnemingen. Voor de jaren 1980 tot en met 1985 is het saldo van (de-) konsolidaties<sup><14></sup>:

1980: + 1.000  
 1981: - 1.500  
 1982: + 3.700  
 1983: + 8.100  
 1984: - 1.900  
 1985: + 7.900  
 +17.300 totaal.

Dit betekent dat de vermindering van het aantal arbeidsplaatsen in de periode 1979-1985 niet 33.000 is, zoals uit de tabel valt af te lezen, maar rond 50.000 ligt. Het leeuwedeel hiervan (zo'n 40.000) wordt veroorzaakt door o.a. de herstruktureringen in Europa, inclusief Nederland.

In Europa vond de afbouw van arbeidsplaatsen in eerste instantie plaats door het niet opvullen van arbeidsplaatsen die door middel van natuurlijk verloop zijn verdwenen. Sinds 1980 is Philips echter bezig met een, zoals

zij het zelf omschrijven, 'aanpassingsproces'. Philips wijst op de hoge arbeidskosten in West Europa, waardoor een druk ontstaat op de export-functie, en op de overcapaciteit tengevolge van de economische crisis. Om de winsten veilig te stellen ziet Philips twee basisoplossingen<15>:

- Geleidelijk overbrengen van niet meer concurrerende produkties naar gebieden waar nog wel concurrerend kan worden geproduceerd (voornamelijk gebieden met lage lonen).
- Het komen tot een kostprijsverlaging door middel van rationalisatie en concentratie van de produktie.

Deze laatste oplossing is de concentratie van produktie in een aantal Europese vestigingen die de hele Europese markt bedienen, de reeds genoemde Internationale Produktie Centra.

Als gevolg van dit beleid zijn vestigingen ingekrompen of gesloten in onder andere Nederland, België, Frankrijk, Engeland, Duitsland en Oostenrijk. De relatief grootste afname vond plaats op het gebied van konsumentenelektronika en Elcoma.

Eind 1985 verklaart vice-president Kuilman van Philips, dat de herstruktureringen nog niet voltooid zijn "er (worden) nog meer maatregelen van ons gevraagd dan wij tot nu toe hebben genomen". De nieuwe herstruktureringen zullen vooral betrekking hebben op produktiebedrijven in West Europa.

De veranderende omstandigheden zullen Philips dwingen om de produktie in de Verenigde Staten en het Verre Oosten te concentreren, aldus Kuilman<16>. Over de Philips-organisatie en -aktiviteiten in dit eerste land gaat de rest van dit rapport.

## 1.5 Noten

1. Philips News is een door de N.V. Philips uitgegeven (engelstalig) blad, waarin de laatste Philips-nieuwtjes weergegeven worden, zoals: benoemingen, afgesloten orders, fotoreportages, toespraken, nieuwe produkten, nieuwe vestigingen, etc. Het blad is bestemd voor het Philipsmanagement over de hele wereld.
2. Business Week 30-3-81.
3. Elseviers Weekblad 19-3-83.
4. De opgave van meerderheidsdeelnemingen (meer dan 50% van de aandelen) van de N.V. Philips Gloeilampenfabrieken en de United States Philips Trust per 31-12-82, zoals deze gedeponerd is bij het Handelsregister Eindhoven.
5. Voor dit onderdeel is geput uit:
  - Archief Stichting Onderzoek Bedrijfsteknik (SOBE) te Eindhoven.
  - A. Teulings, Philips, Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern, Amsterdam 1977.
  - A. Teulings, In de mangel van het Internationaliseringsproces, in Sociologische Gids 79/2-3.
  - P.J. Bouwman, Anton Philips, de mens - de ondernemer, Amsterdam 1956.

- Maarten van Klaveren, Een profiel van het Philips-koncern, in Crone/Overbeek (red), Nederlands kapitaal over de grenzen, Amsterdam 1981.
  - Boudewijn Tamineau, Achtergronden van Philips' internationalisatie, in Th. Bouwman (red), Philips, Internationale reorganisatie en verzet, Eindhoven 1982.
6. D.m.v. een licentie-overeenkomst verwerft een bedrijf het recht gebruik te maken van patenten.
  7. Het komt daarom wat ongeloofwaardig over dat in de oprichtingsakte van het kartel te lezen staat, dat het kartel rekening houdt 'met de belangen van de consument'.
  8. Teulings 1979 (zie noot 5).
  9. Kurt Mirow, Die Diktatur der Kartelle, Reinbek 1978.
  10. Management Magazin 11/83.
  11. T. Kumpe, P.T. Bolwijn, J. Boorsma en Q.H. van Breukelen, Technologie en Organisatie, Eindhoven 1982.
- In dit rapport wordt een korte omschrijving gegeven van een aantal afkortingen van de verschillende komputer gestuurde technologieën.
- Computer Aided Design (CAD) - het ontwerpen van produkten, layouts, plannings etc. met behulp van een komputer en een grafies beeldscherm.
- Computer Aided Manufacturing (CAM) - het vervaardigen van produkten met behulp van door komputer gestuurde machines en beeldschermen.
- Computer Aided Testing (CAT) - het doormeten en eventueel doorrekenen van elektronische schakelingen, zoals geïntegreerde schakelingen en printplaten, met behulp van komputer gestuurde meetapparatuur, alsmede het weergeven en verwerken van resultaten.
- Computer Aided Logistics (CAL) - het per komputer behandelen (doorgeven en bewerken) van informatie betreffende produkten, plannings, controles, goederenbeweging en van produktiegegevens zoals voortgang, stagnatie, uitvalcijfers, kwaliteit, procesgegevens etc.
12. Een voorbeeld van produktiekonzentratie is te vinden bij de HIG Data Systems; de produktie is onder andere gekonzentreed in Oostenrijk (dikteerapparaten), Canada (tekstverwerkers), Zweden (banksystemen), Nederland (beeldschermen en software) en West Duitsland (personal computers).
  13. Het jaar 1979 is om twee redenen als begin gekozen:
    - In 1979 worden voor het eerst bedrijven waarvan Philips 50% van de aandelen bezit niet meer in de jaarcijfers gekonsolideerd; vergelijking met latere jaren is daardoor mogelijk.
    - 1979 is het jaar vóór de herstruktureringen in West-Europa.
  14. Het verschil tussen het aantal werknemers op 31 december van enig jaar en per 1 januari van het daaropvolgende jaar is in de Philips jaarverslagen het saldo van (de-)konsolidaties.
  15. Trouw 18-1-1980.
  16. De Volkskrant 24-10-1985.

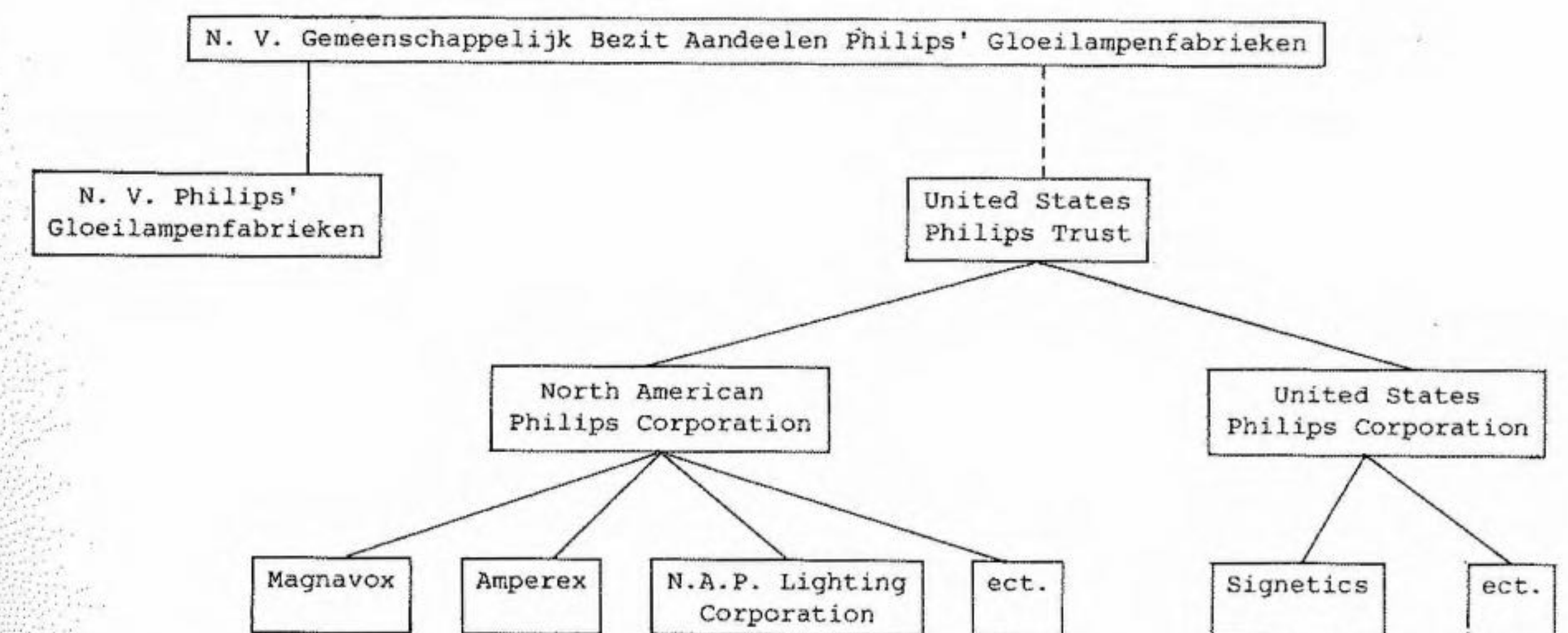
## hoofdstuk 2

### De Amerikaanse Philipsorganisatie

De Amerikaanse Philipsorganisatie nam tot eind 1986 binnen het Philips-koncern een aparte plaats in. Belangrijk in dit verband is, dat zij, als enige, een eigen juridische structuur bezat die het mogelijk maakte om zelfstandig te opereren.

In afbeelding 2 wordt schematisch een overzicht gegeven hoe deze structuur eruit zag.

Afbeelding 2 Opbouw van de Philips-organisatie in de Verenigde Staten.



In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens behandeld: de vroegere 'Amerikaanse Trust' en het gebruik van de trustconstructie, haar opvolger, de 'United States Philips Trust' (US Philips Trust) met de twee belangrijke werkmaatschappijen, te weten 'North American Philips Corporation' (NAPC) en de 'United States Philips Corporation' (US Philips Corp.). Bij deze laatste wordt dieper ingegaan op haar belangrijkste dochter 'Signetics Corporation' (Signetics).

## 2.1 De Amerikaanse Trust

Mijne Heeren,

Bij het overhandigen van het verslag over het boekjaar 1940/41 willen wij allereerst in Uw herinnering roepen onze mededeelingen, gedaan in de jaarlijksche algemeene vergadering van aandeelhouders, gehouden te Willemstad op 5 October 1940, betreffende de bijzondere maatregelen, welke genomen werden om de rechten onzer aandeelhouders zoo goed mogelijk te beschermen tegen de gevolgen van den door de bezetting van Nederland geschapen toestand.

Deze maatregelen omvatten in het bijzonder de afsluiting van twee overeenkomsten, in den loop van het jaar 1939, waarbij respectievelijk een Engelsche en een Amerikaanse Trust werden ingesteld, (...); de tweede, gedateerd 25 Augustus 1939 met de Hartford National Bank and Trust Company te Hartford, Connecticut, als Trustee, welke wordt bijgestaan door een Advisory Committee (...).

In beide overeenkomsten werd de mogelijkheid geschapen bepaalde vermogensbestanddeelen der Vennootschap aan de daarbij ingestelde Trusts in eigendom over te dragen, met dien verstande, dat de begunstigden in beide Trusts blijven de bona-fide aandeelhouders van onze Vennootschap, respectievelijk van de N.V. Gemeenschappelijk Bezit van Aandeelen Philips' Gloeilampenfabrieken.

Van deze mogelijkheid is, toen de dreigende internationale verhoudingen zulks wenschelijk maakten, gebruik gemaakt. Aldus zijn hetzij door rechtstreekschen inbreng, hetzij doordat de betreffende activa toebehoorden aan vennootschappen, welker aandeelen door de Trust werden verkregen, onder de controle van de Engelsche Trust gebracht voornamelijk de aandeelen in aangesloten vennootschappen, van de vorderingen onzer N.V. en haar octrooien in het Britsche Imperium; en onder de controle van de Amerikaanse Trust in hoofdzaak dezelfde activa gelegen in Noord-, Midden- en Zuid-Amerika (met uitzondering van de in dit werelddeel gelegen Nederlandsche en Britsche gebieden).

De aan de beide Trusts overgedragen bedrijfsdeelen behooren thans niet tot het vermogen der Vennootschap, doch worden onder de uitsluitende verantwoordelijkheid van de respectievelijke Trustees ten behoeve van de bona-fide aandeelhouders onzer Vennootschap beheerd en geëxploiteerd, waarbij in wezen dezelfde richtlijnen worden aangehouden als voorheen. De benoeming van de zich

buiten bezet gebied bevindende leden van het Bestuur, onder-directeuren en procuratiehouders onzer Vennootschap tot adviseurs van de Engelsche en Amerikaanse Trust heeft de strekking de continuïteit in het beheer te bevorderen en den band te bewaren tusschen alle eenheden, waarin thans de belangen onzer aandeelhouders zijn ondergebracht.

In dit citaat<1> werd de oprichting van een Engelse en een Amerikaanse Trust aangekondigd. Het in leven roepen van de twee trusts maakte onderdeel uit van het plan van de Philipsleiding om de Philips-bezittingen ten tijde van oorlog veilig te stellen (zie paragraaf 1.2).

In eerste instantie dacht men genoeg te hebben aan de oprichting van een Engelse Trust; maar gezien de uitlatingen van Hitler aan het adres van de Engelsen, vond de Philips-leiding het raadzamer om tevens een Amerikaanse Trust op te richten. Als het nodig mocht zijn, zou deze Trust de taken van de Engelse Trust over kunnen nemen.

In 1940 werd de overdracht van bedrijfsonderdelen aan de beide Trusts een feit, en dit moment markeert de ontstaansdatum van de aparte juridiese structuur van de Amerikaanse Philipsorganisatie.

## 2.2 Trust-konstruktie

In het begrip trust komen twee tendenzen samen<2>:

- De vorming van monopolistische verenigingen.
- De vorming van grote ondernemingscomplexen of concerns.

De trust is in dit verband het beste te omschrijven als een monopolisties concern. Dat wil zeggen dat er een volledige versmelting plaats vindt van alle aangesloten ondernemingen.

Dit laatste punt geeft het verschil met bijvoorbeeld een kartel aan. In een kartel maken afzonderlijke ondernemingen, die hun eigen juridiese positie behouden, afspraken over bijvoorbeeld prijzen en marktverdeling, terwijl er bij een trust sprake is van een bezitsgemeenschap waarin de financiële samenwerking van ondernemingen voorop staat. De trust vervult een zogenaamde bankaire functie.

Deze financiële samenwerking is op twee manieren mogelijk:

1. In de vorm van een fusie, waarbij de vroegere ondernemingen ophouden te bestaan;
2. In de vorm van een controle-maatschappij, waarbij de meerderheid van de aandelen door een maatschappij verkregen wordt.

Philips heeft voor de tweede vorm gekozen. De Amerikaanse Trust beheert als het ware de Philips-bezittingen in Latijns en Noord Amerika. Op deze manier is het mogelijk een groot deel van voorheen concurrerende ondernemingen samen te voegen. Deze combinatie kan daardoor een monopolistiese positie verkrijgen. Dat wil nog niet zeggen dat er een absoluut monopolie ontstaat (de situatie dat één aanbieder de markt beheerst), maar de tendens daartoe is wel aanwezig.

Het eigendom van de aandelen van de aangesloten ondernemingen komt in handen van de Trust, die het beheer daarvan overdraagt aan een zogenaamde 'trustee'. In het geval van de Amerikaanse Trust is dit 'The Hartford National Bank and Trust Company' in Hartford, Connecticut. De trustee wordt bijgestaan door een 'Advisory Committee' die de richtlijnen geeft over hoe het beheer uitgeoefend dient te worden. In feite heeft zij dus meer macht dan haar naam (Advies Kommissie) doet vermoeden. De Philips-top die ten tijde van de Tweede Wereldoorlog in de Verenigde Staten aanwezig was, stond deze kommissie met raad en daad bij. Zij moesten zich echter tevreden stellen met een adviesgevende rol en bezaten geen macht<3>.

Een andere trustvorm is de zogenaamde 'voting trust'. In dit geval wordt alleen het stemrecht en niet het bezit van de aandelen aan de trustee overgedragen. Daarmee krijgt de trustee wel de controle over de onderneming. In de Verenigde Staten maakt Philips gebruik van een voting trust voor haar activiteiten op het gebied van militaire produkten. Dit wordt door de Amerikaanse overheid geëist in verband met de 'nationale veiligheid'. In de voting trust mogen niet-Amerikanen geen zitting hebben.

Tegen de vorming van trusts is in het verleden veel weerstand geweest. Veel ondernemingen, die schijnbaar met elkaar konkurreeerden, werden door één 'wil' geleid, vaak op een voor buitenstaanders ondoorzichtige manier. Vanuit deze weerstand en vanuit het idee dat de overheid moet zorgen voor een werkbare concurrentie is in de Verenigde Staten de anti-trustwetgeving ontstaan. Deze wetgeving is met wisselend succes toegepast; alleen hele grote samensmeltingen zijn verboden. Een voorbeeld waarbij de anti-trustwetgeving met succes is toegepast is de ontmanteling van 'American Telephone and Telegraph Company' (AT&T) op het gebied van openbare telefonie. AT&T heeft met haar dochters 'Bell' en 'Western Electric' de markt voor openbare telefonie in handen. De rechter heeft bepaald dat per 1 januari 1984 AT&T zich van de 22 lokale telefoonmaatschappijen moet ontdoen.

De uitvoering van de anti-trustwetgeving wordt bemoeilijkt doordat de verschillende Amerikaanse staten een eigen wetgeving kunnen hanteren, en, vanwege de financiële voordelen, niet meedoen aan het optreden tegen grote ondernemingen.

De oude vorm van trusts bestaat niet meer, alleen nog in de namen van ondernemingen. Tegenwoordig is er sprake van 'holding companies'. De leiding van de holding company beheerst, doordat ze alle of de meerderheid van de aandelen van ondernemingen bezit, alle aangesloten ondernemingen. En terwijl bij de oorspronkelijke trusts het monopolistische doel voorop stond, is dat nu niet meer het geval. De holding company (houdstermaatschappij) wordt gevormd om de concurrentie het hoofd te bieden en door reducering van de produktiekosten beter opgewassen te zijn tegen die concurrentie; of om enkele ondernemingen van dezelfde tak samen te voegen.

De samenvoeging van ondernemingen in 'holdings' (in de zin van een kapitaalgroep) heeft vergaande economische gevolgen. Deze liggen met name op het terrein van het autonoom mobiliseren van de noodzakelijke investeringsfondsen. Op deze wijze krijgt de holding een grote greep op de markt en voor de dochterondernemingen zijn de schaalvoordelen van grote betekenis (uitgebreide research-, produktie- en distributiefaciliteiten).

Een bijkomend voordeel voor Philips van de gekozen trustkonstruktie is, dat Philips in de Engelse en Amerikaanse gebieden een eigen juridische status heeft en door respectievelijk Engelsen en Amerikanen geleid wordt. Dit maakte het mogelijk om mee te dingen naar defensie-orders. De Engelse en Amerikaanse wet laat namelijk niet toe dat deze opdrachten naar buitenlandse ondernemingen gaan.

Dat dit voordeel er wel degelijk inzat, bleek na de aanval van de Japanners op Pearl Harbour in 1941. President Roosevelt kondigde aan dat in twee jaar tijd 185.000 vliegtuigen, 120.000 tanks en 18 miljoen ton schepen gebouwd zouden moeten worden<4>. Om voor delen van deze miljoenenorders in aanmerking te komen werd op 1 januari 1942 de 'North American Philips Company Inc.' opgericht.

## 2.3 United States Philips Trust

In 1956 treedt een verandering op.

De Advisory Committee en de trustee van de Amerikaanse Trust hebben een plan opgesteld om de in de Verenigde Staten werkzame maatschappijen af te zonderen van de Amerikaanse Trust. Als reden hiervoor wordt opgegeven: "zulks in verband met de veiligheidsvoorschriften die in de Verenigde Staten bestaan". Een mooie omschrijving om aan te geven dat men mee wil blijven dingen naar de defensieorders van de Amerikaanse overheid. Deze konden in gevaar komen als er een vrij verkeer van technologische kennis binnen het concern plaats zou kunnen vinden.

Met het oog op deze defensieorders wordt de 'United States Philips Trust' (US Philips Trust) opgericht, die alle aandelen verkrijgt van de in de Verenigde Staten gevestigde Philipsbedrijven. De US Philips Trust gaat fungeren als een soort 'veiligheidsschild' tussen de Amerikaanse Philipsorganisaties en de rest van Philips. Door deze garantie aan de overheid te geven was het gemakkelijker om in aanmerking te komen voor de fel begeerde 'secret security clearance', een brevet om militaire apparatuur te mogen leveren<5>.

De voorlopig nog in stand gehouden Amerikaanse Trust houdt het beheer over de rest van de Philipsbezittingen die gelegen zijn in Latijns Amerika. Deze situatie bleef bestaan tot 1959; in dat jaar draagt de Amerikaanse Trust haar bezittingen over aan de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken, en houdt daarmee op te bestaan.

De US Philips Trust heeft als haar doelstelling "to protect and promote the business in which Philips (concern) has an interest<6>". Met deze ruim geformuleerde doelstelling kan men alle kanten op, en dat wordt



ook gedaan: er wordt een breed scala van activiteiten ondernomen. En niet alleen activiteiten die, normaal gesproken, van een elektronika-koncern verwacht mogen worden, maar ook enkele min of meer 'branchevreemde'.

De begunstigden van de US Philips Trust zijn de aandeelhouders van de N.V. Gemeenschappelijk Bezit van Aandeelen Philips' Gloeilampen-fabrieken. Tot nu toe heeft de US Philips Trust slechts één maal (in 1966) een dividend van vijf dollarcent per aandeel aan de aandeelhouders uitgekeerd<7>. In de overige gevallen wordt het dividend ingehouden om de activiteiten in de Verenigde Staten te financieren. Uit dit feit is af te leiden dat de US Philips Trust in hoofdzaak een bankaire functie heeft.

De aan de US Philips Trust toebehorende aandelen en andere activa worden beheerd door 'The Connecticut National Bank' te Hartford, Connecticut als trustee. Deze bank is een voortzetting van de bank die als trustee optrad voor de Amerikaanse Trust. De richtlijnen voor dit beheer worden gegeven door een 'Governing Committee'. De leden hiervan hebben gezamenlijk het stemrecht en investeringsbevoegdheid met betrekking tot het bezit van de aangesloten ondernemingen.

Tot 1974 bestond het Governing Committee uit vijf leden, die allen de Amerikaanse nationaliteit hebben en Amerikaans ingezetene zijn. In juli '74 besluit het Governing Committee haar omvang uit te breiden naar zes leden: Hendrik A.C. van Riemsdijk, de toenmalige president van Philips, vult deze extra plaats op. Hij krijgt echter geen stemrecht en heeft geen toegang tot informatie waarvoor een security clearance vereist is. Door de North American Philips Corporation (NAPC) wordt deze stap gezien als gunstig voor een hechtere relatie met de N.V. Philips, "wat voordelig is voor de aandeelhouders van NAPC"<8>. Deze opmerking is niet zo verwonderlijk als bedacht wordt dat in hetzelfde jaar 'Magnavox' overgenomen wordt door NAPC. Op het gebied van de nu verworven konsumentenelektronica en militaire produkten kon NAPC best een steuntje in de rug gebruiken van de N.V. Philips.

De opvolger van Van Riemsdijk, Rodenburg, zat op eenzelfde basis in het Governing Committee. De vorige president van Philips, Dekker, heeft met zijn intrede in 1982 de touwtjes strakker aangehaald. Het 'non-voting' principe (het niet mogen meestemmen) is vervallen en omgezet in een aktief stemrecht<9>.

Eind 1983 wordt het Governing Committee uitgebreid tot zeven leden. Per die datum is de samenstelling als volgt:

- Pieter C. Vink, voorzitter (kommissaris NAPC).
- Frank Chapman, vice- voorzitter (kommissaris NAPC).
- Cees Bruynes (voorzitter Raad van kommissarissen NAPC, president NAPC, voorzitter United States Philips Corporation, president-kommissaris Signetics).
- Blake F. Newton, Jr. (kommissaris NAPC, overleden in 1985).
- Joseph A. Rice (kommissaris van NAPC).
- Robert A. Powers (kommissaris van NAPC).
- Wisse Dekker (toen president van Philips).

De United States Philips Trust fungeerde tot eind 1986 als een houdstermaatschappij (holding). Haar twee belangrijkste werkmaatschappijen zijn de North American Philips Corporation en de United States Philips Corporation.

## 2.4 North American Philips Corporation

De belangrijkste werkmaatschappij is de North American Philips Corporation (NAPC). Van deze maatschappij bezit de Trust 58,3% van de aandelen (eind 1985). De resterende aandelen zijn in handen van Amerikaanse partikulieren en worden op de beurs verhandeld.

NAPC is in 1969 ontstaan uit een fusie tussen twee ondernemingen: de 'North American Philips Company, Inc.' en 'Consolidated Electronics Industries Corporation' (Conelco).

De North American Philips Company, Inc. is op 1 januari '42 door de US Philips Trust in het leven geroepen om mee te dingen naar de orders op defensiegebied. Na de aanval van Japan op Pearl Harbour in 1941 kondigde president Roosevelt aan de Amerikaanse defensie-inspanningen sterk op te voeren. Voor deze nieuwe dochter werd de 'Eastern Quartz Laboratories Corporation' in Dobbs Ferry, New York opgekocht en 'Philips Metalix Corporation' werd er in ondergebracht. Tevens werden produktievestigingen gestart in Mount Vernon, New York en Lewistown, Maine; in 1943 werd in Irvington, New York een Philips research laboratorium opgericht.

De North American Philips Company, Inc. legde zich toe op de defensieorders van de Amerikaanse regering: kwartskristallen voor boordradio's, kathodestraalbuizen, draad en kabel, wolfram- en molybdenumstaven, -draad en -plaat, en mediese en industriële röntgenbuizen en apparatuur. In deze periode wordt de basis gelegd voor een hechte relatie met het Pentagon, het Amerikaanse Ministerie van Defensie<10>.

In de jaren na de Tweede Wereldoorlog is de maatschappij zich tevens gaan toeleggen op de import, fabrikage en verkoop van Philips-produkten, zoals radio's, televisie-toestellen, bandrecorders, platenspelers, röntgenapparatuur en dergelijke. Op het gebied van de kleine huishoudelijke apparaten, met name de in Nederland gefabriceerde scheerapparaten, verwierf de maatschappij een belangrijk marktaandeel. Deze produkten worden onder de merknaam 'Norelco' op de markt gebracht. Met name deze activiteiten hebben bijgedragen aan de beeldvorming van NAPC als een handelsmaatschappij.

De eigen geschiedschrijving van NAPC<11> begint met de notering op de New Yorkse effectenbeurs van Consolidated Electronics Industries Corporation (Conelco) op 30 december 1954.

De belangrijkste activiteit van Conelco is de produktie en verkoop van elektrische precisie regelapparatuur en gelijkstroom-motoren. Oktober 1959 gaat Conelco een fusie aan met Central Public Utility Corporation en Philips Industries, Inc. De nieuwe combinatie houdt de naam Conelco

en betekent een samenvoeging van elektrische activiteiten voor de industriële- en consumentenmarkt.

In 1961 wordt 'Thompson-Hayward Chemical Company' overgenomen; een chemies bedrijf dat in 1962 onderdeel wordt van de nieuw opgerichte "Philips Electronics and Pharmaceutical Industries" (PEPI).

Deze nieuwe dochter van Conelco gaat zich bezig houden met activiteiten op het gebied van ingewikkelde instrumenten, kleurstoffen en medicamenten voor dieren. Conelco heeft hierin een meerderheidsbelang.

De United States Philips Trust had een belang van 35% in Conelco en een aantal Philipsbelangen waren in Conelco ondergebracht. De belangrijkste hiervan zijn: de reeds genoemde PEPI, Philips Electronics Instruments, Philips Metalonics, Philips Roxane en Philips Roxane Laboratories.

In 1969 vindt de fusie tussen de twee maatschappijen plaats. In februari van dat jaar geven de aandeelhouders van beide maatschappijen hun goedkeuring aan de fusie.

De transactie verloopt als volgt:

- Conelco neemt eerst North American Philips Company, Inc. over.
- Daarna worden onderhands aandelen van Conelco geplaatst bij de United States Philips Trust. Deze krijgt daarmee 66% van het geplaatste kapitaal van Conelco in handen.
- De naam van de nieuwe maatschappij wordt gewijzigd in 'North American Philips Corporation' (NAPC).

De nieuwe maatschappij is haar activiteiten na 1969 gestaag uit gaan breiden door enerzijds het uitbouwen van haar eigen activiteiten en anderzijds door het overnemen van reeds bestaande (Amerikaanse) ondernemingen. Op dit beleid wordt in hoofdstuk 3 nader ingegaan.

In 1985 ziet het activiteitenpakket van NAPC er als volgt uit:

1. Konsumenten produkten en -diensten:  
Elektronische apparatuur zoals radio, hifi, televisietoestellen, video-apparatuur; produkten voor persoonlijke verzorging, huishoudelijke apparatuur, lampen, borstels, muziekinstrumenten.
2. Elektrische- en elektronische componenten:  
Industriële licht produkten, elektrische en elektro-mechanische produkten, elektronische componenten en materialen.
3. Professionele apparatuur:  
Mediese systemen, elektronische instrumenten, dikteerapparatuur, kabeltelevisiesystemen en uitzendapparatuur voor radio en tv, defensieapparatuur.

Hoe het NAPC op de verschillende markten vergaat, is eveneens onderwerp van hoofdstuk 3.

Tot 1981 hield NAPC zich ook bezig met de produktie van chemische en farmaceutische produkten; maar deze sektor is afgestoten. Dit is een gevolg van het algemene Philips-beleid. De chemische activiteiten in Europa (onder andere Duphar) zijn verkocht met als argument dat Philips af wilde van 'branche-vreemde' activiteiten.

NAPC is echter nog niet af van de 'gevolgen' van haar chemische activiteiten. Door Viëtnam-veteranen is een rechtszaak tegen haar aangespannen, omdat de door NAPC geproduceerde ontbladeringsmiddelen, die in de oorlog in Viëtnam gebruikt zijn, kanker en andere ziekten hebben veroorzaakt. Ook zijn bij de kinderen van Viëtnam-veteranen geboortefwijkingen geconstateerd. NAPC ontkent echter dat zij schuldig is; "als de middelen goed gebruikt zijn, zijn ze onschadelijk voor mensen". In 1984 is via een rechterlijke uitspraak een schikking getroffen, waarbij NAPC tezamen met de andere aangeklaagde bedrijven, een bedrag van \$ 180 miljoen aan de klagers ter beschikking stelde. Voor NAPC dekte de verzekering de schade<12>.

De beheersstructuur van NAPC vertoont overeenkomsten met die van de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken.

De N.V. kent een Raad van Bestuur, waarvan de afzonderlijke leden verantwoordelijk zijn voor het beleid van een aantal produktsectoren; daarnaast zijn er direkties per Hoofd Industrie Groep die uitvoering geven aan het produktbeleid; en als laatste zijn er nog de direkties per (produktie)vestiging.

De structuur bij NAPC is gelijklopend. Om een voorbeeld te geven: in de hoofddirectie is een van de leden verantwoordelijk voor het beleid op het gebied van Licht en Professionele Apparatuur. Onder hem ressorteert de North American Philips Lighting Corporation, een divisie die te vergelijken is met een Hoofd Industrie Groep. Deze divisie heeft een eigen directie, die de coördinatie op licht-gebied heeft. De uiteindelijke produktie wordt gedaan door diverse fabrieken die elk weer een eigen directie hebben.

In 1983 zijn daar de fabrieken van 'Westinghouse' aan toegevoegd.

Deze beheersstructuur heeft als nadeel dat belangrijke beslissingen over meerdere lagen moeten lopen; meer dan gewenst is voor het nemen van snelle marktgerichte beslissingen. Dit veroorzaakt een 'logheid' die gelijklopend is aan die bij de N.V. Philips (zie paragraaf 1.5). Ook in de Amerikaanse pers wordt deze logheid opgemerkt, en beschouwd als een zware last in de konkurrentiestrijd<13>. Bij NAPC tilt men hier niet zo zwaar aan. Zoals het nu funktioneert ziet men meer voordelen in het bereiken van consensus, ook al gaat dit gepaard met vele en langdurige overlegsituaties, dan in diktaten die vanuit een directie opgelegd worden.

De relatie met de US Philips Trust loopt, buiten het feit dat de Trust bijna 60% van de aandelen bezit, via de Raad van Commissarissen (Board of Directors) van NAPC. De vijf Amerikaanse leden van het 'Governing Committee' van de Trust zijn allen commissaris van NAPC. Op deze manier is een directe controle mogelijk op het gevoerde beleid.

Verder is de US Philips Trust ook een kapitaalbron voor de investeringen van NAPC. Het dividend dat uitgekeerd wordt, wordt niet doorgegeven aan de begunstigden van de US Philips Trust, maar ingehouden. Het wordt gebruikt voor de financiering van grote investeringen, zoals de overname van Magnavox en de televisie-activiteiten van 'General Telephone and Electronics'.

