

Philips

Au seuil du troisième millénaire

**Conférence Mondiale de la FIOM
Amsterdam, Pays-Bas
6-9 février 2001**



*Editeur: Fédération Internationale des Organisations
de travailleurs de la Métallurgie*

Auteur: FNV Bondgenoten

**Dossier pour
la Conférence mondiale Philips**

**Amsterdam, Pays-Bas
6-9 février 2001**

*Fédération Internationale des Organisations
de travailleurs de la Métallurgie*

1. **Philips au niveau mondial**
2. **La course à la valeur boursière**
Comptes de pertes et profits
Evolution du bilan
Evolution du cours de l'action
3. **Des activités à vitesse variée**
4. **Répartition mondiale en trois zones monétaires**
5. **Repositionnement de l'Electronique de Grande Consommation**
La téléphonie mobile comme plate-forme de base
6. **Développement stratégique des Composants**
Composants display
LCD / Flat Display Systems
Optical Storage
7. **Croissance des Semi-Conducteurs**
8. **Consolidation du secteur de l'Eclairage**
9. **Stratégie de reprise des équipements médicaux**
10. **Appareils électroménagers et de soin**

Annexes:

Aperçu des plus importants rachats entre 1997 et 2000

Aperçu des principales activités/entreprises revendues entre 1997 – 2000

1. Philips au niveau mondial

Avec un chiffre d'affaires de 30 milliards de dollars Philips fait partie des dix premiers groupes mondiaux de l'électronique:

Classement mondial dans l'électronique (en Mrd. \$ US)					
		1997		1999	
		CA	Bénéfices	CA	Bénéfices
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

En raison de la vente d'activités hors-stratégie le chiffre d'affaires n'a pas augmenté ces dernières années et le groupe est – relativement – moins bien placé ! Avec des bénéfices de 1,8 Mrd de dollars Philips fait partie des entreprises les plus rentables du secteur.

2. La course à la valeur boursière

2.1 Pour le management de Philips, le plus important est la réalisation accélérée de la valeur boursière. Plus de 40% des actions sont détenues par des Américains, 15 % par des Britanniques. Ceci explique pourquoi Boonstra s'oriente vers le modèle d'entreprise anglo-saxon.

2.2 Cet accent mis sur la valeur boursière après 1996 a eu pour conséquence :

- la création de lignes de produits relativement indépendantes, ce qui permet une évolution rapide du positionnement sur les marchés.
- l'examen des diverses activités sous l'angle du positionnement stratégique et des objectifs financiers (24% RONA). Assainissement d'activités non rentables à long terme. Vente de produits arrivés en fin d'existence.
- Recherche plus poussée de segments de marché importants stratégiquement (produits / régions), où Philips n'est pas suffisamment représenté jusqu'à maintenant.
- Reformulation de la stratégie de production. Fabriquer moins de composants et de parts de systèmes soi-même. Si possible organiser les activités de fabrication en joint-ventures.
- Canaliser les coûts de production et réduire les coûts (centraux) du "overhead".

2.3 Après 1996 Philips s'est concentré sur un plus petit nombre d'activités. Le nombre de divisions de produits est passé de 12 à 6:

<i>1996: Sound & Vision</i>	<i>2000: Consumer Electronics</i>
<i>Car Systems</i>	
<i>Business Electronics</i>	
<i>Industrial Equipment</i>	
<i>Components</i>	<i>Components</i>
<i>Semiconductors</i>	<i>Semiconductors</i>
<i>Lighting</i>	<i>Lighting</i>
<i>Domestic Appliances</i>	<i>Domestic Appliances</i>
<i>Medical Systems</i>	<i>Medical Systems</i>
<i>Polygram</i>	
<i>Media</i>	
<i>Origin</i>	

Grâce à la vente d'activités annexes (Car Systems / Media / Polygram / Origin) on a gagné en possibilité de financement pour une nouvelle stratégie à long terme (High Volume Electronics).

Après le rejet de ces activités entre 1997 et 1999 a commencé une nouvelle ère de 1999 à 2000 marquée par des achats devant servir à renforcer le noyau central des affaires (Composants / Semi-Conducteurs / Systèmes Médicaux). Les produits soi-disant professionnels (Business Electronics / Industrial) ont été petit à petit rattachés à l'Electronique de Consommation ou ont constitué un groupe de croissance autonome.

2.4 Philips va faire à moyen terme des investissements d'expansion en direction de:

- La consolidation de articles de marque Audio / Vidéo / PCE / HVE
- La consolidation et le développement de l'Eclairage
- Le développement des sous-systèmes digitaux de TV / ordinateurs / Optical Storage
- Le développement de l'ingénierie IC / semi conducteurs
- D'acquisition pour le développement de Systèmes Médicaux

L'électronique de haute tension, le IC et le groupe de l'Eclairage sont à l'avenir les domaines-clés des activités stratégiques de Philips. Les Composants jouent, au niveau des Composants et des sous-systèmes stratégiques un rôle à développer.

Après que les composants Display ont été placés dans une joint venture avec les LG Electronics, certaines des activités restantes de Philips sont encore "mises en devanture" parce qu'elles ne correspondent à la nouvelle stratégie que de façon limitée, entre autres:

- Domestic Appliances et Personal Care
- PMF: produits plastiques et métalliques
- Usines de machines

Le groupe ne connaissant pas de problème financier, il va attendre qu'un acheteur se présente, prêt à payer suffisamment.

