

Philips

Op weg in het derde Millenium

**IMF - Wereldconferentie
Amsterdam, Nederland
6 - 9 februari 2001**



Ed.: International Metalworkers' Federation

Tekst: FNV Bondgenoten

**Documenten voor
de Philips-wereldconferentie**

**Amsterdam, Nederland
6 - 9 februari 2001**

*International Metalworkers' Federation - IMF
(Internationale Metaalvakbondsfederatie)*

Inhoud

1.	Philips op mondiaal niveau.....	1
2.	De race voor de Aandeelhouderswaarde	2
	<i>Winst- en verliesrekening</i>	3
	<i>Balansontwikkeling</i>	5
	<i>Ontwikkeling aandelenkoers</i>	7
3.	Activiteiten met verschillende snelheden.....	8
4.	Mondiale verdeling in drie valuta zones	12
5.	Herpositionering Consumentenelektronica	18
	<i>Mobiele telefonie als basisplatform</i>	20
6.	Strategische heroriëntatie Componenten.....	21
	<i>Beeldschermcomponenten</i>	25
	<i>LCD / Plat beeldscherm-systemen</i>	27
	<i>Optisch geheugen</i>	28
7.	Uitbouwen van Halfgeleiders	29
8.	Consolidatie van de positie van Lampen.....	33
9.	Uitbouw Medische systemen.....	37
10.	Huishoudelijke apparaten en toiletartikelen.....	38
 Bijlagen:		
	Overzicht belangrijkste overnames 1997 - 2000	39
	Overzicht belangrijkste afgestoten activiteiten / bedrijven 1997 – 2000	40

1. Philips op mondiaal niveau

Philips behoort met een omzet van rond 30 miljard US- \$ tot de top 10 van de elektronica producenten op mondiaal niveau:

Mondiale top Elektronica sector (in miljarden US-\$)					
		1997		1999	
		omzet	winst	omzet	winst
1.	G.E	90,8	8,20	111,6	10,70
2.	Hitashi	68,6	0,02	75,5	0,16
3.	Siemens	63,8	1,42	74,9	2,04
4.	Matsushita	64,3	0,76	63,7	0,10
5.	Sony	55,0	1,80	63,1	1,15
6.	Toshiba	44,5	0,06	54,2	-0,26
7.	NEC	39,9	0,33	50,6	0,10
8.	Mitsubishi	31,0	-0,86	35,6	0,23
9.	Philips	29,2	2,93	31,5	1,80
10.	ABB	31,3	0,57	24,7	1,60
18.	LG	14,7	-0,60	15,0	1,77

Mede door het afstoten van niet-strategische activiteiten is de omzet de laatste jaren niet gestegen en verliest het concern relatief positie. Met een winstniveau van 1.8 miljard US-\$ behoort Philips tot de beter winstgevende ondernemingen in de sector.

2. De race voor de Aandeelhouderswaarde

2.1 Voor het huidige management van Philips staat een versnelde realisatie van de aandeelhouderswaarde centraal. Meer dan 40% van de aandelen zijn in Amerikaanse en rond 15% in Britse handen; dat verklaart de oriëntatie van Boonstra op het Angelsaxische ondernemersmodel.

2.2 De versterkte nadruk op “aandeelhouderswaarde” na 1996 betekende o.a.:

- Opzetten van relatief onafhankelijke afdelingen (LoB), gebaseerd op de mogelijkheden voor een snelle ontwikkeling van de marktpositie.
- Doorlichten van activiteiten op strategische positie en financiële doelstellingen (24% Rona). Saneren van blijvend verliesgevende activiteiten. Verkopen van producten die in de laatste fase van de levenscyclus zitten.
- Versterking zoeken op strategische belangrijke marktsegmenten (producten / regio's) waar Philips nog onvoldoende vertegenwoordigd is.
- Herformuleren van de productiestrategie. Minder componenten en subsystemen zelf produceren. Zo mogelijk productieactiviteiten onderbrengen in joint ventures.
- Beheersen van productiekosten en terugdringen van de (centrale) indirecte kosten.

2.3 Philips heeft zich na 1996 geconcentreerd op een beperktere groep activiteiten. Het aantal Productafdelingen is teruggebracht van 12 naar 6:

1996:	<i>Sound & Vision</i> <i>Autosystemen</i> <i>Industrie-elektronica</i> <i>Industrie-uitrustingen</i> <i>Componenten</i> <i>Halfgeleiders</i> <i>Lampen</i> <i>Huishoudel. apparatuur</i> <i>Medische systemen</i> <i>Polygram</i> <i>Media</i> <i>Origin</i>	2000:	<i>Consumentenelektronica</i> <i>Componenten</i> <i>Halfgeleiders</i> <i>Lampen</i> <i>Huish. apparatuur</i> <i>Medische systemen</i>
--------------	---	--------------	--

Door het afstoten van de niet-kernactiviteiten (automobielsystemen / Media / Polygram / Origin) ontstaat financieringsruimte voor een nieuwe lange-termijn- strategie (Elektronica met hoge omzet). Na een periode van

afstoten van activiteiten (1997-1999) heeft dit in 1999 - 2000 geleid tot aankopen, gericht op het versterken van “kernactiviteiten” (Componenten / Halfgeleiders / Medische systemen). De Professionele producten (Industrie-elektronica / Industrie-uitrustingen) zijn geleidelijk ondergebracht in de consumentenelektronica of als groep gericht op zelfstandige groei.

2.4 Philips zal de uitbreidingsinvesteringen op middellange termijn gaan richten op:

- consolidatie merkartikelen Audio / Video / PCE / HVE
- consolidatie en uitbouw positie Lampen
- uitbouw digitale TV / Computer subsystemen / Optische geheugens
- uitbouw IC-engineering / Halfgeleiders
- overname's voor uitbouw Medische systemen

Elektronica met hoge omzet, IC's en de Lampensector maken de komende periode de harde kern van de strategische activiteiten van Philips uit. Componenten heeft op het niveau van strategische componenten en subsystemen een ontwikkelende en toeleverende rol.

Na het onderbrengen van het ressort Beeldschermcomponenten in een Joint Venture met LG Electronics staan er van de verdere activiteiten van Philips nog een aantal in de etalage, omdat ze maar beperkt passen in de nieuw geformuleerde kernstrategie. Te denken valt aan o.a. :

- Huishoudelijke apparaten en toiletartikelen
- PMF: Plastics & Metalen producten
- Machinefabrieken

Omdat de onderneming geen financieringsproblemen kent zal Philips wachten tot een koper bereid is voldoende te betalen.

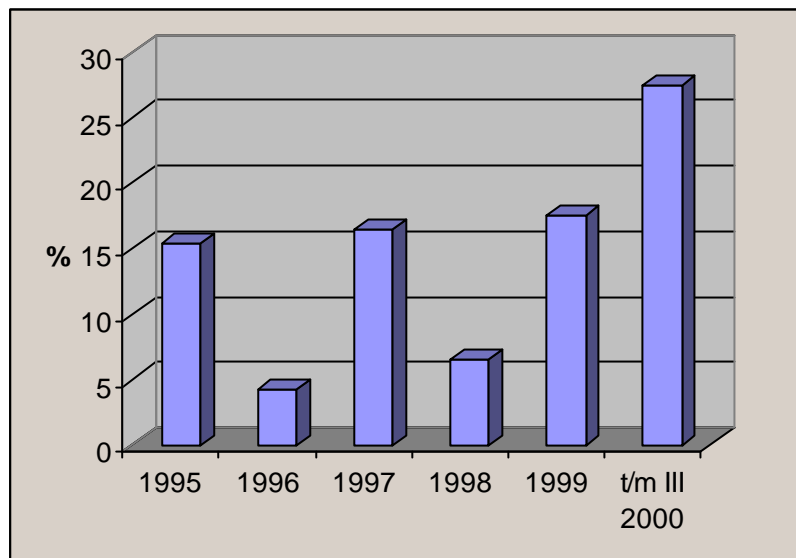
Winst- en verliesrekening

2.5 Na een positieve omzetontwikkeling in 1999 lijkt Philips ook in 2000 op een sterke groei en een gunstig resultaat af te stevenen:

Kerngetallen Winst en verlies					
(x miljoen Euro)					
t/m III					
	1996	1997	1998	1999	2000
Omzet	27.094	29.658	30.459	31.459	26.855
Oper.winst	422	1.714	685	3.859	2.332
Nettowinst	(268)	2.602	6.053*	1.799	6.810**
* verkoop 75% belang in Polygram, tegen Eur. 5.233m cash en 12% aandeel in Seagram Company					
** hogere boekwaarde aandeel TSMC en verkoop deelbelang in JDS Uniphase en ASML					

De omzet van Philips wereldwijd steeg in de eerste 3 kwartalen van 2000 met 23% ten opzichte van 1999; 11% valuta effect (hoge dollar ten opzichte van de Euro) en 12% nominale groei. De gemiddelde prijserosie over alle sectoren daalde van 8% in 1999 tot 5% in 2000, en de marge en de nettowinst nemen toe.

2.6 Een graadmeter voor de beoordeling van de resultaten is het rendement op het netto-bedrijfskapitaal (RONA):



De doelstelling van het Philipsmanagement is een RONA van 24%. In 2000 fluktueert de RONA niet sterk ten opzichte van het voorafgaande jaar en wordt de rendementsdoelstelling gehaald.

2.7 Philips heeft sinds 1991 bezuinigend op de ontwikkelkosten, een tendens die in de periode Boonstra gekeerd is. In 1997 maakten de kosten voor product- en proces-ontwikkeling 6,2% van de omzet uit. In 1999 zijn deze opgelopen tot 7,3%:

Kerngetallen P&L : ontwikkelingskosten (x miljoen Euro)					
	1995	1996	1997	1998	1999
omzet	25.259	27.094	29.658	30.459	31.459
ontwikkelkosten	3.851	4.050	1.841	2.048	2.284
als % van omzet	6,9%	6,8%	6,2%	6,7%	7,3%

Ontwikkelingskosten worden door Philips in het lopende jaar als “kosten” in de winst- en verliesrekening verwerkt. Door deze wijze van boekhouden beschikken een aantal productgroepen over een aanzienlijke stille reserve (patenten / licenties), die eventueel als zekerheid voor extra financieringsruimte gebruikt kan worden (Rabo-constructie).