## 2.5 United States Philips Corporation en Signetics

De United States Philips Corporation (US Philips Corp) is voor 100% in bezit van de US Philips Trust. Zij vervult administratieve diensten voor de Trust en is houdster van de Philips-patenten in de Verenigde Staten. Daarnaast vervult deze onderneming een andere belangrijke functie, namelijk die van financieringsmaatschappij. Met NAPC worden financieringskontrakten gesloten, een deel van de debiteuren wordt overgenomen en de US Philips Corp neemt van NAPC machines en leasekontrakten over terwijl de apparatuur bij NAPC in gebruik blijft. De US Philips Corporation wordt ook ingeschakeld als de Trust, of Philips zelf, over willen gaan tot samenwerking met of de aankoop van een Amerikaanse onderneming.

Een van de belangrijkste aankopen van de US Philips Corp. is de chips-fabrikant Signetics Corporation. Het benodigde geld is rechtstreeks door de Trust aan de US Philips Corp. geleverd; uiteindelijk kwamen de benodigde gelden uit een kapitaaldotatie van de N.V. Philips<14>.

De chipsfabrikant Signetics uit California is in 1975 overgenomen van 'Corning Glass Works'. De overnameprijs was, tengevolge van de recessie in de Verenigde Staten en het feit dat Signetics in de rode cijfers zat, laag: \$ 40 miljoen. NAPC, het bedrijf dat door Philips als eerste verzocht werd om Signetics over te nemen, weigerde deze investering te doen. Het jaar daarvoor had NAPC al het verliesgevende Magnavox overgenomen. Nog een verlieslijdend bedrijf erbij zou voor NAPC te veel worden. De cijfers moeten er tenslotte een "beetje leuk blijven uitzien" (Bruynes)<15>.

Philips wilde echter Signetics, dat in het walhalla van de chipsontwikkeling zit (Silicon Valley in de staat California), graag hebben. Drie redenen spelen hierbij een rol:

- Philips ziet de noodzaak van aansluiting met de chipstechnologie die in de Verenigde Staten ontwikkeld wordt. Philips had zich gekoncentreerd op analoge technieken voor consumentenprodukten, terwijl met name in de Verenigde Staten het aksent ligt op computercomponenten, waarbij gebruik gemaakt wordt van digitale technieken. De technologiese trend ligt veel meer in de richting van digitaal; waar vroeger uitsluitend analoge chips werden toegepast, worden nu steeds meer digitale oplossingen gebruikt<16>.
- De toegang tot de Amerikaanse markt gaat via het overnemen van een Amerikaans bedrijf sneller en eenvoudiger dan het zelf verwerven van een marktpositie. Men krijgt namelijk de beschikking over een bestaande produktie- en marketingorganisatie<17>. De Amerikaanse markt voor overheidsopdrachten van militaire en civiele aard is zeer omvangrijk en interessant gezien de subsidiemogelijkheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling. Dankzij de overname van Signetics, in 1975 kwa omzet de vijfde chipsproducent in de Verenigde Staten met een orderportefeuille bij de overheid, heeft Philips op redelijk eenvoudige wijze haar positie op de Amerikaanse en wereldmarkt versterkt.

- Signetics kan gaan functioneren als een interne leverancier van geïntegreerde schakelingen voor de overige vestigingen die Philips in de Verenigde Staten heeft<18>.

De Signetics Corporation is in 1961 gestart als de enige fabriek die zich volledig gaat toeleggen op de produktie van geïntegreerde schakelingen. Al snel werd een positie verworven in de DTL (Diode Transistor Logic)-techniek voor het maken van chips.

In de recessie van 1974-75 gaat het snel bergafwaarts met Signetics, de omzet daalt en aanzienlijke verliezen worden geleden. Eind 1974 daalt de omzet met 44%, terwijl er over 1974 een totaal verlies van \$ 3,9 miljoen wordt geleden<19>.

Corning Glass Works, sedert 1962 de houdster van 70% van de aandelen, weigert verdere kredieten te verstrekken en geeft te kennen haar belang af te willen stoten. Philips springt daar op in en koopt via de US Philips Corp de aandelen Signetics op.

Mede dankzij de financiële injecties ter ondersteuning van de technologiese ontwikkelcapaciteit en de overname van een aantal typen produktieapparatuur van Philips komt Signetics er na de recessie weer redelijk bovenop. Signetics is groot geworden door de produktie van bipolaire chips. Zij heeft hier echter te lang aan vast gehouden en daardoor de aansluiting met de 'Metal Oxide Semiconductor' (MOS)-techniek gemist. Omdat met name de markt voor MOS-chips veel sneller groeit dan die voor de bipolaire chips, is Signetics in 1978, met de hulp van Philips, gestart met een programma om deze achterstand in de MOS-techniek weg te werken. In 1983 is dit programma voltooid. Op de Philips/Signetics-kombinatie wordt in hoofdstuk 3 nader ingegaan.

## 2.6 Noten

1. Jaarverslag 1940/41 N.V. Philips.
2. R. Liefmann, Kartelle, Konzerne und Trusts, Stuttgart 1922.
3. P.J. Bouwman, Anton Philips, de mens - de ondernemer, Amsterdam 1956.
4. Zie noot 3.
5. Financieel Economies Magazine 12-8-82.
6. "Het beschermen en bevorderen van de zaken waarbij Philips een belang heeft" (vertaling).
7. Het waarom van die eenmalige dividenduitkering wordt in de door mij geraadpleegde bronnen nergens vermeld.
8. Jaarverslag 1974 North American Philips Corporation.
9. Het Financieele Dagblad 16-4-82.
10. A. Teulings, Philips, Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern, Amsterdam 1977.
11. Jaarverslag 1979 NAPC.
12. Form 10-K 1984 NAPC. Form 10K is een speciaal voor Securities and Exchange Commission (SEC; een overheidsorgaan dat toezicht houdt op de effectenhandel) opgesteld jaarverslag, waar meer financiële gegevens en de situatie van NAPC vermeld wordt.

13. Business Week 18-7-83.
14. Financieel Economies Magazine 12-8-82.
15. De Tijd 14-10-83.
16. Analoge schakelingen: transistoren worden als versterker gebruikt in (voornamelijk) elektrische- en elektronische apparaten, waarin analoge signalen omgezet moeten worden. Bijvoorbeeld in de radio: een analoog signaal (bijvoorbeeld de menselijke stem) wordt omgezet in een elektrisch signaal (in de microfoon), wordt versterkt (in de versterker) en weer krachtiger ten gehore gebracht (via de luidspreker). Digitale schakelingen: transistoren uitsluitend gebruikt als schakelaar. Toepassingsgebied ligt voornamelijk op het gebied van computercomponenten.  
Het voordeel van digitale boven analoge schakelingen is:
  - Grotere groei van het aantal componenten per chip.
  - Breder toepassingsgebied.
  - Tengevolge van bovengenoemde voordelen, een snellere prijsdaling.
 In hoofdstuk 3 wordt nader op de chips ingegaan.
17. Financieel Economies Magazine 2-9-75.
18. Electronics News 19-3-75.
19. Zie noot 18.

## hoofdstuk 3

### Philips' activiteiten in de V.S.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de producten die de Amerikaanse Philipsbedrijven maken en verkopen, wat de marktpositie (voor zover bekend) op een aantal terreinen is en hoe Philips probeert die positie te versterken en uit te bouwen.

De activiteiten van de Amerikaanse Philips-bedrijven zijn onderverdeeld in een drietal sectoren:

1. Konsumenten producten en diensten.
2. Elektrische- en elektronische componenten.
3. Professionele apparatuur.

#### 3.1 Konsumentenproducten en -diensten

Deze sektor, waar alleen de 'North American Philips Corporation' actief op is, wordt onderverdeeld in een drietal segmenten. Voor merknamen en producten, zie tabel 3.

Het eerste segment, de konsumentenelektronika, is qua omzetomvang de grootste; tegelijkertijd is het echter ook het terrein waarop NAPC de afgelopen jaren een laag of zelfs negatief bedrijfsresultaat heeft gehaald<sup><1></sup>.

De inspanningen van NAPC om hieraan een eind te maken liggen voornamelijk op het terrein van de konsentratie van de produktie in hooggeautomatiseerde fabrieken in de staat Tennessee.

NAPC heeft haar positie op de konsumentenelektronikamarkt voornamelijk te danken aan het overnemen van twee bedrijven. In 1974 nam zij Magnavox over en in 1981 de televisieactiviteiten van General Telephone & Electronics Corporation<sup><2></sup>. De activiteiten van de beide ondernemingen zijn samengevoegd in de 'North American Philips Consumer Electronics Corporation' (NAPCEC). Deze integratie is in 1982 voltooid. In het derde kwartaal van 1984 besluiten NAPC en Philips de krachten op het gebied van de kleuren-TV en daaraan gerelateerde produkten te gaan bundelen. Dit moet uiteindelijk leiden tot een integratie op wereldschaal van produktontwikkeling, fabricage-technieken en produktie van kleuren-tv's en andere video- en audio-produkten voor de beide ondernemingen<sup><3></sup>.

**Tabel 3 Merken en produkten op het gebied van konsumentenprodukten en diensten.**

Konsumentenelektronika:	
Magnavox	- (kleuren) televisietoestellen, hifi-apparatuur, videoapparatuur, audio/videokombinaties, compact-disc apparatuur.
Philco	- televisietoestellen.
Sylvania	- televisietoestellen, videokassetterekorders, beeldplaatspelers.
Elektrische konsumentenprodukten:	
Norelco	- gloeilampen, energiebesparende lampen, kleine huishoudelijke apparaten, zoals lucht- en waterreinigingsapparatuur, elektrische scheerapparaten, koffiezetapparaten, broodroosters, magnetronovens, apparaten voor de persoonlijke verzorging.
Schick	- elektrische scheerapparaten.
Westinghouse	- gloeilampen.
Genie	- automatische (garage)deur openers, stofzuigers.
Diversen:	
Selmer	- muziekinstrumenten, met name blaasinstrumenten.
Ludwig	- muziekinstrumenten, met name slaginstrumenten.
Bach	- muziekinstrumenten, met name koperen blaasinstrumenten.
String	- muziekinstrumenten, met name strijkinstrumenten.
Bundy, Glaesel, Musser	- muziekinstrumenten.
Anchor Brush	- tandenborstels, mediese borstels en kosmetikaborstels, verpakkingen voor kosmetika en medicijnen.

Met de overname van Magnavox kreeg NAPC eigenlijk voor het eerst vaste voet op de markt voor konsumentenelektronika; met het overnemen van GTE zag NAPC haar positie op de markt voor televisietoestellen in het overnamejaar 1981 stijgen naar een derde plaats. Na 'RCA' (20%) en 'Zenith' (19,4%) volgt zij met een marktaandeel van ruim 15%. Naast de positieverbetering leveren de overnemingen nog een ander belangrijk voordeel op: het distributienetwerk voor de konsumentenelektronika wordt belangrijk vergroot. Met het oog op de Japanse concurrentie is dit van groot belang, zeker als NAPC snel een nieuw produkt op de markt wil introduceren. In 1983 is dit bijvoorbeeld het geval met de introductie van de compact disc-spelers op de Amerikaanse markt; in 1984 claimt NAPC een marktaandeel van 11% ondanks de sterke Japanse concurrentie<4>.

Ter ondersteuning van de compact disc-spelers is Philips op zoek gegaan naar een partner waarmee samengewerkt kan worden op het gebied van geluidsdragers (de CD-schijf). Na een mislukte poging om (in 1983) met Warner in zee te gaan, heeft Philips met Du Pont een joint-venture opgericht. Deze joint-venture, Philips/Du Pont Optical geheten, gaat op 1 januari 1986 van start en zal alle aandacht gaan richten op nieuwe CD-fabrieken. Du Pont gaat een CD-fabriek bouwen in het Amerikaanse plaatsje Kings Mountain; daarna zullen nog fabrieken volgen in Europa en, waarschijnlijk, Japan<5>.

In een later stadium zal de joint-venture deel gaan nemen, naast Philips zelf en Polygram (90% eigendom van Philips), aan de introductie van een

kombinatieapparaat waarop zowel CD-platen als beeldplaten zijn af te spelen. Begin 1987 zal de introductie plaatsvinden<6>.

Belangrijke groeiers op de markt voor konsumentenelektronika zijn kleurentelevisietoestellen en videorekorders.

De vraag naar kleuren-TV's bestaat voornamelijk uit een vervangingsvraag. Deze is ontstaan door de toenemende mogelijkheden van TV-toestellen (afstandbediening, elektronische afstemming en dergelijke). Tevens zijn er voor TV meer en meer alternatieve gebruiksmogelijkheden ontstaan, zoals kabel-TV, betaal-TV, videokassettes, beeldplaat en videospelletjes. En niet te vergeten de huiskomputer.

De produktie van TV-toestellen is in een periode van 15 jaar grotendeels uit de handen van de Amerikanen gehaald. In 1968 waren er 18 Amerikaanse bedrijven actief, in 1981 is dit aantal tot 14 geslonken. Daarvan zijn er nog slechts 5 Amerikaans, acht zijn bezit van Japanse ondernemingen en de laatste is in handen van Philips<7>.

Volgens een rapport van het Amerikaanse Ministerie van Handel<8> vindt er in de Verenigde Staten prakties geen produktie meer plaats van radio-apparatuur, band-, kassette- en videorekorders; 85% van deze apparatuur wordt geïmporteerd, voornamelijk uit het Verre Oosten. Bijna alle videorekorders die in de Verenigde Staten verkocht worden, worden in Japan gemaakt. Rekorders met het VHS-systeem, 70% van de markt, worden gemaakt door 'Matsushita', die ze zelf op de markt brengt onder de namen 'Panasonic' en 'Quasar'. Naast NAPC nemen onder andere ook RCA en General Electric rekorders met het VHS-systeem af. De andere 30% van de markt wordt bestreken door videorekorders met het Betamax-systeem. Deze worden voornamelijk door 'Sony' gemaakt die ze onder andere aan Zenith verkoopt<9>.

NAPC produceert of assembleert het merendeel van de konsumentenelektronika zelf. Twee artikelen worden ingevoerd: zwart/wit-TV uit Taiwan en videorekorders (VCR) uit Japan. De VCR's worden gekocht van het grootste bedrijf op het gebied van konsumentenelektronika, het Japanse Matsushita, en onder de naam Magnavox op de markt gebracht. NAPC heeft de voorkeur gegeven aan het VHS-systeem boven het V 2000-systeem van Philips, omdat er op de Amerikaanse markt geen software (videoprogramma's) aanwezig is voor het Philips-systeem. Het V 2000-systeem op de Amerikaanse markt introduceren zou gepaard moeten gaan met uitgebreide, en dus kostbare, promotieactiviteiten, terwijl de kans op sukses gering is.

Philips heeft in 1983 besloten om ook zelf videorekorders met het VHS-systeem te gaan maken, in plaats van met het eigen V 2000-systeem. De fabrieken in Europa (Wenen, Oostenrijk en Krefeld, West Duitsland) zijn in 1984 daartoe overgegaan. In 1985 maakt Philips bekend dat zowel in Zuid Korea als in Japan (Marantz) de produktie van VHS videorekorders ter hand zal worden genomen. En gezien het feit dat de vestigingen in het Verre Oosten rekorders gaan maken voor het NTSC televisiesysteem, het televisiesysteem dat in Noord Amerika in gebruik is (Europa heeft

het PAL en SECAM systeem), is de verwachting dat deze vestingen voor de Amerikaanse markt gaan produceren<10>.

Door de overname van GTE heeft NAPC tevens de beschikking gekregen over een beeldbuizen-fabriek als toeleveringsbedrijf ('Philips ECG') en een opslag- en assemblagefaciliteit in Mexico. Op het gebied van beeldbuizen neemt NAPC een derde plaats op de markt in.

Onder het segment konsumentenelektronika viel ook nog 'North American Philips Commercial Electronics Corporation', een fabrikant van intercom- en registratiesystemen voor hotels en ziekenhuizen. In 1985 heeft NAPC deze activiteit afgestoten.

Het tweede segment voor de konsumentenmarkt betreft de elektrische konsumentenprodukten. Het merendeel van deze produkten wordt onder de merknaam 'Norelco' op de markt gebracht.

Norelco is van oudsher de verkoopnaam voor deze produkten in de Verenigde Staten. Productie vindt in de Verenigde Staten plaats, met uitzondering van elektrische scheerapparaten. Deze worden geïmporteerd uit Drachten, Nederland, dat voor meer van de helft van haar productie afhankelijk is van de verkoop in de Verenigde Staten<11>.

Het marktaandeel van Norelco- scheerapparaten bedraagt ongeveer 55%. In 1982 heeft NAPC haar marktaandeel uitgebreid met 4 a 8% door de overname van de elektrische vibrerende scheerapparatentak van 'Schick'<12>. Deze apparaten behouden de merknaam Schick en worden door de nieuw opgerichte 'United States Appliances Corporation' op de markt aangeboden.

De tweede aanbieder van elektrische scheerapparaten op de Amerikaanse markt is 'Remington' met een aandeel tussen de 30 en 40%.

Met de overname van de gloeilampenfabrieken, het distributienet en de merknaam van 'Westinghouse' in 1983, en iets later in dat jaar een fabriek voor glasballonnen van 'Corning Glass' is de Philips-organisatie wereldwijd de grootste producent van gloeilampen geworden. In de Verenigde Staten is haar marktpositie verbeterd tot de tweede plaats. Na general Electric heeft NAPC 25% van de markt in handen.

NAPC is langzaam maar zeker bezig geweest deze positie op te bouwen. In 1970 werd daartoe de verlichtingsdivisie van Lear Siegler opgekocht, gevolgd in 1974 door de aankoop van de lichtgroep van ITT. In 1980 werd Solar Electric Corporation, een fabrikant van gloeilampen, overgenomen en, uiteindelijk, de gloeilampdivisie van Westinghouse. Alle lichtactiviteiten van NAPC zijn ondergebracht in de North American Philips Lighting Corporation (NAPLC). NAPLC maakt een compleet scala aan lichtprodukten (zo'n 4.000 lamp typen) in 17 produktievestigingen. Verder beschikt NAPLC over 27 vemen en een grote nationale verkooporganisatie met een uitgebreid distributienetwerk. In 1984 is de Philips Elmet Corporation, een producent van draad-, staaf- en plaatprodukten van molybdenum en wolfram, bij NAPLC gevoegd<13>.

Het laatste segment van de konsumentenprodukten en diensten is de categorie diversen. Hierin zitten een aantal produkten die niet direkt in het pakket van een elektronika-koncern verwacht worden.

De muziekinstrumententak Selmer is nog steeds een van de belangrijkste fabrikanten ter wereld van muziekinstrumenten, en ze beschikt over een volledig eigen service- en verkoopnet. In 1981 werden haar activiteiten belangrijk uitgebreid met de overneming van Ludwig, een fabrikant van slaginstrumenten. Selmer heeft een marktaandeel van 40%.

De tweede onderneming is Anchor Brush, dat, naast een tandenborstel-fabrikant, tevens een belangrijke toeleverancier is van verpakkingsmiddelen voor de kosmetika-industrie.

De reden dat NAPC deze bedrijven in haar pakket laat zitten komt grotendeels voort uit het feit dat de verschillende ondernemingen het op hun terrein goed doen. NAPC hanteert in haar bedrijfsvoering de zogenaamde 'earnings-and-eaters'-filosofie; dat wil zeggen dat NAPC zoekt naar een evenwicht tussen de onderdelen die geld verdienen (de earners) en de onderdelen waar geld bij moet (de eaters). Zo wordt bijvoorbeeld het verlies dat geleden wordt op de konsumentenelektronika ruimschoots goed gemaakt door de hoge winsten op muziekinstrumenten, meubels en borstels. Maar het geld wordt niet alleen ter dekking van verliezen gebruikt, het stelt NAPC ook in staat de financiering veilig te stellen van min of meer veelbelovende activiteiten die flink veel geld nodig hebben: zoals enkele jaren geleden de introductie van de beeldplaat, recent de introductie van de Compact Disc en de herstructurering van de konsumentenelektronika-sektor<14>.

Hoe strikt NAPC de 'earnings-and-eaters'-filosofie hanteert, blijkt uit de verkoop aan het begin van 1985 van de 'Carolina Coach Company', de op twee na grootste partikuliere busonderneming in de Verenigde Staten. Door deregulering van de overheid en toenemende concurrentie dreigde Carolina Coach van een earner in een eater te veranderen<15>.

Tot eind 1986 hoorde in de categorie diversen ook nog de meubelfabrikant Baker, Knapp & Tubbs. Hoewel deze onderneming winstgevend was, is ze toch door NAPC verkocht (voor een hoge prijs).

Beide ondernemingen hebben hun financiële diensten voor NAPC wel bewezen.

Kijken we naar de totale sektor konsumentenprodukten en diensten, dan valt op dat Philips in de Verenigde Staten in de periode van ongeveer 15 jaar een verandering heeft doorgemaakt van een handelsonderneming naar een industriële onderneming. Steeds meer produkten die in een eerder stadium geïmporteerd werden, worden nu zelf geproduceerd. Het aandeel van de geïmporteerde Philips-produkten in de omzet van NAPC bedraagt in 1985 tussen de 10 en 15%<16>, en een gedeelte daarvan wordt ingenomen door elektrische scheerapparaten. Op de exportmarkt is NAPC actief met de muziekinstrumenten van Selmer en langzaam maar zeker ook meer op het gebied van licht en konsumentenelektronika<17>. Deze omschakeling naar een industriële onderneming is voornamelijk een gevolg van de overnemingen van de bedrijven die in deze paragraaf

genoemd zijn. Daardoor beschikt NAPC nu over een belangrijk productie- en distributienet in de Verenigde Staten.

### 3.2 Elektrische en elektronische componenten

In deze sector zijn zowel NAPC als de United States Philips Corporation (via haar dochter Signetics) actief. Voor een overzicht van merknamen en producten, zie tabel 4.

**Tabel 4** Merken en producten op het gebied van elektrische en elektronische componenten.

Industriële lichtproducten:	
Advance	- voorschakelapparaten.
Elektrische- en elektromechanische producten:	
Airpax	- precisie controle componenten, stepper motor, circuitonderbrekers, snelheidsmeters, thermostaten, relais, indicators.
Dialight	- indikatielampjes, Light Emitting Diodes (LED), controlebordlampjes, verlichte schakelaars.
Ohmite	- weerstanden, zowel spoelen, als regelbare weerstanden.
Elektronische componenten:	
Mepco/Centralab	- weerstanden, condensatoren, keramische condensatoren, schakelaars.
Amperex	- automatische luidsprekersystemen, Plumbicon-buizen voor televisie-kamera's en röntgenapparatuur, speciale buizen (magnetrons en klystrons) voor radarsystemen, mikro- en millimetergolfbuizen, RF zendbuizen, fotoprinters.
Kulka Smith	- aansluitingen voor bedieningspanelen, onderdelen voor draad, fluorescerende lamphouders, elektronische hardware.
Signetics	- een breed assortiment geïntegreerde schakelingen.
Materialen:	
Chicago Magnet Wire	- koper- en aluminium magneetdraad, PVC-draad.
Electrical Ind.	- zegels.

Het merendeel van deze producten wordt gemaakt door bedrijven die een onderdeel zijn van NAPC; alleen Signetics is van de United States Philips Corporation.

Kwa bedrijfsresultaat is deze sector voor NAPC vrij belangrijk. Bezien in het totale bedrijfsresultaat draagt deze sector in 1985 daaraan voor 40% bij (1984: 44%), terwijl het aandeel in de omzet bijna 19% bedraagt (1984: tegen de 30%)<sup><18></sup>.

Maar niet alleen financieel is deze sector van belang. De elektrische en elektronische componenten vormen de bouwstenen voor een breed scala van elektronische apparatuur: van computers, elektronische controle- en regelsystemen en digitale schakelaars tot TV-toestellen, hifi-apparatuur en huishoudelijke apparaten. Allemaal apparatuur die geproduceerd wordt door Philips en haar dochters. Een deel van de afzetmarkt voor deze producten is dan ook een interne Philipsmarkt; en een deel van de

export van NAPC bestaat uit deze producten.

Tevens vinden veel van deze producten hun toepassing in apparatuur voor defensiedoeleinden. Een voorbeeld daarvan zijn de door Amperex geproduceerde mikro- en millimetergolfbuizen. Van de totale verkoop van deze buizen in de Verenigde Staten gaat zo'n 80% naar de militaire sektor<sup><19></sup>. De verwachting is dat deze markt zal blijven groeien door het toenemend gebruik in communicatie-, afweer- en radarapparatuur. NAPC heeft haar positie op de markt voor elektrische en elektronische componenten gevestigd door het overnemen van reeds bestaande Amerikaanse bedrijven.

Deze zijn in de afgelopen 20 jaar met een regelmaat van de klok opgekocht. De (voorlopig) laatste aankoop vond plaats in 1980: 'Centralab'. Hiermee is NAPC de grootste producent van condensatoren in de Verenigde Staten geworden<sup><20></sup>.

Bij de elektronische componenten is een onderscheid te maken tussen actieve en passieve componenten. Actieve componenten zijn in staat een elektrische puls zodanig te veranderen dat een elektrisch circuit een breder scala van functies kan vervullen (voorbeelden: geïntegreerde schakelingen en elektronenbuizen). Passieve componenten zijn elektronische onderdelen die een elektrische stroom kunnen blokkeren, neerslaan, beperken of verdelen (voorbeelden: condensatoren, weerstanden, spoelen, transformatoren en elektronische aansluitingen).

De groei in deze sector zit voornamelijk bij de geïntegreerde schakelingen, die zo'n 84% van de waarde van de actieve componenten vertegenwoordigen. De overige producten kennen slechts een geringe groei van een procent per jaar.

Signetics is het voornaamste Philips-bedrijf dat op het gebied van de geïntegreerde schakelingen actief is. In paragraaf 2.5 is al ingegaan op de aankoop van Signetics.

De Philips/Signetics-kombinatie neemt op de ranglijst van verkoop aan halfgeleiders in 1985 een zesde plaats in, zoals te zien is in onderstaande tabel. Philips/Signetics neemt deze plaats al een aantal jaren in. Ter completering van de tabel is ook de positie in 1975 (het jaar van samengaan) opgenomen.

**Tabel 5 De tien grootste verkopers van geïntegreerde schakelingen (in miljoenen dollars). In 1985 zijn alleen de cijfers van de vier topposities gegeven. Tussen haakjes is de plaats in de rangorde vermeld.**

	1985	1983	1981	1975
1. Nippon Electric (Japan)	1.980	1.413 (3)	626 (4)	107 (7)
2. Motorola (VS)	1.850	1.574 (2)	710 (2)	120 (5)
3. Texas Instruments (VS)	1.760	1.638 (1)	1.205 (1)	300 (1)
4. Hitachi (Japan)	1.670	1.181 (4)	519 (6)	83 (8)
5. Toshiba (Japan)		983 (5)	388 (10)	49 (9)
6. Philips/Signetics (NL)		917 (6)	615 (5)	153 (3)
7. Fujitsu (Japan)		688 (9)	432 (8)	- (-)
8. Intel (VS)		775 (8)	500 (7)	111 (6)
9. National Semiconductor (VS)		875 (7)	672 (3)	168 (2)
10. Matsushita (Japan)		600 (10)	- (-)	- (-)

**Bron: Dataquest, Cupertino California.**

In dit overzicht is te zien, dat de markt voor geïntegreerde schakelingen gedomineerd wordt door ondernemingen uit Japan en de Verenigde Staten. Alleen Philips, in combinatie met Signetics, doet als chipsfabrikant nog mee.

In de totale wereld-productie van chips neemt de Verenigde Staten in 1983 54% voor haar rekening, tegen Japan 36% en Europa (slechts) 10%. Zowel de Verenigde Staten, dat alleen al ongeveer de helft van alle chips 'konsumeert', als Japan zijn op het gebied van de chips zelf-voorzienend en in staat het overschot te exporteren. Europa produceert minder dan het nodig heeft voor de eigen consumptie<21>.

Voor een betere plaatsbepaling van Philips/Signetics is het tevens interessant te bekijken hoe de positie is van Philips/Signetics op de twee deelmarkten.

Er zijn twee typen transistoren (een van de belangrijkste componenten op een chip): Bipolair en MOS (Metal Oxide Semiconductors).

Bipolaire chips zijn de oudste en hebben een hogere schakelsnelheid dan MOS-chips. Daar staat tegenover dat ze complexer van opbouw zijn en daardoor meer procesgangen bij de productie vergen.

MOS-chips schakelen trager, maar zijn eenvoudiger en mede daardoor goedkoper. Die lagere prijs ontstaat ook doordat MOS-chips minder energie nodig hebben. Hoe lager het energieverbruik, hoe hoger de complexiteit (= het aantal componenten per chip) kan worden. Een hoger energieverbruik leidt tot meer warmte-ontwikkeling. Als er speciale maatregelen genomen moeten worden om de ontstane warmte weer af te voeren, wordt de chip duurder. De relatie is dan ook: minder energie, minder warmte, dus goedkoper.

Hoe dichter de componenten op een chip bij elkaar komen, hoe meer de warmte-ontwikkeling een probleem wordt. Hierin is de MOS-chip in het voordeel tegenover de bipolaire chip. Met een MOS-chip is over het algemeen een hogere integratiegraad te bereiken. Daarom wordt voor geheugens, waar een hoog aantal componenten van belang is, overwegend voor MOS gekozen<22>.

De wereldmarkt voor MOS-chips stijgt sneller dan de totale wereldmarkt voor chips. In de periode 1970-1980 bijvoorbeeld nam de wereldmarkt voor chips jaarlijks met gemiddeld 28% toe, terwijl de wereldmarkt voor MOS-chips alleen in dezelfde periode toenam met gemiddeld 45% per jaar<23>. In 1984 vormen de MOS-chips ongeveer de helft van de totale markt<24>.

Op de markt voor de bipolaire chips is Philips/Signetics te vinden in de bovenste regionen. Alleen in Europa al neemt Philips twee-derde van de totale productie van bipolaire chips voor haar rekening.

Hoewel Philips in Europa goed is voor de helft van de productie van MOS-chips<25>, bevindt Philips/Signetics zich op deze belangrijke groeimarkt in de onderste regionen. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat Signetics te laat in de MOS-technologie is gestapt. Signetics is groot geworden in de productie van Bipolaire chips en het management is niet tijdig met goede concepties gekomen voor producten die gemaakt worden volgens de MOS-technologie<26>.

Om die achterstand in te halen is Signetics in 1980 gestart met een investeringsprogramma. De belangrijkste drijfkracht in die richting is gegeven door Philips, die behoefte had aan geheugens en andere chips voor het gebruik in teletekst en andere systemen. Voor het hele inhaalprogramma, dat in vijf jaar zijn beslag moet krijgen, is zo'n f 500 miljoen uitgetrokken.

Voor de voltooiing van dit programma heeft 'Signetics' een aantal activiteiten ondernomen:

- De oprichting van de 'MOS Technology Development'-divisie in Sunnyvale, California. Deze divisie onderhoudt nauwe contacten met Philips in Eindhoven.
- De start van een MOS-fabriek in Albuquerque, New Mexico. Deze fabriek is in 1983 operationeel, en zorgt voor de totale productie van MOS-chips; In 1984 is aan de fabriek een VLSI Design Centre toegevoegd<27>.
- De start van FAB 15, een fabriek voor de productie van standaard-wafels in Silicon Valley, California. De kosten van deze fabriek bedragen ongeveer \$ 20 miljoen<28>. Door het overplaatsen van werk naar de vestiging in Albuquerque is deze MOS-fabriek in juli 1985 weer gesloten. Later in het jaar (oktober) is de fabriek weer heropend omdat de capaciteit van Philips voor de productie van de 5 CMOS-chips, die nodig zijn voor de Compact Disc, in Europa tekort schiet. Signetics is in dit gat gesprongen en heeft daardoor weer werk voor 100 van de 200 ontslagen werknemers<29>.
- De bouw en inrichting van een nieuw onderkomen voor het laboratorium



in Sunnyvale, California. In dit Signetics Technology Center, geopend in oktober 1984, is een Philips researchlaboratorium, een ontwikkelgroep voor geavanceerde geïntegreerde schakelingen en een stofvrije produktieruimte gevestigd. De totale investering bedraagt ongeveer \$ 50 miljoen<30>. Het programma van het researchlaboratorium omvat zowel technische ondersteuning aan Signetics als meer diepgaand onderzoek.

Het Signetics Technology Center heeft een aparte structuur. Financieel is het Center verantwoording schuldig aan Signetics, maar op technologies gebied valt het volledig onder het Natuurkundig Laboratorium van Philips in Eindhoven. Op deze manier heeft Philips een directe lijn lopen met de geavanceerde onderzoekers in de Verenigde Staten.

Maar niet alleen in de Verenigde Staten wordt aan de MOS-technologie getrokken. Ook andere Philips-vestigingen op het gebied van geïntegreerde schakelingen (onder andere 'Elcoma-Nijmegen' in Nederland en 'Valvo' in West Duitsland) moeten mee in de race. In Nijmegen bijvoorbeeld is in 1983 een nieuwe MOS-fabriek geopend, waarvan de kosten ongeveer f 75 miljoen bedragen<31>. Het uiteindelijke doel van Philips/-Signetics is om nog voor het einde van de jaren '80 in de top-5 van MOS-producenten te belanden.

Het onderzoeks-, ontwikkelings- en productieplaatje van Philips/-Signetics ziet er als volgt uit: onderzoek wordt voornamelijk verricht in het Natuurkundig Laboratorium in Eindhoven; een dependance hiervan is het laboratorium in Sunnyvale, California. De verdere ontwikkeling van de geïntegreerde schakelingen en de produktietechnologie vindt plaats in de produktievestigingen.

De chipsproductie vindt voor 40% plaats binnen Europa, en daarvan weer 40% bij Elcoma-Nijmegen. De overige 60% vindt plaats in vestigingen in de Verenigde Staten en Oost Azië. In dit laatste gebied beschikt 'Signetics' over assemblagevestigingen in Bangkok (Thailand) en Seoul (Zuid Korea). Tot voor kort hoorde daar ook een vestiging in Manila (Filippijnen) bij, maar deze vestiging is, tengevolge van de toenemende automatisering, in 1983 gesloten<32>.