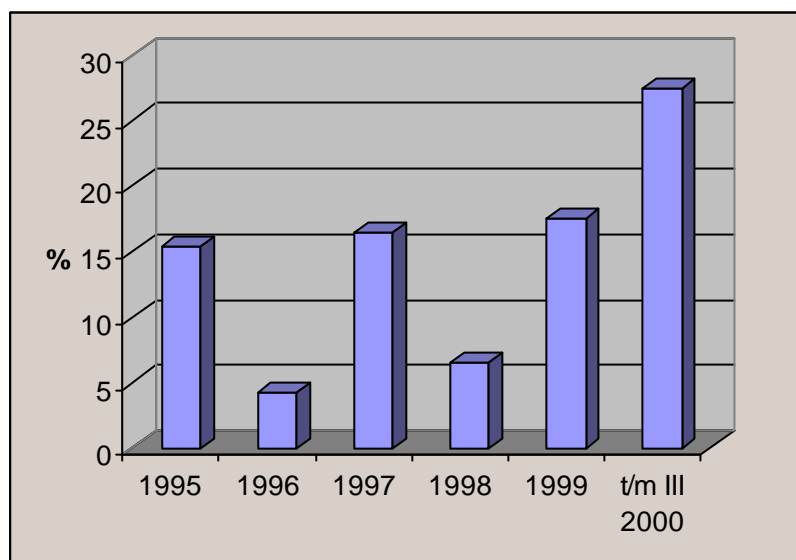
Comptes de pertes et profits

2.5 Le chiffre d'affaires en 1999 s'étant développé de manière positive il semble que Philips aille, en l'an 2000, vers une forte croissance et un bon résultat:

Chiffres-Clés : Pertes et profits					
(x Mio Euro)					
	1996	1997	1998	1999	t/m III 2000
Ventes	27.094	29.658	30.459	31.459	26.855
Oper.					
Revenu	422	1.714	685	3.859	2.332
Revenu net	268)	2.602	6.053*	1.799	6.810**
* Ventes de 75% des participations de Polygram pour Euro 5.233m cash et de 12% des parts de Seagram Company					
** Valeur comptable plus élevée de la part de TSMC et vente des parts de la participation à JDS Uniphase et à ASML					
t/m = jusque et y compris					

Le chiffre d'affaires de Philips au niveau mondial a augmenté de 23 % pour les trois premiers trimestres de l'an 2000 par rapport à l'année précédente; 11% de bénéfices monétaires (cours élevé du dollar par rapport à l'Euro) et 12% de croissance nominale. La baisse moyenne des prix pour tous les secteurs est passée de 8% en 1999 à 5% en 2000. Marge et bénéfices nets augmentent.

2.6 Un baromètre pour l'estimation des résultats est le rapport du capital net d'exploitation (RONA):



L'objectif de la direction de Philips est un RONA de 24%. En 2000 le RONA bouge peu par rapport à l'année précédente et atteindra le rapport visé.

2.7 Depuis 1991 Philips a réduit les dépenses de développement. Cette tendance s'est modifiée pendant la période Boonstra. En 1997 les coûts pour le développement des méthodes et des produits représentaient 6,2% du chiffre d'affaires. En 1999 ils se montaient à 7,3%:

Chiffres-Clés P&L : Coûts du développement					
(x Mio Euro)					
	1995	1996	1997	1998	1999
Chiffres d'affaires	25.259	27.094	29.658	30.459	31.459
Coût du développement	3.851	4.050	1.841	2.048	2.284
% du CA	6,9%	6,8%	6,2%	6,7%	7,3%

Pour l'année courante Philips inscrit les coûts du développement dans les "coûts" des pertes et profits. Grâce à cette manière d'inscrire les comptes certains groupes de produits bénéficient de réserves importantes (brevets / licences) pouvant servir de sûretés pour des financements supplémentaires (construction- robo).

Evolution du bilan

2.8 La première étape du projet d'amélioration poursuivi par Boonstra était l'amélioration de la crédibilité financière et le rétablissement de la confiance du monde financier à l'égard de Philips. L'entreprise y est arrivée:

Chiffres-Clés du bilan consolidé					
(x Mio Euro)					
			31/12	31/12	30/9
	1996	1997	1998	1999	2000
debts	5.855	4.030	3.587	3.314	3.508
provisions	3.402	3.251	2.985	3.118	3.631
stockholder equity	6.585	9.154	14.560	14.757	19.367
unconsolid.	1.386	1.264	975	2.091	3.860
total assets	21.907	23.322	28.153	29.496	36.325

Philips dispose à la mi-2000 d'un rapport "dettes contre stockholder equity" de 15 à 85 et a ainsi un fort potentiel d'acquisition de capital étranger (leencapaciteit).

2.9 Grâce à l'augmentation des cours de bourse des "Techno-fonds" le poste "equity non-consolidée" a fortement augmenté après 1998. Ces exploitations non-consolidées se retrouvent dans le bilan, à la mi-2000 avec 3,8 Mrd d'Euro. Il s'agit là de:

- Parts d'entreprises vendues, dans lesquelles Philips a conservé une minorité (par ex. ASM-L / a été pour une grande part vendue en 2000)
- Parts acquises lors de la vente de filiales, au cours de laquelle on a acquis des parts de la nouvelle maison-mère (par ex. 12% de Seagram / 2000 transformés en parts de Vivendi)
- Participations (minoritaires) stratégiques (par ex. 25% TSMC / 50% LG Philips LCD).