Balansontwikkeling

2.8 De eerste stap in het verbeteringstraject dat Boonstra voor ogen stond was het verbeteren van de financiële kredietwaardigheid en het herstellen van het vertrouwen van de financiële wereld in Philips. Daar is de onderneming in geslaagd:

Kerngetallen geconsolideerde balans (x miljoen Euro)					
	1996	1997	31/12 1998	31/12 1999	30/9 2000
Passiva	5.855	4.030	3.587	3.314	3.508
Reserveringen	3.402	3.251	2.985	3.118	3.631
Eigen kapitaal	6.585	9.154	14.560	14.757	19.367
Niet-geconsol.	1.386	1.264	975	2.091	3.860
Totale activa	21.907	23.322	28.153	29.496	36.325

Philips beschikt medio 2000 over een verhouding “schulden versus eigen kapitaal” van 15 : 85 en heeft een zeer ruime leencapaciteit.

2.9 Door de oplopende beurskoersen voor “techno-fondsen” is na 1998 de post “niet-geconsolideerd eigen kapitaal” sterk toegenomen. Deze niet-geconsolideerde bedrijven stonden medio 2000 voor 3,8 miljard Euro op de Balans. Het gaat daarbij om:

- belangen in bedrijven die verkocht zijn en waarin Philips een minderheid behouden heeft (bv. ASM-L / in 2000 grotendeels verkocht)
- belangen die verworven zijn door verkoop van dochterondernemingen en waarvoor aandelen in de nieuwe moedermaatschappij zijn verworven (bv. 12% Seagram / in 2000 omgezet in aandelen Vivendi)
- strategische (minderheids) deelnemingen (bv 25% TSMC / 50% LG Philips LCD).

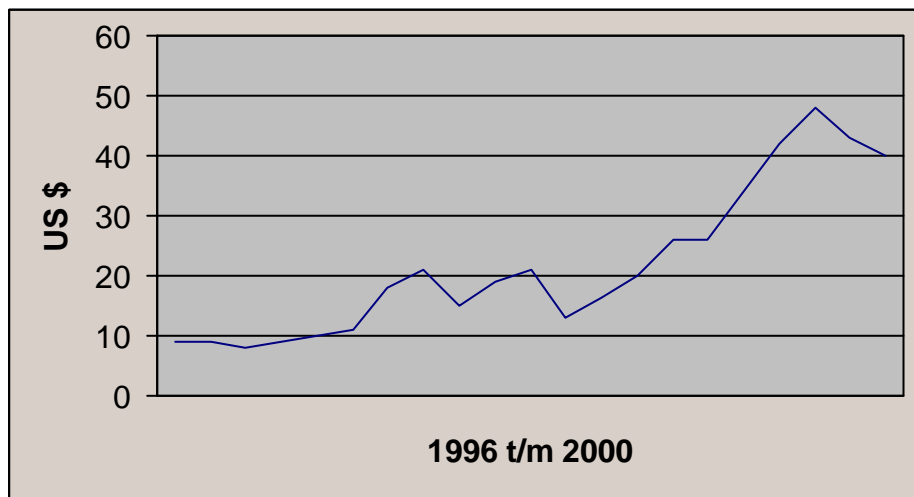
De marktwaarde van deze deelnemingen is een veelvoud van de geregistreerde boekwaarde:

Marktwaarde "niet-geconsol. eigen kapitaal" (eind 1999 / x miljard Euro)		
TSMC	10,8	
ASM-L	3,7	*
Seagram	2,4	**
Uniphase	1,1	
Totaal	18,0	
* in 2000 verkocht		
** \$ 3,36m na bod Vivendi/Canal+		

2.10 Philips heeft aanzienlijke "reserves":

- Een leencapaciteit op basis van Balansverhoudingen
- Kapitalisatie van direct genomen kosten voor ontwikkelingen
- Waarde van nog niet verkochte niet strategische activiteiten
- Marktwaarde van niet geconsolideerde ondernemingen

Het totaal wordt minimaal op 40 miljard Euro "liquide" middelen geschat. Het concern heeft binnen het bestaande activiteitenpallet onvoldoende investerings-mogelijkheden die aan de gestelde rendementseisen voldoen. Een alternatief is uitkeren aan de aandeelhouders.



Ontwikkeling aandelenkoers

2.11 De aandelenkoers van Philips is de afgelopen twee jaar sterk gestegen en heeft een beurswaarde van 50.141 m Euro (01/01/2001). Daarmee behoort het mondiaal tot de kleinere en kwetsbare beursfondsen.

Philips heeft de afgelopen 2 jaar de beurswaarde van het concern ondersteund door het inkopen van eigen aandelen:

- in 1999 heeft Philips voor rond 1.500m Euro eigen aandelen ingekocht.
- in juli 2000 is voor 1.700m Euro eigen aandelen gekocht

Het aantal uitstaande aandelen van Philips is met ongeveer 11% verminderd.

2.12 Ondanks de stijging van de beurskoers sinds begin 1999 blijft de splitsingsdiscussie echter spelen. In maart 2000 werd in de financiële pers het volgende sommetje over de Beurswaarde van Philips gemaakt:

- Thomson Multimedia heeft op de Beurs een waarde van 16.500m Euro en is vergelijkbaar met Philips Consumentenelektronica, dat echter 2 keer zo groot en winstgevender is. Geschatte beurswaarde voor PCE: 30.000m Euro
- Philips Halfgeleiders is naar product samenstelling en marktaandeel te vergelijken met STM. De beurswaarde van STM ligt rond 60.000m. Euro
- Lampen, DAP en Medische systemen worden geschat op een gezamenlijke beurswaarde van 20.000m Euro. De waarde van de Beursgenoteerde deelnemingen ASML, Seagram en TSCM worden geschat op 21.000m. Euro. Origin voegt daar rond 4.000m Euro aan toe.

Op deze manier “opgeteld” zou Philips als “som der delen” een totale waarde van rond 135 miljard Euro moeten hebben. De huidige beurswaarde van Philips (1/1/2001) ligt rond de 50.000m Euro, er is dus sprake van rond 50% concenterdiscount.

3. Activiteiten met verschillende snelheden

3.1 De omzet van Philips is te verdelen over een aantal hoofdactiviteiten:

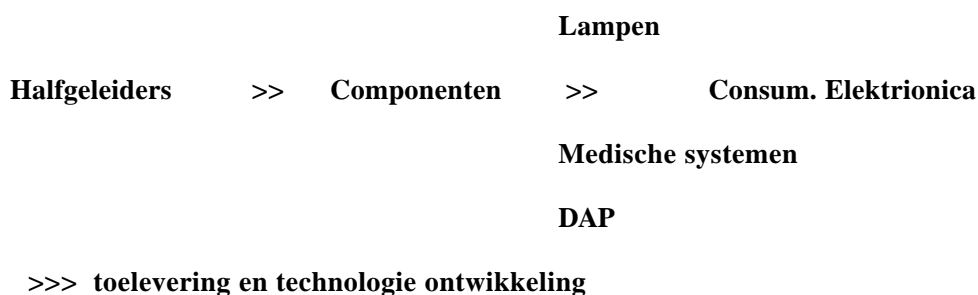
Omzetontwikkeling productsectoren (x miljoen Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
Consum. Elektr.	12.194	12.760	12.781	8.720	10.314
Componenten	5.099	5.259	5.325	3.802	4.768
Halfgeleiders	3.793	3.963	4.557	3.156	4.879
Lampen	4.602	4.504	4.597	3.333	3.684
Profess.	4.454	4.649	5.186		
Medische systemen				1.681	2.002
DAP				1.158	1.346
Totaal	33.568	33.927	35.243	24.371	29.520

PCE realiseert rond 35% van de omzet en is nog steeds gezichtsbepalend voor Philips. Samen met Lampen en DAP bepaalt PCE ook de bekendheid van de merknaam bij de consumenten.

Omzetontwikkeling productsectoren (in % van de omzet)			
	1997	1999	t/m III 2000
Consum. producten	35,3	34,5	33,6
Lampen	15,3	14,5	13,6
DAP			4,9
Componenten	12,4	11,9	12,9
Halfgeleiders	10,6	12,1	5,6
Profess.	14,5	16,5	
Medische systemen			7,4

De aanzienlijke investeringen in de merknaam hebben betrekking op rond 50% van de omzet van het concern. In de professionele markt (Medische systemen) en de markt voor Business to Business – producten (Componenten / Halfgeleiders) speelt het handhaven van een sterke consumentennaam een minder grote rol.

3.2 De structuur van het concern vertoont na het in de afgelopen jaren focussen van de activiteiten een toenemende structuur:



De samenhang tussen PCE enerzijds en Componenten / Halfgeleiders anderzijds blijkt met name uit de omvang van de interne doorleveringen:

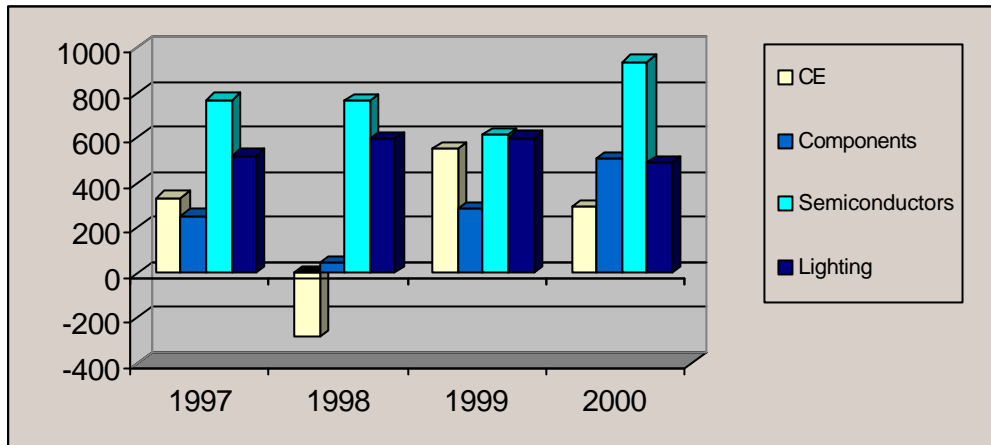
Interne omzet toegeleverde producten (x miljard Euro)			
	1997	1998	1999
Componenten	1.5	1.4	1.5
Halfgeleiders	0.6	0.8	0.8

3.3 Bij een beoordeling van de financiële resultaten is Philips te verdelen in twee hoofdsegmenten:

- Halfgeleiders en Lampen kennen een stabiel en in relatie tot verkoop “voldoende” marge om een oplopende prijsdruk op te kunnen vangen.
- Consumentenelektronica en Componenten - naar omzet rond 50% van Philips - kennen een sterk fluctuerend en te lage marge ten opzichte van de omzet, waardoor ze bij toenemende prijserosie een negatief resultaat hebben.