De MOS-technologie is van belang voor zowel konsumentenelektronika als computers. Ontwikkel- en productiefaciliteiten op dit gebied staan in West Europa en de Verenigde Staten. De nieuwere generatie MOS-chips, C-MOS, die het voordeel hebben van nog minder warmteontwikkeling, is vooral van belang voor de konsumentenelektronika. Ontwikkeling en productie vindt daarom voornamelijk in West Europa plaats. In 1984 sluit Philips op dit terrein een gezamenlijk onderzoeks- en ontwikkelingsproject met het Westduitse bedrijf Siemens (het Megabit-project).

De bipolaire technologie is, vanwege de gerichtheid op professionele toepassing, hoofdzakelijk gekoncentreerd in de Verenigde Staten.

Overigens is in mei 1985 een reorganisatie bij Signetics doorgevoerd. De belangrijkste onderdelen daarvan zijn:

- Het opheffen van de scheiding (in de divisies) tussen MOS en bipolair.
- Het terugbrengen van het aantal divisies van 8 naar 5.

- De creatie van twee nieuwe technologie-onafhankelijke groepen: de Integrated Circuits Product Group en de Programmable Products Group<33>.

Naast een wisseling van de top van Signetics (de president van Signetics, Harwood, vertrekt en wordt opgevolgd door Norman A. Neumann, een van de directeuren van de United States Philips Corporation) gaan de reorganisaties gepaard met vele ontslagen. De preciese omvang daarvan is niet bekend gemaakt, maar het personeelsbestand van Signetics wereldwijd is in de periode van december 1984 tot en met juli 1985 teruggelopen van 12.000 naar 9.000. Het merendeel van de teruggang heeft in de Verenigde Staten plaatsgevonden.

### 3.3 Professionele apparatuur

De derde sektor waarop NAPC, de United States Philips Corporation en Philips (via haar Canadese dochter Micom) actief zijn, is de sektor voor de professionele apparatuur. Hieronder valt apparatuur die bestemd is voor gebruik in onder andere kantoren, laboratoria, ziekenhuizen, omroepmaatschappijen en defensie.

In deze sektor worden de grootste omzetten gehaald met mediese apparatuur en apparatuur voor militaire systemen. Op de overige gebieden neemt NAPC een bescheiden positie in. In het algemeen gesteld komt het er op neer dat NAPC zich op diverse markten weet te handhaven. Alleen op het gebied van de dikteerapparaten, die ingevoerd worden uit Oostenrijk, heeft NAPC niet zo'n goede marktpositie.

**Tabel 6 Merken en produkten op het gebied van professionele apparatuur.**

Mediese apparatuur:	
Philips	- ultrasonore- en röntgen diagnose apparatuur, scanners.
Elektroniese instrumenten:	
Philips	- elektronenmikroskoop, analitische röntgenapparatuur, diffractometers, spectrometers, röntgenbeveiligingsapparatuur, oscilloscopen, tellers, timers.
Kabeltelevisiesystemen:	
Magnavox	- distributieapparatuur voor kabeltelevisie, decoders, ontstoringsapparatuur, studioapparatuur.
Zaken systemen:	
Norelco	- dikteer- en printapparatuur, kassettesystemen.
Micom (Canadees)	- tekstverwerkers.
Militaire systemen:	
Magnavox	- sonarboeien, communicatie- en navigatieapparatuur, apparatuur voor militaire satelietsystemen, stoorzenders.

Op het gebied van mediese apparatuur is Philips, na General Electric de tweede grote aanbieder van elektronische mediese diagnoseapparatuur. In tegenstelling tot West Europa, waar de konventionele röntgenapparatuur nog altijd 70% van de markt uitmaakt, wordt in de Verenigde Staten zo'n 60 a 70% van de markt ingenomen door geavanceerde diagnoseapparatuur. Het overgrote deel van de konventionele röntgenapparatuur die door NAPC verkocht wordt, wordt ingevoerd uit Nederland en Duitsland<34>.

Met de overnames van 'S and H X-Ray' in 1973 en 'Rohe Scientific' (nu: 'Philips Ultrasound') in 1976, en de vestiging van een mediese divisie in Shelton, New York heeft NAPC haar positie versterkt. Voor haar eigen productie in de Verenigde Staten legt NAPC zich toe op de ultrageluid diagnoseapparatuur (door Philips in de Verenigde Staten gekoncentreerd) en scanners. Met name de ultra-geluidsapparatuur is voor NAPC een export-artikel.

De grootste omzet in deze sektor wordt gehaald met de verkoop van apparatuur voor defensiedoeleinden: ongeveer de helft van de totale omzet in professionele apparatuur. Alleen al dit feit, samen met het omstreden karakter van de 'bewapeningsindustrie', maakt het de moeite waard om hier wat nader op in te gaan.

Een belangrijk motief voor de oprichting van de North American Philips Company, Inc., de voorloper van de North American Philips Corporation, in 1942 is het verwerven van defensieorders geweest. In die tijd is de basis gelegd voor een goede relatie met het Amerikaanse Ministerie van Defensie, het Pentagon.

Halverwege de jaren zeventig lukte het Philips de lukratieve, maar goed-beschermde militaire markt van de VS definitief te penetreren; iets dat door andere buitenlandse elektronika-producenten nog niet is geëvenaard.

In 1974 werd Magnavox overgenomen. Magnavox bestond uit drie delen: een konsumentenelektronika groep, een meubelen- en muziek groep en een 'Government and Industrial Group'. Deze laatste groep hield zich voornamelijk bezig met defensieactiviteiten en is sinds de Eerste Wereldoorlog actief.

De Government and Industrial Group bestaat uit drie divisies:

- Advanced Products Division maakt positielokatiesystemen en controlesystemen voor schepen gebaseerd op de navigatie satelliettechnologie en kommunikatiesystemen voor de marine en UHF-kommunikatiesystemen voor de luchtmacht (o.a. voor de F-16).
- Fort Wayne Division maakt sonarboeien en apparatuur die door de luchtmacht gebruikt wordt voor de ontvangst en verwerking van de sonarsignalen. Tevens maakt deze divisie elektronische systemen voor het opsporen en storen van de apparatuur van de vijand.
- Cable Television (CATV) Division ontwikkelt en maakt apparatuur die door gebruikers van kabel-TV systemen gebruikt wordt om een optimaal signaal te krijgen (o.a. transmissie-apparatuur, versterkers, signaal decoders).

De omzet van de Government and Industrial Group droeg voor ruim 20% bij aan de totale omzet van Magnavox<35>. Met uitzondering van de CATV-Division is deze groep omgezet in de latere 'Magnavox Government and Industrial Electronics Company (MAGIEC)'.

In 1975 is deze aankoop van Magnavox gevolgd door de aankoop van de Signetics Corporation, een leidende specialist van geïntegreerde schakelingen voor militaire toepassingen.

Deze twee overnames, de toenemende militaire activiteiten van andere Philips-vestigingen en de latere overname van Centralab, hebben er voor gezorgd dat North American Philips Corporation een vooraanstaande plaats inneemt onder de leveranciers aan het Pentagon.

De belangrijkste Amerikaanse Philips-bedrijven die zich op de militaire markt bevinden zijn:

- Magnavox Government and Industrial Electronics Company (MAGIEC); de aandelen MAGIEC zijn ondergebracht in een zogenaamde 'voting trust'. Deze konstruktie is gekozen om in aanmerking te blijven komen voor opdrachten van het Ministerie van Defensie. Door middel van de 'voting trust' krijgt de Amerikaanse overheid de mogelijkheid om het beleid van MAGIEC te controleren. En die controle-mogelijkheid is een voorwaarde voor het afgeven van een 'security clearance'. Gevolg hiervan is, dat MAGIEC beleidsmatig onafhankelijk funktioneert van NAPC.

Naast de productie van militaire apparatuur, neemt MAGIEC deel aan het NavStarproject, een satellietnavigatiesysteem. Het plan voor dit systeem voor uiterst nauwkeurige navigatiegegevens werd in 1964 gestart, en het volledige netwerk van 24 satellieten werd in 1984 operationeel. NavStar moet militaire vliegtuigen, raketten, schepen, voertuigen en grondtroepen in 'real time' zeer exakte gegevens over hun positie en koers verschaffen. Deze nauwkeurigheid is van belang, omdat men met behulp van NavStar onder andere interkontinentale kernwapenraketten wil leiden en blinde luchtbombardementen wil uitvoeren. Als een van vier ondernemingen is MAGIEC betrokken bij de ontwikkeling van gebruikersapparatuur<36>.

- Signetics Corporation; voor haar activiteiten op de defensiemarkt heeft 'Signetics' in 1972 een 'Military Products Division' in het leven geroepen. Deze afdeling beschikt over eigen productiefaciliteiten (Orem, Utah), een eigen staf en een eigen marketingafdeling. Van het onderzoek dat door Signetics gedaan wordt, kan deze divisie volledig gebruik maken. Vanaf haar oprichting in 1961 levert Signetics al geïntegreerde schakelingen aan de militairen. In 1970 kreeg Signetics een certificaat, dat haar toestond om geïntegreerde schakelingen voor ruimtevaartorganisatie 'NASA' te maken. In het kader van het MIL-M-38510 microcircuitprogramma van het Pentagon is Signetics betrokken bij diverse supergeheime projecten<37>.

In 1979 meldt Signetics dat 15% van haar omzet naar de militaire markt gaat. Op een omzet van \$ 200 miljoen is dat dus \$ 30 miljoen. In 1984 wordt de omzet geraamd op \$ 700 miljoen; daarvan bestaat 10%

uit chips voor militaire toepassingen, met andere woorden \$ 70 miljoen<38>. Dit resultaat wordt niet gehaald door directe leveringen aan het Pentagon, maar door leveranties aan bedrijven die de chips gebruiken in hun eigen militaire produkten (de zogenaamde 'contractors'). De vooruitzichten op de markt voor geïntegreerde schakelingen voor militair gebruik zijn gunstig<39>.

- Amperex Electronic Corporation; deze maatschappij is gespecialiseerd in de fabricage van mikro- en millimetergolfbuizen voor militaire toepassingen.
- Mepco/Centralab; een grote producent van passieve componenten voor militair gebruik.

Naast deze fabrieken zijn er nog enkele andere Amerikaanse Philips-bedrijven die een klein deel van de militaire markt bezetten, zoals Philips Medical Systems, General Atronics Corporation, Philips Electronic Instruments, Kulka Smith, Chicago Magnet Wire en andere. Niet alleen de Amerikaanse Philips-bedrijven zijn actief, ook Hollandse Signaalapparaten B.V. en de Elcoma Division hebben in de Verenigde Staten de beschikking over verkoopkantoren<40>.

De markt voor militaire apparatuur is voor Philips, naast de hoge omzet die daarin gehaald wordt, om nog een reden interessant: de overheids-subsidies voor onderzoek en ontwikkeling. Uit een enquête onder leiding-gevende funktionarissen van grote Amerikaanse konglomeraten naar hun motieven om deel te nemen in de bewapeningsindustrie, blijkt dit motief zelfs op de eerste plaats te staan<41>. NAPC wijkt daarvan niet af: van haar totale budget voor onderzoek en ontwikkeling wordt ongeveer tweederde gefinancierd door de Amerikaanse overheid<42>.

In de sektor professionele apparatuur zitten in de Verenigde Staten twee gaten in het Philips-programma:

- Telekommunikatie.
- Informatietechnologie en dataverwerking.

Beide markten zijn voor de toekomst van een elektronikakoncern van groot belang omdat ze een snellere groei kennen dan bijvoorbeeld de konsumentenelektronika en tevens een proefgebied zijn voor technologische concepten die ook in de konsumentenelektronika gebruikt kunnen gaan worden.

De belangrijkste produkten op de markt voor telekommunikatieapparatuur zijn technologieën voor satellietkommunikatie, digitale netwerken en glasvezels. Philips is hierin niet of niet meer actief op de Amerikaanse markt. Valtec, het Philips-bedrijf dat zich specialiseerde op de fabricage van glasvezel en glasvezelkabelsystemen, is in 1984 overgedaan aan ITT<43>.

En op het gebied van de digitale netwerken is de toetreding tot de Amerikaanse markt vooralsnog uitgesloten in de samenwerkingsovereenkomst met AT&T (zie bijlage 1).

Op het gebied van de informatietechnologie en dataverwerking is Philips actief met de tekstverwerkers van haar Canadese dochter Micom. Op dit terrein wordt Philips beschouwd als een 'runner up'. In 1984 besluit Philips tot de aankoop van het ontwerp van een personal computer, die qua opbouw en specificaties gelijk is aan de personal computer die door IBM op de markt gebracht werd. In eerste instantie laat Philips deze computer produceren door Corona Data Systems (de ontwerper), later zal de produktie waarschijnlijk overgenomen worden door Micom<44>.

Verder heeft NAPC in september 1983 een marketingorganisatie opgezet voor de levering van subsystemen en randapparatuur voor de dataverwerkings- en huiscomputerindustrie in de Verenigde Staten<45>.

Maar dat zijn niet de enige ijzers die Philips in het vuur heeft. Ook haar samenwerking met Control Data uit 1982 voor de ontwikkeling van optiese dataopslag moet in dit verband genoemd worden. Daarnaast probeert Philips (via de Canadese dochter Philips Information Systems) de Amerikaanse onderwijsinstellingen met haar tekstverwerkende systemen kennis te laten maken. In totaal wil Philips zo'n 400 onderwijsinstellingen een tekstverwerkend systeem aanbieden<46>. De totale kosten van dit programma bedragen \$ 500.000. De laatste ontwikkeling op dit terrein is dat Philips een fabrikant van dataverwerkende apparatuur in de Verenigde Staten zoekt met de bedoeling deze over te nemen. Philips wil op deze manier vaste voet krijgen op het gebied van kantoor-automatisering. Iets wat tot nu toe niet gelukt schijnt te zijn ten gevolge van een slecht marketingbeleid en de reeds genoemde afwezigheid op de Amerikaanse markt. Met deze mogelijke nieuwe aankoop onderzoekt Philips tevens de mogelijkheden om het hoofdkantoor van Data Systems over te plaatsen van Apeldoorn, Nederland, naar de Verenigde Staten<47>.

### 3.4 Slotopmerkingen

In dit hoofdstuk is een overzicht samengesteld van de vele terreinen waarop de Amerikaanse tak van het Philips-koncern actief is. Daarbij moet gesteld worden dat het maken van een overzicht een hachelijke zaak is. Buiten het feit dat er ontwikkelingen kunnen zijn die zich aan de openbaarheid onttrekken, is zo'n overzicht tevens tijdgebonden; de gegevensverzameling heeft tot en met 1985 plaatsgevonden.

De investeringspolitiek van Philips in de Verenigde Staten wordt gekenmerkt door een actief beleid van overnemen van bestaande Amerikaanse ondernemingen en het aangaan van verschillende samenwerkingsverbanden. In bijlage 1 wordt hiervan een overzicht gegeven.

Het doel achter dit beleid is in het kort aan te geven: door middel van het vergroten van de produktiekapaciteit en het distributienetwerk de marktpositie in de Verenigde Staten verstevigen, en, met name door het aangaan van samenwerkingsverbanden, profiteren van de in de Verenigde Staten aanwezige kennis op technologies gebied.

Dat dit beleid voorlopig nog niet ten einde is, wordt aangegeven door uitspraken van de algemeen directeur van Philips Data Systems, de heer Pelgrom.

In een interview met het blad Electronics Weekly<sup>48</sup> stelt hij dat de volgende prioriteit van Philips Data Systems het verkrijgen van een sterke positie in de Verenigde Staten is. Volgens eigen zeggen is Philips daar nog steeds afwezig tengevolge van een slecht marketing-beleid. Weliswaar beschikt Philips over het Canadese Micom, maar dat wordt een te smalle basis gevonden. Dus zoekt Philips naar een belangrijke aankoop in de Verenigde Staten; in de woorden van Pelgrom: "we willen ons inkopen in de Amerikaanse markt".

In dit onderdeel worden cijferoverzichten gegeven die een indicatie geven van de groei van de Amerikaanse Philips-activiteiten, alsmede van de omzetten en resultaten die gehaald worden op de verschillende produktgebieden waarop de Amerikaanse Philips-bedrijven actief zijn.

### 3.4.1 United States Philips Trust

Jaarlijks stuurt het Governing Committee van de United States Philips Trust aan de N.V. Philips een brief met daarin de gekonsolideerde netto winst en het gekonsolideerd eigen vermogen<sup>49</sup>. Deze cijfers worden door Philips omgerekend met behulp van de waarderingsgrondslagen die in het Philips-jaarverslag gehanteerd worden, en vervolgens in de Philips-cijfers verwerkt. Om een indicatie van de groei van de Trust aan te geven, is deze omrekening niet noodzakelijk. Daarom wordt volstaan met het geven van het gekonsolideerde eigen vermogen van de Trust in US-dollars.

In de onderstaande tabel wordt als eerste jaar het jaar van oprichting van de United States Philips Trust opgenomen (1956), daarna volgt het ontstaansjaar van de huidige North American Philips Corporation (1969), en vanaf de overneming van Magnavox door NAPC (1974) volgen de cijfers jaarlijks. Om de groei van het eigen vermogen zichtbaar te maken wordt gewerkt met index-cijfers. Daarbij wordt 1975 op 100 gesteld. De reden hiervoor is, dat in dat jaar Signetics onderdeel werd van de Trust, en vanaf dat moment het activiteitenpakket van de Trust vergelijkbaar is met de huidige situatie.

Een eerste konklusie dringt zich op basis van de index-cijfers al snel op: het eigen vermogen van de Trust is in de periode 1975-1985 bijna 2,3 maal zo groot geworden. Alleen blijft de vraag overeind wat voor betekenis aan dit eigen vermogen gehecht kan worden; met andere woorden: wat staan er aan de actiefzijde van de balans waarvan het eigen vermogen de tegenwaarde is? Gezien het feit dat de Trust als een holding funktioneert, valt aan te nemen dat aan de actiefzijde een waardering is opgenomen van de deelnemingen van de Trust in haar werkmaatschappijen alsmede van de bezittingen in grond en gebouwen. Er van uitgaande dat het eigen vermogen daar grotendeels de tegenwaarde

aan de passiefzijde van vertegenwoordigt, kan gesteld worden dat de index van het eigen vermogen een goede indicatie geeft van de groei van de activiteiten van Philips (via de Trust) in de Verenigde Staten.

Een tweede konklusie op basis van de door de Trust vrijgegeven cijfers is, dat daaruit niet valt af te leiden wat voor omzetten en resultaten gehaald worden met de verschillende activiteiten van de werkmaatschappijen. Om hier enig inzicht op te krijgen is het interessanter om naar de jaarcijfers van de belangrijkste werkmaatschappijen zelf te kijken.

**Tabel 7** Gekonsolideerde eigen vermogen United States Philips Trust periode 1956-1985.

jaar	gekonsolideerde eigen vermogen x \$ 1.000	index 1975 = 100
1956	21.460	5
1969	169.547	37
1974	374.750	82
1975	455.608	100
1976	499.113	110
1977	558.279	123
1978	614.180	135
1979	680.971	149
1980	754.078	166
1981	812.730	178
1982	825.436	181
1983	882.898	194
1984	1.064.668	234
1985	1.039.851	228

Bron: Philips jaarverslagen.

### 3.4.2 De werkmaatschappijen

De financiële gegevens van de werkmaatschappijen worden gekonsolideerd door de Trust. Van de twee belangrijkste, Signetics en North American Philips Corporation (NAPC), worden de cijfers in het nu volgende gegeven.

Nu is het achterhalen van de cijfers van NAPC eenvoudiger dan die van Signetics, om de doodeenvoudige reden dat NAPC aan de beurs genoteerd staat en daardoor verplicht is een jaarverslag openbaar te maken. Signetics is dat niet en haar cijfers komen slechts sporadies naar voren in interviews en overzichten waarin de marktleaders op chipsgebied gegeven worden. Signetics wordt in die gevallen vaak samengevoegd met Philips en in enkele gevallen worden de cijfers gesplitst gegeven.

De gepubliceerde cijfers beperken zich bovendien tot omzetcijfers; enig inzicht in het bedrijfsresultaat van Signetics wordt niet gegeven. Op basis van het verzamelde materiaal kan het overzicht van tabel 8 samengesteld.

**Tabel 8 Omzetcijfers Signetics periode 1974-1985. Voor 1977/78 zijn de cijfers niet te achterhalen.**

jaar	omzet x \$ 1.000	index 1974 = 100
1974	120.000	100
1975	80.000	67
1976	120.000	100
1977	-	-
1978	-	-
1979	252.000	210
1980	368.000	307
1981	344.000	287
1982	380.000	317
1983	435.000	363
1984	720.000	600
1985	445.000	371

**Bronnen: Dataquest, Computable, Het Financieele Dagblad, Electronics Weekly.**

De omzetsijging van Signetics komt uit deze cijfers onmiskenbaar naar voren, maar gezien het instabiele karakter van de markt voor geïntegreerde schakelingen kunnen oplevingen (zoals in 1984) snel afgewisseld worden met stagnatie in de afzet. Bijvoorbeeld in 1985 daalde de omzet bij Signetics aanzienlijk. Zonder aan te geven hoe de omzet bij Signetics is, geeft het Philips-jaarverslag 1985 als oorzaak de grote voorraadvorming bij de verbruikende industrie in 1984, ten gevolge van overspannen marktverwachtingen van fabrikanten van personal- en homecomputers. In 1985 zijn die voorraden in rap tempo afgebouwd wat resulteerde in een afnemende vraag en toenemende prijsdruk. Signetics, die voornamelijk levert aan de Amerikaanse computer-industrie, heeft de gevolgen hiervan ondervonden<50>.

Mede gezien het ontbreken van cijfers omtrent het bedrijfsresultaat, is niet aan te geven hoe het Signetics alleen vergaat op de chipmarkt. Alleen over 1985 valt te konkluderen dat, gezien het kelderen van het bedrijfsresultaat van Philips in de produktsektor componenten van f 1,2 miljard naar f 44 miljoen, het verlies van Signetics op honderden miljoenen guldens kan worden becijferd<51>. Voor gegevens over de combinatie Philips/Signetics wordt verwezen naar hoofdstuk 3.2.

De cijfers van NAPC geven meer inzicht in het reilen en zeilen van de verschillende activiteiten; en dat is met name voor dit rapport interessant, omdat het merendeel van de Amerikaanse activiteiten van Philips door NAPC uitgevoerd worden.

**Tabel 9 Omzet en nettowinst NAPC periode 1974-1985.**

jaar	omzet x \$ 1.000	index 1974 = 100	nettowinst x \$ 1.000	index 1974 = 100
1974	994.579	100	29.206	100
1975	1.431.897	144	32.206	111
1976	1.723.627	173	60.190	206
1977	1.473.594	148	51.871	178
1978	1.700.035	171	55.826	191
1979	1.918.551	193	78.331	268
1980	2.171.379	218	74.383	255
1981	3.030.044	305	78.518	269
1982	3.168.052	319	73.564	252
1983	3.799.825	382	95.712	328
1984	4.325.900	435	130.500	447
1985	4.395.213	442	81.543	279

**Bron: jaarverslagen NAPC.**

Sedert de overneming van Magnavox in 1974 laat NAPC een aanzienlijke groei in zowel omzet als nettowinst zien.

Dankzij deze groei mocht NAPC zich in 1983 voor het eerst scharen bij de 100 grootste ondernemingen in de Verenigde Staten. Gemeten naar de omzet bezet zij de 97e plaats op de jaarlijks door het Amerikaanse blad Fortune samengestelde lijst; in 1984 stijgt NAPC naar plaats 88 en in 1985 naar 86<52>.

In de groei van de omzet zijn een aantal sprongen waar te nemen, die samenvallen met belangrijke overnemingen die NAPC in de loop der jaren verricht heeft, zoals:

1974/75-Overneming van Magnavox.

1981- Overneming van de televisieactiviteiten van GTE.

1983- Overneming van de lichtactiviteiten van Westinghouse.

Tevens heeft de opleving van de Amerikaanse economie de afgelopen jaren voor extra wind in de zeilen van NAPC gezorgd. Om meer zicht te krijgen op de onderscheiden activiteiten van NAPC is een uitsplitsing van omzet en bedrijfsresultaat naar produktgebieden noodzakelijk<53>. Over een periode van een aantal jaren worden daarmee de sterke en zwakke kanten van NAPC duidelijk.

Door middel van indexcijfers per produktgebied wordt de stijging in de omzet zichtbaar.

**Tabel 10** Indexcijfers omzet North American Philips Corporation periode 1980-1985. 1980=100.

Produktgebied	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Konsumentenelektronika	100	244	237	266	304	307
Elektrische konsumenten produkten	100	102	105	211	242	243
Diverse konsumenten produkten en diensten	100	117	122	127	125	114
Elektrische/elektronische komponenten	100	111	106	116	134	122
Professionele apparatuur	100	130	164	171	198	227
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>146</b>	<b>175</b>	<b>199</b>	<b>202</b>

Uit tabel 10 valt af te lezen dat met name de sectoren konsumentenelektronika en elektrische konsumentenprodukten een grote bijdrage hebben geleverd aan de omzetgroei van NAPC. En, het is reeds vermeld, de overneming van respectievelijk de televisieactiviteiten van GTE in 1981 en de lichtactiviteiten van Westinghouse in 1983 zijn hiervoor verantwoordelijk.

Tevens kan in dit verband nog gewezen worden op de toename in de omzet van professionele apparatuur die op het konto geschreven kan worden van een vermeerderde afzet van militaire en mediese apparatuur.

De twee overige sectoren laten, in vergelijking, een bescheiden groei zien.

Het bedrijfsresultaat geeft aan hoe de verschillende produktgebieden het binnen NAPC 'doen'. Om dit duidelijk te maken kunnen twee cijferreeksen dienen.

Ten eerste de bijdrage van het bedrijfsresultaat per produktgebied aan het totaal bedrijfsresultaat van NAPC. Het gegeven percentage is genomen over de periode 1980-1985. Ter vergelijking is, over dezelfde periode, de bijdrage per produktgebied aan de omzet van NAPC gegeven.

Ten tweede het bedrijfsresultaat als percentage van de omzet per produktgebied. Ter illustratie zijn de percentages van 1983, 1984 en 1985 opgenomen.

**Tabel 11** Bijdrage van produktgebieden aan resp. bedrijfsresultaat en omzet NAPC; gemiddeld over 1980-1985. Bedrijfsresultaat als percentage van de omzet 1983-1985.

Produktgebied	Bedrijfs resultaat	Omzet	Bedrijfsresultaat in % omzet		
			1983	1984	1985
Konsumentenelektronika	-2	29	0	1	-1
Elektrische konsumenten produkten	24	18	9	11	8
Diverse konsumenten produkten en diensten	12	6	16	13	9
Elektrische/elektronische komponenten	46	22	16	17	14
Professionele apparatuur	20	25	3	6	8
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>			

**Bron: Eigen berekening.**

Uit tabel 11 valt af te lezen dat met name de sektor elektrische/elektronische componenten een grote bijdrage levert aan het bedrijfsresultaat van NAPC; op enige afstand gevolgd door elektrische konsumentenprodukten en professionele apparatuur. De zwakke schakel blijft de konsumentenelektronika. Ondanks het grote aandeel in de omzet is het bedrijfsresultaat negatief.

Ook aan het bedrijfsresultaat gemeten als percentage van de omzet valt te zien dat de componentensektor voor NAPC de grote winstmaker is, terwijl de konsumentenelektronika net geen en net wel verlies oplevert.

Gewezen moet worden op de sektor professionele apparatuur. NAPC zit met deze sektor duidelijk in de lift. Zowel kwa omzet als bedrijfsresultaat is de laatste jaren een gestage groei waar te nemen (zie tabel 10 en noot 1).

Met welke activiteiten NAPC deze resultaten behaalt is in de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk reeds uiteengezet.

### 3.4.3 Investerings NAPC

Uit het als bijlage 1 bij dit rapport opgenomen overzicht van overnemingen en samenwerkingen is in grove lijnen een schets te halen van het investeringsbeleid van NAPC.

Wat aan dit overzicht ontbreekt, is enig inzicht in de omvang van de investeringen. In de jaarverslagen van NAPC worden de investeringen per produktgebied vermeld onder het kopje 'toevoegingen aan grond, gebouwen en apparatuur'.

**Tabel 12 Toevoegingen aan grond, gebouwen en apparatuur NAPC per produktgebied, periode 1980-1985.(x \$ 1.000).**

Produktgebied	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Konsumentenelektronika	13.786	60.354	32.335	38.677	35.300	29.800
Elektrische konsumenten produkten	17.357	5.089	4.033	68.467	46.300	40.200
Diverse konsumenten produkten/diensten	23.271	16.166	14.317	8.135	9.100	9.300
Elektrische/elektronische komponenten	34.744	34.826	32.011	40.687	49.000	32.800
Professionele apparatuur	13.627	17.917	26.692	29.528	28.600	47.400
Sub-totaal	102.785	134.352	109.388	185.444	168.300	159.500
Niet toewijsbaar	10.326*	3.726	9.053	5.130	6.500	8.700
Totaal	113.101	138.078	118.441	190.574	174.800	168.200

\*) inclusief 5.303 door opgeheven activiteiten.

**Bron: jaarverslagen NAPC.**

De sprongen, die ook weer in tabel 12 naar voren komen, worden veroorzaakt door een aantal overnemingen. Naast de reeds genoemde (GTE en Westinghouse) zijn dit tevens de slagwerkfabriek Ludwig in 1980 (diverse konsumentenprodukten/diensten) en de fabriek voor keramische condensatoren Centralab, eveneens in 1980 (elektrische/elektronische componenten).

Met name de drie eerstgenoemde overnemingen, gevolgd door reorganisaties in de genoemde sectoren, dragen ertoe bij dat het aandeel van de konsumentensektor in het totaal van de investeringen ongeveer 55% bedraagt (gemiddeld over de genoemde periode.) Ten opzichte van de jaren daarvoor is sprake van een verdubbeling, waardoor de konklusie gerechtvaardigd is, dat NAPC, door middel van omvangrijke investeringen, poogt haar bedrijfsresultaat in genoemde sectoren te vergroten.

Van de overige investeringen gaat het leeuwedeel naar de elektrische/elektronische componenten. In het totaal bezien neemt deze sektor ruim een kwart van de investeringen voor haar rekening. De verklaring hiervoor is niet zo vreemd, als bedacht wordt dat de kwa omzet en bedrijfsresultaat belangrijke sektor zich alleen op de markt kan handhaven als gebruik gemaakt wordt van de nieuwste (produktie)technieken. Met andere woorden, aanzienlijke investeringen.

Op het investeringsbeleid van Signetics is in hoofdstuk 3.2 al ingegaan.

### 3.4.4 Werkgelegenheid

Een laatste overzicht in dit hoofdstuk betreft de groei van de werkgelegenheid bij NAPC<54>.

De werkgelegenheidsontwikkeling bij NAPC tussen 1973 en 1985 is weergegeven in tabel 13.

**Tabel 13 Ontwikkeling werknemersbestand NAPC 1973-1985.**

jaar	werknemers	jaar	werknemers
1973	18.067	1979	37.443
1974	31.577	1980	43.448
1975	31.584	1981	49.021
1976	32.801	1982	45.823
1977	34.645	1983	56.550
1978	36.903	1984	57.400
		1985	51.755

**Bron: jaarverslagen NAPC.**

Vanzelfsprekend is met de groei van de activiteiten van NAPC tevens een groei in de werkgelegenheid waar te nemen. In de meeste gevallen is deze groei tot stand gekomen door het toevoegen van het werknemersbestand van overgenomen ondernemingen. Zo zijn bijvoorbeeld in 1974 14.576 werknemers van Magnavox bij NAPC in dienst gekomen; in 1980 4.400 van Centralab; in 1981 10.880 van GTE en in 1983 ruim 7.000 dankzij de overname van de lichtactiviteiten van Westinghouse (tezamen met een fabriek voor glas-ballonnen van Corning Glass). Opgeteld zijn dit er al bijna 37.000!

In dit rapport worden verder geen konklusies getrokken aangaande het werkgelegenheidsbeleid van Philips in de Verenigde Staten. Daarvoor zou meer uitgebreid onderzoek noodzakelijk zijn. In het kader van dit rapport wordt daarom volstaan met het geven van dit overzicht.

### 3.5 Noten

1. De omzet, respectievelijk bedrijfsresultaat per produktgebied is als volgt:

**Tabel 14 Omzetcijfers North American Philips Corporation periode 1980-1985 (x \$ 1.000).**

Produktgebied	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Konsumenten-elektronika	407.816	993.169	967.430	1.084.235	1.240.600	1.253.600
Elektrische konsumentenprodukten	373.341	380.354	390.317	789.235	903.600	907.200
Diverse konsumentenprodukten/diensten	183.178	213.558	223.977	233.423	229.000	209.100
Elektrische/elektronische componenten	677.131	752.206	717.044	785.878	905.700	823.700
Professionele apparatuur	529.913	690.757	869.284	907.054	1.047.000	1.201.600
Totaal	2.171.379	3.030.044	3.168.052	3.799.825	4.325.900	4.395.200

Bron: jaarverslagen NAPC.

**Tabel 15 Bedrijfsresultaat North American Philips Corporation periode 1980-1985 (x \$ 1.000). Tussen haakjes geeft een verlies aan.**

Produktgebied	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Konsumenten-elektronika	(14.109)	5.412	(19.100)	700	11.300	(12.700)
Elektrische konsumentenprodukten	45.614	41.469	39.213	74.462	95.900	73.500
Diverse konsumentenprodukten/diensten	30.264	35.577	33.266	37.058	28.800	18.300
Elektrische/elektronische componenten	109.862	111.814	99.356	128.108	151.800	113.500
Professionele apparatuur	34.310	43.327	50.500	30.070	57.300	90.400
Totaal	205.941	237.599	203.235	270.398	345.100	283.000

Bron: jaarverslagen NAPC.