La valeur du marché de ces participations est un multiple de la valeur comptable enregistrée :

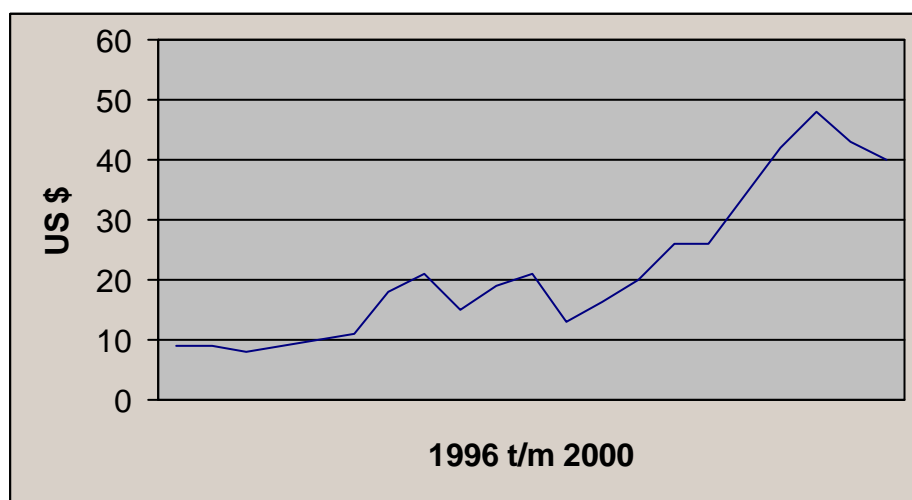
Valeur du marché equity non-consolidée (Fin 1999 / x Mrd. Euro)		
TSMC	10,8	
ASM-L	3,7	*
Seagram	2,4	**
Uniphase	1,1	
Total	18,0	

* vendu en 2000
** \$3,36m après offre Vivendi/
Canal+

2.10 Philips dispose de réserves importantes:

- Une capacité à prendre du capital étranger (leencapaciteit) sur la base des rapports de bilan
- La mise en activité (capitalisation) de coûts directs pour les développements
- La valeur des activités non encore vendues et non stratégiques
- La valeur du marché des entreprises non-consolidées

Une estimation donne des moyens “liquides” d’au moins 40 Mrd. d’Euro en tout. Le groupe a, à l’intérieur de sa palette d’activités présentes, trop peu de possibilités d’investissement pour satisfaire les attentes légales de rapport. L’alternative serait un versement aux actionnaires.



Evolution du cours de l'action

2.11 Le cours de l'action de Philips a fortement augmenté ces 2 dernières années et atteint un prix boursier de 50.141 Mrd. d'Euro (01/01/2001). Ainsi appartient-il aux fonds d'actions les plus petits et les plus sensibles dans le monde entier.

Au cours des deux dernières années Philips a soutenu le prix en bourse du groupe en achetant ses propres actions:

- en 1999 Philips a acheté pour 1.500m d'Euro ses actions
- en juillet 2000 il en fut acheté pour 1.700m d'Euro.

Le nombre d'actions détenues par l'extérieur a été réduit d'environ 11%.

2.12 Malgré l'augmentation du prix boursier depuis début 1999 la discussion sur la division reste d'actualité. En mars 2000 la presse financière a fait sur la valeur boursière de Philips le calcul suivant:

- Thomson Multimedia vaut en bourse le prix de 16.500 Mrd. d'Euro et peut être comparé à Philips Consumer Electronics. Or celui-ci est deux fois plus important et plus rentable. Le prix boursier estimé pour PCE est de 30.000 Mrd. d'Euro
- Philips Semi-Conducteurs est, dans la composition des produits et la part de marché, comparable à STM. Le prix boursier de STM est de presque 60.000 Mrd. d'Euro
- L'Eclairage, DAP et les Systèmes Médicaux sont estimés à une valeur de 20.000 Mrd. d'Euro. Le prix des participations cotées en bourse à ASML, Seagram et TSCM est estimé à 21.000 Mrd. d'Euro. "Origin" y ajoute 4.000 Mrd. d'Euro.

Ainsi "calculé" Philips devrait avoir un "total des différentes parties" d'une valeur d'ensemble d'environ 135 Mrd. d'Euro. Le prix boursier actuel de Philips est d'environ 50.000Mrd d'Euro (01/01/2001). Il y a donc braderie du groupe d'environ 50%.

3. Des activités à vitesse variée

3.1 Le chiffre d'affaires de Philips se répartit sur plusieurs activités essentielles:

Evolution de CA par secteurs de produits (x Mio Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
Consommateur					
Electr.	12.194	12.760	12.781	8.720	10.314
Components	5.099	5.259	5.325	3.802	4.768
Semiconductors	3.793	3.963	4.557	3.156	4.879
Lighting	4.602	4.504	4.597	3.333	3.684
Professional	4.454	4.649	5.186		
Medical Systems				1.681	2.002
DAP				1.158	1.346
Total	33.568	33.927	35.243	24.371	29.520

t/m = jusque et y compris

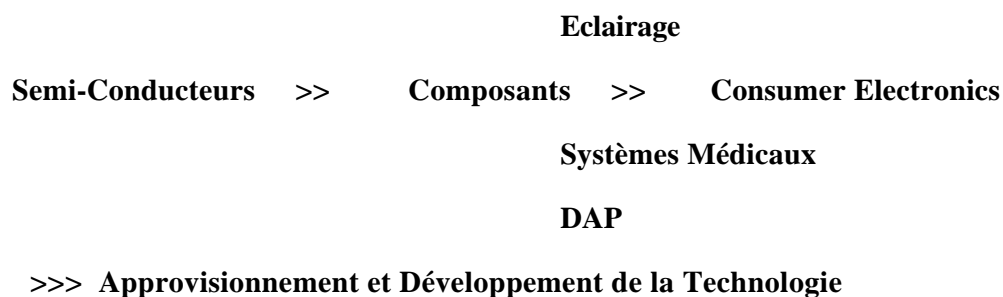
PCE représente presque 35% du chiffre d'affaires et reste déterminant pour le groupe. Avec l'Eclairage et DAP PCE est également déterminant pour le degré de connaissance du nom de la marque auprès des consommateurs.