Operationeel resultaat/productsectoren (x miljoen Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
Consum. producten	335	(278)	555	135	98
Componenten	255	44	286	203	908
Halfgeleiders	771	765	614	447	938
Lampen	522	595	602	447	492
Profess.	207	(55)	100		
Medische systemen				69	99
DAP				131	162
Totaal	1.714	685	1.751	1.220	1.332

Het beeld wordt helder als het Operationeel Resultaat van de hoofdgroepen wordt afgezet tegen de omzet:



In 2000 heeft Componenten zich aan deze negatieve fluctuatie te kunnen onttrekken. Samen met het licht positieve resultaat van Consumentenelektronica verklaart dit de sterke verbetering van het resultaat in 2000 ten opzichte van de afgelopen periode.

3.4 De investeringen in lopende activiteiten lagen de afgelopen periode op hetzelfde niveau als de afschrijvingen. Alleen voor Halfgeleiders werd in 1999 substantieel meer geld uitgetrokken.

Investerings + afschrijvingen / productsectoren (x miljoen Euro)						
	Investerings*			Afschrijvingen		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Consum. producten	285	380	296	337	333	285
Componenten	400	299	259	278	357	364
Halfgeleiders	362	437	622	368	455	467
Lampen	216	191	176	187	173	161
Profess.	123	88	99	98	77	84
Med. systemen						
Totaal	1.627	1.634	1.662	1.492	1.615	1.548

* zonder investeringen in overnames

3.5 Naast de hoge investeringen in Halfgeleiders blijkt de gekozen strategische richting van het Philipsconcern met name uit de overname's. Deze investeringen komen tot uiting in de oplopende boekwaarde van de activa:

Activa per productsector (31-12 / in miljoen Euro)				
	1997	1998	1999	30/9 2000
Consum. producten	5.085	4.350	4.683	5.651
Componenten	3.146	3.112	5.179	5.906
Halfgeleiders	3.136	3.106	5.188	8.231
Lampen	2.723	2.607	2.849	3.096
Medische systemen			1.840	3.606
DAP			777	892
Totaal	23.322	28.153	29.496	36.325

In deze periode vonden de belangrijkste uitbreidingen plaats binnen Componenten (LG-LCD), Halfgeleiders (VSLI) en Medische systemen (UltraSound en nog twee overname's na september 2000).

4. Mondiale verdeling in drie valuta zones

4.1 Philips heeft de wereldmarkt en de allocatie van productievestigingen vergaand verdeeld in 3 (valuta) regio's:

- Noord-Amerika + Mexico
- Europa + Oost-Europa
- Asia - Pacific + Korea / China

Dit zijn regio's met voor bijna alle producten gescheiden marktspecificaties, ontwikkelingsnelheid, eigen valuta eigenschappen en productie kenmerken. Elke regio heeft zijn eigen ontwikkel- en productiecentra en een eigen "grenszone". Mondiale integratie vindt plaats op het niveau van technische kennis(-management), kerncomponenten, logistieke en informatie systemen, en financiële consolidatie.

4.2 Philips is van oorsprong een Europees concern en daar wordt nog steeds meer dan 50% van de omzet geproduceerd:

Omzetontwikkeling: naar regio (x miljoenen Euro)				
	1997	1998	1999	2000/III
Nederland	9.684	11.089	12.452	11.402
Europe excl.Ned.	15.831	16.430	16.600	14.117
US- + Canada	7.644	8.572	9.310	8.199
Latijns Amerika	2.104	2.013	1.642	1.419
Asia / Pacific	11.401	10.432	11.612	10.961
Afrika	113	126	107	114
Totaal	46.777	48.662	51.723	46.212

De toename van de verkoop verschilt sterk per regio, met in 2000 vooral een toename in Oost-Europa en Asia-Pacific:

Toename omzet: 1999/III - 2000/III (x miljoen Euro)				
	Europe	NA	LA	Asia
nominale toename	18%	19%	24%	37%
vergelijkbare toename	16%	1%	13%	19%

De verkoop in Noord-Amerika was stabiel, maar is na consolidatie door de sterke stijging van de dollar ten opzichte van de Euro sterk gestegen. Door de overname's van Halfgeleiders en met name Medische systemen zal de omzet in de USA de komende periode sterk toenemen. De verkoop van Philips in Oost-Europa nam in de eerste drie kwartalen van 2000 met 60% toe, terwijl de omzet van Philips in China al een aantal jaren structureel stijgt:

Omzettoename in China (x miljard Euro)					
1994	1995	1996	1997	1998	1999
0,5	0,7	1,0	1,6	1,9	2,1

4.3 In de positie van Philips in de verschillende regio's en de verdeling van activiteiten zijn een aantal tendensen te onderkennen:

- De Europese landen exporteren weinig buiten de regio, terwijl Latijns Amerika, Pacific en Afrika netto importeurs zijn. Veel Philipsvestigingen produceren in deze regio's om de eigen vraag te dekken.
- De export van Philips US-A / Canada op de wereldmarkt is de afgelopen jaren sterk gestegen, zowel relatief (+10%) als absoluut (+ f. 1,4 miljard). Philips tracht (mede door overname's) een sterkere tweede "thuisbasis" in de USA te verwerven, met Mexico ("grenszone") als "lageloonproducent" voor de regio.
- Ruim 40% van de productie van Philips Azië is gericht op export buiten de regio. In absolute bedragen is de toename aanzienlijk: van f. 6,7 miljard in 1995 tot f. 11,0 miljard in 1997.

4.4 Binnen de regio Europa vindt in de komende jaren een verdergaande verschuiving van activiteiten plaats van West naar Oost-Europa, met Polen en Hongarije als belangrijkste concentratielanden.

- Bv. Lampen activiteiten naar Polen / Oost-Europa
 Consum. producten / componenten naar Hongarije
 Verplaatsing van TV-productie van Dreux naar Polen
 Verplaatsing Beeldschermcomponenten naar Tsjechie
 DAP / koffiezetters van Hoogeveen naar Polen.
 Strijkijzers van Hasting naar Bialystok

In Hongarije ging Philips aanvankelijk een aantal joint ventures aan, maar sinds 1992 zijn in snel tempo een aantal "eigen" fabrieken opgezet. Op dit moment bestaan er 12 produktievestigingen voor analoge consumentenproducten (CD / VCR / TV) voor de internationale markt. De internationale leveringen vanuit Hongarije zijn in enkele jaren verzesvoudigd, terwijl de investeringen beperkt zijn. In veel gevallen wordt samengewerkt met lokale ondernemers.

4.5 Uit de regionale opsplitsing van het "operationele inkomen" blijkt dat Philips - zeker in periodes van tegenwind - nog sterk afhankelijk is van de marge ontwikkeling op de Europese thuismarkt:

Ontwikkeling Operation.inkomen: naar regio (x miljoenen Euro)				
	1998	1999	1999/III	2000/III
Nederland	446	513	491	945
Europe excl. Ned.	638	611	348	581
US- + Canada	(473)	82	49	82
Latijns Amerika	(205)	(41)	43	(6)
Asia	287	584	337	701
Afrika	(1)	1	1	2
Australie / NZ	(7)	1	0	(22)
Totaal	685	1.751	1.220	2.332

Philips moet in West-Europa de winst maken die het in staat stelt om met name in Azië en Noord-Amerika voor Lampen, IC's en HVE met nieuwe producten een winstgevend marktaandeel te veroveren. Dat stelt Philips voor het dilemma dat op de thuismarkt Europa productievestigingen moeten worden gesloten in een periode dat de sterke merknaam en de bestaande marges overeind gehouden moeten worden.

4.6 De bijdrage van de Noord-Amerikaanse vestigingen is tot nu toe minimaal tot negatief, ondanks de omzetverhoging en aanzienlijke investeringen (inclusief overname's) in deze regio:

Ontwikkeling immateriele activa: landen (x miljoenen Euro)			
	30/9 2000	31/12 1999	31/12 1998
Nederland	1.889	1.822	1.633
Duitsland	624	625	698
Frankrijk	450	405	410
United Kingdom	330	331	298
United States	4.618	2.576	1.167
China	775	681	574

4.7 Achtergrond van de geplande internationale overplaatsingen is de wens tot verdere concentratie van de productie. In een benchmark constateerde Philips in 1997 dat het concern teveel en gemiddeld te kleine productievestigingen had vergeleken met een aantal belangrijke concurrenten:

Benchmark Philips productievestigingen / 1997 (aantal vestigingen in %)			
Aantal Werknemers	Philips	MatsUS-hita	Sony
< 200	29	0	0
200 - 500	32	15	10
500 - 1000	22	35	45
1000 - 2000	10	35	45
> 2000	8	15	0
Gemiddeld	776	1.449	1.039

In 1997 had Philips wereldwijd 263 productievestigingen. Er is door het top-management aangekondigd dat rond 2002 het aantal productie locaties zal zijn teruggebracht tot 160 à 170. Ten dele zal dat het gevolg zijn van verdergaande concentratie, maar daarnaast ook door het afstoten van niet-strategische activiteiten.

4.8 Een aanzienlijk deel van de afslanking zal in West-Europa plaats moeten gaan vinden:

Aantal vestigingen Philips/naar regio (einde jaar)			
	1997	1998	1999
Europa	122*	105	
Azië	74	61	
Noord-Amerika	51	42	
Zuid-Amerika	18	14	
Austr./ Afrika	4	4	
Totaal	269	226	
* waarvan 38 in Nederland			

Een aantal van de af te stoten vestigingen zijn als onderdeel van minder strategische activiteiten verkocht aan "derden". Na het realiseren van geplande uitbreidingen in Oost-Europa (Polen / Hongarije / Tjechie) zullen in de komende periode ook een aantal vestigingen in West-Europa gesloten worden.