2. Zie bijlage 1.
3. Form 10K NAPC 1984.
4. Financial Times 8-3-1985.
5. De Volkskrant 30-10-1985; zie ook bijlage 1.
6. Het Financieele Dagblad 18-12-1985.
7. US Department of Commerce and Bureau of Industrial Economics, US Industrial Outlook for 200 Industries, Washington D.C. 1982.
8. Zie noot 6.
9. The Wall Street Journal 7-2-1983.
10. De Volkskrant 16-9-1985.
11. De Volkskrant 30-1-1984, Philips Koerier 13-10-1983.
12. Business Week 5-4-1982.
13. Form 10K NAPC 1983 en 1984.
14. Het Financieele Dagblad 16-4-1982.
15. Philips News 28-1/19-2-1985.
16. Form 10 K NAPC, 1985.
17. De Tijd 14-10-1983.
18. Zie noot 1.
19. Zie noot 6.
20. In Overleg, december 1980.
21. Philips News, 29-10/18-11-1984.
22. Zie hoofdstuk 2 noot 16.

De technologische trend is dat de digitale schakelingen steeds meer toepassing vinden. En dat komt niet alleen doordat er steeds meer komputerachtige produkten op de markt komen, zoals zakrekenmachines, schak- en vertaalcomputers, enzovoorts. Ook waar vroeger uitsluitend analoge chips werden toegepast, worden tegenwoordig steeds meer digitale chips gebruikt: steeds grotere delen van het telefoonnet worden digitaal, en bij de modernste konsumentenprodukten (onder andere de Compact Disc) worden voornamelijk digitale technieken toegepast.

MOS-chips zijn vrijwel alle digitaal, terwijl de bipolaire chips voor de helft digitaal en voor de helft analoog zijn.

23. Het Financieele Dagblad 13-5-1983.
24. Philips News 29-10/18-11-1984.
25. Philips News 29-10/18-11-1984.
26. Elseviers Weekblad 5-6-1982.
27. Philips News 29-10/18-11-1984; VLSI staat voor: Very-Large-Scale Integrated Circuits.
28. Philips News 25-1/14-2-1982.
29. Electronics Weekly 30-10-1985.
30. De Computerkrant 11-11-1984.
31. Het Financieele Dagblad 21-4-1983.
32. Electronics News 31-1-1983.
33. Electronics Weekly 28-8-1985.
34. De Tijd 14-10-1983.
35. Jaarverslag NAPC 1974.
36. Sami Faltas, Nederland in de wapenhandel, juni 1978 blz 47-53.
37. Zie noot 36.
38. Het Financieele Dagblad 8-11-1984.
39. Defense Electronics, september 1983.
40. Defense Electronics, februari 1983.



41. W.J Louisse, Bewapening en werkgelegenheid, mei 1983 blz. 67. De antwoorden op deze enquête waren (in volgorde van belangrijkheid):
1. Overheidsfondsen met betrekking tot onderzoek en ontwikkeling.
  2. De grootte van de orders.
  3. De ervaring van het leiden van grote, hoogtechnologiese programma's.
  4. De lange termijn produktie.
  5. Een tegenwicht tegen de teruggang in de civiele afzet.
42. Zie o.a. Form 10 K 1979, 1982 en 1984 NAPC.
43. Fiber/Laser News 28-9-1984.
44. Computable 16-3-1984.
45. Philips News 19-9/9-10-1983.
46. Computable 1-7-1983.
47. Zie o.a. Electronics Weekly 19-9-1984, Computer Weekly 20-9-1984, Computable 5-10-1984.
48. Electronics Weekly 13-2-1985.
49. Zie hiervoor de jaarverslagen van de N.V. Philips. In elk daarvan is bedoelde brief opgenomen.
50. Jaarverslag Philips 1985.
51. De Volkskrant 20-3-1986.
52. Fortune 29-4-1985.
53. Zie noot 1.
54. Voor Signetics zijn de werkgelegenheidscijfers moeilijk te achterhalen. Op basis van artikelen in Amerikaanse bladen is het volgende, onvolledige, overzicht samen te stellen:

**Tabel 16 Werkgelegenheid Signetics.**

Jaar	wereldwijd	waarvan in de V.S.
1975	11.000	3.700
1976	7.000	2.500
1980	13.000	4.800
1981	11.700	6.000
1982 (aug)	12.700	5.490
1983	11.000	5.500 (raming)
1984	12.000	
1985 (juli)	9.000	5.000

**Bron: diverse Amerikaanse bladen.**

## hoofdstuk 4 'To Protect and Promote...'

In dit laatste, afsluitende hoofdstuk wordt de draad die in hoofdstuk 1 begonnen is weer opgepakt. Centraal staat de vraag hoe het beleid van Philips zich vanaf het begin van de jaren tachtig ontwikkeld heeft, en wat voor positie de Verenigde Staten innemen in dit beleid.

### 4.1 Regio-politiek

"Mijn eenvoudige theorie is dat een zo groot en bloeiend bedrijf als Philips steeds moeilijker centraal te besturen zal zijn. Dat is één reden. De andere is dat er in de wereld gebieden met een eigen karakteristiek zijn. Ik denk dan aan de markt en aan het soort produkten dat je er kwijt kunt<1>."

Met dit soort uitspraken verschijnen de afgelopen jaren de toenmalige president van Philips, Dekker, en zijn mede-leden van de Raad van Bestuur herhaaldelijk in de pers.

In deze visie wordt de wereld opgedeeld in een drietal belangrijke handelsregio's, waarop de Raad van Bestuur een marktgerichte benadering wil toepassen. Deze drie regio's worden omschreven als<2>:

- Europa: een broedplaats van innovatie en research, maar met een markt die langzaam is in het opnemen van nieuwe produkten.
- Verre Oosten: toonaangevend in produktontwikkeling en fabrikage-technologie (met name Japan). De markt is groot en vertoont veel overeenkomsten met de Westerse markt.
- De Verenigde Staten: veel research, met daarbij de gunstige omstandigheid dat nieuwe ideeën snel commercieel gemaakt kunnen worden in een grote markt. De V.S. is het modecentrum voor de elektroniese industrie.

Op deze drie regio's wil de Raad van Bestuur de aandacht gaan richten. De overige regio's in de wereld waarin Philips actief is, te weten Latijns Amerika, Afrika, Australie/Nieuw Zeeland, krijgen die nadruk niet. Een verklaring wordt daarvoor niet gegeven.

Europa is van oudsher de belangrijkste regio voor het Philips-koncern. De directies van de Hoofd Industrie Groepen, de Raad van Bestuur en

praktisch alle researchlaboratoria zijn in Europa gevestigd. Bovendien wordt meer dan de helft van de omzet in Europa gerealiseerd.

Maar Europa heeft voor de multinational Philips twee grote manko's:<3>

- Een gefragmenteerde markt met veel landsgrenzen, verschillende munteenheden, vele talen en culturen, handelsbelemmeringen en
- Het ontbreken van een gemeenschappelijke industriepolitiek.

Om een gemeenschappelijke markt te verwezenlijken moeten, volgens Dekker<4>, Europese standaarden worden afgesproken, de overheden een aankoopbeleid voeren waarin de Europese belangen de voorkeur hebben en de kosten die voortvloeien uit de bureaucratische organisatie van het zogenaamde vrije handelsverkeer (de ironie is van Dekker) drasties teruggebracht worden.

Vice-president Jeelof heeft dit streven naar een gemeenschappelijke markt aangevuld met nog twee punten, nl. de onderlinge afstemming van het industriële beleid van Europese landen en de stimulering van Europese samenwerking tussen ondernemingen<5>.

Dat dit allemaal nog niet gelukt is, wordt met name de politiek verweten: de Europese Economische Gemeenschap (EEG) is onmachtig gebleken in het creëren van een gemeenschappelijke industriepolitiek. De industrie moet dit nu zelf gaan doen, is de mening bij Philips.

De Raad van Bestuur is een vurig pleitbezorger van de 'herstructurering' van de Europese elektronische industrie. Volgens Philips is op dit moment geen van de afzonderlijke Europese ondernemingen in staat om op zijn eentje te overleven, laat staan de strijd aan te binden tegen de hegemonie van Japan en de Verenigde Staten. Er moet veel meer op Europees nivo samengewerkt worden. De technologische positie van Europa is namelijk sterk genoeg om met Japan en de Verenigde Staten op gelijke voet te staan; daarmee is ook de basis gelegd voor een technologische uitwisseling.

Met dit in het achterhoofd heeft het beleid van Philips zich gekenmerkt door samenwerkingen en overnemingen. De doelstellingen die met deze activiteiten gediend worden, zijn volgens Dekker in zijn jaarrede 1983: "Verbetering van de winstgevendheid, versterking en veiligstelling van marktposities door omzetvergroting en betere positionering van de - Europese- elektronische industrie ten opzichte van de V.S. en het Verre Oosten.(...). Met elf andere ondernemingen neemt Philips deel aan een gezamenlijk Europees programma tot het verrichten van onderzoek en ontwikkeling op het gebied van mikro-elektronika, dataprocessing, software, kantoor- en productie-automatisering<6>."

Bij de rest van de Europese industrieën komt de roep van Philips om Europese samenwerking om zo een 'Europese Industriepolitiek' te creëren wat onwaarschijnlijk over. Philips heeft namelijk in 1983 een samenwerkingsovereenkomst gesloten met het Amerikaanse bedrijf American Telephone & Telegraph op het gebied van openbare telefonie. Dit heeft met name in Frankrijk kwaad bloed gezet. Niet dat Philips daar erg zwaar aan tilt. Op het moment van het afsluiten van de samenwerkingsovereenkomst was dit een goede zaak voor het Philipsconcern, en als anderen daar problemen mee hebben..."dan antwoord ik: goed,

laten we er eens over praten hoe we het beter kunnen organiseren in Europa; dan kan die transactie werken als katalysator" (Dekker)<7>.

Het Verre Oosten is voor Philips nooit een grote afzetmarkt geweest. In heel Azië haalde Philips de afgelopen 4 jaar gemiddeld nog geen 7% van de concern-omzet.

Wel heeft Philips in het Verre Oosten veel produktiefaciliteiten (runaway uit de jaren 60 en 70, zie hoofdstuk 1), die een beperkte lokale afzet hebben en veel voor de exportmarkt produceren.

Het meest welvarende land in het Verre Oosten, en het centrum in deze regio waar de grote ontwikkelingen plaatsvinden, is Japan. Japan heeft zich vanaf de jaren zestig ontwikkeld tot een economische wereldmacht. Volgens de woordvoerders van de westerse industrieën, en ook volgens Philips, is Japan voor het westerse bedrijfsleven moeilijk te penetreren. Maar blijkbaar is het toch niet onmogelijk.

Philips heeft een aantal steunpunten in Japan. Allereerst is dat Matsushita Electronics Corporation, een joint venture van Philips en Matsushita op het gebied van verlichting, ontvang- en beeldbuizen, halfgeleiders en geïntegreerde schakelingen. In deze joint venture, die in 1952 opgericht werd, neemt Philips voor 35% deel. Door deze deelname verwerft Philips belangrijke proces- en produkttechnologie op het gebied van elektronische onderdelen.

Een ander belangrijk steunpunt is Marantz. Deze producent van audio-apparatuur is in 1980 overgenomen van het Amerikaanse bedrijf Superscope. Philips bezit 50% van de aandelen van Marantz en de bedoeling is dat dit bedrijf een belangrijk bruggehoofd gaat worden voor de introductie van de (Philips) videorekorder en de Compact Disc in Japan. Tevens bouwde Philips voor Marantz een fabriek voor de nieuw te lanceren kombinatiespeler van Compact Disc en beeldplaat<8>.

Naast deze twee steunpunten heeft Philips nog een aantal eigen vestigingen in Japan. Philips is duidelijk wel aanwezig op de Japanse markt, maar verwacht niet dat ze in korte tijd een aanzienlijk deel van de Japanse markt kan veroveren, zeker niet op eigen kracht. In dit verband heeft Dekker aangekondigd, in een rede voor de Amerikaanse Kamer van Koophandel, dat Philips zal proberen via de in de Verenigde Staten succesvol gebleken strategie van overname van bedrijven de Japanse markt binnen te dringen<9>.

Daarbij heeft Philips nog een verder gelegen doel, namelijk het penetreren van de Chinese markt. Een sterke commerciële en technologische aanwezigheid in het Verre Oosten is voor Philips van groot belang. Overigens heeft Philips in het jaar 1985 een aantal belangrijke Chinese orders in de wacht gesleept.

Belangrijk zijn ook de landen die rondom Japan liggen zoals Singapore, Taiwan en Hong Kong. Deze landen liggen in de rook van Japan en profiteren van de in Japan ontwikkelde know how. De markten zijn weliswaar betrekkelijk klein, maar niet onbelangrijk, zeker als het effect van het toerisme erbij betrokken wordt. Buiten deze markten gokt Philips tevens op de markten in de Filippijnen, Maleisië en Indonesië.

Hoewel de mensen in die landen arm zijn, en dus beschikken over geringe koopkracht, ziet Philips het belang van deze markten meer en meer toenemen<10>.

Over het Verre Oosten en Europa is ongetwijfeld meer te vertellen dan in dit korte bestek gedaan wordt. Daar leent het karakter van dit rapport zich niet voor, omdat de aandacht uitgaat naar de derde regio: de Verenigde Staten.

## 4.2 Aantrekkelijkheid V.S.

In een in 1981 in het Amerikaanse blad 'Forbes' gepubliceerde lijst van de 100 grootste buitenlandse investeerders in de Verenigde Staten (gerangschikt naar omzetcijfers) neemt Philips een achtste plaats in. Na Shell is zij de tweede grote Nederlandse investeerder in de Verenigde Staten. Een positie die zij ook in 1983 nog innam<11>.

Er zijn meerdere redenen aan te geven die het aantrekkelijk maken om in de Verenigde Staten te investeren, zoals:

- Een grote thuismarkt.
- Een gunstig zakenklimaat, met daarbij de beschikbaarheid van venturekapitaal (hoog risikodragend vermogen).
- Een overheid die buitenlandse investeerders geen strobreed in de weg legt.
- Goedkope grondstoffen.
- Niet al te dure en niet tot nauwelijks georganiseerde werknemers.
- Een technologiese voorsprong<12>.

Op twee van die redenen wordt nader ingegaan.

In de eerste plaats is dat de afzetmarkt.

De omvang van de afzetmarkt in de Verenigde Staten voor de meeste Philips-produkten wordt door Philips zelf geschat op 40 a 50% van de wereldmarkt<13>.

Voor het grootste gedeelte, namelijk 60% daarvan, bestaat deze markt uit een staatsmarkt voor militaire en civiele produkten. Dit gegeven is niet zo verwonderlijk, omdat de helft van de totale wereldmarkt voor militaire en civiele overheidsopdrachten, een Amerikaanse binnenlandse markt is.

Voor Philips betekent dit dat ongeveer de helft van de wereldvraag naar haar produkten en systemen uit de Verenigde Staten komt. Maar niet alleen het simpele feit dat de markt zo omvangrijk is, is een reden voor Philips. Het wordt ook als een noodzaak gevoeld om op een grote (en koopkrachtige) markt aanwezig te zijn. De technologiese ontwikkelingen op het gebied van de elektronika volgen elkaar steeds sneller op en zorgen ervoor dat er grotere produktie-aantallen geproduceerd worden. Deze moeten ook verkocht worden en de afzetmarkt in de Verenigde Staten biedt daarvoor een eerste soelaas. Uiteindelijk zal ook dat onvoldoende blijken te zijn; volgens Heesels, lid van de Raad van

Bestuur, vraagt een dergelijke schaalvergroting in de toekomst een wereldmarkt<14>.

Er is nog een reden, waarom de afzetmarkt aantrekkelijk is. Een vergelijking met de afzetmarkt in West Europa maakt duidelijk waarom.

West Europa is versnipperd in een groot aantal nationale markten waarin veelal een eigen industriepolitiek wordt gevoerd, aparte munteenheden worden gebruikt en diverse talen worden gesproken (zie ook de voorafgaande paragraaf). Waartoe dit gebrek aan overeenstemming kan leiden, heeft Frankrijk in 1982 laten zien door onder andere de invoer van videorekorders aan banden te leggen<15>.

De Verenigde Staten daarentegen heeft, evenals Japan, wel de beschikking over een homogene thuismarkt; een markt die een goede uitgangspositie biedt voor ondernemingen op de exportmarkt.

Een laatste punt met betrekking tot de afzetmarkt is, dat in de Verenigde Staten een prima markt en infrastructuur is voor het uitproberen van nieuwe produkten. Het verschil met Europese konsumenten is dat de Amerikanen avontuurlijker zijn ingesteld en sneller tot aankoop van nieuwe produkten overgaan. Door dit progressieve koopgedrag fungeren zij als een graadmeter voor het succes van nieuwe artikelen.

Daarentegen zijn de Amerikaanse konsumenten veel nationalistieser. De jarenlange kampanjes van het Amerikaanse bedrijfsleven om Amerikaanse produkten te kopen ("Buy American") hebben vrucht afgeworpen. Deze elementen, zowel progressief als nationalisties koopgedrag, vormen voor het bedrijfsleven in de Verenigde Staten een gunstig uitgangspunt voor het doen van industriële innovaties.

Een tweede belangrijke reden om te investeren in de Verenigde Staten is het feit dat de Verenigde Staten een broedplaats is voor nieuwe technologieën.

Op het gebied van de geavanceerde technologie heeft zij een voorsprong van een paar jaar op West Europa. Het grote voorbeeld hiervan is de chipsindustrie die zich gekoncentreerd heeft in Silicon Valley, bij Los Angeles. Daar worden de nieuwe chipstechnologieën ontwikkeld en in produktie genomen. Voor industrieën is de toegang tot Silicon Valley en de door patenten afgeschermdde technologiese innovaties een noodzaak om nog mee te tellen op de wereldmarkt.

Een grote stimulans voor de ontwikkeling van nieuwe technologieën komt van de overheid. Voor de uitgebreide defensie- en ruimtevaartprogramma's heeft zij steeds meer behoefte aan hoogwaardige technologieën. Om de industrie te stimuleren hieraan tegemoet te komen, wordt een omvangrijke steun gegeven aan onderzoeks- en ontwikkelingsprogramma's.

In de Verenigde Staten omvatte het nationale budget voor onderzoek en ontwikkeling in 1981 een bedrag rond de \$ 68,6 miljard. Daarvan ging \$ 10,8 miljard (= 15,7%) naar de elektronika en aanverwante technologieën. Van dit bedrag wordt \$ 5,1 miljard (= 47%) door de industrie en \$ 5,3 miljard (= 49%) door de overheid op tafel gelegd<16>. In 1983

bedroeg het nationale budget \$ 84 miljard, een stijging ten opzichte van 1981 van ruim 22%. Van dit bedrag komt bijna 49% van de overheid en ongeveer 50% van de industrie. Het merendeel van het overheidsgeld wordt besteed in de industrie (ruim 72%); voornamelijk via kontrakt-research. Een belangrijk deel daarvan is defensiegebonden. Kontrakt-research betekent onder meer dat de industrie door de overheid betaalde opdrachten krijgt voor de ontwikkeling van zeer geavanceerde technologieën <17>.

De inspanningen op het gebied van onderzoek en ontwikkeling liggen in de Verenigde Staten voornamelijk op het terrein van de professionele apparatuur en chips. Op het gebied van de consumenten-elektronika is de Verenigde Staten hopeloos achterop geraakt; er wordt geen gewone radio mee geproduceerd, ook geen enkele zwart/wit TV. De paar ondernemingen die in de Verenigde Staten nog kleuren-TV's assembleren zouden niet kunnen bestaan zonder de invoer van in Azië gefabriceerde onderdelen. Vrijwel alle Amerikaanse videorekorders worden in Japan gemaakt<18>. De Europese en Japanse industrie richt zich daarentegen meer op de konsumentenelektronika en is bij het investeren in de Verenigde Staten in dit gat gesprongen. Op vrij eenvoudige wijze hebben deze industrieën zich een positie op de markt voor konsumentenelektronika verworven. Daarnaast hebben zij zich, door samenwerking te zoeken met Amerikaanse ondernemingen of door het overnemen van Amerikaanse bedrijven, toegang verschaft tot de geavanceerde technologie voor professioneel gebruik.

Vanuit de Amerikaanse overheid worden investeringen in de Verenigde Staten door buitenlandse ondernemingen prakties niet aan banden gelegd. In het algemeen juicht de Amerikaanse overheid buitenlandse direkte investeringen in de vorm van nieuwe produktiefaciliteiten en joint ventures toe omdat het voordelen heeft voor de economische ontwikkeling van de Verenigde Staten. In een rapport van de 'US General Accounting Office'<19> worden een aantal van die voordelen genoemd: toenemende belastingopbrengsten, werkgelegenheid, produktiecapaciteit, onderzoek en ontwikkeling en nieuwe technologieën. Verder leiden een aantal investeringen tot grotere exporten en invoer van kapitaal waardoor de betalingsbalans van de Verenigde Staten verbeterd wordt en de positie van de dollar versterkt. Daarnaast wordt door de toenemende concurrentie het effect van de inflatie op de prijzen verminderd.

Op enkele gebieden zijn de investeringen aan regels gebonden of zelfs verboden. Dit zijn gebieden die van nationaal belang geacht worden, zoals luchtvaart, kustvaardij, atoomenergie, radio- en televisieuitzendingen en de exploitatie van delfstoffen. Op grond van deze regels is bijvoorbeeld het toezicht over Magnavox Government and Industrial Electronics Company (defensiesystemen) ondergebracht in een 'aparte 'voting trust'.

Buitenlandse ondernemingen die in de Verenigde Staten actief zijn, zijn onderworpen aan dezelfde wetten en regels die voor Amerikaanse bedrijven gelden. De laatste jaren is er in de Verenigde Staten meer

bezorgdheid gegroeid over het toenemend aantal buitenlandse investeringen. Tot nog toe heeft dit echter niet geleid tot konkrete maatregelen. Wel is er een buro in het leven geroepen, het 'Office of Foreign Investment in the United States', dat gegevens over buitenlandse investeringen gaat verzamelen, analyseren en publiceren.

#### 4.3 Investeringsstrategie Philips in de V.S.

Philips verschaft zich op een drietal manieren de toegang tot de Amerikaanse markt. In eerste instantie heeft het accent gelegen op het op eigen gelegenheid opbouwen van een Philips organisatie.

Diverse Philips-bedrijven werden gesticht die, naast een eigen produktie, sterk leunden op de importen uit andere Philips-bedrijven. De Amerikaanse Philips-organisatie is in die periode te kenschetsen als, enerzijds een handelsmaatschappij voornamelijk gericht op het doorverkopen van konsumentenprodukten, en anderzijds als producent van elektrische- en elektronische componenten.

In deze periode, die grofweg eindigt met de oprichting van de North American Philips Corporation in 1969, werd een zekere basis opgebouwd, een winstpotentie ontwikkeld.

Deze basis diende in de jaren zeventig als startpunt waarop de positie van Philips werd verbreed. Het beleid richt zich dan meer en meer op het overnemen van bestaande Amerikaanse bedrijven.

Aan het overnemen van reeds bestaande bedrijven zijn een aantal voordelen verbonden:

- Philips krijgt de beschikking over de produktiecapaciteit en de aanwezige technologiese know-how.
- Door het bestaande management na overname zoveel mogelijk in stand te houden haalt Philips de lokale expertise in huis.
- Philips krijgt het distributienetwerk van het bedrijf in handen en bedingt meestal het recht om van de bestaande merknamen gebruik te mogen maken.

Door het verkrijgen van het distributienetwerk blijft de verspreiding van produkten via een vaste kring van afnemers behouden. Maar tevens krijgt Philips de beschikking over een netwerk waarlangs ook andere Philips-produkten verspreid kunnen worden. Op deze manier worden de kosten vermeden die samenhangen met het opbouwen van een eigen distributienetwerk.

De reden om het gebruik van de merknaam te verwerven ligt op een ander vlak. In dit hoofdstuk is al gewezen op het feit dat Amerikaanse konsumenten een nationalisties koopgedrag vertonen; produkten van Amerikaanse ondernemingen genieten de voorkeur boven de produkten van buitenlandse ondernemingen.

Door de merknaam in stand te houden heeft de Amerikaanse konsument er geen idee van dat er eigenlijk een produkt van een buitenlandse onderneming verkocht wordt. Een tweede reden is dat een merk in de

loop der jaren een vaste klantenkring heeft opgebouwd en daarmee een bepaalde positie verworven heeft op de markt. Het opheffen van een bepaalde merknaam zou kunnen betekenen dat deze produkten zich opnieuw een plaats op de markt moeten veroveren onder de nieuwe naam; en dat gaat gepaard met de nodige hoge promotiekosten.

In april 1983 gaf Philips echter te kennen dat zij aan deze situatie een eind wil maken. De naam Philips, met het bekende logo (beeldmerk), moet in de Verenigde Staten veel bekender worden<sup><20></sup>. De reden hiervoor is de groei van de activiteiten van Philips in de Verenigde Staten wat het interessant maakt om ook daar Philips als merknaam te introduceren. In januari 1984 is gestart met een promotiekampanje die tot doel heeft de gloeilampen, die tot dan toe onder de naam Westinghouse werden verkocht, te voorzien van het Philips-label<sup><21></sup>. Deze omschakelingskampanje, waarmee vele miljoenen guldens zijn gemoeid, moet in drie jaar voltooid zijn.

Het beleid van overnemingen is in later jaren aangevuld met een beleid gericht op het afsluiten van samenwerkingsverbanden met Amerikaanse ondernemingen.

Deze openen voor Philips de deur naar de Amerikaanse markt en/of helpen Philips aan technologische know-how.

Samenwerkingsverbanden hebben nog een aantal voordelen<sup><22></sup>:

1. Er wordt bespaard op ontwikkelcapaciteit en kosten.
2. De in samenwerking ontwikkelde produkten kunnen eerder op de markt worden gebracht.
3. De kans op succes voor een produkt is duidelijk groter als het door meer leveranciers wordt gebracht.
4. Samenwerkende producenten kunnen optreden als elkaars alternatieve leverancier ('second sourcing').
5. Samenwerking leidt tot standaardisatie.

De investeringen van Philips in de Verenigde Staten worden uitgevoerd door de North American Philips Corporation en de United States Philips Corporation.

Op de investeringspolitiek van NAPC heeft Philips niet al te veel (zichtbare) invloed; in paragraaf 4.5 wordt hierop nader ingegaan.

De belangrijkste criteria die door NAPC gehanteerd worden bij het verwerven van ondernemingen zijn: dat ze leider zijn op hun eigen gebied en dat ze NAPC aan het nodige geld helpen (via winsten en via toegang tot lokale financieringsbronnen)<sup><23></sup>.

Uitgangspunt bij het aantrekken en afstoten van ondernemingen, respectievelijk bedrijfsonderdelen, is dat de totale ondernemingswinst binnen de Verenigde Staten verbeterd wordt en de positie van Philips internationaal wordt versterkt.

NAPC kijkt in dit verband voornamelijk of bedrijfsonderdelen tot de zogenaamde 'earners' of de 'eaters', de winstmakers of de winstopeters, behoren.

De US Philips Corporation is meer te beschouwen als een uitvoerder van het investeringsbeleid van Philips. Investeringsbeleid van Philips in het kader van haar wereldproduktbeleid graag in de Verenigde Staten wil doen, en waartoe NAPC niet wil overgaan, worden uitgevoerd door de US Philips Corporation.

Voorbeeld daarvan is onder andere de aankoop van Signetics. Ook gaat Philips, maar alleen in incidentele gevallen, over tot zelfstandig investeren. Dit is het geval geweest bij de aankoop van de niet-amerikaanse activiteiten van Superscope.

De financiële middelen voor de investeringen komen in hoofdzaak uit de ingehouden winsten; af en toe geeft Philips een financiële donatie.

In hoofdstuk 3 en in bijlage 1 wordt nader ingegaan op de overnemingen en samenwerkingsverbanden van Philips in de Verenigde Staten.

#### 4.4 Plaatsbepaling

Buiten kijf staat dat Philips door haar investeringsinspanningen in Noord Amerika deze regio een steeds zwaarder gewicht heeft gegeven in de totale Philipsorganisatie. Cijfers, zoals die in de jaarverslagen van de N.V. Philips gepubliceerd worden, ondersteunen deze konklusie.

Bij het geven van deze cijfers wordt afgeweken van de cijfers zoals die in het voorafgaande hoofdstuk gegeven zijn. Was in die gevallen slechts sprake van de bedrijven die zich in de Verenigde Staten bevinden, in deze overzichten worden de Verenigde Staten en Canada tezamen genomen. Een uitsplitsing naar de Verenigde Staten en Canada wordt in de jaarverslagen niet gegeven.

De hierna volgende gegevens hebben betrekking op de laatste tien jaar, te weten de periode 1976-1985. Achtereenvolgens wordt het aandeel van de VS/Canada vermeld in:

- Omzet, leveringen en bedrijfsresultaat van de Philips-groep.
- Bruto-investeringen en kapitaalspreiding van de Philips-groep.
- Werknemers bestand van de Philips-groep.

De cijfers worden zowel absoluut als percentueel gegeven.

Onder omzet wordt verstaan: het totaal van de opbrengst van aan derden in het betrokken gebiedsdeel (i.c. Noord Amerika) geleverde goederen en diensten.

Met andere woorden, de door de United States Philips Trust (in z'n totaliteit) en Philips Canada geleverde goederen en diensten in Noord Amerika, aangevuld met de exporten van overige Philips bedrijven naar Noord Amerika.

In de loop van de genoemde periode van 10 jaar is de omzet drie-en-half maal zo groot geworden en poogt Philips het omzetaandeel dat gehaald wordt in Noord Amerika in overeenstemming te brengen met het aandeel van de Verenigde Staten in de totale wereldmarkt voor elektronische produkten. Zoals in het begin van dit hoofdstuk al vermeld is bedraagt de omvang van de afzetmarkt in de Verenigde Staten zo'n 40% van deze wereldmarkt.

**Tabel 17 Aandeel VS/Canada in omzet, leveringen (beide x f 1 mrd) en bedrijfsresultaat (x f 1 mln) in Philips wereldwijd periode 1976-1985.**

Jaar	omzet		leveringen		bedrijfsresultaat	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1976	5,4	18	5,4	14	334	15
1977	5,5	18	5,6	14	316	14
1978	5,5	17	5,7	13	347	15
1979	5,5	17	5,7	12	359	19
1980	6,1	17	6,4	13	373	24
1981	9,4	22	9,6	17	346	16
1982	9,8	23	10,2	17	221	10
1983	12,7	28	13,5	21	433	16
1984	16,6	31	17,0	23	921	27
1985	17,5	29	17,6	22	24	1

Bron: Jaarverslagen N.V. Philips.

Onder leveringen wordt verstaan: de som van de verkopen van binnen het geografies gebied gevestigde ondernemingen aan derden zowel binnen als buiten het eigen geografies gebied en de leveringen aan de gekonsolideerde maatschappijen buiten het eigen geografies gebied. Met andere woorden, alles wat door de United States Philips Trust en Philips Canada geleverd wordt, met uitzondering van de interne leveringen binnen Noord Amerika (bijvoorbeeld de verkoop van Signetics-chips aan MAGIEC valt er buiten.)

Een vergelijking van omzet en leveringen laat zien, dat de Philips-bedrijven die in de Verenigde Staten en Canada gevestigd zijn, voor het grootste deel aan de 'eigen' markt leveren. Een opmerking die nog onderstreept wordt als gekeken wordt naar de exportcijfers van NAPC: in de jaren 1981-1985 schommelt de export tussen de \$ 180 en \$ 200 miljoen, gemiddeld tussen de 4 en 6% van de omzet van NAPC<24>.

Het in de VS/Canada behaalde bedrijfsresultaat heeft in 1984 een hoogtepunt bereikt: meer dan een kwart van het totale bedrijfsresultaat van de Philipsgroep. Voor een deel is dit het gevolg van de gestegen dollar koers. Desalniettemin laat het bedrijfsresultaat, gekombineerd met de groei van de omzet en de leveringen, zien, dat Philips voor haar groei steeds meer afhankelijk is van de Verenigde Staten en Canada. Afhankelijk in de zin dat de resultaten die in Noord Amerika gehaald worden een grote invloed hebben op de concern-winst (tenslotte is Noord Amerika goed voor zo'n 30% van de omzet).

Dat die afhankelijkheid op deze manier werkt, laten de jaren 1984 en 1985 zien. De gigantiese groei van 1984 wordt in 1985 omgezet in een

daling van de winst. Deze winstval wordt voor het grootste deel toegeschreven aan de sterke terugval van de winst van de Amerikaanse activiteiten<25>. Het betreft met name een teleurstellende ontwikkeling in de sektor componenten (voornamelijk de chips) en de konsumentenprodukten. Over het jaar gemeten leverde de Trust geen bijdrage aan de concernwinst (nettoverlies van f 133 miljoen), terwijl de nettowinst in 1984 bijna 50% van de concernwinst bedroeg. Blijkens de toelichting van Philips vindt dit zijn oorzaak voornamelijk in de, reeds gememoreerde, slechte resultatenontwikkeling bij Signetics.

Het resultaat dat met de Amerikaanse activiteiten gehaald wordt is af te lezen aan de nettowinst als percentage van de nettowinst van de Philips-groep. N.B. Hierin wordt het resultaat van Philips-Canada niet meegenomen. De door de Trust jaarlijks opgegeven nettowinst wordt in het jaarverslag van Philips omgerekend naar de grondslagen voor winstberekening zoals die door Philips gehanteerd wordt<26>.