Evolution du CA par secteurs de produits (% du chiffre d'affaires)			
	1997	1999	t/m III 2000
Consumer products	35,3	34,5	33,6
Lighting	15,3	14,5	13,6
DAP			4,9
Components	12,4	11,9	12,9
Semiconductors	10,6	12,1	5,6
Professional	14,5	16,5	
Medical Systems			7,4

t/m = jusque et y compris

Les investissements importants dans les noms de marque se montent à environ 50% du chiffre d'affaires du groupe. Sur le marché des "professionnels" (Medical Systems) et sur celui du Business-to-Business (composants / semi-conducteurs) l'importance d'un nom de marque pour le consommateur est moins grande.

3.2 La structure du groupe montre – après qu’au cours des dernières années il y a eu recentration des activités – une structure croissante pour:



Le lien entre PCE et les Composants / Semi-Conducteurs résulte essentiellement de l’ampleur des approvisionnements internes:

CA interne des produits approvisionnés (x Mrd. Euro)			
	1997	1998	1999
Composants	1.5	1.4	1.5
Semi-Conducteurs	0.6	0.8	0.8

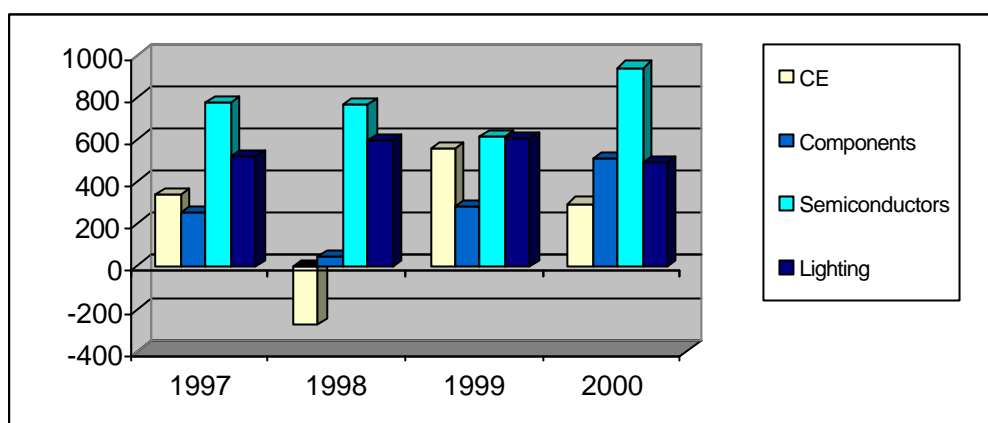
3.3 Si l’on part des résultats financiers, Philips est divisé en deux segments principaux :

- Les Semi-Conducteurs et l’Eclairage ont une marge stable et, par rapport aux ventes, “suffisante” pour parer à une augmentation de la pression sur les prix.
- Consumer Electronics et Composants – à eux deux environ 50% du chiffre d’affaires de Philips – ont une marge très variable et trop faible par rapport au chiffre d’affaires. Ce qui fait qu’avec la baisse croissante des prix ils présentent des résultats négatifs.

Résultats opérationnels / Secteurs de produits (x Mio Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
Consumer products	335	(278)	555	135	98
Components	255	44	286	203	908
Semiconductors	771	765	614	447	938
Lighting	522	595	602	447	492
Professional	207	(55)	100		
Medical Systems				69	99
DAP				131	162
Total	1.714	685	1.751	1.220	1.332

t/m = jusqu’au

L'ensemble apparaît plus clairement si on juxtapose les résultats opérationnels des principaux groupes avec le chiffre d'affaires:



En l'an 2000 les Composants ont pu se soustraire à ces variations négatives. Compte tenu des résultats légèrement positifs de Consumer Electronics ceci explique la forte amélioration du résultat pour l'an 2000 comparé à la période expirée.

3.4 Les investissements dans des activités en cours ont été, pour la période écoulée, au même niveau que les amortissements. C'est seulement pour les Semi-Conducteurs qu'on a déboursé beaucoup plus d'argent.

Investissements + Amortissements / Secteurs de produits (x Mio Euro)						
	investissements*			amortissements		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Consumer prod.	285	380	296	337	333	285
Components	400	299	259	278	357	364
Semiconductors	362	437	622	368	455	467
Lighting	216	191	176	187	173	161
Professional	123	88	99	98	77	84
Total	1.627	1.634	1.662	1.492	1.615	1.548
* sans les investissements dans des reprises						

3.5 En plus des investissements élevés faits dans les Semi-Conducteurs, l'orientation stratégique choisie par le groupe Philips apparaît clairement au travers des acquisitions. Les investissements se traduisent par une valeur comptable croissante des actifs :

Actifs par secteurs de produits (31-12 / en Mio d'Euro)				
	1997	1998	1999	30/9 2000
Consumer products	5.085	4.350	4.683	5.651
Components	3.146	3.112	5.179	5.906
Semiconductors	3.136	3.106	5.188	8.231
Lighting	2.723	2.607	2.849	3.096
Medical Systems			1.840	3.606
DAP			777	892
Total	23.322	28.153	29.496	36.325

C'est pendant cette période que les agrandissements les plus importants ont eu lieu, dans les Composants (LG-LCD), les Semi-Conducteurs (VSLI) et les Systèmes Médicaux (UltraSound et encore deux reprises après septembre 2000).