4.9 Het afstoten van niet-strategische activiteiten en het concentreren van productie-locaties heeft ook gevolgen voor de omvang van de werkgelegenheid bij Philips:

Ontwikkeling werkgelegenheid / vast				
(gemiddeld)	1997	1998	1999	begin 2000
Productie	150.616	146.249	126.622	123.099
Ontwikkeling	21.238	20.657	21.104	20.543
Rest	63.478	64.494	62.443	61.821
Totaal vast	235.332	231.400	210.169	205.463

De omvang van de research organisatie is over de afgelopen jaren gelijk gebleven. De indirecte organisatie is sinds 1998 enigszins ingekrompen (- 4%), maar de werkgelegenheid in de productie is met ruim 18% ingekrompen.

4.10 De afslanking in de afgelopen jaren kwam volledig voor rekening van de vaste medewerkers:

Ontwikkeling werkgelegenheid				
(gemiddeld)	1997	1998	1999	begin 2000
Vast	235.322	231.400	210.169	205.463
Tijdelijk	20.332	21.280	19.847	19.967
Totaal	255.654	252.680	230.016	225.430

Bij een toenemende omzet en volumeafzet wordt een steeds groter deel van de productie door Philips uitbesteed bij "strategische partners" of "derden".

4.11 De regionale ontwikkeling van de werkgelegenheid bij Philips geeft het volgende beeld:

Aantal medewerkers naar regio				
	1990	1995	1997	1998
Nederland		45.850	46.470	44.500
Rest Europa	165.100	97.388	83.490	73.800
US-A+ Mex+ Canada	42.200	32.729	34.611	25.950
Lat. Amerika	26.600	21.598	26.725	22.650
Azië-Pacific	40.900	67.933	72.428	68.200
Afrika	2.100	1.531	952	800
Totaal	276.900	265.113	264.685	233.700

* inclusief desinvesteringen, (de) consolidaties en overname's

De totale werkgelegenheid bij Philips is tUS-sen 1990 en 1998 met ruim 15% gedaald. De belangrijkste regionale verschuiving in de periode heeft plaats gevonden van (West) Europa (- 35%) naar Asia-Pacific (+40%).

In Europa heeft een verschuiving plaats gevonden van West- naar Oost-Europese landen, een tendens waaraan tot nu toe alleen de Nederlandse vestigingen zich enigszins hebben kunnen onttrekken. In Noord-Amerika vindt eenzelfde trek plaats van de USA naar (Noord) Mexico en in Asia-Pacific neemt het aandeel van China en Korea sterk toe.

5. Herpositionering Consumentenelektronica

5.1 De Herpositionering van Consumenten elektrica hangt samen met de strategie voor High Volume Electronics (HVE), zoals door Philips als alternatief technologieplatform voor de toekomst is geformuleerd. Kerngebieden zijn:

- Televisie- / video - toepassingen / LCD / TV-topboxen / internet TV
- audiosystemen
- telefoons / fax / communicatie / taalherkenning
- randapparatuur PC's / PC-notebook / PC-TV
- optisch geheugen / CD-ROM + RW

Binding tussen deze producten ontstaat door gebruik van dezelfde technologieën, productiemethoden en verkoopkanalen. De achterliggende hypothese is dat televisie-, audio telecommunicatie en computertechnologieën de komende jaren in snel tempo naar elkaar toe zullen groeien. Dit vraagt binnen Philips een afstemming tussen Consumentenelektronica, Componenten en Halfgeleiders.

5.2 De markt voor HVE bestaat uit 4 segmenten met verschillende snelheden:

Markt / volumegroei per product (% per jaar)		
	97/98	98/99
CTV	-7%	2%
PC-desktop	9%	10%
CMT-monitor	7%	10%
PC-Notebook	21%	12%
CD-ROM / CD-RW	11%	21%
GSM	33%	34%
Draadloze tel.	13%	22%

- traditionele audio- en video producten. de marktgroei fluctueert met 5% per jaar en nieuwe producten worden geleidelijk geïntroduceerd.
- producten die gebaseerd zijn op de CD-speler: CD, CD-ROM, CD-RW en DVD, een marktsegment dat 10 tot 20% per jaar groeit.
- de PC-gerelateerde markt, met een toename tot 20% per jaar
- de mobiele communicatie, met een uitwaaiing naar handheld-apparatuur en een groei tot 30% per jaar.

Deze groeicijfers hebben betrekking op toename van volume en moeten gecorrigeerd worden voor prijserosie.

5.3 De product portfolio van de Philips Consumentenelektronica (PCE) omvat TV-toestellen; filmprojectoren voor huishelijk gebruik, videorecorders en TV-Videocombinaties; audiosystemen; opnamemedia voor audio/video; PC-beeldschermen en PC-randapparatuur; speciale producten incl. LCD-projectoren, speech products en afstandsbedieningen.

Kerngetallen Philips Consumentenelektronica (x miljoen Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
omzet	12.194	12.760	12.781	8.720	10.314
vergelijkbare toename	7%	7%	6%		11%
operationele winst	335	(278)	555	135	298
% van de omzet	2,7%	-2,2%	4,3%	1,5%	2,9%

5.4 Philips Consumentenelektronica (PCE) is recent (opnieuw) onderverdeeld in een aantal hoofdgroepen:

- Mainstream PCE - audio / CD + video / DVD activiteiten
- Philips Consumer Communications (PCC) - mobiele telephonie
- Digitale netwerken - TV-topboxen
- PCB-montage - centrale inkoop van componenten / systemen
- Speciale producten - op kleine schaal / profession. activiteiten

De verdeling van de PCE omzet over deze deelgebieden toont als volgt:

Verdeling Consum. producten naar deelsectoren (x miljoen Euro)						
	1999 / III			2000 / III		
	omzet	oper. inkomen	% van omzet	omzet	oper. inkomen	% van omzet
Mainstream CE	5.524	55	1,0%	6.267	46	0,7%
Communicatie	1.278	(71)	(5,6%)	1.555	34	2,2%
Digitaal net	496	(71)	(14,3%)	574	(73)	(12,7%)
Specialiteiten	1.424	35	2,5%	1.703	28	1,6%
Licenties	213	187		309	263	
Totaal	8.720	135	1,5%	10.314	298	2,9%

Een aanzienlijk deel van het resultaat van PCE bestaat uit inkomsten uit licenties. Daarnaast verbetert de positie van PCC geleidelijk, maar de vraag is of dit blijvend zal zijn.

Mobiele telefonie als basisplatform

5.5 Philips wil actief blijven in mobiele telefonie, ondanks het mislukken van de gezamenlijk met Lucent vormgegeven marktstrategie rond 1997. De JV met Lucent is in 1998 ontbonden na een verlies van f. 1.300m. Philips heeft het beleid sindsdien gericht op de productie van GSM-toestellen en daarmee de Amerikaanse markt (voorlopig) overgelaten aan “derden”. In 1998 werd zwaar verlies gemaakt op de productie en verkoop van mobiele telefoons. In 1999 is de verkoop van GSM units met 70% gestegen ten opzichte van 1998 en naderde het resultaat van PCC het “break even”-punt (kostendekking).

5.6 De Europese markt voor GSM heeft zich tUS-sen 1996 en 1999 als volgt over de verschillende aanbieders verdeeld:

Marktaandelen GSM (Europa)		
	1996	1999
1. Nokia	16%	24%
2. Motorola	15%	17%
3. Ericsson	15%	15%
4. Alcatel		9%
5. Siemens		8%
6. Philips		6%

Philips was in 1999 op dit segment van de wereldmarkt (nog) geen speler: in Amerika was PCC afwezig na het ontbinden van de Joint Venture met Lucent en in Azië (buiten China) was een marktaandeel van 7% gerealiseerd.

5.7 In 2000 leken de eerste ontwikkelingen voor PCC positief. In de eerste 3 kwartalen nam het afzetvolume snel toe en werd een (afnemende) winst van 34m Euro gerealiseerd. De tegenvallende resultaten in het 3^e kwartaal 2000 (0 – resultaat) werden niet veroorzaakt door een beperkt afzetvolume, maar door leveringsproblemen:

- verkoop aantal eenheden 45% boven niveau 3^{de} kwartaal 1999.
- door onvoldoende beschikbaarheid van kerncomponenten was de verkoop lager dan mogelijk. de prognose voor 2000 is bijgesteld van 18m stuks tot 14m.

Het marktaandeel GSM van Philips voor belangrijke Europese landen ligt op dit moment rond 8%, terwijl het doel 10% marktaandeel wereldwijd is.

5.8 Om deze doelstelling te kunnen realiseren zal Philips op zoek moeten naar een Joint Venture partner die kan ondersteunen bij de ontwikkeling en productie van mobiele telefoons met internettoepassingen. De nieuwe WAP-telefoons van Philips kwamen te laat (2^{de} helft 2000) op de markt. De derde generatie (3G) mobiele telefoons, gebaseerd op de niet door Philips ontwikkelde CDMA-standaard, zullen rond 2003 op de markt moeten komen. Philips heeft hierin een achterstand in ontwikkeling op de belangrijkste concurrenten en denkt deze niet zelfstandig te kunnen inhalen.

De verwachting is dat deze partner in Azië gezocht zal worden, in lijn met de Joint Ventures zoals die voor LCD en Beeldschermcomponenten met LG Electronics zijn aangegaan.

6. Strategische heroriëntatie Componenten

6.1 De sector Philips Componenten is in 1999 met inkomsten ten belope van EUR 5,3 miljard 's werelds leider wat beeldschermtoepassingen betreft op basis van CRT, LCD en plasmatechnologie. In de geheugensector maken alle belangrijke producenten van PC- en audio/videos gebruik van Philips' componenten en loopwerken.

De sector Componenten heeft de productie van passieve componenten en batterijen opgegeven en concentreert zich in de toekomst op de "nieuwe elektronica" voor handheld-apparatuur, multifunctionele beeldschermen en internetaansluitingen voor huishoudelijke apparatuur en auto-elektronica. 'Internet overal mogelijk maken' is de uitdaging van de toekomst. De sector breidt zich volop uit, gaande van energiemana-gement en producten voor draadloze aansluitmogelijkheden naar nieuwe oplossingen voor de elegante handheld consumentenproducten van de toekomst..