**Tabel 18 Nettowinst United States Philips Trust periode 1976-1985; absoluut en in percentage van de nettowinst Philips-groep.**

jaar	nettowinst Trust x f 1 miljoen	% van de nettowinst Philips-groep
1976	98,3	19,0
1977	117,5	20,2
1978	100,0	15,4
1979	118,0	21,0
1980	112,0	34,1
1981	79,0	22,1
1982	8,0	1,8
1983	51,0	7,6
1984	519,0	46,6
1985	-133,0	0,0

Bron: Philips jaarverslagen.

Fluctuaties worden veroorzaakt door onder andere koersverschillen van de dollar, de zich wijzigende economische situatie in de Verenigde Staten en de kosten die verbonden zijn met het overnemen van ondernemingen. Dat de Philips-leiding bewust naar een groei in Noord Amerika streeft, wordt in tabel 19 geïllustreerd.

**Tabel 19 Aandeel VS/Canada in bruto investeringen en kapitaal-spreiding Philips wereldwijd, periode 1976-1985 (bedragen x f 1 miljoen).**

jaar	bruto investeringen		kapitaalspreiding	
	abs.	%	abs.	%
1976	140	11	3.100	10
1977	205	13	3.300	11
1978	219	12	3.300	10
1979	235	11	3.400	10
1980	329	13	4.500	11
1981	555	21	6.400	15
1982	460	19	6.800	16
1983	560	22	9.600	20
1984	1.026	27	12.700	23
1985	767	17	10.350	20

Bron: Jaarverslagen N.V. Philips.

Over de genoemde periode van 1976 tot en met 1985 zijn de bruto investeringen in de Verenigde Staten en Canada sterk toegenomen. Zo zijn de bruto-investeringen in 1985 een veelvoud van die in 1976.

Enkele concrete voorbeelden van door Philips (via de Trust) gefinancierde investeringen zijn<27>:

1974- \$ 142 miljoen voor Magnavox.

1975- \$ 68,8 miljoen voor Magnavox en Signetics.

1982- \$ 125 miljoen voor Westinghouse, de feitelijke overdracht zal in 1988 plaatsvinden.

1983- \$ 25 miljoen voor Westinghouse.

Het resultaat van de investeringsinspanningen is, dat van het totale vermogen van de Philipsgroep 20% in Noord Amerika te vinden is in 1985.

Het laatste overzicht betreft het werknemersbestand.

**Tabel 20 Aandeel VS/Canada in werknemers Philips wereldwijd, 1976-1985.**

jaar	werknemers		jaar	werknemers	
	abs.	%		abs.	%
1976	39.000	10	1981	52.200	15
1977	41.000	11	1982	48.900	15
1978	45.500	12	1983	59.400	17
1979	45.700	12	1984	61.000	18
1980	49.300	13	1985	55.000	16

Bron: Jaarverslagen N.V Philips.

Naast de konstatering dat er ook bij het werknemersaantal sprake is van groei, die, zoals in 3.4.4. reeds is uiteengezet, voornamelijk te danken is aan overnemingen van bedrijven, is een korte opmerking op zijn plaats. De in de tabel gegeven aantallen betreffen werknemers die werkzaam zijn in Noord Amerika, en in dienst zijn van zowel Philips (met name Philips Canada) als de United States Philips Trust. Dit getal is echter niet volledig, als bedacht wordt, dat de Trust ook beschikt over werknemers die werkzaam zijn in de vestigingen in Azië en Latijns Amerika. Deze worden in de jaarverslagen van Philips echter onder de desbetreffende geografiese gebieden opgenomen.

#### 4.5 Relatie met de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken

Dankzij de eigen juridiese structuur van de US Philips Trust is zij in staat een zelfstandig, op de Amerikaanse verhoudingen toegesneden, beleid te voeren. Formeel geredeneerd is de N.V. Philips niet in staat daar enige invloed op uit te oefenen. Maar in de praktijk kan dit nogal meevallen omdat de Raad van Bestuur een aantal mogelijkheden heeft om de richting waarin het beleid in de Verenigde Staten zich ontwikkelt, mee te bepalen.

De eerste mogelijkheid ligt in het feit dat de Raad van Bestuur, in de figuur van haar voorzitter, met stemrecht zitting heeft in het Governing Committee van de US Philips Trust. Hoe zwaar deze stem weegt is niet eenvoudig te bepalen. Maar gekombineerd met een tweede mogelijkheid die Philips heeft om invloed uit te oefenen, namelijk het optreden als geldschietter, moet dit stemrecht niet onderschat worden.

In het verleden is Philips herhaalde malen opgetreden als een financierder van een aantal investeringen. De bekendste voorbeelden daarvan zijn de overnames van Magnavox, Signetics en Westinghouse. Het al dan niet financieren geeft Philips de mogelijkheid om er invloed op uit te oefenen en aan te geven wat zij van een bepaalde investering vindt.

Ook kan N.V. Philips hier zelf initiatieven in nemen. Voor het wereldproduktbeleid kan het zijn dat een bepaalde investering van groot belang geacht wordt. Hierbij zal Philips in eerste instantie proberen de Amerikaanse organisatie te bewegen om tot de investering over te gaan. De aankoop van Signetics is hiervan een voorbeeld. Weliswaar was NAPC niet genegen de aankoop te doen, maar via de US Philips Corp is de verwerving van Signetics toch doorgegaan. Blijven de Amerikaanse bedrijven onwillig, dan kan Philips altijd zelf nog tot aankoop overgaan. Dit is het geval geweest bij de aankoop van de niet-Amerikaanse activiteiten van Superscope. Philips wilde de audio-activiteiten van Marantz, met daarbij een belang in Marantz-Japan, niet laten schieten. De konsekwentie van de houding van NAPC is dat Philips zelf in 1980 tot aankoop is overgegaan.

Op het beleid van NAPC heeft Philips geen zichtbare invloed. NAPC voert een eigen beleid en is in haar optreden een van de meest onafhan-

kelijke dochters. Deze onafhankelijkheid wordt verklaard als onderdeel van het concernbeleid; het is de enige methode om een positie op de Amerikaanse markt te verwerven. Volgens Bruynes, de president van NAPC en sinds 1984 voorzitter van de Raad van Commissarissen, zou dit nooit gelukt zijn als zij zich als een volledige dochter van Philips zou hebben opgesteld<28>.

De relatie met Philips werd en wordt dan ook zorgvuldig verborgen gehouden door het gebruik van vele, verschillende, merknamen op de Amerikaanse markt. Een strategie die, zoals reeus vermeld is, verlaten wordt.

Echte grote protesten van Philips tegen het onafhankelijk opereren van NAPC zijn er niet. In een interview zegt Bruynes hierover dat de Raad van Bestuur de eigen normen van NAPC wel accepteert en "dat pluriformiteit ook een sterk punt is in een wereldconcern en dat de problemen in de publiciteit nogal eens worden opgeblazen<29>." Desalniettemin is het dezelfde Bruynes die zo'n tien tot twaalf maal per jaar naar Nederland vliegt om overleg te plegen<30>. Een voorbeeld van het eigen beleid van NAPC is, dat zij al videorekorders verkocht met het VHS-systeem in plaats van het V2000-systeem van Philips<31>.

Deze rekorders worden ingekocht bij Matsushita, op konsumentenelektronika-gebied de grootste konkurrent van Philips. De omschrijving konkurrent moet echter wel met een korreltje zout worden genomen. Philips en Matsushita hebben al sinds 1952 een jointventure in Japan en het staat Philips vrij om zonder te betalen de door Matsushita ontwikkelde technologie over te nemen.

Aan de inkoop door NAPC bij Matsushita zal waarschijnlijk wel een eind komen. In 1984 besloot Philips videorekorders met het VHS-systeem te gaan maken (in Wenen en Krefeld) en medio 1985 wordt bekend dat Philips zowel in Zuid-Korea als Japan (Marantz) videorekorders gaat fabriceren<32>. Gezien de toepasbaarheid van de in de twee laatste landen geproduceerde rekorders aan het Amerikaanse televisiesysteem ligt het in de lijn der verwachting dat deze fabrieken ook voor de Amerikaanse markt gaan produceren.

De relatie tussen NAPC en Philips ligt voornamelijk op het gebied van technische assistentie en het gebruik van de Philips-patenten door NAPC. Twee voorbeelden van nauwere samenwerking tussen Philips en NAPC liggen op het gebied van licht en konsumentenelektronika.

Na overname van Westinghouse heeft NAPC haar lichtactiviteiten gereorganiseerd en het produktenskala aanzienlijk uitgebreid. In 1984 is gestart met een vijfjarig investeringsprogramma om de produktievestigingen te moderniseren, de produktiekosten te drukken en de kwaliteit te verbeteren. In dit programma zit ook de aankoop van produktie-apparatuur van Philips die met hulp van Philips operationeel gemaakt zal worden. Op het gebied van konsumentenelektronika gaan Philips en NAPC op wereldschaal werken aan een integratie van produktontwikkeling, fabrikage-technieken en produktie van kleuren-TV.'s en andere audio/video produkten. Als resultaat hiervan moet een konsumentenelek-

tronika-organisatie ontstaan van een omvang die zijn gelijke in de wereld niet kent.

Verder koopt NAPC produkten in van Philips: voornamelijk elektrische scheerapparaten, enige professionele apparatuur, met inbegrip van mediese apparatuur en dikteerapparaten, en enige elektroniese komponenten. De ingevoerde apparatuur zorgt voor 10 a 15% van de totale verkopen en inkomsten van NAPC<33>. Daarnaast vindt ook import plaats van Philips-onderdelen die in de Verenigde Staten geassembleerd worden.

Ook Signetics benadrukt konsekvent dat zij een volledig Amerikaans geleide onderneming is, waarop de 'grote Philips' geen invloed heeft. Signetics is, volgens eigen zeggen, zeer goed in staat om op een zelfstandige wijze op de Amerikaanse markt te functioneren; immers, zij kennen de Amerikaanse verhoudingen. De relatie die er is met Philips, wordt dan ook niet als klemmend ervaren, Signetics wordt niet moe te verklaren dat zij goed binnen een concern als Philips past en alleen maar voordelen bij de relatie heeft. Daarbij speelt mee dat Philips en Signetics voornamelijk op verschillende terreinen opereren, respectievelijk met analoge en digitale chips, en elkaar uitstekend aanvullen<34>. Signetics bestrijkt met haar chips voornamelijk de professionele kant (o.a. chips voor personal computers en voor militaire toepassingen), terwijl Philips in Europa zich meer richt op chips voor speciale toepassingen en chips voor konsumentenprodukten.

Toch zijn een aantal kanttekeningen te maken. Signetics is onderworpen, via de United States Philips Corporation (waar overigens Bruynes van NAPC voorzitter van is!), aan het toezicht van de Trust. En deze heeft als voornaamste doel de belangen van Philips in de Verenigde Staten te behartigen. Binnen deze speelruimte moet Signetics opereren. Het is dan ook niet voor niets dat enkele Amerikaanse kommentatoren al hebben opgemerkt dat er weliswaar een zichtbare Signetics is, maar dat er een onzichtbare onderneming achter zit, in casu Philips, die de touwtjes in handen heeft en de belangrijke beslissingen neemt<35>.

Tevens is Signetics een onderdeel van Elcoma. Tezamen met de overige Elcoma-vestigingen in de wereld moet Signetics het door de Elcomadirectie geformuleerde beleid uitvoeren, zoals het opbouwen van een positie op de wereldmarkt voor MOS-chips. Op de positie van Signetics in Elcoma is in hoofdstuk 3 al nader ingegaan.

Konkluderend kan gesteld worden, dat de veelvuldig beleden eigenzinnigheid van de Amerikaanse Philips organisatie niet zo groot is als gesuggered wordt. Bovenstaande paragraaf geeft dit al aan. En in dit verband is het aardig om nog even in herinnering te roepen wat de voornaamste doelstelling is van de United States Philips Trust, waarvan de genoemde bedrijven werkmaatschappijen waren, nl: 'to protect and promote the business in which Philips has an interest.'



## 4.6 Tenslotte

De strategie van Philips in de Verenigde Staten, nl. het overnemen van bestaande bedrijven, is succesvol gebleken. In hoofdstuk 3 en in de eerdere onderdelen van dit hoofdstuk wordt dit aangetoond. Het is de belangrijkste investeringsstrategie om een (markt)positie in de Verenigde Staten op te bouwen en het vormt de basis voor een verdere uitbouw.

Een uitbouw die onder andere plaats vindt door het afsluiten van diverse vormen van samenwerkingsovereenkomsten. In bijlage I wordt daarvan een overzicht gegeven, waaruit blijkt dat met name in de produktsectoren 'produkten en systemen voor professionele toepassingen' en 'industriële toelieferingen' (twee technologies zeer belangrijke sectoren) een groot aantal samenwerkingsovereenkomsten worden gesloten.

De vraag die nog open staat is of de verhoogde investeringsinspanning van Philips in de Verenigde Staten tot gevolg heeft gehad, dat de investeringen in de andere regio's afgenomen zijn.

De jaarverslagen van Philips geven over de periode tot 1976 niet zoveel informatie wat betreft de investeringen. Tot 1971 wordt alleen het investeringsbedrag gegeven, zonder dit verder te specificeren en sedert 1971 wordt het investeringsbedrag gesplitst in West Europa en de Rest van de wereld. Pas in 1976 worden de investeringen in de jaarverslagen per geografies gebied gegeven. De cijfers vanaf 1971 laten zien dat in West-Europa het leeuwedeel van de bruto-investeringen (zowel uitbreidings- als vervangingsinvesteringen) plaatsvindt. Een percentage dat echter in de loop der jaren sterk afneemt.

**Tabel 21 Aandeel West-Europa in investeringen Philips periode 1971-1985.**

jaar	% West Europa
1971	88
1972	85
1973	80
1974	82
1975	79
1976	73
1977	72
1978	73
1979	74
1980	78
1981	66
1982	66
1983	65
1984	62
1985	73

Bron: Jaarverslagen Philips.

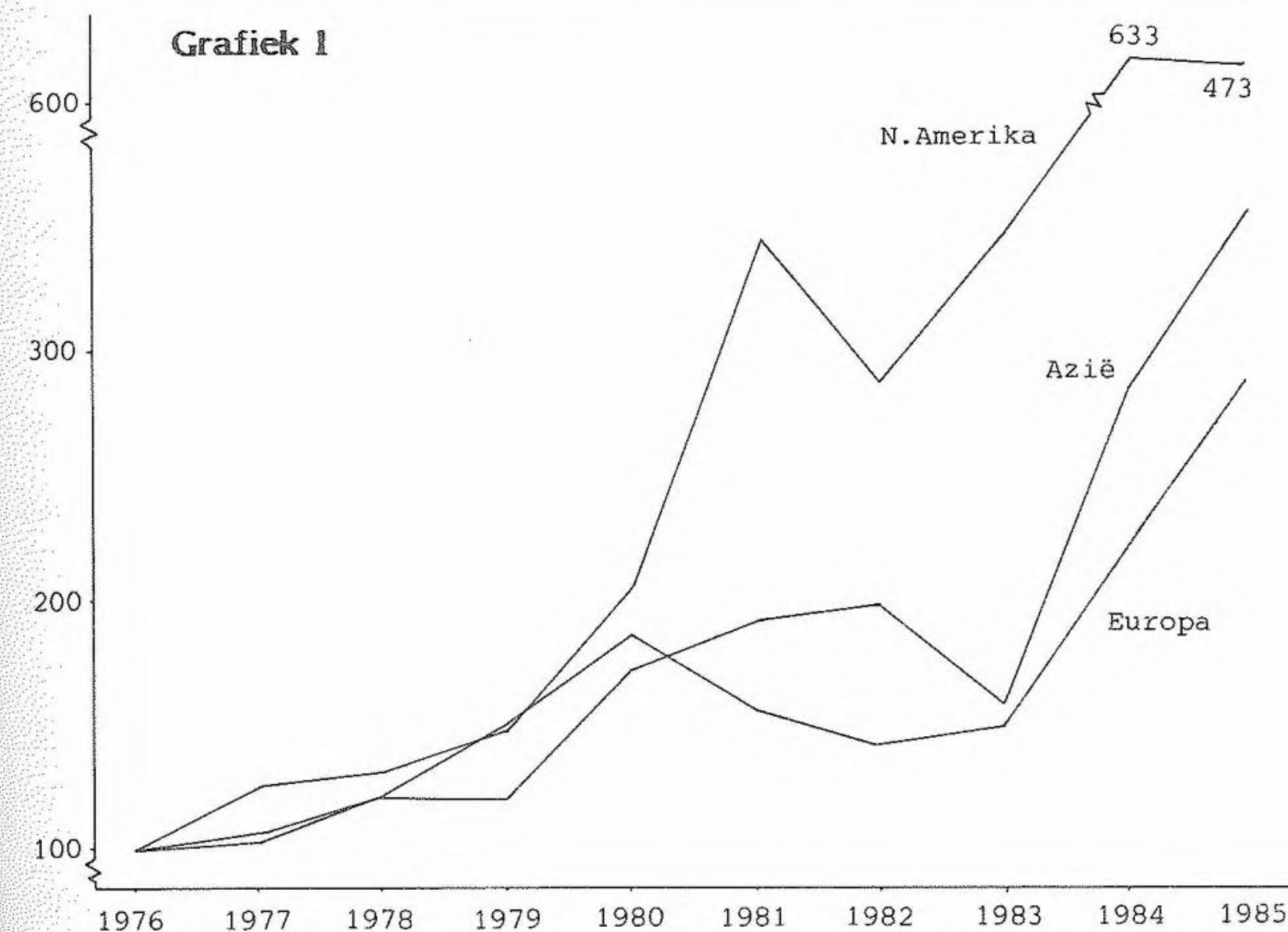
De daling in het begin van de jaren zeventig in West Europa wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename van de investeringen in ZuidOost Azië (Taiwan en Singapore) en in Latijns Amerika (m.n. Brazilië), de zogenaamde runaway-beweging. Vanaf 1975 neemt de regio Verenigde Staten/Canada deze rol over<36>. Dat is niet zo verwonderlijk als bedacht wordt, en het is in dit rapport al eerder naar voren gebracht, dat Philips in 1974 Magnavox en een jaar later, in 1975, Signetics heeft overgenomen. Twee bedrijven die van belang waren voor een verdere expansie van Philips in de Verenigde Staten.

**Tabel 22 Indexcijfers investeringen in duurzame produktiemiddelen, 1976=100.**

Jaar	Europa	N.Amerika	Azië	L.Amerika	Wereldwijd
1976	100	100	100	100	100
1977	105	126	107	149	107
1978	118	129	118	165	118
1979	147	145	116	231	145
1980	182	205	159	107	172
1981	160	343	188	220	179
1982	145	284	196	224	163
1983	151	346	161	155	169
1984	220	633	286	164	261
1985	308	473	362	153	308

Bron: Philips jaarverslagen; eigen berekening.

Deze tabel omgezet in een grafiek geeft het volgende beeld:



Nu is een verschuiving in het percentage wel interessant (het toont in ieder geval aan, dat de regio West Europa aan belang voor het investeringsbeleid van Philips inboet), maar niet voldoende om te kunnen konkluderen dat de investeringen in de Verenigde Staten ten koste van die in West Europa zijn gegaan. Dit gegeven dient aangevuld te worden met een overzicht van de groei (of daling) van de investeringen in duurzame produktiemiddelen per regio.

Aan de tabel, en gevisualiseerd in de grafiek, is te zien dat elke regio een groei vertoont in de investeringen in duurzame produktiemiddelen, hoewel dit vaak langs grillige lijnen verloopt.

Een duidelijke uitschieter is de regio Noord Amerika: na 1980 neemt de groei in de investeringen meer dan proportioneel toe. Voor wat betreft de Verenigde Staten moet de groei voornamelijk gezocht worden in de overname van de televisie-activiteiten van GTE (1981) en de overname van de lichtactiviteiten van Westinghouse (1983), met de daarop volgende investeringen die nodig waren om zowel de konsumenten-elektronika- als licht-sektor te herstrukturieren.

Opvallend is ook de daling in de investeringen in Europa direkt na 1980. In paragraaf 1.4. is al gewezen op het in 1980 gestarte 'aanpassingsproces' in West Europa, waarmee bedoeld wordt op een proces van herstructurering en reorganisatie van de produktievestigingen. Een negatieve ontwikkeling die samenloopt met een grote groei in de Verenigde Staten en Azië.

Met andere woorden, Philips heeft voor haar uitbreidingsinvesteringen in de genoemde periode in toenemende mate het accent gelegd op de Verenigde Staten en, in iets mindere mate, op Azië. Europa blijft duidelijk achter. Met ingang van 1984 vertoont Philips een verhoogde investeringsinspanning die met name gericht is op de drie belangrijkste regio's: Europa, Verenigde Staten en Azië.

**Tabel 23 Indexcijfers van het werkzame kapitaal, 1976-1985. 1976=100.**

Jaar	Europa	N.Amerika	Azië	L.Amerika	Wereldwijd
1976	100	100	100	100	100
1977	104	106	117	95	103
1978	103	100	117	95	102
1979	122	110	117	90	117
1980	130	145	158	133	132
1981	131	206	192	148	142
1982	131	219	200	143	144
1983	138	310	244	139	160
1984	147	411	321	155	181
1985	155	334	309	122	176

Bron: Philips jaarverslagen, eigen berekening.

Met grote voorzichtigheid zou gekonkludeerd kunnen worden dat de verhoogde investeringen in met name de Verenigde Staten ten koste zijn gegaan van de investeringen in Europa. De cijfers geven tot deze konklusie aanleiding, echter een hard bewijs voor een direkte relatie valt niet makkelijk te geven. De enige ondersteuning voor deze konklusie is nog te geven met een overzicht van de groei van het in de regio's werkzame kapitaal. Ook hieruit blijkt dat Europa duidelijk achterblijft, terwijl Noord Amerika en ook Azië een grote groei vertonen.

Het toenemende accent in het Philips-beleid op de Verenigde Staten heeft bij vakbonden en journalisten de vraag opgeroepen of Philips van plan is haar zetel naar de Verenigde Staten te verplaatsen. Philips ontkent dit. Maar eigenlijk is deze vraag niet de meest interessante. Het is interessanter te bekijken wat de verdere ontwikkelingen zijn in het kader van de, aan het begin van dit hoofdstuk aangehaalde, regiopolitiek. Daarin worden de regio's Europa, het Verre Oosten en de Verenigde Staten onderscheiden, en genoemd als de drie gebieden waarop de activiteiten van Philips zich zullen concentreren.

De regio-politiek van Philips is nog in ontwikkeling en door de Raad van Bestuur van Philips is het einddoel geformuleerd: in 1991 wil Philips de omzet gelijk over de drie regio's verdeeld hebben. Om minder afhankelijk te zijn van de toch trage Europese economie moet Philips het steven meer wenden naar het Verre Oosten en de Verenigde Staten<37>.

Hoe dit moet worden gerealiseerd wordt in de publiciteit niet duidelijk naar voren gehaald, maar een aantal ontwikkelingen zijn al wel te onderkennen.

Philips wil in elk van de drie regio's een sterk management-team vestigen die een grote mate van onafhankelijkheid krijgt. Deze management-teams worden echter niet gesplitst in de zin dat ze volledig autonoom kunnen gaan functioneren. In de Philips-beeldspraak moet er een gemeenschappelijke bloedstroom ontstaan, waarvan het hart gevormd wordt door de Centrale in Eindhoven. De oprichting van Philips International B.V. sluit daar op aan.

Philips Gloeilampenfabrieken heeft de functie van regionaal kantoor voor Europa, terwijl de United States Philips Trust deze rol voor de Verenigde Staten vervulde. Een regionaal kantoor voor Azië met haar basis in Japan wordt opgericht<38>.

Elk van de drie regio's gaat een zo volledig mogelijk produktiepakket leveren, waarin in de jaren '90 drie hoofdpoten zijn te onderscheiden:

1. Professionele produkten en -systemen; radar, telekommunikatie, computers, mediese apparatuur.
2. Industriële toelieferingen; beeldbuizen en chips.
3. Konsumentenprodukten; elektronika als televisie, radio, videorekorders, platenspelers, maar ook huishoudelijke apparaten, scheerapparaten, licht en batterijen<39>.

In de regio's zullen een aantal zwaartepunten te onderkennen zijn. Zo zal de Verenigde Staten een meer nadrukkelijke rol krijgen op het gebied van

de geavanceerde elektronika, en het Verre Oosten op het gebied van de fabrikage-technologie. Europa heeft het meest uitgebreide produktiepakket, zodat daar geen duidelijk zwaartepunt valt te onderkennen. Wel is duidelijk dat veel van de produkten die in Europese vestigingen gemaakt worden en bestemd zijn voor de exportmarkt, voortaan in de regio's zelf gefabriceerd zullen gaan worden. Met name de productie van konsumentenelektronika en lichtprodukten zal in elke regio zelf gedaan worden.

De overige regio's, te weten Latijns Amerika, Afrika en Australië/Nieuw Zeeland, vallen buiten het plaatje. Behalve Latijns Amerika is te verwachten dat deze regio's de marginale positie die ze binnen de Philips groep innemen, zullen blijven behouden.

Latijns Amerika neemt op dit moment geen marginale positie in. Ruim 6% (1985) van de omzet wordt in dit kontinent gerealiseerd, en dat is ongeveer gelijk aan Azië. De verwachting is dat Philips zal proberen haar positie in Latijns Amerika te konsolideren. Gezien de omvang van de markt blijft Latijns Amerika interessant en, met het oog op de toekomst, is de mogelijkheid aanwezig dat Philips ook daar een apart management-team zal installeren<40>.

Zoals gezegd, de regio-politiek is nog in ontwikkeling en een definitief oordeel daarover kan nog niet geveld worden. Wel is duidelijk geworden, en dat is ook de bedoeling van dit rapport, dat de Verenigde Staten/Canada in het Philips-beleid een prominente plaats is gaan innemen. Een positie die in de aankomende jaren waarschijnlijk alleen maar verstevigd zal worden of, zoals Dekker in een interview stelde: 'Op een gegeven ogenblik zie ik best gebeuren dat Europa en Amerika voor ons van even groot belang gaan worden<41>.'

#### 4.7 Noten

1. De Tijd 28-10-1983.
2. Fortune 10-1-1983.
3. Het Financieele Dagblad 28-7-1982.
4. Het Financieele Dagblad 24-11-1983.
5. Het Financieele Dagblad 21-6-1984.
6. Philips Koerier 24-4-1983.  
Met het gezamenlijke Europese Programma doelt Dekker op ESPRIT: European Strategic Programme for Research and Development in Information Technologies. De financiering vindt plaats op een 50/50 basis tussen de Europese Gemeenschap en de deelnemende bedrijven.
7. Management Totaal, oktober 1983.
8. Het Financieele Dagblad 10-1-1986.
9. Idem.
10. De Tijd 28-10-1985.
11. The 100 largest foreign investments in the US, in Forbes 6-7-1981; Financieel Economies Magazine 14-7-1984.
12. Frans Verhagen, Op overnamepad in de VS in Inter magazine, november 1985.

13. Zie het voorwoord in Philips Jaarverslag 1985.
14. Philips Koerier 22-4-1982.
15. De invoer van videorekorders mocht uitsluitend plaatsvinden via een onderbezet douanekantoor in Poitiers (Midden-Frankrijk). Tevens werd als eis gesteld dat er Franstalige gebruiksaanwijzingen geleverd moesten worden. Gevolg: toename van de transportkosten en langdurige inklaringsperiodes.
16. Financieele Dagblad 12-7-1982.
17. Technieuws Washington 18-2-1983.
18. Theodore H. White, Het Japanse gevaar in Intermediair 11-10-1985.
19. US General Accounting Office, Foreign direct investment in the United States - The Federal Role, Washington D.C. 1980.
20. Eindhovens Dagblad 30-4-1983.
21. Het Financieele Dagblad 24-1-1984.  
In Philips News (juli/augustus 1985) wordt melding gemaakt van een omvangrijke reclamecampagne om, op lichtgebied, het Philips-merk te introduceren. De lampen van Westinghouse hebben de Philips-vormgeving gekregen, en op de (nieuwe) verpakking wordt vermeld: "Westinghouse bulbs by Philips". Mocht de campagne slagen, dan zal de naam Westinghouse helemaal verdwijnen.
22. Het Financieele Dagblad 13-5-1983.
23. De Tijd 14-10-1983.
24. Form 10 K NAPC, diverse jaren.
25. Philips Jaarverslag 1985.
26. Het belangrijkste verschil is dat Philips de waardering en verbruik van goederenaktiva baseert op de actuele waarde, terwijl in de VS uitgegaan wordt van de verkrijgingsprijs (historische kosten). De waardering van de voorraden en bepaling van de goederenverbruiksprijs gaat in de VS met toepassing van de 'first in, first out-'methode (bij Philips de actuele waarde). Betaalde goodwill wordt in de VS in vijf jaar afgeschreven, terwijl Philips het direkt ten laste van de verlies- en winstrekening brengt.  
Bron: Philips Jaarverslag.
27. Philips jaarverslagen, diverse jaren.
28. NRC 2-12-1982, De Tijd 14-10-1983.
29. Het Financieele Dagblad 16-4-1982.
30. De Tijd 14-10-1983.
31. Het 'Video Home System' (VHS) heeft zo'n 70 % van de wereldmarkt in handen. Voor dit systeem, en voor het 'Betamax'-systeem van Sony, zijn op de Amerikaanse markt videofilms e.d. aanwezig. Voor het Philips V2000-systeem is dit niet het geval, waardoor het systeem voor de Amerikaanse markt prakties onbruikbaar is.
32. De Volkskrant 16-9-1985.
33. Form 10K 1984 NAPC.
34. Electronics Weekly 11-6-1980.
35. Business Week 18-7-1983.
36. Zie tabel 19.
37. Het Financieele Dagblad 4/6-5-1985.
38. Electronics Weekly 10-10-1984.
39. Het Financieele Dagblad 4/6-5-1985.
40. Philips News vol. 11 nr. 3 1982.
41. De Tijd 28-10-1983.

## Bijlage 1

### Samenwerkingen en overnemingen

In deze bijlage wordt een overzicht gegeven van de samenwerkingsverbanden en overnemingen van de N.V. Philips en /of de United States Philips Trust (met de bij hen aangesloten ondernemingen), die in de afgelopen jaren gesloten zijn.

Alleen die samenwerkingen en overnemingen zijn opgenomen die of betrekking hebben op de Amerikaanse markt of afgesloten zijn met Amerikaanse ondernemingen. In de tekst komt dit onderscheid naar voren.

Opbouw:

**- Indeling per produktsektor, te weten:**

- \*verlichting en batterijen
- \*beeld en geluid voor konsumententoepassingen
- \*huishoudelijke apparaten en produkten voor persoonlijke verzorging
- \*produkten en systemen voor professionele toepassingen
- \*industriële toelieferingen
- \*diverse activiteiten

**- Samenwerkingsverbanden in chronologische volgorde.**

Hierbij zijn een aantal vormen mogelijk:

- \*joint venture; Philips neemt met een of meerdere ondernemingen deel in een bedrijf.
- \*licentie-overeenkomsten; Philips krijgt of geeft een produktie in licentie. Ook is het mogelijk dat patenten uitgewisseld worden. Een in de halfgeleider-industrie veel voorkomende vorm is de zogenaamde second source; een overeenkomst waarbij de partners optreden als elkaars alternatieve leverancier.
- \*overige; hieronder vallen bijvoorbeeld kontrakten voor de leveringen van onderdelen, onderhoudskontrakten, distributiekontrakten, projectmatige samenwerking.

**- Overnemingen in chronologische volgorde.**

In het merendeel van de gevallen betreft dit het overnemen van meer dan de helft (of het totaal) van het geplaatste of stemgerechtigde kapitaal. In enkele gevallen wordt melding gemaakt van het nemen van een minderheidsbelang.

Zoveel mogelijk wordt in de teksten aangegeven wat de inhoud van de overeenkomst is, en wat de gevolgen zijn.

De gegevensverzameling is eind 1985 afgesloten.

## Verlichting en batterijen

### samenwerkingen

1983 Honeywell power sources centre

Uitwisseling technologie.

Philips USFA B.V. en Honeywell uit de Verenigde Staten hebben het in 1986 gesloten samenwerkingskontraakt met 10 jaar verlengd. De samenwerking vindt plaats op het gebied van de ontwikkeling, produktie en marketing van geavanceerde batterijen.

### overnemingen

1968 Radiant Lamp Corporation

Deze fabrikant van lichtprodukten is overgenomen door North American Philips Corporation.

1970 Lear Siegler, Inc.

Van deze maatschappij wordt alleen de lichtdivisie overgenomen en ondergebracht bij North American Philips Lighting Corporation (NAPLC).

1974 Lichtgroep van ITT

De lichtgroep van ITT (fabrikage van TL-buizen en Lustralampen) is onderdeel geworden van NAPLC. Overnameprijs bedroeg 20 miljoen dollar.

1980 Solar Electric Corporation

Deze fabrikant van gloeilampen is door NAPLC gekocht voor 6 miljoen dollar van Van Dutch Boy Inc.

1983 Westinghouse Electric Corporation

De lampenactiviteit van Westinghouse worden overgenomen door NAPC (tien vestigingen in de Verenigde Staten en een in Mexico) en Philips Electronics Ltd. of Canada (twee vestigingen en opslagruimten). Totaal aantal werknemers is 6.750, waarvan in Canada 750.