4. Répartition mondiale en trois zones monétaires

4.1 Philips a reparti le marché mondial et le positionnement des sites de production en gros sur trois régions (monétaires) :

- Amérique du Nord + Mexique
- Europe + Europe de l'Est
- Asie - Pacifique + Corée / Chine

Ce sont des régions avec – pour presque tous les produits – des différences de spécifications des marchés, des vitesses de développement, avec des particularités monétaires et des spécificités de fabrication. Chaque région a ses propres centres de développement et de production et une “zone frontière” propre. L'intégration au niveau mondial se fait dans le (management) du savoir-faire technique, les composants de base, les systèmes de logistique et d'information et la consolidation financière.

4.2 A l'origine Philips est un groupe européen. C'est là que se réalise encore plus de 50% du chiffre d'affaires :

Evolution du CA par région :				
(x Mio Euro)				
	1997	1998	1999	2000/III
Pays-Bas	9.684	11.089	12.452	11.402
Europe sf. Pays-Bas	15.831	16.430	16.600	14.117
USA + Canada	7.644	8.572	9.310	8.199
Amérique du Sud	2.104	2.013	1.642	1.419
Asie/Pacifique	11.401	10.432	11.612	10.961
Afrique	113	126	107	114
Total	46.777	48.662	51.723	46.212

Les ventes augmentent de façon différente suivant les régions. En l'an 2000 c'est surtout en Europe de l'Est et dans la région Asie – Pacifique qu'on trouve des taux de croissance:

Augmentation des ventes: 1999/III - 2000/III				
(x Mio d'Euro)				
	Europe	NA	LA	Asie
Augmentation nominale	18%	19%	24%	37%
Augmentation comparative	16%	1%	13%	19%

En Amérique du Nord les ventes ont été stables, toutefois, après consolidation et en raison de la forte augmentation du Dollar par rapport à l'Euro, elles ont fortement augmenté. Grâce, aux acquisitions réalisées par Semi-Conducteurs et surtout par Systèmes Médicaux le chiffre d'affaires aux Etats-Unis va beaucoup augmenter pour la période à venir. En Europe de l'Est les ventes de Philips ont augmenté pour les trois premiers trimestres de l'an 2000 de 60%, tandis qu'en Chine, depuis quelques années, le chiffre d'affaires de Philips augmente structurellement:

**Croissance du Chiffre d'Affaires en Chine
(x Mrd. d'Euro)**

1994	1995	1996	1997	1998	1999
0,5	0,7	1,0	1,6	1,9	2,1

4.3 Par rapport au positionnement de Philips dans les différentes régions et à la répartition des activités on peut distinguer certaines tendances:

- Les pays européens exportent peu hors-région alors que l'Amérique Latine, le Pacifique et l'Afrique sont des importateurs nets. Beaucoup de filiales de Philips dans ces régions produisent "local for local".
- Les exportations de Philips USA/Canada vers le monde entier ont beaucoup augmenté ces dernières années, aussi bien d'un point de vue relatif (+10%) qu'absolu (+1,4 Mrd. NLG). Philips essaye (par des reprises) d'avoir une deuxième "patrie" aux Etats-Unis avec le Mexique ("zone frontière") comme, fabricant "à bas coûts" pour la région.
- Plus de 40% de la production de Philips Asie est destinée à l'exportation hors de cette région. En chiffres absolus la croissance est impressionnante: de 6,7 Mrd. de NLG en 1995 à 11,0 Mrd. de NLG en 1997.

4.4 A l'intérieur de la région Europe se poursuivra, dans les années à venir, un transfert des activités d'Ouest vers l'Est. La Pologne et la Hongrie sont, à cet égard, les pays les plus importants

Par ex. : Activités d'éclairage vers la Pologne/Europe de l'Est
Produits de grande consommation / Composants vers la Hongrie
 Déplacement de la production de TV de Dreux vers la Pologne
 Déplacement des composants de Display vers la République Tchèque
 DAP / machines à café de Hoogveen vers la Pologne
 Fers à repasser de Hastings vers Bialystok

En Hongrie Philips a tout d'abord conclu quelques joint ventures mais depuis 1992 on a, à grande vitesse, monté ses "propres" usines. Actuellement il y a 12 sites de production pour les produits analogues de grande consommation (CD / VCR / TV) pour le marché international. Les livraisons internationales à partir de la Hongrie ont, en quelques années, été multipliées par six –

avec des investissements limités. Dans de nombreux cas on travaille avec des entrepreneurs locaux.

4.5 La répartition du “revenu opérationnel” en régions a pour effet que Philips - surtout s’il n’a pas le vent en poupe – est encore très dépendant de l’évolution des marges sur le marché intérieur européen:

Evolution du revenu opérationnel: selon les régions				
(x Mio Euro)				
	1998	1999	1999/III	2000/III
Pays-Bas	446	513	491	945
Europe sf. Pays-Bas	638	611	348	581
USA + Canada	(473)	82	49	82
Amérique du Sud	(205)	(41)	43	(6)
Asie	287	584	337	701
Afrique	(1)	1	1	2
Australie/NZ	(7)	1	0	(22)
Total	685	1.751	1.220	2.332

Philips doit atteindre en Europe de l’Ouest les bénéfices qui lui permettent, en particulier en Asie et en Amérique du Nord dans l’Eclairage, le IC et le HVE de conquérir des parts de marché rentables avec de nouveaux produits. Philips se retrouve ainsi confronté à un dilemme, à savoir que sur le marché intérieur européen, pendant une période de temps où le nom important de la marque et les marges existantes doivent être conservés, certains sites de production doivent être fermés.