6.2 De "productenwaaier" van Componenten is bij de laatste herpositionering (1999) onder- verdeeld in 5 hoofdgroepen:

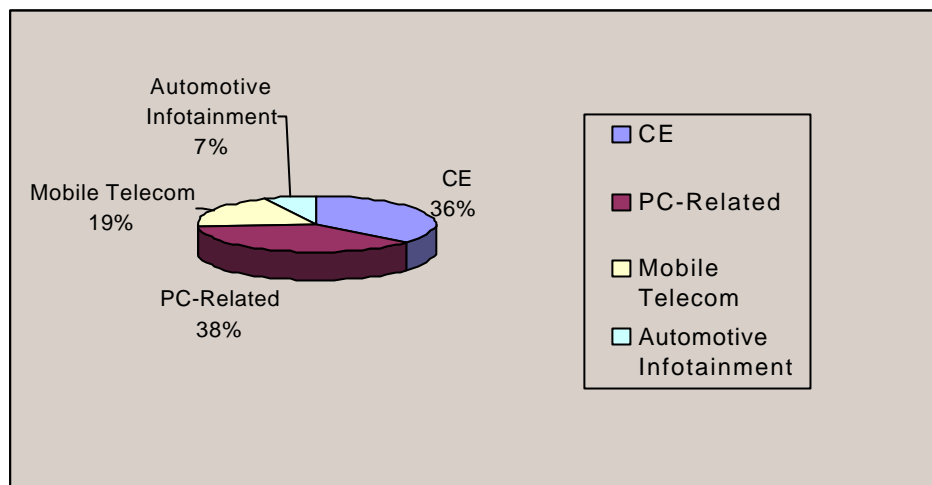
- Display: kleuren-TV + monitorbuizen/grote platte beeldschermen/sleutel-componenten
- Platte beeldschermen: LCD's / Cellen & modulen / Poly-Leds / Software & Elektronica
- Optische geheugens: CD / CD ROM / CD RW / Pick-up-eenheden
- Nieuwe keramische producten en modulen
- Componenten voor algemene systemen

De groep Beeldschermcomponenten maakte in 1999 op een totaal van 5,2 miljard Euro rond 50% van de omzet uit, de platte beeldschermen rond 20%. Recent is - na verkoop van alle betrokken activiteiten - de hoofdgroep "Nieuwe keramische producten en modulen" weer opgeheven.

6.3 Philips wordt in het veld van analoge / conventionele producten in toenemende mate ingelopen door 'volgende' producenten uit "lage lonen landen". Een vanzelfsprekende ontwikkeling, gezien de "leeftijd" van deze produkten. Het probleem is dat Philips in deze sectoren de overstap naar nieuwe produkten en nieuwe toepassingsgebieden onvoldoende weet te realiseren.

In nieuwe digitale toepassingsgebieden (bv. Mobiele telephonie / EDP) wordt Philips geconfronteerd met nieuwe concurrenten (Nokia / Ericsson / Motorola / computer producenten) met een andere productfilosofie, ontwikkelstrategie en "time to market". De productontwikkeling in dit segment gaat sneller dan Philips tot nu toe heeft kunnen realiseren. Hewlett Packard pretendeert in de EDP-wereld over twee jaar rond 70% van de omzet te zullen realiseren met producten die nu nog niet beschikbaar zijn.

6.4 Philips Componenten opereert enerzijds op het stabiele TV en CMT segment, anderzijds op de hectische, snel groeiende markt van eindproducten in de wereld van Audio / Video, Communicatie en notebook PC's:



Nagenoeg de helft van de jaarlijkse inkomsten van Philips Componenten ten belope van \$5,1 miljard is nog altijd afkomstig uit de verkoop van CRTs. De FDS-divisie is goed voor 20% van de omzet. Beide activiteiten zullen in Korea worden ingebracht in de joint venture met LG Electronics Co. Ltd..

6.5 De omzet was de afgelopen jaren stabiel, met inbegrip van consolidatie van een aantal activiteiten (o.a. Passieve Componenten). In 2000 is de omzet én de operationele winst sterk gestegen, met name dankzij een sterk groeiende afzet van Optische geheugens (CD-RW) :

	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
segment-inkomsten	5.099	5.259	5.325	3.802	4.768
externe omzet	3.664	3.814	3.754	2.666	3.462
vergelijkbare toename	5%	5%	3%		20%
operationele winst	255	44	117*	34*	199**
% van de omzet	7,3%	5,2%	0,8%	2,1%	

* 169m Euro extra inkomsten verkoop Passieve Componenten
** 309m Euro extra inkomsten verkoop AC&M

6.6 Componenten is een belangrijke toeleverancier van andere Philipsondernemingen, met name set-makers binnen Consumentenelektronica. In 1999 zijn vooral de interne leveranties gestegen, een trend die zich in 2000 heeft doorgezet.

Componenten / Interne en externe omzet (x miljoen Euro)			
	1997	1998	1999
intern	1.595	1.445	1.571
extern	3.664	3.814	3.754
totaal	5.259	5.259	5.325

6.7 De verbeteringen in het resultaat in 1999 en met name 2000 komen voor rekening van de geslaagde ommekeer van Optische geheugens, een verbeterde productmix ten gevolge van het afstoten van de analoge producten en - daarmee samenhangend - een lagere prijserosie.

Kerngetallen Philips Componenten				
	1997	1998	1999	t/m III 2000
volume toename	19%	21%	13%	25%
nominale toename	27%	4%	-2%	30%
vergelijke toename	5%	5%	3%	20%
prijserosie	14%	16%	10%	5%

De volumegroei was in de periode 1997 – 2000 steeds ruim + 15% per jaar, maar in 1997 en 1998 werd deze teniet gedaan door een prijserosie van rond 15%. Het verbeterde resultaat is met name het gevolg van een sterk dalende prijserosie bij blijvende volumegroei.

6.8 In de toenemende verkopen zijn in de periode 1997 – 2000 ook een aantal desinvesteringen verrekend, met gezamenlijk een omzert van rond 1,3 miljard Euro:

Desinvester. Componenten: 1997 - 2000 (x miljoen Euro)			
	Omzet	Fabrieken	Werknemers
1997-98	623m	25	7.033
1999-2000	578m	16	4.023

6.9 Het kapitaalsbeslag van Componenten is ondanks de verkoop van een aantal activiteiten na 1998 aanzienlijk toegenomen. Dit hangt mede samen met het opzetten van een Joint Venture voor LCD productie met LG Electronics.

Kerngetallen Philips Componenten (x miljoen Euro)			
	1998	1999	t/m III 2000
Omzetontwikkeling	5.259	5.325	4.768
Activa 31/12 & 30/9	3.112	5.179	5.906
Investerings	299	259	
Afschrijvingen	278	357	

6.10 Het ontwikkel- en indUS-trieplan voor Componenten in de HVE - strategie is gericht op het definiëren van kritische (sub) systemen en het garanderen van concurrerende productiefaciliteiten voor de noodzakelijke componenten. Een voorbeeld is Mobiele Telephonie, waarvoor Philips een belangrijke OEM-leverancier van componenten is:

kunnen leveren: 150 componenten
 willen leveren: 3 subsystemen: Energie
 Geheugen
 Beeldschermen

Philips zoekt naar mogelijkheden om met de belangrijkste wereldspelers (Ericsson / Nokia) tot afspraken over co-design en co-ontwikkeling op het niveau van subsystemen te komen.

6.11 Componenten wil zich ontwikkelen tot software ontwikkelaar, systeemintegrator en assemblagebedrijf. Een belangrijk deel van de niet-kritische componenten (electronisch / mechanisch) kunnen worden ingekocht bij "derden".

Componenten: positie in de waardeketen (1998)		
	External	Internal
Sleutelmodulen	67%	73%
Modulen	9%	15%
Subsystemen	24%	12%

Bij de interne verkoop is het aandeel componentenverkoop hoger dan bij de externe klanten, die Philips Componenten in toenemende mate als leverancier van geïntegreerde subsystemen gaan zien.

6.12 Het Componentenbeleid is gericht op het uitfasen c.q. vervreemden van de niet kritische componenten:

- Philips produceerde in 1998 rond 40.000 componenten / typenummers, die in de eerste plaats voor eigen eindproducten zijn ontwikkeld.
- 300 kernproducten vormden 80% van de omzet, en die kunnen ook aan andere OEM-bedrijven geleverd worden.

Gestuurd door de snelle marktontwikkeling vond in het HVE-segment de scherpe verschuiving plaats naar parallelle productontwikkeling in samenwerking met “uitstekende leveranciers” die volledige (sub) systemen kunnen aanleveren.

Beeldschermcomponenten

6.13 Bij Beeldschermcomponenten wordt al meer dan 15 jaar gesproken over de vervanging van CRT door nieuwe producten (LCD / Flat Panel), maar de doorbraak op de markt van grote volumes blijft uit. De CRT- en CMT-technologie wordt massaal aangeboden door producenten uit het Verre Oosten. Op de wereldmarkt blijft in de komende jaren voor CRT en CMT het afzetvolume toenemen.

Door de prijserosie voor met name kleinere beeldmaten is dit marktsegment voor Philips Componenten nauwelijks interessant (meer).

Prijserosie CMT			
			Schatting
1997	1998	1999	2000
-35%	-35%	-15%	-5%

In 2004 zal de kleine en medium beeldmaten rond 55% van het wereldvolume CRT uitmaken, maar de verkoopwaarde zal naar schatting slechts 30% van de wereldmarkt zijn.

6.14 Op de markt voor CTV is Philips marktleider, gevolgd door Samsung en LG Electronics. Philips domineert (samen met Thomson) de Europese en (samen met Sony en LG) Ame-rikaanse markt, terwijl Samsung, CPT en LG de ontwikkelingen op de Aziatische markt bepalen. Philips heeft in Asia-Pacific een marktaandeel van rond 5%, en is daarmee on-voldoende “aanwezig”. De mondiale marktgroei in volume is rond 5% per jaar, met een prijserosie van 2% tot 8%, afhankelijk van het type.

Op de wereldmarkt voor CMT neemt Philips de 3^{de} plaats in, achter Samsung en LG. Het marktvolume stijgt met 10% tot 13%, waardoor het aandeel van CMT op de totale schermenmarkt gestegen is tot boven de 30%. Dit segment kent echter een scherpe con-currentie en een prijserosie oplopend tot 35% voor de kleinere formaten.