Naast de produktiefaciliteiten van Westinghouse heeft NAPC het recht verkregen om 7 jaar lang het handelsmerk Westinghouse te gebruiken, en profiteert NAPC van het distributienetwerk. De overnameprijs bedroeg 200 miljoen dollar. Door de overname van de lampenactiviteiten van Westinghouse wordt het aandeel van NAPC op de gloeilampenmarkt vergroot met zo'n 15% ; na General Electric is NAPC de tweede aanbieder met ruim 20%. Even heeft er naar uitgezien, dat het Amerikaanse Ministerie van Justitie een stokje voor de overname zou steken op grond van de anti-trust wetgeving. Er zou een Amerikaanse koper gevonden moeten worden. Toen deze niet op kwam dagen en Westinghouse

meedeelde dat de lampenactiviteit, als ze niet verkocht zouden worden, opgeheven zou worden, is toestemming verleend voor de overname van NAPC.

1983 Corning Glass Works

Met Corning Glass Works heeft NAPC een principe-overeenkomst gesloten voor de overname van een glasfabriek in Danville, Kentucky. Deze fabriek, met zo'n 300 werknemers, maakt een uitgebreid assortiment glasballonnen voor de produktie van gloeilampen. De transaktie is in juli 1983 afgerond. De aankoop dient tot een verdere integratie van de lampenactiviteiten van NAPC.

## Beeld en geluid voor konsumententoepassingen

### samenwerkingen

1974 Music Corporation of America Inc.

Oprichting licentie-organisaties:

Philips heeft voor de voortgang van haar projekt rond de beeldplaat een kontraakt gesloten met MCA Inc. in California. Deze onderneming neemt een vooraanstaande plaats in op het gebied van televisie- en bioscoopfilms en grammofonplaten. Beiden gaan Philips/MCA beeldplaatspelers en beeldplaten op de konsumentenmarkt in de Verenigde Staten brengen. Het doel van de overeenkomst is te komen tot een standaard voor het beeldplaatstelsel. De beeldplaatapparatuur wordt gemaakt door Magnavox, en komt onder de naam Magnavision op de markt ; MCA brengt onder de naam 'discovision' de beeldplaten op de markt. (Zie ook: Discovision Associates, 1980).

1979 Sony Corporation

Patent gebruik.

De N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken, United States Philips Corporation en NAPC hebben met Sony een uitgebreide overeenkomst gesloten voor het vrije gebruik van elkaars patenten. Het betreft patenten voor een breed produktenskala met onder andere optische audio- en videoplaatssystemen waarbij gebruik gemaakt wordt van lasers.

1980 Discovision Associates

Licentie-overeenkomst.

N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken, United States Philips Corporation en North American Philips Corporation zijn een wederzijdse licentie-overeenkomst aangegaan met Discovision Associates (DVA), een joint venture van IBM en MCA Inc. Alle betrokkenen kunnen gebruik maken van elkaars patenten op het gebied van optische informatiesystemen, met dien verstande dat optische beeldplaten en beeldplaatspelers zijn gelicenseerd, mits

deze verenigbaar zijn met de standaard van Philips/MCA (Zie MCA, 1974). De rechten en plichten uit de eerdere overeenkomst tussen Philips en MCA in het 'Joint Licensing Office' (onder beheer van Philips) worden door DVA overgenomen.

#### 1980 E.I. du Pont de Nemours & Company Inc.

Joint venture.

Du Pont heeft van Philips 50% van de aandelen in de magneetbandenfabriek Oosterhout B.V. overgenomen. De naam van de fabriek wordt gewijzigd in P.D. Magnetics BV en blijft gevestigd in Oosterhout, Nederland.

Het gaat om een samenwerking op het gebied van de ontwikkeling, fabricage en verkoop van magneetbanden voor audio- en videogebruik. De inbreng van Du Pont ligt op het chemiese vlak, wat niet geheel onlogies is, omdat het een chemie-koncern is. In totaal zullen er 250 mensen komen werken, wat desalniettemin een verlies van 25 arbeidsplaatsen inhoudt.

#### 1986 E.I. du Pont de Nemours & Company Inc.

Joint Venture.

Met Du Pont, het grootste chemieconcern ter wereld, zal Philips begin 1986 een 50/50 joint venture oprichten voor optiese media voor konsumenten- en professionele toepassingen. De naam wordt Philips/Du Pont Optical, het hoofdkantoor komt in Nederland.

De inbreng van Philips bestaat uit:

- Personeel: zo'n 1.500.
- De meeste technische kennis voor de produktie van de Compact Disc en de fabriekstechniek van plaatjes waarop b.v. een complete encyclopedie staat.
- Tevens de meeste fabrieken: de fabriek voor Laser-Vision platen in Blackburn, Engeland en 50% van de platenfabriek van Polygram in Hannover, West Duitsland. Verder het Philips-belang van 51% in de samenwerking met Control Data Corporation op het gebied van optiese media.

Van Du Pont hoopt Philips terug te krijgen:

- Kennis over de optiese plaat met zijn ruimere mogelijkheden: immers, Du Pont is gespecialiseerd in het maken van optiese platen voor de opslag van zeer professionele informatie.
- Het maken van optiese platen die tevens uitwisbaar zijn.
- Toegang tot de klantenkring van Du Pont (waaronder IBM).
- Geld; hoeveel dit is is niet bekend gemaakt, maar het gaat waarschijnlijk om honderden miljoenen gulden.

PDO gaat de aandacht richten op de bouw van nieuwe fabrieken voor cd's. Du Pont bouwt er een in Kings Mountain, North Carolina. Een derde komt in Europa en een vierde waarschijnlijk in Japan.

Als motief voor de samenwerking wordt opgegeven dat het vooral bedoeld is om de Japanse hegemonie in deze industrie te blokkeren.

#### 1984 Atari

Technologische uitwisseling/joint venture.

Philips en Atari, een dochter van Warner Communications, bekijken de mogelijkheden om te komen tot een samenwerking op het gebied van videospelletjes, spelcomputers en home-computers. Gekeken wordt naar de mogelijkheden en kansen voor een nieuw en geavanceerd spelcomputersysteem, waarbij de specifieke kennis van Atari met videospelletjes mogelijk kan worden gekombineerd met de laservisionbeeldplaattechniek van Philips. Het is niet de bedoeling dat Philips het verliesgevende Atari gaat overnemen.

Tevens bekijken Philips en Atari de mogelijkheden van de oprichting van een joint venture in Europa op het gebied van de huis-elektronika (vooral huis- en spelcomputers), zodat Atari zijn internationale activiteiten kan uitbreiden. Echter, in juni 1984, heeft Warner de afdelingen videospelletjes en huiskomputers verkocht aan Tramiel Technology. Het is onduidelijk of Philips en Warner de onderhandelingen zullen voortzetten.

### overnemingen

#### 1974 The Magnavox Company

Ten tijde van de overname bestond Magnavox uit drie delen :

1. Konsumenten-elektronikagroep; maakt kleurentelevisie-toestellen, stereomeubelen, radio-ontvangers, luidsprekers en videospelletjes.
2. Meubels- en muziekgroep: voornamelijk blaasinstrumenten (Selmer), meubels (Baker) en de distributie van artikelen voor rijdende huizen en caravans (La Salle Deitch). Deze laatste maakte ook vloerbedekkingen.
3. Overheids- en industriële groep: positielokatie- en controlesystemen, kommunikatiesystemen (Advanced Product Division), sonarboeien, stoorzenders, opsporingsapparatuur (Fort Wayne Division), apparatuur voor kabeltelevisiesystemen (Cable Television Division).

De aankoop werd gefinancierd door een fonds, waarvan NAPC en de US Philips Trust de preferente aandelen hebben: North American Philips Development Corporation.

De overname vond plaats in twee fasen. In 1974 werd 84% van de aandelen verkregen (voor 142 miljoen dollar) en in 1975 de resterende 16%. De totale overnameprijs bedroeg uiteindelijk 168 miljoen dollar. Aanvankelijk ging Magnavox niet akkoord met de verkoop van de aandelen, omdat zij het bod te laag vond; door dit bod met 1 naar 9 dollar te verhogen werd dit probleem ondervangen.

De belangrijkste redenen om Magnavox over te nemen zijn :

- Het verkrijgen van een betere positie op de markt voor konsu-

mentenelektronika : voornamelijk op de markt voor kleurentelevisie, waarvan 6 % in handen was van Magnavox, begon de Japanse concurrentie op te dringen. Zelf had NAPC hier geen antwoord op, zodat het overnemen van een reeds bestaande onderneming de enige weg leek.

- De tweede reden ligt op de versterking van de positie op de markt voor overheidsopdrachten. Het derde deel van Magnavox, de overheids- en industriële groep, was al sinds de Eerste Wereldoorlog actief en had een grote orderportefeuille bij de Amerikaanse overheid.

Door de overname werden 17.500 personeelsleden bij het bestand gevoegd.

Verkoop: in 1981 is la Salle Deitch Company Inc. verkocht.

#### 1980 Superscope Inc.

Philips neemt van Superscope Inc. uit Los Angeles de niet- Amerikaanse activiteiten over. Dat betekent dat Philips de meerderheidsbelangen verwerft van Superscope in haar dochterondernemingen in Europa, Taiwan en Australië. Daarnaast wordt Philips eigenaar voor 43 % van Marantz Japan Inc., een producent van Hifi-geluidsapparatuur voor de consumentenmarkt. In 1981 is dit belang uitgebreid tot 50 %. Bij Marantz Japan werken een kleine 800 mensen, die in 1979 goed waren voor een omzet van circa 165 miljoen gulden. De resterende aandelen Marantz Japan zijn in handen van Japanse banken en particulieren. De overeenkomst bevat twee voorwaarden : Superscope krijgt de garantie van Marantz Japan en Philips, dat deze de levering van geluidsapparatuur op lange termijn zullen voortzetten. Philips verkrijgt het eigendom van de Marantz-handelsmerken van Superscope buiten de VS en Canada, terwijl Superscope Marantz blijft vertegenwoordigen op deze twee markten.

Philips wil de Marantz-activiteiten als een zelfstandige eenheid binnen het koncern laten plaatsvinden en deze versterken door de bijdrage van de ervaring en basistechnologie van Philips in de audio-sektor.

Twee zaken zijn in deze overname opvallend : in de eerste plaats verkrijgt Philips produktievestigingen in Japan en daarmee voet op een markt die voor Philips-produkten vrij ontoegankelijk is, en ten tweede brengt Philips audio-produkten op de Amerikaanse markt, die door Superscope gedistribueerd worden, die in concurrentie staan met de Philips-produkten die door NAPC op de markt gebracht worden. NAPC wijst op de overname van Superscope door Philips als het voorbeeld van de onafhankelijke positie van NAPC. De reden voor de weigering is waarschijnlijk, dat NAPC zich teveel buiten de Amerikaanse markt moest begeven. De overnameprijs bedroeg 34 miljoen dollar.

Eind 1982 heeft Marantz vestigingen in : Australië, België, West-Duitsland, Denemarken, Frankrijk, Nederland, Noorwegen,

Oostenrijk, Verenigd Koninkrijk en Zweden. De vestiging in Taiwan is waarschijnlijk opgegaan in de Philips-vestiging.

#### 1981 General Telephone & Electronics Corporation, t.v. activiteiten.

Deze tak van GTE maakt kleurentelevisie en televisie-onderdelen. De overname betreft de fabricage, verkoop, service- en distributiefaciliteiten in de V.S. en Canada, alsmede de fabricage van televisie-onderdelen in Mexico. In totaal komen er 8.000 werknemers bij in de V.S. en zo'n 2.800 in Mexico. De merknamen Sylvania en Philco mogen door NAPC gehanteerd worden. De uitbreiding met de televisie-activiteiten van GTE heeft als gevolg dat NAPC haar marktaandeel op de televisiemarkt vergroot van 7 tot ruim 15%. Daarmee wordt ze na RCA (20 %) en Zenith (19,4 %) de derde aanbieder.

Direkt na de aankoop maakte NAPC bekend, dat zij van plan is de televisie-activiteiten van Magnavox en GTE te integreren; dit is in 1982 gerealiseerd. De overnameprijs van GTE bedroeg 128 miljoen dollar.

### Huishoudelijke apparaten en produkten voor persoonlijke verzorging

#### overnemingen

#### 1982 Schick Inc.

De overname van de elektrische scheerapparatentak van Schick is gedaan door Norelco, een dochter van NAPC. De natte scheermiddelen zijn buiten de transactie gebleven.

NAPC is verreweg de grootste op de Amerikaanse markt voor elektrische scheerapparaten met een marktaandeel van 55 a 60 procent ; dan volgt Remington met zo'n 30 a 35 %. Schick is een kleintje met een marktaandeel van slechts 3 %.

De snelle groei van Remington heeft NAPC doen besluiten om in alle stilte Schick over te nemen. De overname betreft alleen de merknaam Schick en de onderdelen van de bestaande Schick apparaten. NAPC is wel van plan een produktielijn op te zetten, waarvan de marketing in handen komt van de United States Appliances Corporation, een dochter van NAPC. Op dit moment worden de scheerapparaten, die NAPC onder de naam Norelco op de markt brengt, gefabriceerd in Drachten, Nederland.

De stille overname van Schick is niet zonder gevolgen gebleven. Remington heeft Norelco, Schick en de N.V. Philips beschuldigd van monopolistisch gedrag en is met een anti-trust-procedure gestart.

#### 1983 Shelton Products Company

Alliance Manufacturing Company Inc. (latere naam Genie Home Products Inc.) neemt van Shelton de nat-droog stofzuiger activiteiten over.

## Producten en systemen voor professionele toepassing

### samenwerkingen

#### 1973 Four Phase System

Levering van onderdelen en een distributiekontract. Philips heeft met Four Phase, een fabrikant van computer- en terminalsyste- men, een kontract gesloten voor de levering van onderdelen voor het Philips P 7000-terminalsysteem.

De inbreng van Four Phase is in de loop der jaren geslonken en heeft in 1983 nog slechts een waarde van 15-20% van het totaal. Philips is bezig met de ontwikkeling van een opvolger voor de P 7000, de P 7200, waarbij de inbreng van Four Phase niet meer no- dig is.

Daarnaast hebben Philips en Four Phase een distributiekontract gesloten. Philips heeft daarmee het recht verkregen om de pro- dukten van Four Phase, op exclusieve basis, in Europa te ver- kopen. Dit kontract liep oorspronkelijk tot 1 januari 1985, maar is verlengd tot 31 december 1987. Het verkopen op exclusieve basis is echter geschrapt. De reden hiervoor is dat Motorola Inc., dat in 1982 Four Phase opgekocht heeft, zelf een distributie-c.q. ver- kooporganisatie gaat opzetten. In 1984 wordt een start gemaakt met vestigingen in Frankrijk, Italië en Nederland.

#### 1977 Syntex

Marketing overeenkomst.

Voor het Amerikaanse bedrijf Syntex (farmaceutica en röntgen- apparatuur) gaat Philips de internationale verkoop en service ver- richten van de Tomoscan 100. Deze scanner is met name bedoeld voor onderzoek naar de hersenen en de wervelkolom. De overeen- komst zal tot eind 1980 lopen.

#### 1978 Pertec Computer Corporation

Leverings- en onderhoudskontract.

Philips en Pertec treffen een regeling voor de activiteiten in de Verenigde Staten op het gebied van software voor, en onderhoud van, kantoorcomputers.

#### 1980 Bendix

Licentie-overeenkomst.

Philips Electronics Ltd. (Canada) verwerft het recht om de door Bendix ontwikkelde nieuwe digitale landingssystemen in Canada te fabriceren en in de hele wereld, met uitzondering van de Ver- enigde Staten, te verkopen. Het systeem is een goede aanvulling op de bestaande luchtvaartssystemen van Philips Electronics Ltd.

#### 1981 M/A-Com. Inc.

Joint venture.

Philips gaat met M/A-Com samenwerken op het gebied van kabel- systemen voor optische transmissie, zoals glasvezel en glasvezel- kabelsystemen. M/A-Com verricht baanbrekend werk op het ge- bied van glasvezelcommunicatie. De overeenkomst is gesloten tussen N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken, M/A-Com Inc. en Philips Optical Communications, een dochter van de United States Philips Trust, en voorziet in de totstandkoming van een nieuwe onderneming. Deze nieuwe onderneming wordt gevestigd in West Boylston, Massachusetts, en draagt de naam Valtec. De nieuwe onderneming gaat zich bezig houden met de ontwikkeling, fabrikage en verkoop van glasvezel, glasvezelkabel en daaraan verwante systemen en apparatuur. Valtec is in 1983 volledig over- genomen door de United States Philips Corporation, een dochter van de Trust (zie ook overnemingen 1983, Valtec).

#### 1981 Honeywell

Joint venture.

Philips en Honeywell (elektronische apparatuur) richten een joint venture op, met de naam Honeywell and Philips Medical Electronics B.V., die zich gaat bezig houden met de verkoop van medische elektronika. In de joint venture worden de volgende me- dische elektronische activiteiten ondergebracht :

- Elektronische fysiologische registratie-apparatuur.
- Defibrillatoren (waarmee mensen met een hartstilstand een stroomstoot krijgen toegediend).
- Cardiografen (meten het hartritme).
- Patientenbewakingssystemen.

De inbreng van Philips in de joint venture bestaat uit de over- dracht van al haar Europese verkoop- en service-organisaties op dit terrein, inclusief de ontwikkelings- en ondersteuningsaktivi- teiten in Best aan de joint venture. Tevens wordt een cardiogra- fen-fabriek Liechti AG te Bern, Zwitserland, er in ondergebracht. De fabrikage-activiteiten in Best blijven bij Philips, maar gaan wel produceren voor de joint venture.

Honeywell zal via haar dochter, Electronics for Medicine, de joint venture vertegenwoordigen op de markten buiten Europa, waar- onder de Verenigde Staten. Deze zelfde dochter gaat ook produ- ceren voor de joint venture. In West-Duitsland en Frankrijk zullen door de joint venture marketing dochters worden opgericht. Het merendeel van de betrokken 250 Philips-werknemers zal in dienst treden van de joint venture.

Motieven voor Philips :

- Philips Medical Systems ondervindt al geruime tijd problemen in de verkoop op de Amerikaanse markt. Een degelijk verkoop- apparaat ontbreekt daar voor de producten die in Best worden gemaakt. NAPC, die eigenlijk als verkoopkanaal zou moeten



fungeren, richt zich meer op haar eigen dochter, die met ultrasone medische apparatuur op de markt komt.

- Medische elektronica is geen zwaartepunt voor Philips. Philips houdt zich meer bezig op het gebied van röntgenapparatuur.
- De te hoge uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling op het gebied van de medische elektronica maakt samenwerking en uitbreiding van de afzetmarkt noodzakelijk.
- De verbreding van het totale productiepakket.

Voor Honeywell moet de joint venture een versterking van de positie op de Europese markt betekenen. Uiteindelijk moet dit resulteren in een verregaande integratie van de activiteiten van de joint venture en de activiteiten van Honeywell. Bij het afsluiten van de overeenkomst zijn bepalingen opgenomen met betrekking tot de uiteindelijke overdracht van de medisch-elektronische activiteiten van Philips aan Honeywell. Oktober 1983 wordt deze overdracht een feit; de joint venture houdt op te bestaan omdat Philips zich er uit terug trekt. Philips gaat zich volledig concentreren op haar voornaamste activiteit op het gebied van medische systemen voor diagnostische beeldvorming (bijvoorbeeld röntgenapparatuur, ct-scanners, nucleaire geneeskunde, ultrageluid en kernspinresonantie) en bestralingstherapie. De medische elektronica activiteiten bedroegen minder dan 5% van de totale activiteiten van Philips op het gebied van medische systemen. De in totaal 300 werknemers van de joint venture (140 in Best en de rest bij de Europese verkoopkantoren) gaan over naar de nieuwe onderneming Honeywell Medical Electronics B.V. De vestiging in Best wordt het Europese centrum van de medische divisie van Honeywell.

#### 1982 Control Data Corporation

Joint venture.

Philips, Control Data Corporation (een Amerikaanse producent van randapparatuur voor computers) en Philips Optical Storage Corporation (een dochter van de United States Philips Trust) hebben twee joint ventures opgericht :

- Optical Peripherals Laboratory in Colorado Springs, USA

Deze joint venture richt zich op de ontwikkeling van optische recorders. De leiding is in handen van Magnetic Peripherals Inc., een dochter van Control Data, waarin ook Honeywell en CII Honeywell-Bull meedoen. Van de aandelen is 52 % in handen van Philips Optical Storage Corporation.

- Optical Media Laboratory in Eindhoven, Nederland

Bij deze joint venture wordt de beeldplaat verder ontwikkeld en gefabriceerd. De leiding is in handen van Philips, die 52 % van de aandelen in handen heeft. De resterende 48 % zijn in handen van Control Data Optical Media Inc., een dochter van Control Data.

De totale joint venture gaat zich voornamelijk bezig houden met de ontwikkeling van digitale optische data-opslag (Digital Optical

Recording - DOR), een systeem dat door Philips is ontwikkeld. Ten tijde van de joint venture was het nog geen marktrijp produkt en de bedoeling is dat de joint venture in twee jaar tijd DOR tot een marktrijp produkt weet te maken. In eerste instantie richt de joint venture zich op het verstrekken van licenties aan derden, wat met name belangrijk is voor het verheffen van DOR tot een wereldstandaard.

De opslagcapaciteit van een DOR-plaat, met de omvang van een langspeelplaat, is bijzonder groot; er kan een hoeveelheid tekst op die overeenkomt met een half miljoen A4 bladzijden.

De redenen voor Philips om Control Data te kiezen als partner zijn :

- Control Data heeft in de Verenigde Staten een geweldige voor-sprong in het ontwerpen van komputer-randapparatuur, met name diskdrives, die goed in de smaak vallen bij de komputerfabrikanten die deze apparatuur in hun systeem verwerken.
- Voor het introduceren van geavanceerde elektronische technologieën is een homogene markt noodzakelijk en een partner die de markt goed kent, in casu Control Data

In 1984 worden de twee joint ventures van een nieuwe naam voorzien; Optical Storage International (OSI). Het werkterrein wordt uitgebreid omdat, naast de ontwikkeling, ook de fabricage en verkoop ter hand genomen wordt. In de nieuwe joint-venture komt de leiding in Amerikaanse handen ondanks het feit dat de Nederlandse Philips Bedrijven 51 % van de aandelen in handen heeft. Dit heeft als redenen, dat de markt voornamelijk in de Verenigde Staten is gevestigd en dat de verkoop in de meeste gevallen via Control Data zal verlopen. De vestigingen in Colorado Springs en Eindhoven houden hun taak; de productie van de recorders zal in Santa Clara, California, plaats gaan vinden (tevens hoofdkantoor) en de massafabrikage van de speciale platen gaat naar Blackburn, Engeland.

In 1986 wordt OSI ondergebracht in een nieuwe joint venture (51 % Philips en 49 % Control Data) met het hoofdkantoor in Colorado Springs. Control Data brengt in de nieuwe joint venture ook diens 80 % in het bedrijf Computer Peripherals Inc. in Pennsylvania in. Philips brengt in het nieuwe bedrijf de ontwikkeling van de nieuwe toepassingen van de Compact Disc in (zie ook onder consumentenelektronica, de samenwerking met Du Pont - 1986).

#### 1982 Cit Alcatel

Joint venture.

Philips en de Franse onderneming CIT-Alcatel gaan samenwerken op het gebied van auto-telefoons. In de Amerikaanse staat Virginia is een gezamenlijke onderneming opgericht, die een deel van de Amerikaanse markt zal proberen te veroveren.

## 1982 Scientific Calculations of Fishers

### Licentie-overeenkomst.

Scientific Calculations en Philips hebben een overeenkomst gesloten over mechanische CAD/CAM-systemen. Onder gebruikmaking van Philips-patenten op het gebied van mechanische ontwerp-technologie, gaat Scientific Calculations een nieuwe generatie van CAD/CAM-systemen verder ontwikkelen en (wereldwijd) verkopen. Er zijn drie zwaartepunten :

- Ontwikkeling van een CAD-oplossing voor het produceren van elektromechanische produktverpakking en ontwerp.
- De ontwikkeling van een omvattend werkvloersysteem voor de wisselwerking tussen de stroom van CAD-gegevens en de numeriek gestuurde produktie-apparatuur.
- De bevordering van een driedimensionale model- en visualisatietechniek voor de ondersteuning van 'conceptual design' en dokumentatie van verpakkingsintensieve industriële en consumentenprodukten.

## 1982 Diebold

### Marketing-overeenkomst.

Philips en Diebold, de grootste leverancier van geldautomaten in de Verenigde Staten, hebben een exclusieve internationale marketing-overeenkomst gesloten. Uitsluitend in de Verenigde Staten verkoopt Diebold z'n eigen automaten; overal elders in de wereld doet Philips dat op exclusieve basis. Bij de marketing van geldautomaten heeft Philips een eigen inbreng ; ze zorgt er voor dat de apparaten aangepast worden aan de specifiek Europese verlangens. Het is de bedoeling dat Philips ook zelf gaat produceren; bijvoorbeeld de 'interfaces', dat zijn de verbindingen tussen de eigenlijke automaat en de printer die een transactie op papier zet.

## 1983 American Telephone and Telegraph Company (AT&T)

### Joint venture.

Philips en AT&T International, de overzeese marketing-, verkoop- en service-organisatie van AT&T, besloten een joint venture op te richten op het gebied van openbare telefonie en transmissie. De joint venture krijgt de naam AT&T en Philips Telecom B.V., wordt gevestigd in Hilversum (Nederland) ; in een aantal Europese landen zullen dochterondernemingen worden opgericht.

Het motief van Philips om met AT&T in zee te gaan is tweërlei :

- AT&T beschikt over de technologische kennis voor de bouw van geavanceerde digitale telefooncentrales. Deze telefooncentrales overtreffen kwa mogelijkheden het eigen Philips-produkt, de PX-D. Philips wil deze kennis graag in huis halen en toepasbaar maken aan de Europese normen,
- De kosten van de ontwikkeling van hardware, maar vooral van software, stijgen indrukwekkend. Philips is, gezien haar kleine

aandeel in de wereldmarkt (3 %), niet in staat deze kosten te financieren. AT&T en Philips tesamen zien wel mogelijkheden om de ontwikkeling door te zetten.

Het motief van AT&T International om met Philips een joint venture op te richten is de internationale marketing ervaring van Philips. Philips heeft hierin in de loop der jaren een ruime ervaring opgedaan en heeft in zo'n 70 landen eigen Philips-organisaties opgericht. Deze organisaties gedragen zich op de lokale markten alsof zij een onderdeel van de nationale industrie zijn. Dit onderdeel komt op de telefonie-markt goed van pas, omdat nationale overheden bij het uitbesteden van telefonie-orders de 'eigen' industrie bevoordelen.

Naast haar marketing-ervaring brengt Philips ook haar kennis op het gebied van transmissie in. Op dit terrein heeft Philips een leidende positie en de meeste know-how. Door dit onderdeel in de joint venture in te brengen probeert Philips te voorkomen, dat zij eenzijdig afhankelijk wordt van AT&T. Door AT&T afhankelijk te maken van de Philips-kennis op transmissiegebied wordt het gevaar bezworen dat AT&T afhaakt als eenmaal de markten op het gebied van openbare telefonie opengebroken zijn. De joint venture gaat zich richten op de telefoniemarkt in Europa, het Midden-Oosten, Afrika en delen van Latijn Amerika en Azië. De markt in de Verenigde Staten blijft voorbehouden aan AT&T. Beweerd wordt wel, dat aan Philips de belofte is gedaan, dat zij te zijner tijd op de Amerikaanse markt kan gaan opereren. In de joint venture, die de onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten, de produktie en de marketing van openbare telefooncentrales bundelt, wordt ongeveer de helft van Philips Telekommunikatie Industrie (PTI) ondergebracht. Deze bestaat uit gebouwen, apparatuur en marketing faciliteiten. Verder brengt Philips 5.000 werknemers in, die voor een periode van drie jaar onder de Philips CAO blijven vallen. De inbreng van AT&T bestaat uit ca. 20 Amerikaanse technische specialisten, de technologische know-how en een bepaalde som geld. De omvang daarvan is niet bekend gemaakt.

Nederland: Laboratorium voor de ontwikkeling van de 5 ESS-PRX centrale in Hilversum; fabriekcentrum in Den Haag.

V.S.: Laboratorium van AT&T in Naperville, Illinois voor de ontwikkeling van de 5 ESS centrale; fabriekcentrum van Western Electric in Oklahoma City voor de Amerikaanse markt.

Daarnaast bevinden zich nog laboratoria van APT in Engeland (TMC Major Systems, Malmsbury) en België (AT&T and Philips Telecommunications, Brussel).

## 1983 Tandem Computers B.V.

### Projektsamenwerking.

De Nederlandse dochter van de Amerikaanse computerfabrikant

Tandem, Tandem Computers B.V., Philips Telekommunikatie en Informatiesystemen (PTIS) en de Amerikaanse producent voor software Applied Communications Inc., hebben een gezamenlijk concept gepresenteerd voor de installatie van gelduitgifte-apparaten. De bedoeling van de samenwerking is, om per projekt samen te werken. Tandem levert het computersysteem, Applied Communications de software en Philips/Diebold (zie de samenwerking met Diebold, 1982) de gelduitgifte-automaten. De partners zijn juridisch niet aan elkaar gebonden; zij kunnen ook afzonderlijk en/of in andere combinaties werken.

#### 1984 Advanced Semiconductor Materials International NV (ASMI)

Joint venture.

Philips en ASMI vormen een joint venture op het gebied van de geavanceerde lithografische apparatuur ten behoeve van de halfgeleiderindustrie. De joint venture krijgt de naam ASM Lithography Systems, en wordt gevestigd te Eindhoven, Nederland.

De joint venture zal actief worden op de totale wereldmarkt en haar werkterrein is de ontwikkeling, produktie en verkoop van lithografische apparatuur. Het eerste Philips-produkt, de waferstepper PAS-2000, is al op de markt geïntroduceerd. De dochters van ASMI in Europa, Verenigde Staten, Japan en Hong-Kong worden de verkoop- en servicecentra.

#### 1985 Digital Equipment Corporation

Kennisontwikkeling.

Philips Medical Systems en Digital Equipment Corporation in de Verenigde Staten hebben een niet-eksklusieve samenwerkingsovereenkomst gesloten voor beeld-, archief- en communicatiesystemen voor de hele wereld. Hierdoor kunnen beide bedrijven kennis ontwikkelen op het gebied van digitale medische beelden en vooruitstrevende komputertechnieken.

#### 1986 Control Data Corporation

Joint venture.

Philips en Control Data hebben een gezamenlijke dochter opgericht, waarin zij respectievelijk voor 51 en 49 procent deelnemen. De naam van de joint venture is Laser Magnetic Storage International Company. De joint venture gaat produkten voor de opslag van komputerinformatie produceren, zoals optische schijfengeheugens. De huidige joint venture van Philips en Control Data, Optical Storage international geheten, wordt in het nieuwe bedrijf opgenomen (zie 1982, Control Data). Philips brengt in de joint venture zijn kennis van de CD-ROM in en Control Data de produktie van apparatuur voor het lezen en schrijven van magnetische tapes. Hoofdkantoor komt in Colorado Springs (V.S.) met 850 werknemers en in Engeland en Nederland komen 150 mensen te werken.

## overnemingen

#### 1966 Consolidated Electronics Industries Corporation (Conelco)

Conelco produceert en verkoopt onder andere precisie regelapparatuur, gelijkstroommotoren, elektrische produkten voor de industriële- en konsumentenmarkt en chemische- en farmaceutische produkten. In 1966 heeft de US Philips Trust een minderheidsbelang van 35 % (= 93.803 aandelen) in Conelco verworven. Tevens werden een aantal Philips-belangen in Conelco ondergebracht. Voorbeelden: Philips Electronics and Pharmaceutical Industries (PEPI), Philips Electronic Industries en Philips Roxane. In 1969 vond er een fusie plaats tussen Conelco en North American Philips Company Inc. Uit deze fusie ontstond de huidige North American Philips Corporation (NAPC).

#### 1969 Sessions Clock Company

Fabrikant van potentiometers, tijdsregistratie-apparatuur voor telefonie en muntapparatuur. NAPC heeft een belang van 20 % genomen.

#### 1973 S & H X-ray Company

Deze Amerikaanse fabrikant van röntgenapparatuur is onderdeel geworden van Philips Medical Systems Inc., in ruil voor 57.960 aandelen NAPC.

#### 1974 Magnavox Company

Zie onder 'beeld en geluid voor konsumententoepassingen'.

#### 1974 EDAX International Inc.

Deze Amerikaanse fabrikant van röntgen-analyse-apparatuur is overgenomen door Philips Electronic Instruments Inc., een dochter van NAPC.

#### 1976 Rohé Scientific Corporation

Philips Medical Systems Inc. heeft deze fabrikant van ultrasonore diagnostiek overgenomen en de naam gewijzigd in Philips Ultrasound Inc. In dit nieuwe bedrijf worden (wereldwijd) de activiteiten op het gebied van de ultrasonore apparatuur gekoncentreerd.

#### 1978 Micom Company (Canada)

Micom ontwikkelt, produceert en verkoopt tekstverwerkers en is door de N.V. Philips overgenomen. Micom heeft een systeem ontwikkeld op basis van een flexibele schijf voor tekstopslag. Ten tijde van de overname één van de meest geavanceerde systemen. Na de overname is de produktiekapaciteit in Montreal sterk uitgebreid. Philips had op de markt voor data-verwerking geen enkele produktie- of verkoopvestiging. De aankoop van het canadese

Micom (80 % van de aandelen) vulde dit gat op. In de Verenigde Staten wordt Philips beschouwd als 'runner-up' op het gebied van tekstverwerkers.

#### 1979 Pertec Computer Corporation

Pertec ontwerpt, produceert, verkoopt en verricht service voor digitale magnetische bandrecorders, schijven-recorders en kleine computersystemen. NAPC kocht ca. 45 % van de gewone aandelen van Pertec voor ruim 37 miljoen dollar. Voor Pertec schept de relatie met NAPC de mogelijkheid om haar produkten via de distributiekanalen van Philips af te zetten. Tevens krijgt Pertec de beschikking over de technische kennis van Philips op het gebied van de dataverwerkende apparatuur. Voor NAPC betekent de relatie een verbreding van haar activiteiten op de datamarkt. Hoewel NAPC drie (van de negen) leden van de Raad van Bestuur van Pertec ging benoemen, is NAPC niet van plan haar aandeel uit te breiden. Pertec blijft als een zelfstandige maatschappij functioneren.