4.6 La contribution des filiales d’Amérique du Nord a été jusqu’à maintenant minimale voire négative, malgré l’augmentation du chiffre d’affaires et des investissements importants (y compris des acquisitions) dans cette région:

Evolution des assets intangibles: Pays			
(x Mio Euro)			
	30/9	31/12	31/12
	2000	1999	1998
Pays Bas	1.889	1.822	1.633
Allemagne	624	625	698
France	450	405	410
Royaume-Uni	330	331	298
Etats-Unis	4.618	2.576	1.167
Chine	775	681	574

4.7 La raison des transferts prévus au niveau international est le souhait de poursuivre la concentration de la production. Dans une étude comparative Philips a du constater en 1997 que le groupe a trop de sites de production et de trop petits en comparaison avec certains des plus importants concurrents:

Benchmark des sites de production de Philips / 1997 (nombre de filiales en %)			
Chiffre des Salariés de Philips	Matsushita	Sony	
< 200	29	0	0
200 - 500	32	15	10
500 - 1000	22	35	45
1000 - 2000	10	35	45
> 2000	8	15	0
Moyenne	776	1.449	1.039

En 1997 Philips avait 263 sites de production dans le monde entier. La direction a annoncé que d'ici 2002 le nombre de sites serait ramené à 160 – 170. Ceci se fera en partie par la poursuite de la concentration mais aussi par l'élimination d'activités hors-stratégie.

4.8 C'est en Europe de l'Ouest que la réduction sera la plus forte:

Nombres de filiales de Philips / suivant les zones (fin d'année)			
	1997	1998	1999
Europe	122*	105	
Asie	74	61	
Amérique du Nord	51	42	
Amérique du Sud	18	14	
Austr./Afrique	4	4	
Total	269	226	
* dont 38 aux Pays-Bas			

Certaines des filiales à vendre ont été vendues à des "tiers" comme parties d'activités peu stratégiques. Lorsque les agrandissements auront été réalisés en Europe de l'Est (Pologne / Hongrie / Tchéquie) certaines filiales d'Europe de l'Ouest seront également fermées.

4.9 La vente d'activités non-stratégiques et la concentration des sites de production aura des conséquences sur l'emploi chez Philips:

Evolution de l'emploi / fixe (moyenne)				
	1997	1998	1999	début 2000
Production	150.616	146.249	126.622	123.099
Recherche	21.238	20.657	21.104	20.543
Reste	63.478	64.494	62.443	61.821
Total fixe	235.332	231.400	210.169	205.463

Au cours des années passées le volume de l'organisation de la recherche est resté constant. Depuis 1998 l'organisation indirecte a diminué (- 4%), l'emploi à la production a diminué de bien 18%.

4.10 La diminution, au cours des dernières années, s'est faite sur le dos des salariés fixes:

Evolution de l'emploi (moyenne)				
	1997	1998	1999	début 2000
fixe	235.322	231.400	210.169	205.463
à durée déterminée	20.332	21.280	19.847	19.967
Total	255.654	252.680	230.016	225.430

Avec un chiffre d'affaires et des ventes en augmentation Philips donne une part de plus en plus importante de la production à des "partenaires stratégiques" ou à des "tiers".

4.11 L'évolution de l'emploi chez Philips par zone géographique se présente comme suit:

Nombre de salariés suivant les zones				
	1990	1995	1997	1998
Pays-Bas		45.850	46.470	44.500
Reste de l'Europe	165.100	97.388	83.490	73.800
USA+ Mex.+ Canada	42.200	32.729	34.611	25.950
Amérique Latine	26.600	21.598	26.725	22.650
Asie-Pacifique	40.900	67.933	72.428	68.200
Afrique	2.100	1.531	952	800
Total	276.900	265.113	264.685	233.700

* y compris les désinvestissements, les (dé)consolidations et les acquisitions

L'ensemble du nombre de salariés chez Philips entre 1990 et 1998 a baissé de bien 15%. Le transfert régional le plus important s'est fait dans cette période d'Europe (de l'Ouest) (- 35%) vers l'Asie-Pacifique (+40%).

A l'intérieur de l'Europe il y a un transfert d'Ouest en Est, tendance à laquelle seules les filiales des Pays-Bas ont réussi à échapper jusqu'à présent. En Amérique du Nord il y a un mouvement semblable des Etats-Unis vers le Mexique (du Nord) ; dans la région Asie-Pacifique il y a croissance de la Chine et de la Corée.

5. Repositionnement de l'Electronique de Grande Consommation

5.1 Le repositionnement de l'électronique de grande consommation est lié à la stratégie de l'électronique de forte tension (HVE); celle-ci est considérée par Philips à l'avenir comme une plate-forme alternative pour la technologie. Les secteurs-clés sont:

- TV- / Vidéo – Applications / LCD / set-top boxes / Internet TV
- Systèmes Audio
- Téléphone / Fax / communication / transmission vocale
- Appareils complémentaires des PC's / notebook PC / PC-TV
- Optical Storage / CD-ROM + RW

Un lien entre les produits se fait par l'utilisation de mêmes technologies, de mêmes méthodes de fabrication et réseaux de distribution. L'hypothèse de base consiste à penser que, dans les années à venir, les technologies de la TV, de l'audio-télécommunication et de l'ordinateur vont se rapprocher à grande vitesse et être imbriquées les unes dans les autres. Ce qui nécessite à l'intérieur de Philips une entente entre les Consumer Electronics, les Composants et les Semi-Conducteurs.

5.2 Le marché de HVE est composé de 4 segments, qui croissent à des vitesses variées:

Croissance du marché / volumes par produit (% par an)	volumes par produit	
	97/98	98/99
CTV	-7%	2%
PC desktop	9%	10%
CMT monitor	7%	10%
PC Note Book	21%	12%
CD-ROM / CD-RW	11%	21%
Mobile telephone	33%	34%
Cordless telephone	13%	22%

- produits audio et vidéo traditionnels. La croissance du marché varie chaque année de 5%, de nouveaux produits sont lancés les un après les autres.
- des produits qui s'appuient sur la chaîne CD: CD, CD-ROM, CD-RW et DVD. Un segment du marché qui augmente chaque année de 10 à 20%.
- le marché relatif à l'ordinateur avec une augmentation allant jusqu'à 20% par an
- la communication mobile qui se répartit en appareils portables et a une croissance allant jusqu'à 30% par an.