Marktaandelen Philips Beeldschermcomponenten	
(medio 2000 / wereldmarkt)	
TV-buizen	18%
Monitorbuizen	9%
Mobiele platte beeldschermen	35%
LG Philips LCD	23%

- 6.15 Voor TVT en CMT heeft Philips vanaf medio 1999 de marktstrategie en het industrieplan gericht op:
- marktstrategie richten op het hogere marktsegment en toegevoegde waarde, niet meer op realiseren van maximaal volume.
 - nieuwe producten in de markt zetten:
 - TVT real flat
 - CMT 19 inch
 - overgaan op productie van grotere en bredere schermen:
 - investeren in Jumbo TVT
 - investeren in CMT 17 en 19 inch
 - overgaan van productie in “lageloonlanden”:
 - afbouwen TVT 14 inch
 - opzetten van productiefaciliteiten in de Tsjechische Republiek
 - uitbouwen productiecapaciteit vanuit US-A naar Mexico
 - afbouwen en verplaatsen van CMT 15 inch van Taiwan naar China

6.16 In lijn hiermee is Componenten voor Beeldschermcomponenten op zoek gegaan naar een “strategische partner” in de regio Asia-Pacific. Medio 2001 wil Philips samen met LG een Joint Venture opgezet hebben voor Beeldschermcomponenten, waarin alle CRT technologie en de daarmee samenhangende componenten in zijn ondergebracht.

Het gaat bij Philips (eind 1999) om een omzet van \$ 3.0 miljard, 12 CRT productielocaties, 24.000 medewerkers en een EBIT van \$ 157m. Ook de geplande CRT productielocatie in de Tsjechische Republiek zal binnen deze JV ondergebracht worden. LG Electronics had in 1999 in Beeldschermcomponenten een omzet van \$ 2.2 miljard, beschikt over 5 CRT productielocaties, 12.000 medewerkers en behaalde in 1999 een EBIT van \$ 357m.

6.17 Deze cijfers wijzen uit dat de productiefaciliteiten van LG aanzienlijk efficiënter zijn dan die van Philips. De gevolgen zullen zijn:

- het gezamenlijk vorm geven van een allocatiebeleid, met als gevolg het sluiten van een aantal Philips vestigingen in Taiwan, de USA en West-Europa.
- het benutten van de bestaande productiecapaciteit in Korea en het opzetten van nieuwe, grootschalige productiecapaciteit in China, Mexico en de Tsjechische Republiek
- gezamenlijk opzetten van een sourcing-beleid, waarbij gebruik gemaakt kan worden van de positie van LG ten aanzien van local outsourcen.
- om kostenefficiënt te kunnen werken zullen van de huidige (gezamenlijk) 36.000 medewerkers van beide fusiepartners er na de fusie geleidelijk rond 8.500 arbeidsplaatsen verdwijnen. Waar in Czech, China en Mexico wordt bijgebouwd zullen in Taiwan, West-Europa en Taiwan evenredig nog meer medewerkers worden ontslagen.

LCD / Plat beeldscherm-systemen

6.18 Philips is er onvoldoende in geslaagd de LCD-produktietechniek voldoende zelf te realiseren. De produktiefaciliteiten in Eindhoven waren te weinig doorontwikkeld en een poging om dit op te vangen door het aangaan van een joint venture met Hosiden / Japan mislukte. De verliezen in Japan lopen snel op tot boven 100m US- \$ per jaar. Philips kon geen LCD-schermen leveren in een snel groeiende markt en verloor marktaandeel. Met een aandeel van rond 3% in 1998 speelde Philips niet mee in de top-tien in deze sector. In Celles & Modules (kleine LCD schermen voor handheld-apparatuur / GSMs) is Philips marktleider, met een aandeel van rond 35%.

6.19 De ontwikkeling op de markt voor platte beeldschermen geeft aan dat Philips - marktleider op CRT - dit marktsegment niet mag laten lopen:

Markontwikkeling Platte beeldschermen		
	(x miljard US--\$)	
	2000	2005
totaal	26,0	70,0
GSM	9%	20%
Computers	61%	53%
TV	8%	14%
Andere	22%	13%

In absolute termen nemen alle marktsegmenten met dubbele cijfers per jaar toe. De hoogste groei is met name verbonden met GSMs en TV, de kern van de HVE-strategie en twee speerpunten van PCE, Philips Componenten en Philips Halfgeleiders.

6.20 De strategie voor Plat-beeldscherm-systemen bestaat uit meerdere elementen :

- aangaan van een Joint venture met succesvolle producent LG-LCD / Korea is om aansluiting bij de marktontwikkelingen te kunnen houden.
- herstructurering van de bestaande faciliteiten in Waalre (sluiten) en Kobe (saneren, eventueel integreren met de LG-faciliteiten).
- blijven ontwikkelen van nieuwe technologieën waarin Philips een topositie heeft (PAL / PolyLED).
- een nauwe samenwerking aangaan met Monitoren en Halfgeleiders.

6.21 Per 1 juli 1999 heeft Philips in de LCD-sector een “manufacturing joint venture” gesloten met LG Electronics uit Korea. Philips heeft voor 1,7 miljard Euro 50% verworven van de nieuwe onderneming LG Philips LCD.

Sinds medio 1999 is fors geïnvesteerd in Korea in de productiecapaciteit voor LCD schermen. Binnen 1½ jaar is LG Philips LCD uitgegroeid van nr. 5 naar de nr. 1 markt-positie, met een volumetoename van 40% per jaar. Bij deze uitbreiding zijn Philips Halfgeleiders (IC's) en Philips Lampen (CFL / LumiLeds / Light management) nauw betrokken.

Optisch geheugen

6.22 De ontwikkeling van een kansrijke technologie als Optisch geheugen is voor Philips moeilijk beheersbaar, de “time to market” is te lang.

In CR-ROM is het marktaandeel van Philips blijven steken op 10%, waardoor voldoende volume voor massafabricage ontbrak. In “rewritable” (CD-RW) heeft Philips de race tegen de concurrentie weten bij te houden, met marktaandelen tUS-sen 20% en 40% voor de onderscheiden producten. Voor de nieuwe DVD-RW markt hoopt Philips dit kunnen handhaven, waardoor het overall marktaandeel van 12% tot rond 20% kan stijgen.

6.23 Het verkoopvolume en de financiële resultaten zijn in de 2^{de} helft 1999 en de 1^{ste} helft 2000 verbeterd. Mede ten gevolge van een verdubbeling van de CD-RW verkoop (dataverwerker) heeft Optisch geheugen de eerste helft van 2000 een positief resultaat behaald.

De ontwikkelcentra en de eerste productielocaties zijn gevestigd in Eindhoven, Hasselt (Belgie), Singapore en Bunnyvale (US-A). In de afgelopen 2 jaar zijn “low cost” productie-faciliteiten in Gyor (Hongarije), Yuarez (Mexico) en Shanghai (China) verder uitgebreid.

6.24 Philips heeft voor Optisch geheugen een tweevoudige marktstrategie gekozen:

- PC-OEM: Van niche-markt naar massa productie
Samenwerken met PC-producenten: Compaq / Dell / IBM / HP
- Digital Video / Audio: Nauwe samenwerking met Philips CE / HP / Sony
Doorontwikkeling DVD-RW standaarden

De vraag is of Philips deze strategie zelfstandig kan realiseren. Er wordt gezocht naar uitbestedingspartners voor productie van “loopwerken” (bv. Ionics / Philippines), maar er kan ook gekozen worden voor een strategische samenwerking met een Aziatische partner.

Het gevolg kan zijn dat Philips Componenten ondergebracht wordt in Joint Ventures met “derden” en als zelfstandig onderdeel wordt opgeheven.

7. Uitbouwen van Halfgeleiders

7.1 Met een omzet van nagenoeg \$5 miljard in 1999 is Philips Halfgeleiders mondiaal een van de top-tien leveranciers van halfgeleiders.:

Omzet / marktaandeel chipfabrikanten (m\$ US-)				
	marktaandeel			
	1997	1998	1999	1999
1. Intel	21.746	22.675	26,806	15,9%
2. NEC	10.222	8.271	9.210	5,5%
3. Toshiba	7.253	6.055	7.618	4,5%
4. Samsung	5,856	4.752	7.125	4,2%
5. Texas Instr.	7.352	6.000	7.120	4,2%
6. Motorola	8.067	6.918	6.394	3,8%
7. Hitachi	6.298	4.649	5.554	3,3%
8. Siemens	3.441	3.909	5.223	3,1%
9. STM	4.019	4.300	5.077	3,0%
10. Philips	4.440	4.502	5.074	3,0%

In Europa is Philips de nr. 3 aanbieder van halfgeleiders, na STM - waarmee al wordt samengewerkt - en de recent naar de beurs gebrachte Siemens dochter Infineon.

7.2 De sector Halfgeleiders heeft het Nexperiaplatform geïntroduceerd voor digitale video-toepassingen in TV-topboxen. Het is gedacht als consumentenproduct aan consumentvriendelijke prijzen. Met het Nexperiaplatform investeert de sector in sleutel-technologieën zoals identificatie en veiligheid, energiemangement, draadloze “bluetooth”-communicatie en design van gebruikersinterface. Philips is toonaangevend in de ontwikkeling van de nieuwe generatie van consumententelektronica voor auto's, van informatiesystemen alsook van “in-car networking”-systemen..

7.3 In de telecommunicatiesector heeft de sector Halfgeleiders ervaring met RF-chipsets, digitale processystemen, energiecontrole, netwerken, draadloze communicatie en beeld-scherm-drivers. Acht van tien GSMs ter wereld zijn voorzien van Philips-chips. Philips is de belangrijkste ontwikkelaar van mobiele communicatiesystemen van de derde generatie en werkt nauw samen met veel andere belangrijke GSM-producerende bedrijven. Rond 40% van de omzet was in 1999 afkomstig van verkoop aan producenten van mobiele telefoons.

De sector Halfgeleiders is ook erg actief in het ressort van de PC-randapparatuur. Zo wordt o.a. gezocht naar oplossingen om met verscheidene platformen tegelijkertijd te werken; naar verbindingen van randapparatuur (printer, camera, scanners etc.) met PC-systemen; naar audio-, video- en verbindingen voor multimedia; driver en controle-oplossingen voor beeldschermen.