#### 1980 Data Host Group

NAPC heeft deze fabrikant van informatiesystemen voor het beheer van hotels overgenomen van Sigma Data Computing Corporation, met de bedoeling dit de basis te laten zijn van een nieuwe dochter, Philips Hotel Systems Inc. Deze onderneming zal volledige informatiesystemen gaan leveren voor het hotel-beheer.

#### 1983 Valtec

De activiteit van Valtec is de fabricage van glasvezel en glasvezelkabelsystemen voor toepassing in telekommunikatie, data-transmissie en militaire doeleinden. Valtec is overgenomen door de United States Philips Corporation, een dochter van de Trust, van M/A-Com Inc. In 1981 had de Trust al een belang van 50% in Valtec genomen, maar door het terugtrekken van M/A-Com. in 1983 is dit uitgebreid tot 100%. Philips levert met haar PCVD proces (Plasma Chemical Vapor Deposition) een belangrijke bijdrage aan de optische vezeltechnologie. Valtec zal het PCVD-proces toepassen naast haar huidige MCVD-methode (Modified Chemical Vapor Deposition). Door Philips werd verwacht dat Valtec een steeds belangrijkere rol zal gaan spelen in de activiteiten van Philips op het gebied van de optische vezels. Deze verwachting is niet uitgekomen. Sinds het terugtrekken van M/ACom heeft Philips geprobeerd het verlieslijdende Valtec tegen elk redelijk bod te verkopen. In 1984 werd de verkoop aan ITT een feit. Valtec ging deel uitmaken van ITT Electro-Optics Product Division; de nieuwe naam wordt ITT-Valtec.

#### 1985 Raytel Systems Corporation, California

NAPC heeft via Philips Medical Systems, Inc. voor haar activiteiten op medisch gebied een belang van 22,25% in Raytel genomen. Raytel is leidend op het gebied van teleradiologie en gegevensopslag op optische platen. Raytel gaat onder andere aan NAPC leveren: digitaliseerders, bedieningspanelen voor afkijkapparatuur, teleradiologiestations en afstandbedieners. Met de apparatuur van Raytel en andere soortgelijke ondernemingen waarmee PMSI overeenkomsten gesloten heeft, werkt NAPC aan de ontwikkeling van geavanceerde 'Picture Archiving and communications Systems' (PACS).

#### 1985 Nog onbekend.

Philips zoekt een fabrikant van dataverwerkende apparatuur in de Verenigde Staten, met de bedoeling vaste voet te krijgen op het gebied van kantoorautomatisering. En niet beperkt tot tekstverwerkers en personal computers. Tevens bekijkt Philips de mogelijkheden om het hoofdkantoor van de Data Systems-divisie over te plaatsen van Apeldoorn (Nederland) naar de Verenigde Staten. Dit kantoor zou dan onder NAPC kunnen vallen. Zelf is Philips niet in staat gebleken zich als computerbedrijf te vestigen ten gevolge van een slecht marketingsbeleid en de afwezigheid op de Amerikaanse markt.

## Industriële toeleveringen

### samenwerkingen

#### 1969 Fairchild Camera and Instrument Corporation

Uitwisseling technologie.

Philips sluit een samenwerkingsovereenkomst met Fairchild op het gebied van geïntegreerde schakelingen, met name op de fabricage technieken.

#### 1977 National Semiconductor Corporation

Second-source overeenkomst.

Signetics Corporation en National Semiconductor hebben een overeenkomst getekend om voor elkaars 8-bit microprocessor als tweede leverancier op te treden.

#### 1977 Intel Corporation

Licentie-overeenkomst.

Tussen de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken, United States Philips Corporation, North American Philips Corporation, Signetics Corporation en Intel Corporation, is een wederzijdse licentie-overeenkomst gesloten op het gebied van microprocessors. Intel krijgt de beschikking over een aantal Philips-patenten op het gebied van de MOS-technologie, terwijl Philips/Signetics

op kan gaan treden als second-source voor 8048 en 8035 microprocessors van Intel. Tevens zal Intel de produktiemaskers en technische informatie aan Signetics leveren.

#### 1980 Harris Semiconductor

Telecommunications Radio-electriques et Telephoniques (TRT), een franse dochter van Philips, heeft een kontrakt gesloten met Harris Semiconductor. Harris gaat, volgens ontwerp van TRT, geïntegreerde schakelingen produceren voor schakelstations in telefoonnetten (licentie-overeenkomst).

#### 1981 Motorola

Uitwisseling technologie/second-source.

Philips/Signetics en Motorola sluiten een samenwerkingsovereenkomst op het gebied van de ontwikkeling van de 16-bits microprocessor. Philips/Signetics wordt door de overeenkomst, die het karakter heeft van een informatie-uitwisselingskontrakt, in staat gesteld Motorola's M 68.000 microprocessorfamilie in licentie te vervaardigen. In feite gaat het hier om een second-source overeenkomst, dat wil zeggen dat de samenwerkende producenten optreden als elkaars alternatieve leverancier, hetgeen de afnemers meer zekerheid biedt omtrent de levering van een bepaald produkt. Ze kunnen dan gebruik maken van een 'tweede leverancier' (second-source). De second-source overeenkomst heeft een versnelde acceptatie van de M 68.000 microprocessor ten doel.

Alle betrokkenen zullen naast software, zoals hoofdbesturings-systemen, vertaalprogramma's en applicatiepakketten, ook ontwikkelingsgereedschappen vervaardigen.

De overeenkomst, met een looptijd van 5 jaar, heeft alleen betrekking op de ontwikkeling van schakelingen, hardware, software en ondersteunende hulpmiddelen, en niet op produktie, marketing en verkoop. De produktie vindt plaats bij de Signetics-vestigingen in de VS en in Europa bij de Philips-fabriek Valvo in Hamburg (West-Duitsland) en bij MBLE in Brussel (België).

#### 1981 Honeywell Inc.

Uitwisseling technologie.

Signetics en Honeywell gaan technologie uitwisselen met betrekking tot Integrated Schottky Logic (ISL), 'gate array'-technologie. Honeywell krijgt daarmee toegang tot de Signetics-technologie op dit gebied; samengewerkt zal worden bij de ontwikkeling van nieuwe arrays.

#### 1981 Harris Semiconductor

Signetics en Harris gaan als elkaars alternatieve leverancier optreden voor de Integrated Fuse Logic (IFL)-circuits, die door Signetics geproduceerd worden. Signetics krijgt het recht om toekomstige programmeerbare 'logic devices' van Harris te maken en te verkopen.

#### 1981 Advanced Micro Devices

Uitwisseling technologie.

Signetics en AMD wisselen technologie uit op het gebied van bepaalde bipolaire microprocessors. De maatschappijen leveren elkaar maskers, testgegevens en volledige ondersteuning. Beide opereren vrij op de markt.

#### 1981 Mostek en Motorola

Gemeenschappelijke ontwikkeling.

Philips/Signetics, Mostek en Motorola hebben een nieuwe verbindingstructuur voor microprocessors ontworpen: de VME-bus. Er is overeenstemming over gedetailleerde technische specificaties. Alle drie de maatschappijen zullen op de markt komen met produkten, waarin de VME-bus wordt gebruikt. De VME-bus is bijzonder geschikt voor een breed toepassingsgebied in industriële procescontrole, intelligente terminals en digitale netwerken.

#### 1982 Radio Corporation of America (RCA)

Uitwisseling technologie.

Philips en het Amerikaanse RCA zijn overeengekomen samen een nieuwe familie van 'supersnelle' CMOS-chips te gaan ontwerpen en produceren. De CMOS-technologie wordt beschouwd als de technologie van de toekomst.

Philips en RCA hebben beiden een grote ervaring op het gebied van de CMOS en door de overeenkomst zullen de voordelen van beide technologieën zoveel mogelijk worden gekombineerd. Zowel RCA als Philips Elcoma in Nijmegen (Nederland) zullen de circuits gaan ontwikkelen; de maskers (= de uitgebreide ontwerpen) zullen tussen de beide partners uitgewisseld worden, bijvoorbeeld in de vorm van komputerbanden waarop de ontwerpen zijn ondergebracht.

De CMOS-chips worden toegepast in consumentenapparatuur, industriële apparaten, telekommunikatie en militaire apparatuur. Door de hoge snelheid van de Philips/RCA-chip kan het toepassingsgebied worden uitgebreid met de elektronische gegevensverwerking.

#### 1982 Intel Corporation

Licentie-overeenkomst/second source.

De Amerikaanse chipsproducent Intel gaat aan Philips en Signetics kennis leveren die nodig is voor het toepassen van een nieuwe produktietechnologie voor chips. Het kernpunt van de overeenkomst is de produktietechnologie voor de CHMOS, dat wil zeggen Complementary High Performance Metal Oxide Semiconductor. Een typerend voordeel van de CHMOS zou zijn, dat de hiermee geproduceerde chips aanzienlijk minder energie gebruiken, waardoor ze vooral geschikt zijn voor apparatuur met batterijen als voedingsbron. De overeenkomst heeft een looptijd van 7 jaar.

Philips en Signetics gaan optreden als een zogenaamde second-source producent van enkele, door Intel ontworpen, chips, met gebruikmaking van de CMOS-techniek. De productie in Europa zal plaats vinden bij Valvo in Hamburg (West-Duitsland).

Philips levert aan Intel de zogenaamde busconcepten, de techniek om de verschillende onderdelen van een elektronisch systeem met elkaar te verbinden. De toepassing daarvan liggen bijvoorbeeld op het terrein van huiskomputers, kleine zaken-netwerken en auto-bedrading.

Verder gaan de drie maatschappijen samenwerken aan de verdere ontwikkeling van een nieuwe familie van '8-bit single chip microcontrollers'. Uitbreiding in 1986 met 16-bit microcontrollers (zie ook 1977).

Voor de produkten, die ten gevolge van de overeenkomst ontwikkeld worden, hebben de partners het recht deze te gaan fabriceren. De overeenkomst met Intel duidt er volgens het blad 'Electronics Weekly' op, dat Philips voor de belangrijke technologische samenwerking naar Amerika kijkt in plaats van naar Europa.

Uitbreiding in 1986 met 16 bit microcontrollers.

#### 1984 XYCOM

Uitwisseling technologie.

Signetics en XYCOM hebben een overeenkomst gesloten voor het gezamenlijk ontwikkelen en uitwisselen van informatie over VME-busverbindingen. Beide ondernemingen hebben het recht om wereldwijd te produceren, distribueren en te verkopen. De VME-bus vindt voornamelijk toepassing in door computergestuurde elektronische apparatuur.

#### 1984 Fairchild Camera and Instrument Corporation

Second-source.

Philips gaat, via Signetics, met Fairchild Camera and Instrument Corporation een second-source overeenkomst aan op het gebied van de 'subnanosecond gate arrays'. De maatschappijen zullen de noodzakelijke informatie uitwisselen, die nodig is om zelfstandig te kunnen produceren.

#### 1984 Texas Instruments

Licentie-uitwisseling/second-source.

Philips, Signetics en Texas Instruments gaan samenwerken in de standaard-celtechniek voor het ontwerpen en produceren van microchips. Via de samenwerking hopen de ondernemingen tot een wereldstandaard te komen. Via de standaard-celtechniek (cel = ontwerp) worden chips geproduceerd, die specifiek voor de klant worden ontworpen. De vraag naar deze specifieke ontwikkelde chips is sterk groeiende; de verwachting is dat in 1990 deze chips eenderde van de totale halfgeleidermarkt gaan uitmaken Philips,

Signetics en Texas Instruments gaan de nu in de computers aanwezige standaard-cellen naast elkaar leggen en daarbij optreden als elkaars 'second-source'. De samenwerking gaat verder dan het samenvoegen van elkaars bibliotheken alleen; men gaat ook gezamenlijk standaard-cellen toevoegen.

### overnemingen

#### 1964 Atlas General Industries Inc.

Fabrikant van elektrische en elektronische componenten, overgenomen door NAPC.

#### 1964 Dialight Corporation

Deze fabrikant van indikatielampjes, Light Emitting Diodes (LED) en schakelaars is door NAPC overgenomen. In 1968 is deze maatschappij onderdeel geworden van Digitronics Corporation, een dochter van NAPC. Na de verkoop van Digitronics in 1972 is zij zelfstandig verder gegaan als volledige dochter van NAPC.

#### 1964 Ohmite Manufacturing Company

Deze fabrikant van weerstanden, zowel regelbare als spoelweerstand, is tegenwoordig een volledige dochter van NAPC.

#### 1964 Digitronics Corporation

In 1964 heeft NAPC een belang genomen in Digitronics, een fabrikant van elektrische en elektronische componenten. In 1968 is dit belang uitgebreid tot een meerderheidsbelang door de overname van Dialight Corporation en Signal Indicator Corporation, in ruil voor aandelen NAPC. Digitronics maakte deel uit van Data Systems en is in 1972 door NAPC afgestoten.

#### 1964 Kulka Smith Electronics Corporation

Fabrikant van bedieningspanelen voor terminals, fluorescerende lamphouders, fittingen en flitsers, is een volledige dochter van NAPC geworden.

#### 1966 Conelco

Zie overname 1966 bij 'produkten en systemen voor professionele aanpassingen'.

#### 1966 Hi-spec Electronics Company

Deze fabrikant van relais en controls werd verworven door een divisie van NAPC, Price Electric Company. Het is niet bekend waar deze maatschappijen in ondergebracht zijn, maar aan te nemen is, dat zij onderdeel zijn gaan uitmaken van North American Philips Control Corporation.

1967 Dubbings Electronics Inc.

Deze fabrikant van elektronische onderdelen is overgenomen door NAPC.

1971 Electra/Midland Corporation

Deze fabrikant van weerstanden en condensatoren is door NAPC overgenomen voor 2,85 miljoen dollar. Later is de naam veranderd in : Mepco/Electra Inc.

1972 Unelec Inc.

Deze fabrikant van weerstanden en condensatoren is overgenomen door NAPC en in 1976 overgaan naar Mepco/Electra Inc.

1974 Amperex Electronics Corporation

Deze fabrikant maakt 'high-technology', elektronische componenten, zoals; elektronenbuizen, microgolfbuizen, kamarabuizen, opnamekoppen, luidsprekers, halfgeleiders, etc.

In 1974 is Amperex gefuseerd met Dialco Corporation, waarvan NAPC eind 1973 de resterende aandelen (31 %) verkregen had. NAPC had al een meerderheidsbelang in Dialco. De naam van de gefuseerde maatschappij blijft Amperex Electronic Corporation. Amperex was al in 1970 in het bezit van NAPC gekomen. Veel van de produkten van Amperex zijn bestemd voor defensie-doeleinden.

1974 National Components Industries Inc.

Deze fabrikant van tantalum condensatoren voor gebruik in elektrische en elektronische circuits, is gekocht door een dochter van NAPC, Mepco/Electra Inc., in ruil voor 298.849 aandelen NAPC.

1974 Wirewound Resistor Manufacturing Division

Deze fabrikant van spoelen-weerstanden is door NAPC overgenomen van Sprague Electric Company.

1975 Signetics Corporation

Signetics produceert en verkoopt geïntegreerde schakelingen voor de professionele markt, met name computercomponenten. Zij is overgenomen door de United States Philips Corporation, een dochter van de Trust, van Corning Glass Works. Deze maatschappij bezat 70 % van het aandelenkapitaal. In het totaal bedroeg de overnameprijs 40 miljoen dollar.

NAPC wilde Signetics niet overnemen, omdat het met de overname van Magnavox, het jaar daarvoor, al een grote financiële last op zich genomen had. Ten tijde van de overname zat ook Signetics in de rode cijfers. Met de overname van Signetics heeft de Trust ook een aantal vestigingen buiten Amerika verworven : Zuid-Korea, Thailand en de Filipijnen. Deze laatste vestiging is in 1983 gesloten. Signetics is volledig geïntegreerd in Elcoma, een van de hoofdindustriegroepen (HIG) van Philips.

1976 Airpax Electronics Inc.

Airpax Electronics, een fabrikant van elektronische industriële controle componenten, zoals relais, circuitonderbrekers, snelheidsmeters en thermostaten, is gekocht in ruil voor 333.438 aandelen NAPC, en gefuseerd met een andere dochter van NAPC, NAP Controls Division.

1978 Fabriek van General Electric Company

Deze fabriek van General Electric, die elektrolytische condensatoren produceert, wordt overgenomen door Mepco/Electra voor 10 miljoen dollar. Met deze overname hoopt NAPC haar positie op de markt voor elektronische condensatoren te verbeteren. Bij de fabriek in South Carolina zijn 550 mensen werkzaam.

1980 Centralab

Centralab Division, fabrikant van keramische condensatoren, schakelaars en dikke film circuits, is door NAPC gekocht van Globe Union Inc., een dochter van Johnson Controls Inc. De betreffende divisie is wereldwijd een van de belangrijkste leveranciers van keramische condensatoren. Levert ook aan defensie. Centralab heeft vestigingen in diverse landen: Hong-Kong, Mexico en Taiwan. Het totaal aantal werknemers bedraagt meer dan 4.000. De overnamekosten waren 63 miljoen dollar.

1980 Cobilt Divison

Cobilt Divison maakt produkten voor fabrikanten van halfgeleiders en is een onderdeel van Computervision Corporation, een fabrikant van Computer Aided Design (CAD)-systemen en automatische produktiesystemen. In de berichten over deze overname wordt gesproken over een mogelijke aankoop door NAPC. Of deze geëffektueerd is is onduidelijk.

## Diverse activiteiten

### samenwerkingen

1974 Daiichi Seiyaku Company Ltd. (Tokyo, Japan)

Joint venture.

Thompson Hayward Chemical Company, een dochter van NAPC, richt met Daiichi een joint venture op voor de produktie van vitamine B-5. De joint venture krijgt de naam Daitom Inc. en is gevestigd in Kansas City, Kansas.

1983 Warner Communications Inc.

Joint venture.

Polygram, een joint venture op het gebied van geluidsdragers van Philips en Siemens, en het Amerikaanse bedrijf Warner Communications voeren besprekingen over een wereldwijde

samenwerking op het gebied van grammofoonplaten, muziek-cassettes, home-video en compact disc; met andere woorden : voorbespeelde geluid- en beelddragere.

Het plan is dat Polygram, samen met de muziekdivisie van Warner, WEA, op zal gaan in twee nieuwe joint ventures :

- Een voor de landen buiten Amerika, met een deelname van Warner en Polygram van elk 50 %.
- Een voor Amerika zelf, waarin Warner voor 80 % deelneemt en Polygram voor 20 %.

Tegelijkertijd wordt het aandeel van Siemens, dat zich meer wil gaan concentreren op de professionele sektor, in Polygram terug gebracht van 50 naar 10 %. De belangen die Polygram en Warner in de muziekuutgeverij hebben, vallen buiten deze overeenkomst.

Door de samenwerking zal de combinatie Polygram/WEA op de wereldmarkt marktleider worden met een aandeel van 26 %. De labels die op dit moment door beide maatschappijen gevoerd worden zullen worden gehandhaafd. De reden voor de samenwerking is tweërlei :

1. De platenindustrie heeft te maken met dalende verkopen.
2. De introductie van de compact disc jaagt de industrie op hoge kosten.

Voor Polygram betekent de samenwerking met Warner een nieuwe stap op de Amerikaanse markt. Tot nu toe is het Polygram op de Amerikaanse markt (zo'n twee-derde van de totale wereldplatenverkoop) niet voor de wind gegaan. In de zes jaren tot en met 1983 heeft Polygram in de Verenigde Staten een verlies geleden van zo'n 225 miljoen dollar, en voor 1984 wordt een verlies van 15 miljoen dollar geraamd. De oorzaken hiervan zijn een eigen geldkostende distributie-organisatie en een gebrek aan een vast bestand van artiesten die voor suksessen kunnen zorgen. Warner zou deze leemtes op kunnen vullen.

In 1984 werd bekend gemaakt dat de plannen tot samenwerking van de baan zijn. De Amerikaanse Federal Trade Commission, een overheidsinstelling die toezicht houdt op fusies en overnemingen, heeft de fusie verboden, omdat de nieuwe combinatie een veel te grote greep zou krijgen op de markt en op de artiesten. Dit zou de concurrentie-verhoudingen nadelig beïnvloeden. Hoewel Philips deze stelling voor de rechter aan zou kunnen vechten, en dit volgens eigen zeggen ook zou winnen, is besloten van fusie af te zien. De gerechtelijke procedures zouden meerdere jaren in beslag nemen, en zo'n lange periode van onzekerheid is voor Philips en Warner niet te accepteren.

In de Verenigde Staten wordt al wel gesuggereerd dat Polygram op zoek is naar een nieuwe partner, en de naam van MCA wordt daarbij genoemd. De combinatie Polygram/MCA zal, in vergelijking met de samenwerking met Warner, een tweede keus zijn, omdat MCA slechts beschikt over een marktaandeel (in de Verenigde Staten) van 8 %. Hoe dan ook, Philips zoekt naar een partner om de eigen distributie-organisatie te kunnen sluiten.

## overnemingen

### 1961 Thompson Hayward Chemical Company

Thompson Hayward produceert industriële chemicaliën, middelen voor de bewerking van textiel en gewasbeschermingsmiddelen (ontsmettingsmiddelen), landbouwchemicaliën, voedingsmiddelen en medicamenten voor dieren.

Thompson Hayward is in 1962 opgenomen in Philips Electronics and Pharmaceutical Industries Corporation (PEPI). In 1973 heeft NAPC de resterende 34 % van de aandelen PEPI verkregen. In 1981 heeft Harrison & Crosfield Ltd. de chemiebelangen overgenomen. De verkoop behelsde de afdelingen industriële chemicaliën, middelen voor de bewerking van textiel en de gewasbeschermingsmiddelen. De verkoopprijs bedroeg 14,8 miljoen dollar. De overige activiteiten van Thompson Hayward (landbouwchemicaliën, voedingsmiddelen en medikamenten voor dieren) worden voortgezet in een nieuwe maatschappij Thompson Hayward Agricultural Chemical Company, een volledige dochter van NAPC. Ook uitgesloten bij de verkoop zijn produkten zoals Dimilin (een chemische stof die de groei van insecten remt), Casoran (onkruidverdelger) en Duter (schimmelverdelger).

Ook haar overige chemiebedrijven zijn door NAPC verkocht: in 1978 is Philips Roxane Laboratories Inc., fabrikant van geneesmiddelen, die niet meer door octrooien beschermd zijn, alsmede geneesmiddelen in eenheidsverpakking voor het gebruik in ziekenhuizen, verkocht aan Boehringer Ingelheim Ltd. In 1981 is Philips Roxane Inc., fabrikant van geneesmiddelen voor dieren, eveneens verkocht aan Boehringer Ingelheim Ltd.

### 1961 Mercury Record Corporation en National Record Pressing Inc.

Beide platenmaatschappijen zijn overgenomen door NAPC. In 1972 zijn de twee maatschappijen, samen met een 50 % belang in de muziekuutgeverij Chappell & Co. (in New York en London), verkocht aan de Polygram-groep voor 1,63 miljoen dollar.

### 1966 Plastic Ware Inc.

Produceert waarschijnlijk plastic materialen, zoals onderdelen voor apparatuur en verpakkingsmaterialen. Deze maatschappij fungeert waarschijnlijk als leverancier voor Anchor Brush Company Inc. De overnameprijs bedroeg 3 miljoen dollar.

### 1966 Conelco

Zie overnemingen 1966 bij produkten en systemen voor professionele toepassingen.

### 1968 Chappell & Co. Inc.

Deze muziekuutgeverij is voor 50 % overgenomen door NAPC en voor 50 % door Polygram. Het 50 % belang van NAPC is in 1972



overgedaan aan Polygram. In 1984 verkocht Polygram voor ca. 150 miljoen gulden haar muziekuiteverijen Chappell, Intersong en aangesloten bedrijven (met in totaal 5.000 personeelsleden) aan een groep brits-amerikaanse muziekuiteverers en een amerikaanse beleggingsmaatschappij. Polygram verkocht deze winstgevendende muziekuiteverijen om geldmiddelen vrij te krijgen voor onder andere de produktie van de compact disc. Verder hield de verkoop verband met de toenmalige fusieplannen van Polygram met Warner Communications (zie bij de samenwerkingen).

1974 The Magnavox Company

Zie bij overnemingen 1974 'beeld en geluid voor konsumenten-toepassingen'.

1974 Colors Department van Tenneco Chemicals Inc.

Deze fabrikant van kleurstoffen is waarschijnlijk overgenomen door American Color and Chemical Corporation, een volledige dochter van NAPC.

1979 Lakewood Metal Products Company

Deze fabrikant van metaalverpakkingen is overgenomen door Anchor Brush Company, een dochter van NAPC, die borstels en plastic verpakkingensmaterialen maakt.

1980 Casablanca Record and Film Works

De overname van de platen- en filmmaatschappij Casablanca is gedaan door Polygram, een joint venture van Siemens en Philips. Polygram had zich al in 1977 in Casablanca ingekocht, voor 10 miljoen dollar kreeg zij een aandeel van 50 %. Dat is in 1980 uitgebreid tot 100 %. De geschatte overnamekosten bedroegen zo'n 15 miljoen.

De voornaamste reden die Polygram noemde voor deze overname is de wens tot uitbreiding van de activiteiten op entertainment-gebied. Hierdoor is men beter in staat in te spelen op toekomstige ontwikkelingen, met name op het gebied van video en beeldplaten. In 1980 is Polygram in de Verenigde Staten zijn activiteiten op het gebied van entertainment aan het reorganiseren. In februari maakte zij de oprichting bekend van Polygram Record Operations USA, waarin vier divisies zitten : Polydor Inc. Phonogram-Mercury, Polygram-Classics en Casablanca Records. Op de markt voor grammofoonplaten neemt Polygram in de Verenigde Staten de derde plaats in met 16 %. Nummer 1 en 2 zijn respectievelijk Warner (23 %) en CBS Records (20 %).

Tegelijk met de overname van Casablanca, maken beide maatschappijen bekend dat er een nieuwe maatschappij wordt opgericht: Polygram Pictures in Los Angeles. Deze maatschappij zal zich, in eerste instantie, bezig houden met het produceren van films. Niet uitgesloten wordt dat, na verloop van tijd, ook pro-

gramma's voor video-cassettes en/of beeldplaten gefabriceerd gaan worden. Tevens blijft Polygram een aandeel van 50 % houden in Stigwood Group of Companies, een bedrijf dat gespecialiseerd is op het gebied van muziekuitegaven, grammofoonplaten, film- en tv-produkties.

Later in het jaar zijn nog twee bedrijven opgericht : Poly Star, een bedrijf voor de marketing van platen en muziek-cassettes met compilatie-muziek (werkt voornamelijk met radio- en tv-advertenties) en Polygram Television, die zich richt op de ontwikkeling, produktie, aankoop en distributie van programma's voor de nationale en lokale tv-stations en kabelnetwerken. Het nieuwe bedrijf zal zich ook gaan bezig houden met het vervaardigen van programma's voor video-cassettes en beeldplaat (in samenwerking met Polygram Pictures).

1981 Stenbridge Manufacturing Company

Deze producent van ingewikkelde koperen en roestvrij stalen onderdelen, is aangekocht door Baker, Knapp & Tubbs Inc. voor haar 'Mastercraft Furniture Division'. Tevens is een stoffeerderij in Grand Rapids, Michigan, aangekocht.

1981 Ludwig Industries Inc.

Ludwig, een fabrikant van slaginstrumenten, is aangekocht door The Selmer Company, een dochter van Magnavox.

## Bijlage 2 Vestigingenlijst

In deze vestigingenlijst zijn de bedrijven opgenomen die in bezit zijn van de North American Philips Corporation en de United States Philips Corporation. De gegevens die tot de samenstelling van deze lijst hebben geleid, zijn verkregen uit openbare bronnen zoals kranten, jaarverslagen van Philips en de North American Philips Corporation, de Kamer van Koophandel te Eindhoven en naslagwerken waaronder 'Who owns whom'. De gegevensverzameling is met het jaarverslag 1985 van NAPC afgesloten.

De bedrijven zijn per produktsektor alfabetisch gerangschikt. De naam van het bedrijf wordt vermeld (in hoofdletters), met direkt daarachter de staat waarin het bedrijf geregistreerd is.

Onder de naam zijn, wederom in alfabetische volgorde, de vestigingsplaatsen van het bedrijf opgenomen (plaats en staat). De vestigingen die een andere naam hebben, dan wel gedeeltelijk in het bezit zijn van het bedrijf, volgen daarna. Indien het deelnemingspercentage kleiner is dan 100 %, wordt dit direkt achter de naam vermeld.

Voor zover beschikbaar wordt in een drietal kolommen de volgende informatie gegeven :

1. De aard van het bedrijf:
  - A = algemeen ; o.a. (hoofd)kantoren, vemen e.d.
  - T = technisch ; de produktie-vestigingen.
2. De produkten / activiteiten.
3. Het aantal werknemers.

Bijvoorbeeld :

- |     |   |              |   |
|-----|---|--------------|---|
| 3.  | CHICAGO MAGNET WIRE CORPORATION, Illinois |              |   |
| 3.1 | Elk Grove Village, A,T<br>Illinois        | 1<br>2       | 3<br>200 (1983)   |
|     |   | hoofdkantoor | koper- en aluminium magneet-<br>draad, PVC-draad en kabel |

Alle bedrijven/vestigingen zijn voorzien van een nummer. De produktsektoren hebben een Romeins cijfer. Dit maakt het mogelijk om met behulp van de bijgevoegde alfabetische lijst informatie over het gezochte bedrijf in de vestigingenlijst op te zoeken.

Bijvoorbeeld :

Ludwig Industries, Inc.

VII.10.4

Moet gezocht worden in produktsektor VII (Diversen), het tiende bedrijf (The Selmer Company), vierde vermelding (Ludwig Industries, Inc., North Carolina).

De laatste opmerking is, dat het merendeel van de in produktsektoren II t/m IX vermelde bedrijven in bezit is van de North American Philips Corporation. Indien de aandelen van het bedrijf in bezit zijn van de United States Philips Corp. wordt dit aangegeven met een \* voor de naam.

Bijvoorbeeld:

\*SIGNETICS CORPORATION.

## I Algemeen

1. UNITED STATES PHILIPS TRUST, New York
- 1.1 New York, New York A houdstermaatschappij van de 20 (1983)  
Philipsbelangen in de Verenigde Staten
- 1.2 North American Philips Corporation A - werkmaatschappij van de US 2.750 (1983)  
(58,3) Philips Trust  
New York, New York - houdstermaatschappij van de vele Amerikaanse Philips dochters
- 1.3 United States Philips Corporation A - in de Verenigde Staten de  
Tarrytown, New York houdster van de Philips-patenten

- financieringsmaatschappij van de United States Philips Trust;  
is houdster van aandelen van een aantal maatschappijen
- vervult administratieve diensten voor de Trust.

In deze categorie moeten nog twee maatschappijen genoemd worden ; deze zijn niet eenduidig onder de hierna volgende produktsektoren te plaatsen.

2. NORTH AMERICAN PHILIPS DEVELOPMENT CORPORATION, Delaware
- De maatschappij heeft in 1974/1975 The Magnavox Company overgenomen. De aandelen zijn in handen van NAPC en de United States Philips Corporation.
- 2.1 Magnavox Productions, A Houdt waarschijnlijk een  
Inc., Delaware aantal patenten op het gebied van optische beeldplaten en spelers
- 2.1.1 Optical Programming A Beeldplaat-patenten  
Association (33)  
Los Angeles, California
- 2.2 The Magnavox Company A Houdstermaatschappij van :  
Baker, Knapp en Tubbs (VII.2)  
Magnavox CATV Systems (V.5)  
MAGIEC (V.6)  
The Selmer Company (VII.10)  
NAPCEC (III)

3. \* UNITED STATES PHILIPS DEVELOPMENT CORPORATION, Delaware

Houdt waarschijnlijk een deel van de aandelen in North American Philips Development Corporation (I.2).