Ces taux de croissance correspondent à une augmentation du volume et doivent être revus par rapport à la chute des prix.

5.3 Philips Consumer Electronics (PCE) comprend les équipements de télévision, le cinéma maison, les magnétoscopes et les ensembles TV-Vidéo, systèmes audiovisuels, appareils d'enregistrement audio/vidéo; écrans PC et périphériques PC et des produits spéciaux comprenant projecteurs LCD, produits vocales et systèmes de télécommande.

Chiffres-Clés de Philips Consumer Electronics					
(x Mio d'Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
ventes	12.194	12.760	12.781	8.720	10.314
croissance comparative	7%	7%	6%		11%
bénéfices opérationnels	335	(278)	555	135	298
% du CA	2,7%	-2,2%	4,3%	1,5%	2,9%

5.4 Philips Consumer Electronics (PCE) a été il y a peu (et à nouveau) réparti en plusieurs groupes principaux:

- Mainstream PCE - Audio / CD + Vidéo / Activités DVD
- Philips Consumer Communications (PCC) - téléphones mobiles
- Réseau digitaux - TV set top boxes
- Construction de PCB - Achats centraux de composants / systèmes
- Produits spéciaux – petite échelle / affaires professionnelles

Le chiffre d'affaires de PCE – réparti suivant les secteurs donnés ci-dessus – se présente comme suit:

Répartition des produits de grande consommation selon les secteurs						
(x Mio d'Euro)						
	1999 / III			2000 / III		
	ventes oper.	%		ventes oper.	%	
	revenu	ventes		revenu	ventes	
Mainstream CE	5.524	55	1,0%	6.267	46	0,7%
Communication	1.278	(71)	(5,6%)	1.555	34	2,2%
Digital network	496	(71)	(14,3%)	574	(73)	(12,7%)
Specialties	1.424	35	2,5%	1.703	28	1,6%
Licences	213	187		309	263	
Total	8.720	135	1,5%	10.314	298	2,9%

Une part importante du résultat de PCE provient des revenus des brevets. Par ailleurs le positionnement de PCE s'améliore peu à peu. Reste à savoir s'il s'agit d'une situation durable.

La téléphonie mobile comme plate-forme de base

5.5 Philips souhaite garder des activités dans la téléphonie mobile malgré l'échec de sa stratégie sur le marché en 1997, stratégie menée avec Lucent. La joint venture passée avec Lucent a été abandonnée en 1998 après des pertes de 1.300m de NLG. Depuis Philips a orienté sa politique vers la fabrication d'appareils GSM (mobiles) et ainsi laissé (provisoirement) le marché américain à des "Tiers". En 1998 la production et la vente de téléphones mobiles a connu de lourdes pertes. En 1999 la vente d'unités GSM a augmenté de 70% par comparaison à 1998, permettant aux résultats de PCC d'atteindre "le seuil de rentabilité".

5.6 Les différents fabricants de téléphones mobiles se sont positionnés sur le marché européen entre 1996 et 1999 comme suit:

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

En 1999 Philips ne participait pas (encore) à ce segment du marché mondial : en Amérique – après la rupture de la joint venture avec Lucent - PCC était éliminé, en Asie (sauf en Chine) PCC avait une part de marché de 7%.

5.7 En l'an 2000 sont apparus les premiers développements positifs pour PCC. Au cours des trois premiers trimestres le volume des ventes a augmenté rapidement et un bénéfice (en diminution) de 34m d'Euro a été atteint. Le fait que les résultats aient été au-dessous de l'attente pour le 3e trimestre 2000 n'est pas dû à des volumes limités de vente mais à des problèmes de livraison:

- Nombre d'unités vendues 45% au-dessus du niveau du 3e trimestre 1999.
- En raison du manque de composants-clés la vente est restée inférieure à ce qu'elle aurait pu être. Les prévisions pour l'an 2000 sont passées de 18m de pièces à 14m.

La part de marché GSM de Philips pour les principaux pays européens est de 8%. L'objectif poursuivi est de 10% du marché mondial.

5.8 Pour réaliser cet objectif Philips va devoir trouver un partenaire de joint venture, capable de l'aider dans le développement et la fabrication de téléphones mobiles avec des utilisations Internet. Les nouveaux téléphones WAP de Philips sont arrivés trop tard sur le marché (2e semestre 2000). La 3e génération de téléphones mobiles (3G) qui fonctionne à partir du système CDMA, non mis au point par Philips arrivera sur le marché en 2003. Par rapport aux principaux concurrents Philips est en retard en matière de développement et d'avis que ce retard ne peut être rattrapé par Philips seul.

On s'attend à ce que le partenaire recherché soit en Asie, comme pour les joint ventures qui ont été conclues pour LCD et Display Components avec LG Electronics.

6. Nouveau positionnement stratégique des composants

6.1 Avec des bénéfices de 5,3 Mrd. d'EUR en 1999, Philips Components est le grand leader du marché des applications d'écran basées sur CRT, LCD et de la technologie du plasma. Dans le secteur de la mémoire tous les grands fabricants d'ordinateur et d'audio/vidéo utilisent des lecteurs et des sous-composants Philips.