7.4 Uit het technologie portfolio blijkt dat Philips nog sterk aanwezig is de analoge chips (voor audio- en video-toepassingen) en geen positie heeft opgebouwd in de Mos memorie chips (voor PC's):

Technologie portfolio / 1999 (in % van totale omzet)		
	Totale markt	Philips
Discretes / Optos	13%	20%
Mos Logic	15%	18%
Mos Micro	38%	20%
Mos Memories	18%	-
Analoge & gemengde sign.	15%	41%
Bipolar Digital	1%	1%

Philips Halfgeleiders heeft door de technische kundes van de verschillende productie locaties in een gunstige uitgangspositie voor een aantal groeimarkten:

Marktsegmenten en positie Halfgeleiders (1999)		
	verdeling Halfgeleiders	marktgroei 1999 - 2003
Communicatie	35%	25%
PC-randapparatuur	18%	22%
Audio / Video	30%	16%
Automobiel	12%	16%
Industrie	5%	15%

7.5 Philips Halfgeleiders is mede door de overname van VSLI een snel groeiende onderneming met een stabiel hoge bijdrage aan de winst van Philips:

Kerngetallen Philips Halfgeleiders (x miljoen Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
omzet	3.144	3.212	3.796	2.605	4.192
vergelijkbare toename	1%	14%	5%		34%
operationele winst	771	765	614	447	938
% van de omzet	20,3%	19,3%	13,5%	14,2%	19,2%

7.6 Ongeveer 40% van de omzet van Halfgeleiders is afkomstig uit Europa:

Verkoop Halfgeleiders naar regio's / 1999	
Totaal	3.796m Euro
Europa	40%
Noord- + Zuid-Amerika	21%
Asia / Pacific	39%

De positie van Halfgeleiders in de regio Asia / Pacific is historisch sterk, maar de omzet in Noord-Amerika - een belangrijke regio voor de ontwikkeling van PC's - bleef achter. In dit licht moet de recente overname van VLSI gezien worden.

7.7 Gemeten aan de omvang van de interne leveranties is Halfgeleiders sterk verbonden met Philips als geheel. In de afgelopen jaren werd rond 17% van de omzet van Half-geleiders afgezet bij andere dochterondernemingen van Philips. Consumenten-elektronica en Componenten zijn de belangrijkste interne afnemers:

Kerngetallen Philips Halfgeleiders (x miljard Euro)				
	1996	1997	1998	1999
Interne omzet	0.5	0.6	0.8	0.8
Externe omzet	2.5	3.1	3.2	3.8
Totale omzet	3.0	3.7	4.0	4.6

7.8 In een snel groeiende markt neemt de omzet van Philips Halfgeleiders met ongeveer hetzelfde tempo als dat van de belangrijkste concurrenten toe:

Kerngetallen Halfgeleiders (x miljoen Euro)		
	1999	t/m III 2000
omzet Philips	3.796	4.192
vergelijkbare toename	5%	34%
volumetoename	14%	37%
prijserosie	9%	3%
volumegroei wereld		30%

7.9 De sector Philips Halfgeleiders is een globale organisatie met 18 productie- en monta-gelocaties, 30 designcentra en vier systeemlaboratoria. De belangrijkste productielocaties zijn gelegen in:

- US- San Antonio / Albuquerque / Fishkill
- Verre Oosten Shanghai / Hsin Chu / Singapore
- Europa Hamburg / Nijmegen / Böblingen / Caen / Hazel Grove

Recentelijk werd VLSI opgekocht, een volledig functionerend bedrijf van IBM in East Fishkill, New York en werd een joint-venturebedrijf in Singapore – samen met TSMC / Taiwan - voltooid.

De overname van (het verliesgevende) VLSI Technology / US-A (verworven voor 1.100m Euro) versterkte de positie in de toelevering aan mobile telefonie, TV-topboxen en HDTV. Daarnaast werden het digitale technologieplatform (ASICs) van Half-geleiders en de marktpositie in de US-A aanzienlijk verbreed.

7.10 Mede door de overnames in de USA en ondanks de forse productiviteitsverbetering die elk jaar gerealiseerd wordt neemt door het toenemend aantal productielocaties en de nog snellere omzetsijging ook het aantal medewerkers van Halfgeleiders geleidelijk toe:

	1996	1997	1998	1999	2000
Personeel	25.833	26.916	26.583	29.952	30.871

Tegelijk houdt Halfgeleiders vast aan het uitbesteden van minimaal 20% van de omzet bij strategische partners (bv. TSMC / Taiwan)

7.11 Het kapitaalsbeslag van Halfgeleiders is aanzienlijk (kapitaalintensieve productie) en is de afgelopen jaren sneller gestegen dan de omzet (anti cyclisch investeren):

Kerngetallen Philips Lampen			
(x miljoen Euro)			
	1998	1999	t/m III 2000
Omzetontwikkeling	3.212	3.796	4.192
Activa 31/12 & 30/9	3.106	5.188	8.231
Investeringsen	437	622	1.425
Afschrijvingen	455	467	
R&D	508	783	941

Het grootste deel van de uitbreiding van productie capaciteit krijgt vorm door overname's (VLSI / IBM New York) of nieuwbouw in samenwerking met strategische partners (Singapore / TSMC). Maar ook in bestaande locaties zijn de investeringen hoger dan de afschrijvingen.

Philips kan zich op het ogenblik deze investeringen permitteren, maar ze zullen niet het hoge rendementsniveau van de afgelopen jaren halen. Het management van Halfgeleiders heeft als strategische doelstelling om tot de top 5 van de wereld door te dringen Het is de vraag of Philips de komende jaren bereid is dit niveau van investeringen in Halfgeleiders vol te houden. Bij tegenvallende resultaten en een blijvend hoge investeringsvraag kan besloten worden Halfgeleiders deels te verkopen door het een zelfstandige beursnotering te geven of een joint venture met een andere aanbieder aan te gaan.

8. Consolidatie van de positie van Lampen

8.1 De sector Philips Lampen is nr. 1 op de globale lampenmarkt. Die positie wordt daardoor ondersteund dat Phillips ook bij innovaties toonaangevend is en systematisch op zoek is naar nieuwe marktniches. De strategische ambitie is erop gericht in de lampenindustrie te gelden als eerste innovatieve partner voor o.a. creatieve lampen.

De productwaaier omvat de volledige reeks van gloeilampen, halogene lampen, compacte en normale tl-lampen, buitengewoon intensieve litronicbuizen en speciale lampen, auto-lampen en batterijen.

8.2 De wereldmarkt van Lampen is vergaand verdeeld tussen 3 producenten: General Electric, Osram / Siemens en Philips. Elk heeft een marktaandeel van rond 20% in Lamps en variërende aandelen in de andere producten. Deze verdeling van de wereldmarkt heeft mede tot gevolg:

- Hoge instapdrempel nieuwe aanbieder
 - hoge moeilijkheidsgraad technologie en kapitaal intensief
 - massaproductie
 - wereldwijd vermarkten
- Gecontroleerde markt-, product- en prijsontwikkeling, in samenspraak met de andere grote producenten
- Stapsgewijze introductie van nieuwe producten en gecontroleerd uitfaseren en “uitmelken” van bestaande producten

8.3 De omzet van Philips Lampen is verdeeld over een aantal (samenhangende) productgroepen, waarvan “lampen” naar omzet en winst nog steeds veruit de belangrijkste is:

Lamps	51%
Luminaires	19%
L.E. & Gear	16%
Auto's & Speciale l.	11%
Rest	3%

8.4 In een stabiele markt (volume groei gemiddeld rond 2%) neemt de omzet van Lampen al een aantal jaren slechts geleidelijk toe:

	Kerngetallen Philips Lampen (x miljoen Euro)					
	1996	1997	1998	1999	t/m 3 1999	t/m 3 2000
omzet	4.000	4.549	4.453	4.548	3.333	3.684
vergelijkbare toename		5%	1%	1%		2%
operationele winst	319	522	595	602	447	492
% van de omzet	7,8%	11,3%	13,2%	13,1%	13,4%	13,4%

Sinds 1996 is de marge op verkopen sterk verbeterd, ten gevolge van een gunstiger marketing mix, een scherpere inkoop en een afslanking van de indirecte kosten.

8.5 Het kapitaalsbeslag van Lampen is aanzienlijk (kapitaalintensieve productie), maar de lopende investeringen zijn beperkt:

Kerngetallen Philips Lampen (x miljoen Euro)			
	1998	1999	t/m III 2000
Omzetontwikkeling	4.504	4.597	3.684
Activa 31/12 & 30/9		2.849	3.096
Investeringen	191	176	
Afschrijvingen	173	161	

Lampen werkt vergaand op basis van uitontwikkelde processen en met een relatief oud machinepark. Investeringen hebben voornamelijk betrekking op onderhoud van bestaande lijnen of overplaatsingen van productielocaties naar “lageloonlanden” (Polen / Mexico / China)

8.6 Ongeveer de helft van de omzet van Lampen is afkomstig uit Europa. In Asia / Pacific is Philips onvoldoende aanwezig:

Regionale verdeling omzet Lampen / 1999	
Totaal	4.600m Euro
Europa	47%
Noord- + Zuid-Amerika	36%
Asia / Pacific	17%

8.7 De marktaandelen van Philips Lampen verschillen sterk per productgroep en regio:

Marktaandelen Philips Lampen 1999				
	Lamps	Lumin.	LE&G	Auto
W.-Europa	35	18	22	37
O.-Europa	23		44	
N.-Amerika	22			6
L.-Amerika	34	9		28
Japan	3			25
Asia/Pacific	19	12		20
Totaal	21		26	22

Voor met name Luminières zijn de marktaandeelen onvoldoende om voldoende volume-productie te kunnen realiseren. In Noord-Amerika ontbreekt Philips zelf volledig op dit marktsegment. Het gevolg is dat ook het rendement op deze producten achter blijft.