## II Verlichting en batterijen

1.	ADVANCE TRANSFORMER COMPANY, Illinois			
1.1	Boscobel, Wisconsin	T	Voorschakelapparaten voor hogedrukgasontladingslampen	39 (1983)
1.2	Chicago, Illinois	A,T	- Hoofdkantoor - Productie van transformatoren en voorschakelapparaten voor TL-buizen en hogedrukgasontladingslampen	1.000 (1983)
1.3	Monona, Iowa	T	Voorschakelapparaten	
1.4	Monroe, Wisconsin	T	Kleine transformatoren	500 (1983)
1.5	Platteville, Wisconsin	T	Voorschakelapparaten voor TL-buizen	39 (1983)
1.6	Wartburg, Tennessee	T	Transformatoren voor magnetrons	300 (1983)
1.7	ADCO International Inc. A Delaware	A	waarschijnlijk een verkoopkantoor	
1.8	Tripp Steel Company Illinois			

## 2. NORTH AMERICAN PHILIPS LIGHTING CORPORATION, Delaware

2.1	Atlanta, Georgia	A	Veem en verkoopkantoor	
2.2	Baltimore, Washington D.C.	A	Veem	
2.3	Bath, New York	T	Hogedrukgasontladingslampen	
2.4	Bloomfield, New Jersey	T,A	Hoofdkantoor Gloeilampenproductie (Wordt eind 1986 gesloten)	
2.5	Boston, Massachusetts	A,T	Veem en verkoopkantoor Lichtproductie	
2.6	Buffalo, New York	A	Verkoopkantoor	
2.7	Cayey, Puerto Rico	T	Lichtproductie	
2.8	Charlotte, N.Carolina	A	Veem en verkoopkantoor	
2.9	Chicago, Illinois	A	Veem en verkoopkantoor	
2.10	Cincinnati, Ohio	A	Veem en verkoopkantoor	
2.11	Dallas, Texas	A	Veem en verkoopkantoor	
2.12	Danville, Kentucky	T	Veem en verkoopkantoor	
2.13	Denver, Colorado	A	Glasballonnen- en buizen Verkoopkantoor	300 (1983)
2.14	Detroit, Michigan	A	Veem en verkoopkantoor	
2.15	Fairmont, West Virginia	A,T	Veem TL-buizen	
2.16	Hightstown, New Jersey	T,A	Hoofdkantoor	500 (1983)
2.17	Honolulu, Hawaii	A	SOX-, *SL- en *PL-lampen Verkoopkantoor	
2.18	Houston, Texas	A	Veem en verkoopkantoor	
2.19	Huntsville, Alabama	T	Draad-, staaf- en plaat- produkten van wolfram en molybdenum	
2.20	Indianapolis, Indianapolis	A	Verkoopkantoor	
2.21	Juarez, Mexico	T	Lichtproductie	

2.22	Kansas City, Missouri	A	Veem en verkoopkantoor	225 (1983)
2.23	Lewiston, Maine	T	Draad-, staaf- en plaat- produkten van wolfram en molybdenum	
2.24	Little Rock, Arkansas	T,A	Veem en verkoopkantoor Lichtproduktie	
2.25	Los Angeles, California	A	Veem en verkoopkantoor	
2.26	Miami, Florida	A	Veem en verkoopkantoor	
2.27	Minneapolis, Minnesota	A	Veem en verkoopkantoor	
2.28	Nashville, Tennessee	A	Veem en verkoopkantoor	
2.29	New Orleans, Louisiana	A	Veem en verkoopkantoor	
2.30	New York, New York	A	Veem en verkoopkantoor	
2.31	Owensboro, Kentucky	T	Lichtproduktie	
2.32	Paris, Texas	T	Lichtproduktie	
2.33	Philadelphia, Pennsylvania	A	Verkoopkantoor	
2.34	Pittsburgh, Pennsylvania	A	Veem en verkoopkantoor	
2.35	Richmond, Kentucky	T	Auto, miniatuur en halogeenlampen	
2.36	Richmond, Virginia	A	Verkoopkantoor	
2.37	Salina, Kansas	T,A	Veem Lichtproduktie, TL-buizen	
2.38	Salt Lake City, Utah	A	Veem en verkoopkantoor	
2.39	San Francisco, California	A	Veem en verkoopkantoor	
2.40	Seattle, Washington	A	Veem en verkoopkantoor	
2.41	Somerset, New Jersey	A	Hoofdkantoor (werd in 1986 geopend)	
2.42	South Brunswick, New Jersey	A	Veem en verkoopkantoor	
2.43	St. Louis, Missouri	A	Veem en verkoopkantoor	
2.44	Van Wert, Ohio	T	Kwiklampen	80 (1983)
2.45	Warren, Pennsylvania	T	Speciale Gloeilampen	
2.46	Washington, Pennsylvania	A	Veem	

2.47 Lustra Lighting Corp.

East Rutherford,

New Jersey

270 (1983)

2.48 Norelco Lighting Supply A

Company, Delaware

waarschijnlijk verkoop-  
kantoor voor konsumenten-  
markt

2.49 North American Philips A

Service Lighting Corp.

Delaware

waarschijnlijk verkoop-  
kantoor voor commerciële  
en industriële markt

### III Konsumenten-elektronika

NORTH AMERICAN PHILIPS CONSUMER ELECTRONICS CORPORATION, Delaware  
bestaat uit 3 maatschappijen :

1.	PHILIPS ECG INC., Delaware			
1.1	Altoona, Pennsylvania	T	Ontvangstbuizen (voor t.v.)	375
1.2	Emporium, Pennsylvania	A	Ontwikkeling	139
1.3	Ottawa, Ohio	T	Kleurenbeeldbuizen, ontvangstbuizen, speciale types zwart/wit monitoren	2.000
1.4	Seneca Falls, New York	A,T	Hoofdkantoor Kleuren databeeldbuizen	1.500
1.5	Vega Baja, Puerto Rico	T	(DGD), projektie-tv-buizen	
1.6	Williamsport, Pennsylvania	A	Onderdelen voor tv-buizen Distributie halfgeleiders	141

2. NAP CONSUMER ELECTRONICS CORPORATION, Delaware
- 2.1 Arden, North Carolina T TV-onderdelen, oa plastics 450
- 2.2 Greeneville, Tennessee T TV-assemblage, ontvangers voor infrarood afstandsbediening 2.040
- 2.3 Jefferson City, Tennessee T Radio- en tv omkastingen 1.100
- 2.4 Juarez, Mexico T Radio- en tv toestellen 539
- 2.5 Knoxville, Tennessee A Assemblage van onderdelen Hoofdkantoor 102
- Koördinatie voor ontwerp, produktie en produktieplanning van het NTSC (= National Television System Committee), transmissiesysteem wereldwijd
- 2.6 Magnavox Commercial A Verkoopkantoor voor de Sales kommerciële sektor (o.a. hotels) van tv's, monitoren, videorekorders, -kamera's en een aantal elektrische consumentenprodukten
3. PHILIPS HOME INTERACTIVE SYSTEMS INC., Delaware
- 3.1 Knoxville, Tennessee A Marketing van o.a. de Magnavox Videowriter tekstverwerker

#### IV Huishoudelijke apparaten

1. CONSUMER PRODUCTS DIVISION INC., Texas
- 1.1 Essex, Connecticut T Koffiezet-apparaten
- 1.2 Stamford, Connecticut A,T Hoofdkantoor, import van scheerapparaten, ladyshave en hete-luchtborstels ; fabrikage van lucht- en waterzuiveringsapparatuur, verlichte spiegels, broodroosters
2. GENIE HOME PRODUCTS INC., Ohio
- 2.1 Akron, Ohio T Hoofdkantoor 400 (1983)
- Automatische openers voor (garage-) deuren en hekken, antennerichters, platenspelers, huishoudelijke apparaten, kleine motoren, Genie afstandbedieners, nat/droog stofzuigers, metaal- en voltagedetectors, vuilnispersers
3. NORELCO SERVICE INC., Delaware
- 3.1 Stamford, Connecticut A Hoofdkantoor
- Verspreid over de Verenigde Staten heeft Norelco 16 zgn. 'sale and service' centra ;

deze centra verzorgen de verkoop en service van de (elektrische huishoudelijke) produkten met de merknaam 'Norelco', + 500 onafhankelijke servicecentra die met concessie van Norelco werken

- 4. PARK WORLD TRADE, Delaware
- 4.1 Essex, Connecticut A Im/export van elektrische huisraad 250 (1983)
- 5. US APPLIANCES CORPORATION, Delaware
- 5.1 Westport, Connecticut A Marketing voor de droogscheerapparaten van het merk Schick

## V Professionele produkten en systemen

- 1. AKG ACOUSTICS INC., Delaware
- 2. AMERICAN DATA CORPORATION
- 2.1 Huntsville, Alabama T Radio- en tv kommunikatie-apparaat 175 (1983)
- 3. CSD, INC. (COMMUNICATION SYSTEMS DIVISION), Delaware
- 3.1 Piscataway, New Jersey A,T Hoofdkantoor  
Kommunikatiesystemen (grote en middelgrote centrales)
- 4. FORESTVILLE INDUSTRIES INC., Delaware
- 4.1 Forestville, Connecticut A Hoofdkantoor  
Potentiometers, tijdsregistratie-apparaat voor telefoons, muntapparaat 700
- 5. MAGNAVOX CABLE TELEVISION SYSTEMS, Delaware
- 5.1 Manlius, New York A,T Hoofdkantoor  
Kabel-tv distributieapparaat, decoders, ontstoringapparaat en versterkers
- 6. MAGNAVOX GOVERNMENT AND INDUSTRIAL ELECTRONICS COMPANY, Delaware
- 6.1 Fort Wayne, Indiana A Hoofdkantoor
- 6.2 General Atronics Corp. T Bewakingsapparaat en optische lezers Philadelphia, Pennsylvania
- 6.3 General Atronics Corp. T Apparaat voor ontwikkeling en wetenschappelijk gebruik, o.a. instrumenten voor de ruimtevaart, meubels en apparaat voor laboratoria, lees- en tekenapparaat en elektronenbuizen Windmoor, Pennsylvania 200
- 6.4 Magnavox Advanced T Geavanceerde kommunikatiesystemen voor militair gebruik Torrance, California
- 6.5 Magnavox Advanced T Ontwikkeling en produktie van hoge frekwentie radio-netwerken Loudon, Virginia 750

6.6	Magnavox Electronic Systems Co. Fort Wayne, Indiana	T	Sonarboeien, startsystemen voor motoren, navigatie-apparatuur (o.a. voor satellieten), transmissie-apparatuur	3.000
7.	PHILIPS BUSINESS SYSTEMS INC., Delaware			
7.1	Cheverly, Maryland	A	Groothandel	20 (1983)
7.2	Skokie, Illinois	A	Groothandel	35 (1983)
7.3	Woodbury, New York	A,T	Hoofdkantoor Produktie van door mikro-processor gestuurde dikteer- en overschrijfapparatuur, zakencomputers, kalkulators Import van dikteerapparatuur	420 (1983)
8.	PHILIPS ELECTRONIC INSTRUMENTS INC., Delaware			
8.1	Mahwah, New Jersey	A,T	Hoofdkantoor; Analytische röntgenapparatuur elektronemikroskopen, bewakingsapparatuur	339 (1983)
8.2	EDAX International Inc Prairie View, Illinois	T	Wetenschappelijke analyse-apparatuur, waaronder de 'Energy Dispersive Spectrometer', die de legering van materialen bepaalt. Waarschijnlijk de exportmaat schappij	150 (1983)
8.3	EDAX Export Corporation Illinois	A	Oscilloscopen, frekwentietel- lers en -timers, logische analyse-apparatuur. Doet ook marketing van Philips produkten in de VS	139 (1983)
8.4	Philips Test & Measuring Instruments Inc. Mahwah, New Jersey	T		
9.	PHILIPS HOTEL SYSTEMS INC., Delaware			
9.1	Rockville, Indiana	A,T	Hoofdkantoor Fabrikage van volledige informatiesystemen voor hotel-beheer	
10.	PHILIPS MEDICAL SERVICE CORPORATION, Delaware (PHILIPS ULTRASOUND INC., SALES COMPANY)			
10.1	Philips Ultrasound Santa Ana, California	A,T	Ontwikkeling van produktie, verkoop en installatie van ultra sonore diagnosesystemen (FM-imaging)	
10.2	Philips Ultrasound World Trade Inc. Santa Ana California	A	Exportmaatschappij; wil het wereldomvattende distributie-centrum zijn voor ultra-sonore diagnosesystemen; 50 % van de output wordt geëxpor-teerd	
10.3	S & H Medical Systems Inc., Georgia	A	Verkoopmaatschappij van röntgenapparatuur	
11.	PHILIPS MEDICAL SYSTEMS INC., Delaware			
11.1	Shelton, Connecticut	A,T	Hoofdkantoor Digitale beeldapparatuur, scanners, ultra sonore apparatuur, (import van) röntgenapparatuur, kernspin-resonantie-apparatuur Tandheelkundige röntgen-apparatuur en filmverwerkers	200 (1983)
11.2	Dent-X Corporation	T		



11.3 Raytel Systems Corp. T Bedieningspanelen voor aflees  
(22,25 %) apparaatuur, digitaliseerders,  
San Jose, California tele-radiologie stations en  
afstandmonitoren ; voor een  
archiverings- en communicatie  
systeem van verkregen  
(medische) afbeeldingen.

12. \*PHILIPS OPTICAL COMMUNICATIONS CORPORATION, Delaware

Kabelsystemen voor optische  
transmissie

13. PHILIPS SUBSYSTEMS AND PERIPHERALS INC., Delaware

13.1 San Francisco, A Marketingorganisatie van de  
California compact-disc ROM speler voor  
professioneel gebruik (data  
opslag)

14. PHILIPS TELEVISION SYSTEMS INC., Delaware

A Combineert de activiteiten  
van Philips en Pye TVT op de  
amerikaanse markt. Verkoop  
studio- en opname-apparatuur  
voor de omroepmaatschappijen  
inkluisief service, installa-  
tie en service op het gebied  
van systeemopbouw.

## VI Componenten

1. AIRPAX CORPORATION, Maryland

1.1 Cambridge, Maryland T Magnetische circuit-onder-  
brekers, relais, lineaire  
versnellers, meters, tellers  
Hoofdkantoor 700 (1983)  
1.2 Cheshire, Connecticut A,T  
Productie van o.a. gelijk-  
stroommotoren, stepper motors  
Instrumenten om elektriciteit  
1.3 Fort Lauderdale, Florida T te meten  
144 (1983)  
1.4 Frederick, Maryland T Elektronische componenten,  
o.a. houders voor chips 483 (1983)  
1.5 Huntsville, Alabama T Elektronische industriële  
1.6 AIRPAX International A controle-apparatuur  
Sales Corporation Internationaal verkoopkantoor  
Cambridge, Maryland  
1.7 AIRPAX, Singapore A Verkoop en service  
1.8 SANKEN-AIRPAX Co. Ltd.  
(50) Japan

2. AMPEREX ELECTRONIC CORPORATION, Delaware

2.1 Slatersville, A Hoofdkantoor van de holding  
Rhode Island  
2.2 Amperex Electronic T Diskrete halfgeleiders,  
Industries Inc. elektronenbuizen, componenten,  
elektronische rekenapparatuur  
Hicksville, New York  
2.3 Amperex Electronic T 'high-technology', elektro-  
Industries Inc. nische componenten, zoals  
Slatersville, elektronenbuizen, Plumbicon  
Rhode Island kamera-buizen, mikrogolf-  
670 (1983)  
480 (1983)

buisen, speciale buizen voor medisch en industrieel gebruik, buizen voor magnetron-ovens, gemengde componenten voor militair en commercieel gebruik, microgolf buizen voor vuurkontrole systemen en radar ;  
Magnetische keramische materialen, luidsprekers, printers, componenten voor opnamekoppen, opto-elektronische onderdelen

450 (1983)

- 2.4 Amperex Electronic Industries Inc. T  
Smithfield, Rhode Island
- 2.5 Amperex Sales Corp. A  
Slatersville,  
Rhode Island
- 2.6 Amperex World Trade Inc A  
Slatersville,  
Rhode Island
- 2.7 Dialco World Trade Inc. A  
Delaware
- 2.8 Dialight Corporation T  
Roxboro, North Carolina
- 2.9 Dialight Corporation T  
New York, New York

Buizen voor magnetron-ovens

Verkoopkantoor voor o.a. produkten van Philips-Elcoma

Internationaal verkoopkantoor

Internationaal verkoopkantoor van 'Dialight' produkten  
Opto-elektronische onderdelen en komputer-accessoires  
Indikatielampjes, controlebordindikatoren, Light Emitting Diodes (LED), verlichte drukknoppen, schakelaars, onderdelen voor dataverwerkende apparatuur, opto-elektronische componenten, voltage-regelaars

400 (1983)

- 2.10 Ferroxcube Division Saugerties, New York T

Geheugenkernen, magneetkoppen ferrietten

750 (1983)

### 3. CHICAGO MAGNET WIRE CORPORATION, Illinois

- 3.1 Elk Grove Village, Illinois A, T

Hoofdkantoor

Koper- en aluminium magneetdraad, PVC-draad en kabel

200 (1983)

### 4. ELECTRICAL INDUSTRIES

- 4.1 Murray Hill, New Jersey T

320 (1983)

Hermetische zegels (seals) zoals tantalum op tantalum, 'lithium battery' zegels, zegelmethode voor exotische materialen en speciale glasformules.

Hermetische zegels voor condensatoren, relais, foto-optische en batterijkapjes, fotocellen

### 5. KULKA SMITH INC., New York

- 5.1 Manasquan, New Jersey A, T

350 (1983)

Hoofdkantoor  
Elektronische hardware zoals elektronische componenten, schakelaars, pluggen, elektronische edukatieve sets

- 5.2 Mount Vernon, New York T

300 (1983)

Panelen voor terminals, draadaccessoires, fittingen voor TL-buizen, schrijvers, flitsers  
Hoofdkantoor

- 5.3 Nelson Screw Machine T  
Products Inc.  
Connecticut
6. MEPCO / CENTRALAB INC., Delaware
- 6.1. El Paso, Texas T Halfgeleiders en aanverwante 75 (1983)  
apparaten
- 6.2 Fort Dodge, Iowa T Elektronische componenten en 375 (1983)  
weerstanden
- 6.3 Hauppauge, New York T Weerstanden en condensatoren
- 6.4. Irmo, South Carolina T Elektrolytische condensatoren 635 (1983)
- 6.5 Jupiter, Florida T Tantalum chip-produkten, SMD
- 6.6 Milwaukee, Wisconsin T chip tantalum condensatoren 539 (1983)  
Keramische condensatoren,  
schakelaars, dikke film-  
circuits, geminiaturiseerde  
produkten, nieuwe componenten  
voor automatische insertie en  
'placement' (SMD-  
condensatoren)
- 6.7 Mineral Wells, Texas T Weerstanden en condensatoren 300 (1983)
- 6.8 San Diego, California T Weerstanden en condensatoren 75 (1983)
- 6.9 West Lafayette, Indiana T Elektronische onderdelen
- 6.10 West Palm Beach, Florida A,T Hoofdkantoor
- 6.11 Centralab International A Tantalum chip-produkten  
Inc., Delaware Internationaal verkoopkantoor  
(waarschijnlijk)
- 6.12 G/J California Inc. Delaware
- 6.13 Centralab Hong Kong Ltd. Hong Kong
- 6.14 Centralab Mexico SA Juarez, Mexico
- 6.15 Centralab Taiwan Ltd. Chung-Li-Taowuan, Taiwan
- 6.16 Compania General de Electronica SA Mexico City, Mexico
- 6.17 Mepco/Electra World A Internationaal verkoopkantoor  
Trade Inc. Delaware
- 6.18 Dominicaanse Republiek
- 6.19 Haiti
- 6.20 Mexico
7. OHMITE MANUFACTURING COMPANY, Illinois
- 7.1 Birmingham, Michigan A Waarschijnlijk een veem 22 (1983)
- 7.2 Hudson, New Hampshire T Passieve weerstanden, zoals 200 (1983)  
spoelenweerstand en regel-  
bare weerstanden
- 7.3 Skokie, Illinois A,T Hoofdkantoor 600 (1983)  
Passieve weerstanden
- 7.4 Ohmite World Trade Inc. A Waarschijnlijk internationaal  
Delaware verkoopkantoor
8. PHILIPS METALIX CORPORATION, Delaware
- 8.1 Mount Vernon, New York A,T Hoofdkantoor  
Röntgenbuizen en -apparatuur

9. \*PHILIPS OPTICAL STORAGE CORPORATION, Delaware 850
- 9.1 Laser Magnetic Storage A,T Hoofdkantoor  
International Corp.(51) Producten voor de opslag van  
Colorado Springs, computerinformatie, zoals  
Colorado optische schijfgeheugens  
9.2 Laser Magnetic Storage T Beeldplaten (CD-ROM)  
International Corp.(51)  
Blackburn, Engeland
- 9.3 Laser Magnetic Storage A Ontwikkeling CD-ROM  
International Corp.(51)  
Eindhoven, Nederland
10. \*SIGNETICS CORPORATIONS, California
- 10.1 Albuquerque, New Mexico T Metal Oxide Semiconductors 600 (1983)  
(MOS), VLSI Design Centre
- 10.2 Orem, Utah T Bipolaire geïntegreerde 1.200 (1983)  
schakelingen
- 10.3 Sacramento, California T Military Products Division, 750 (1983)  
testen
- 10.4 Sunnyvale, California A,T Hoofdkantoor 4.000 (1983)  
Metal Oxide Semiconductor
- 10.5 Signetics International A Internationaal verkoopkantoor  
Sales Corporation
- 10.6 Signetics Technology A Research laboratorium 75 (1983)  
Center
- 10.7 Signetics Japan Ltd. A Marketingkantoor  
Sunnyvale, California
- 10.8 Signetics Thailand Co. T Assemblage en testen MOS-  
Ltd. chips  
Bangkok, Thailand
- 10.9 Signetics Korea Co.Ltd. T Assemblage en testen MOS-  
Seoul, Zuid-Korea chips
- 10.10 Nordlingen, A Service-activiteiten  
West-Duitsland
11. SMD TECHNOLOGY INC., Delaware
- 11.1 Milwaukee, Wisconsin A,T Het centrum geeft instructie,  
apparatuur en technische  
assistentie in een nieuwe  
fabrikage-technologie die  
gebruik maakt van 'Surface  
Mounted Devices' (SMD)  
Productie van geautomatiseer-  
de SMD-systemen

## VII Diversen

1. AMERICAN COLOR AND CHEMICAL CORPORATION, Delaware
- 1.1 Charlotte, A,T Hoofdkantoor 20 (1983)  
North Carolina Kleurstoffen voor papier en  
stof
- 1.2 Lobeco, South Carolina T 98 (1983)
- 1.3 Lock Haven, Pennsylvania T 385 (1983)
- 1.4 Reading, Pennsylvania T 320 (1983)
- 1.5 American Color and A waarschijnlijk een distribu-  
Chemical Ltd., Canada tiemaatschappij
- 1.6 Anchor Brush Company T Dial-A-Lash mascarahouders,  
Inc. chirurgische borstels,  
Forth Worth, Texas indentifikatieplaatjes,

- 1.7 Anchor Brush Company A,T 365 (1983)  
 Inc. A,T  
 Montgomery, Illinois  
 tandenborstels, cosmetika-  
 verpakkingen, verpakkingen  
 voor audio-cassettes  
 Hoofdkantoor Anchor Brush  
 Haarborstels, tandenborstels,  
 nylonartikelen voor cosmetika  
 en persoonlijke verzorging,  
 indentifikatie-armbanden,  
 kosmetikaverpakkingen, doos-  
 jes voor medicijnen  
 Borstels, diverse plastic  
 produkten 39 (1983)
- 1.8 Anchor Brush Company T  
 Inc. T  
 Morristown, Tennessee  
 Anchor Brush World A  
 Trade A  
 Colors Department van T  
 Tenneco Chemicals Inc. T  
 Frontier Division T  
 Anchor Brush T  
 Des Plaines, Illinois T  
 Lakewood Metal Products T  
 Company T  
 Waterbury, Connecticut T  
 Diverse plastic produkten 39 (1983)
- 1.9 Anchor Brush World A  
 Trade A  
 Colors Department van T  
 Tenneco Chemicals Inc. T  
 Frontier Division T  
 Anchor Brush T  
 Des Plaines, Illinois T  
 Lakewood Metal Products T  
 Company T  
 Waterbury, Connecticut T  
 Diverse plastic produkten 39 (1983)
- 1.10 Colors Department van T  
 Tenneco Chemicals Inc. T  
 Frontier Division T  
 Anchor Brush T  
 Des Plaines, Illinois T  
 Lakewood Metal Products T  
 Company T  
 Waterbury, Connecticut T  
 Diverse plastic produkten 39 (1983)
- 1.11 Frontier Division T  
 Anchor Brush T  
 Des Plaines, Illinois T  
 Lakewood Metal Products T  
 Company T  
 Waterbury, Connecticut T  
 Diverse plastic produkten 39 (1983)
- 1.12 Lakewood Metal Products T  
 Company T  
 Waterbury, Connecticut T  
 Metaalverpakkingen, kronen  
 en sluitingen 150 (1983)
2. BAKER, KNAPP & TUBBS INC., North Carolina (verkocht in 1986)
- 2.1 Andrews, North Carolina T  
 Houten meubelen, met name  
 slaap- en eetkamermeubelen  
 Hoofdkantoor
- 2.2 Chicago, Illinois A,T  
 Huis- en kantoormeubelen  
 Kantoormeubelen, gestoffeerde  
 en houten meubelen
- 2.3 Grand Rapids, Michigan T  
 Houten meubelen, met name  
 slaap- en eetkamermeubelen  
 Hoofdkantoor
- 2.4 High Point, T  
 North Carolina T  
 Stoffeederij
- 2.5 Holland, Michigan T  
 Houten en gestoffeerde  
 meubelen
- 2.6 Mocksville, T  
 North Carolina T  
 Houten meubelen
- 2.7 Stembridge T  
 Manufacturing Company T  
 Koperen en roestvrij stalen  
 onderdelen
3. \*FRED MEYER SAVINGS AND LOANING ASSOCIATES
- 3.1 Portland, Oregon A  
 Waarschijnlijk een krediet-  
 agentschap 352 (1983)
4. \*GRANER CORPORATION, Delaware
- 4.1 Port Chester, New York A  
 Inkoop en service van pro-  
 dukten voor de Philips  
 organisatie.  
 Groepen ; componenten,  
 katalogusprodukten (o.a.  
 machines, gereedschappen,  
 componenten), grondstoffen,  
 militaire produkten 20
5. \*HUNDRED EAST CREDIT CORPORATION, Delaware
- A  
 Waarschijnlijk een krediet-  
 instelling

6.	*PHILIPS INDUSTRIES INC., Delaware					
6.1	Dayton, Ohio	T	Ventilatieapparatuur, ramen, sanitair en deuren			
6.2	Philips-Lau Products Ltd. Kitchener, Ontario (Canada)	T	Aanjagers voor ovens, elektrische fans, elektronische aandrijvers, luchtbevochtigings-apparatuur			115
7.	*PHILIPS REALTY COMPANY INC., Delaware					
		A	waarschijnlijk onroerend goed activiteiten			
8.	PHILIPS RECORDING COMPANY INC., Delaware					
8.1	Richmond, Indiana	T	Grammofoonplaten en muziek-cassettes			
9.	PLASTIC WARE INC., Delaware					
		T	Waarschijnlijk plastic produkten als onderdeel voor apparatuur en verpakkingen			
10.	THE SELMER COMPANY, Delaware					
10.1	Elkhart, Indiana	A,T	Hoofdkantoor Blaas-, strijk- en slag-instrumenten			1.100
10.2	North Carolina	T	Hout- en koperblazers			
10.3	H&A Selmer Ltd. (40) Canada	A	Distributie en service			
10.4	Ludwig Industries Inc. North Carolina	T	Slaginstrumenten			495
10.5	Music for America Inc.	A	Waarschijnlijk verkoop blaasinstrumenten			
10.6	Musser Kitching La Grange, Illinois	T	Slaginstrumenten			52
10.7	Premier Drum Co. Ltd. (40) England	T	Slaginstrumenten			
10.8	Selmer World Trade Inc. Delaware	A	Verkoop- en service-organisatie, export			
10.9	String Instrument Service Inc. Delaware	A,T	Strijkinstrumenten Snaarinstrumenten Service-organisatie			
10.10	Vincent Bach International Ltd. Delaware	A,T	Blaasinstrumenten Export-organisatie			
11.	THOMPSON-HAYWARD AGRICULTURE AND NUTRITION COMPANY, Delaware					
11.1	Houston, Texas	A	Groothandel			51 (1983)
11.2	Kansas City, Kansas	A,T	Hoofdkantoor Landbouwchemicalien Voedingsmiddelen en medicamenten			69 (1983)
11.3	Memphis, Tennessee	T	Landbouwchemicalien, voedingsmiddelen en medicamenten			37 (1983)
11.4	Omaha, Nebraska	T	Landbouwchemicalien, voedingsmiddelen en medicamenten			
11.5	Daitom Inc. (50) Kansas City, Kansas	T	Vitamine B-5			

## VIII Research

1. PHILIPS LABORATORIES INC., Delaware 195 (1983)
- 1.1 Briarcliff Manor, A Hoofdkantoor  
New York Onderzoek op een zestal gebieden te weten : fysica en materialen, mikro-elektronika materiaalkarakteristieken, elektronische systemen, werktuigkunde en informatiewetenschap
- 1.2 Alliance Laboratories A Onderzoek op het gebied van  
Alliance, Ohio automatische deuropeners en andere produkten voor huis-houdelijk gebruik

## IX Onduidelijk

1. DCF INTERNATIONAL LTD., Bermuda
2. PHILIPS ELECTRONIC CARRIBEAN CORPORATION, Delaware
- 2.1 Dunshaw of Puerto Rico  
Inc.  
Delaware

## Alfabetische lijst met namen van Amerikaanse Philips-bedrijven

Naam	Nummer
A ADCO International Inc.	II 1.7
Advance Transformer Company	II 1.
Airpax Corporation	VI 1.
Airpax International Sales Corporation	VI 1.6
AKG Acoustics Inc.	V 1.
Alliance Laboratories	VIII 1.2
American Color and Chemical Corporation	VII 1.
American Color and Chemical Ltd.	VII 1.5
American Data Corporation	V 2.
Amperex Electronic Corporation	VI 2.
Amperex Electronic Industries	VI 2.2/3/4
Amperex Sales Corporation	VI 2.5
Amperex World Trade Inc.	VI 2.6
Anchor Brush Company Inc.	VII 1.6/7/8
Anchor Brush World Trade	VII 1.9
B Baker, Knapp and Tubbs Inc.	VII 2.
C Centralab	VI 6.
Centralab International Inc.	VI 6.11
Chicago Magnet Wire Corporation	VI 3.
Colors Department of Tenneco Chemicals Inc.	VII 1.10
Communication Systems Division	V 3.
Compania General de Electronica SA	VI 6.16
Consumer Products Division	IV 1.
D Daitom Inc.	VII 11.5
DCF International Ltd.	IX 1.
Dent-X Corporation	V 11.2
Dialco World Trade	VI 2.7
Dialight Corporation	VI 2.8/9
Dunshaw of Puerto Rico Inc.	IX 2.1
E EDAX International Inc.	V 8.2
EDAX Export Corporation	V 8.3
Electrical Industries	VI 4.
F Ferroxcube Division	VI 2.10

	Forestville Industries Inc.	V	4.
	Fred Meyer Savings and Loan Associates	VII	3.
	Frontier Division Anchor Brush	VII	1.11
G	General Atronics Corporation	V	6.2/3
	Genie Home Products Inc.	IV	2.
	G/J California Inc.	VI	6.12
	Graner Corporation	VII	4.
H	H & A Selmer Ltd.	VII	10.3
	Hundred East Credit Corporation	VII	5.
K	Kulka Smith Inc.	VI	5.
L	Lakewood Metal Products Company	VII	1.12
	Laser Magnetic Storage International Corp.	VI	9.1/2/3
	Ludwig Industries Inc.	VII	10.4
	Lustra Lighting Corporation	II	2.47
M	Magnavox Advanced Products and Systems Co.	V	6.4/5
	Magnavox Cable Television Systems	V	5.
	Magnavox Commercial Sales	III	2.6
	The Magnavox Company	I	2.2
	Magnavox Electronics Systems Company	V	6.
	Magnavox Productions Inc.	I	2.1
	Mepco/Centralab Inc.	VI	6.
	Mepco/Electra World Trade Inc.	VI	6.17
	Music for America Inc.	VII	10.5
	Musser Kitching	VII	10.6
N	Nelson Screw Machine Products Inc.	VI	5.3
	Norelco Lighting Supply Company	II	2.48
	Norelco Service Inc.	IV	3.
	North American Philips Consumer Electronics Corporation	III	2.
	North American Philips Corporation	I	1.2
	North American Philips Development Corp.	I	2.
	North American Philips Lighting Corporation	II	2.
	North American Philips Service Lighting Corporation	II	2.49
O	Ohmite Manufacturing Company	VI	7.
	Ohmite World Trade Inc.	VI	7.4
	Optical Programming Association	I	2.1.1
P	Park World Trade	IV	4.
	Philips Business Systems Inc.	V	7.
	Philips ECG Inc.	III	1.
	Philips Electronic Caribbean Corporation	IX	2.
	Philips Electronic Instruments Inc.	V	8.
	Philips Home Interactive Systems Inc.	III	3.
	Philips Hotel Systems Inc.	V	9.
	Philips Industries Inc.	VII	6.
	Philips Laboratories Inc.	VIII	1.

	Philips-Lau Products Ltd.	VII	6.2
	Philips Medical Service Corporation	V	10.
	Philips Medical Systems Inc.	V	11.
	Philips Metalix Corporation	VI	8.
	Philips Optical Communications Corporation	V	12.
	Philips Optical Storage Corporation	VI	9.
	Philips Realty Company Inc.	VII	7.
	Philips Recording Company Inc.	VII	8.
	Philips Subsystems and Peripherals Inc.	V	13.
	Philips Television Systems Inc.	V	4.
	Philips Test and Measuring Instruments Inc.	V	8.4
	Philips Ultrasound Inc.	V	10.1
	Philips Ultrasound World Trade Inc.	V	10.2
	Plastic-Ware Inc.	VII	9.
	Premier Drum Co. Ltd.	VII	10.7
R	Raytel Systems Corporation	V	11.3
S	S & H Medical Systems Inc.	V	10.3
	Sanken-Airpax Co. Ltd.	VI	1.8
	The Selmer Company	VII	10.
	Selmer World Trade Inc.	VII	10.8
	Signetics Corporation	VI	10.
	Signetics International Sales Corporation	VI	10.5
	Signetics Technology Center	VI	10.6
	SMD Technology Inc.	VI	11.
	Stembridge Manufacturing Company	VII	2.7
	String Instrument Service Inc.	VII	10.9
T	Thompson-Hayward Agriculture & Nutrition Company	VII	11.
	Tripp Steel Company	II	1.8
U	United States Philips Corporation	I	1.3
	United States Philips Development Corp.	I	3.
	United States Philips Trust	I	1.
	US Appliances Corporation	IV	5.
V	Vincent Bach International Ltd.	VII	10.10