8.8 De winst van Philips Lampen blijft bij een toenemende prijs erosie op peil door introductie van nieuwe lamptypes en een verbetering van de product mix. De belangrijkste producten die de voorbije jaren op de markt werden gelanceerd:

- Halogená: werd onlangs geïntroduceerd in de US-A. De lamp heeft een unieke vorm en biedt de consument een extreem wit licht. Haar levensduur is driemaal zo lang als die van gebruikelijke gloeilampen.
- De CLEO-zonnelampen die teruggrijpen op de meest recente wetenschappelijke en medische kennis en op zachte wijze effectief bruinen.
- Het TL5-bureaulampensysteem, bestaande uit een T5 tl-lamp met kleine diameter (16mm), efficiënte TL5-toestellen met een moderne lampencontrole, om lampen van hoogstaande kwaliteit te leveren en de benodigde energie te minimaliseren.
- De UHP (Ultra High Power)-lamp voor gebruik in LCD-projectoren. UHP verbetert ook de toepassingsmogelijkheden van fiber-optic-lampen.
- BlueVision-autolampen met high-tech, high-end look; Xenon-autolampen, die 2x zoveel licht geven als de conventionele halogeënlampen en maar de half zoveel energie verbruiken.

De uitbreiding van de sector – zie LumiLeds joint venture met Agilent Technologies (een “spruit” van Hewlett-Packard) – in het bereik van LEDs (light-emitting diodes) versterkt de toonaangevende positie in die sector en onderstreept het vertrouwen dat men heeft in die technologie, in de overtuiging dat het aantal toepassingen verder zal groeien.

8.9 Omdat productinnovaties goed of minder goed slagen, kan binnen Lamps het marktaandeel van Philips Lampen per product nog aanzienlijk verschillen:

Marktaandeel Lampen /Europa (1999)	
GLS	38%
TL	40%
CFL	34%
Halogeen	15%
HID	45%

Met de introductie van Halogeen was Philips Lampen duidelijk te laat, met name ten opzichte van Osram.

8.10 Philips Lampen werd in West-Europa de afgelopen periode met een aantal problemen geconfronteerd:

- Trage introductie nieuwe technologieën / producten, met langlopende ontwikkelcyclus en vaste afspraken met grote outlets over vermarkten
- Nieuwe aanbieders van standaardproducten van buiten Europa (bv. China)

- Marktstagnatie West-Europa en verdergaande concentratie van het GWB
- Marktgroei Oost-Europa, waar lokale productie en nieuwe concurrenten zich een positie verwerven (Pila te duur voor Russische markt)
- Wegvallen mechanismen marktcontrole, met als gevolg oplopende prijserosie standaardproducten

8.11 De prijserosie voor standaardproducten was de afgelopen periode 2% tot 3% per jaar. Deze kon binnen de bestaande productie eenheden en logistieke ketens opgevangen worden met:

- introductie nieuwe specs
- mix verbetering, ten gunste van lampen met een hogere marge
- volume vergroting en uitnutten van schaalvoordelen
- efficiëntiemaatregelen in productie
- verbetering logistieke keten

Op middellangere termijn volgt overplaatsing van massafabricage naar een land met lagere lonen (Polen). In West-Europa moeten dan nieuwe producten worden ontwikkeld en aanlopen. (T5)

8.12 Onder invloed van de internationale concurrentie loopt de prijserosie op het ogenblik ook binnen Lampen voor standaardproducten op tot 8% per jaar. Deze is niet binnen een “normaal” programma van kostenverlagingen op te vangen en vormt op korte termijn een bedreiging voor productie in West-Europa. Philips Lampen reageert met:

- versnelde overplaatsing van de productie capaciteit naar Oost-Europa (Terneuzen / Weert)
- heroriëntatie van de ontwikkelorganisatie tot een netwerkstructuur, met een grotere bijdrage van vestigingen in Oost-Europa (procesontwikkeling) en het Verre Oosten (elektronica)
- herstructurering van het logistiek proces + voorraadbeheer.

8.13 Uit de (negatieve) resultaten van bijvoorbeeld Pila / Polen is de conclusie te trekken dat deze maatregelen op middellange termijn niet afdoende zullen blijken te zijn om de prijzenslag te kunnen overleven:

- loonvoordelen met Polen worden snel geabsorbeerd door oplopende prijserosie, waarna de dreiging van een volgende stap (bv. Oekraïne) volgt.
- fundamentele product vernieuwing is in Polen moeilijker of niet te realiseren, waardoor majeure prijsstappen niet meer te maken zijn.

Philips zal op middellange termijn andere maatregelen moeten nemen om z'n leidende positie in de Lampen markt te kunnen behouden.

8.14 Een aantal belangrijke mogelijkheden met perspectief voor West-Europese Philips vestigingen zijn:

- fundamentele productontwikkeling, gericht op vervanging van standaardlampen (CLF / T5) en integratie met electronica (Oss)
- heroriëntatie componentenstrategie: nieuwe materialen / systemen + schaal door samenwerking + uitbesteding
- ontwikkeling van niche markten met variaties op bestaande standaardproducten (OEM / Prof), producten met een ander prijsprofiel.
- ontwikkeling van een marktstrategie en aparte organisatie voor specialities

9. Uitbouw Medische systemen

9.1 De sector Philips Medische Systemen (PMS) is mondiaal gezien een van de drie toonaangevende leveranciers van „afbeeldende“ diagnostische uitrustingen, van informatietechnologie en soortgelijke diensten. Het bedrijf is vastbesloten een belangrijke rol te spelen in de ontwikkeling van technologieën en diensten, om de kwaliteit en efficiëntie van geneeskundige diensten en kosten - van diagnose tot behandeling - te verbeteren. De sterke partnerschappen met klanten reiken van wereldbekende ziekenhuizen met leeropdracht tot kleine ziekenhuizen in minder ontwikkelde landen.

De centrale van PMS bevindt zich in Nederland. PMS heeft productielocaties in Nederland, Duitsland en in de USA. Er wordt intensief onderzocht en ontwikkeld in nauwe samenwerking met Philips Research en met meer dan 30 medische en technische instituties.

9.2 PMS's biedt o.a. volgende uitrustingen:

- Röntgenstralen: de Diagnost-familie heeft het grootste aanbod qua beschikbare röntgensystemen. Mondiaal gezien worden Philips' uitrustingen ingezet voor de helft van alle in de cardiologie uitgevoerde procédés met röntgenstralen.

Beeldvorming door magnetische resonantie: het Gyroscan Intera is een nieuw, universeel te gebruiken systeem van Philips, dat een ware interactieve scanning mogelijk maakt.

CT-scans: dank zij de twee nieuwe systemen van Philips, CT Aura en CT Secura, is een reeks van diagnoseprocédés mogelijk (gaande van routine tot meer complexe onderzoeken).

Ultrageluidsgolven: via de dochtermaatschappij ATL Ultrasound, biedt PMS een zogeheten digitale beeldvormende expertise met breedband-ultrageluidsgolven. Prestatievermogen en kwaliteit van de ATL-uitrusting worden door iedereen erkend. Ze zal in het jaar 2001 door de NASA worden ingezet voor de inrichting van het internationale ruimtestation.

De afdeling Medische systemen levert producten voor de professionele markt, een sector waar Philips zich geleidelijk uit terug trekt. Deze groep heeft relatief weinig voordeel c.q. draagt weinig bij tot het Philips merk. Door analisten wordt na uitbouw door overname's een verkoop aan "derden" verwacht.

10. Huishoudelijke apparaten en toiletartikelen

10.1 De afdeling Huishoudelijke apparaten en toiletartikelen (DAP) produceert en verkoopt huishoudelijke apparaten en keukengereedschap, scheerapparaten en andere toilet-artikelen. Onder toiletartikelen wordt ook begrepen: elektrische scheerapparaten (38% van de totale omzet), epileerders voor vrouwen, producten voor huidverzorging, tand-verzorging, haarverzorging, fitness en zonnebrandmiddelen. Onder keukengereedschap wordt begrepen: mixers, keukenrobots, toasters, koffiezetapparaten, diepvriezers, grills enzovoort. Huishoudelijke apparaten zijn o.a. stofzuigers, strijkijzers, luchtverversers, ventilatorkachels enzovoort.

10.2 DAP heeft 8 productielocaties waar in totaal rond 9.500 mensen werken. Rond 55% van de omzet van 1.8 miljard Euro (1999) werd gerealiseerd in Europa, 17% in Noord Amerika, 11% in Latijns Amerika en rond 13% in Azië.

Ook voor deze groep wordt door analisten een verkoop aan “derden” verwacht.

Overzicht belangrijkste overnames 1997 - 2000

1998

ATL Ultrasound	USA	Medische systemen	732m Euro
----------------	-----	-------------------	-----------

1999

Micrion / FEI			30m \$
LG LCD 50%	Korea	Componenten	1.700m Euro
VLSI		USA Halfgeleiders	1.100m Euro
Voice Control Systems (VCS)	USA		56m Euro
Inkoop van eigen aandelen			1.500m Euro

2000

ADAC Laboratories	USA	Medische systemen	\$ 426m
Medquist	USA	Med. systemem	1.300m Euro
Optiva Corporation	USA	DAP	
LG Display 50%	Korea	Beeldschermcomp.	
Inkoop eigen aandelen / juli			1.700m Eur
LG Electronics 15%	Korea		

Overzicht belangrijkste afgestoten activiteiten / bedrijven 1997 – 2000

1997

ontkoppeling Grundig / Duitsland		
Car Systems	naar VDO	625m Euro
11% aandeel ASML		
50% aandeel UPC	naar UIH	223m Euro
5,4% aandeel TMSC / Taiwan		898m Euro
25% aandeel Bang & Olufsen		f. 160m
Cartes et Systemes / France	naar De La Ruie	56.1m UKP
Mechatronics / Holland		MBO

1998

PIE Medical	naar Esaote SpA / Italy	
75% aandeel Polygram		12% Seagram + 5.233m Euro

Philips Components heeft in de periode 1997 / 98
een groot aantal activiteiten afgestoten:

25 fabrieken		rond 7.000 werknemers
Prof. Systems Klagenfurt	Hard Ferrites	
Motors Dordrecht	Powder Uden	
Dry Reed Switches	Film Capacitors	
FSM Resistors		
Phonotics	Ceramic Caps	
HDD	Electrolytic caps	

1999

Complex Programmable Logic Devices		
Conventional Passive Components		358m Euro
Opheffen JV Consumer Communication - Lucent		

2000

Origin	Fusie met Atos / France	
Discrete & Ferrite Ceramic	naar Yageo	650m Euro
24% Aandeel ASML		2.710m Euro
Aandelen JDS Uniphase		681m Euro
Philips Projects	naar Tyco	
Mecoma		