Composants a abandonné les "passives" et les piles et a vu son avenir dans les "emerging electronics" pour des appareils mobiles, des écrans multifonctionnels, et des outils de connexion à Internet pour les appareils de consommation et l'électronique de la construction automobile. 'Favoriser Internet partout' est le challenge pour l'avenir et aujourd'hui la division est en train de se développer de power management et des produits téléphoniques sans fil dans des nouvelles solutions de produits de consommation d'appareils mobiles intelligents de l'avenir.

6.2 La "gamme de produits" des composants a été répartie lors du dernier repositionnement (1999) en 5 groupes principaux:

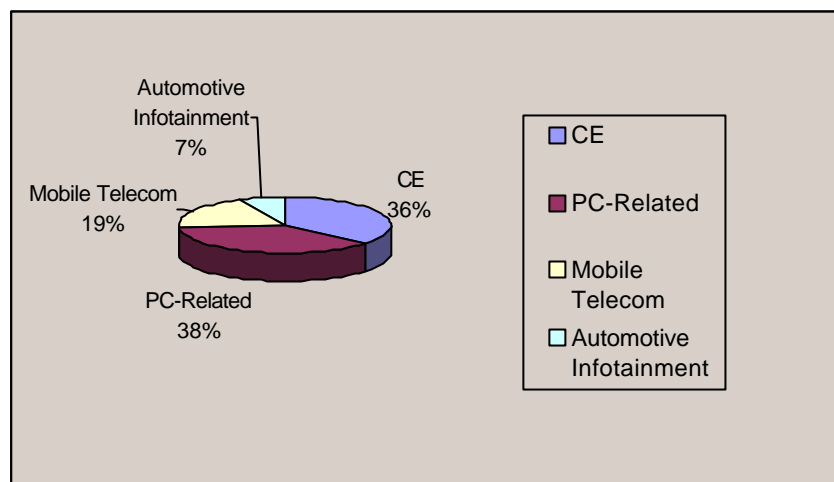
- Display: télévisions couleur + tubes moniteurs/ grands écrans plats / composants-clés
- Flat Display: LCD's / cellules & modules / Poly-Leds / logiciel & électroniques
- Optical Storage: CD / CD ROM / CD RW / unités pick up
- Advanced Ceramics and Modules
- General System Components

Display Components faisait en 1999 – avec un chiffre d'affaires d'ensemble de 5,2 Mrd. d'Euro - 50% du chiffre d'affaires, Flat Display à peu près 20%. Il y a peu – après la vente de toutes les activités concernées – le groupe principal Advanced Ceramics and Modules a été à nouveau supprimé.

6.3 Dans le domaine des produits analogues / conventionnels Philips a été rattrapé de plus en plus par des producteurs "copieurs" venant de "pays de fabrication à bas salaire". Un processus naturel si l'on considère "l'âge" de ces produits. Le problème est que Philips ne fait pas le passage, dans ces domaines, vers de nouveaux produits et de nouvelles applications de façon suffisante.

Dans les nouveaux domaines de l'application digitale (par ex. téléphones mobiles / EDP) Philips est confronté aux nouveaux concurrents (Nokia / Ericsson / Motorola / fabricants d'ordinateurs) qui ont une autre philosophie des produits et une autre stratégie de développement, et un autre "timing sur le marché". Le développement des produits dans ce segment se fait à une vitesse que Philips n'a pas réussi à atteindre jusqu'à présent. Hewlett Packard a l'ambition de faire 70% de son chiffre d'affaires dans le monde de l'EDP d'ici deux ans et ce, avec des produits qui n'existent pas actuellement.

6.4 Philips Components travaille d'un côté dans le segment stable de la télévision et du CMT, d'autre part sur un marché en croissance rapide et turbulent des produits finis du domaine de l'audio / vidéo, de la communication et du PC-Note Book:



Philips Components réalise toujours environ la moitié de son bénéfice annuel de 5,1 Mrd. de Dollar avec la vente de CRT. 20% des ventes viennent de la division FDS. Les deux activités vont faire partie d'une joint venture en Corée avec LG Electronics Co. Ltd..

6.5 Le chiffre d'affaires est resté stable ces dernières années, y compris dans la consolidation de certaines activités (entre autre les composants passifs). En 2000 les ventes et les bénéfices opérationnels ont fortement progressé, en particulier grâce aux ventes en forte croissance d'Optical Storage (CD-RW):

Chiffres-Clés des Composants Philips					
(x Mio d'Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
revenu des segments	5.099	5.259	5.325	3.802	4.768
ventes extérieures	3.664	3.814	3.754	2.666	3.462
Augmentation comparative	5%	5%	3%		20%
Bénéfices opérationnels	255	44	117*	34*	199**
% du CA	7,3%	5,2%	0,8%	2,1%	

* 169m d'Euro revenu supplémentaire par vente de composants passifs
 ** 309m d'Euro revenu supplémentaire par vente d'AC&M

6.6 Les Composants représentent un important fournisseur des autres sociétés de Philips, ou “set-makers” à l’intérieur des Consumer Electronics. En 1999 ce sont surtout les approvisionnements internes qui ont augmenté. Cette tendance s’est maintenue en 2000.

Composants / CA interne et externe (x fl. Euro (?))			
	1997	1998	1999
interne	1.595	1.445	1.571
externe	3.664	3.814	3.754
total	5.259	5.259	5.325

6.7 Les améliorations des résultats de 1999 et surtout de 2000 ont pu se faire grâce au “turn around” d’Optical Storage, une gamme de produits améliorée, conséquence de la vente des produits analogues et de la moindre chute des prix en résultat.

Chiffres-Clés Philips Components				
	1997	1998	1999	t/m III 2000
Augmentation du volume	19%	21%	13%	25%
Augmentation nominale	27%	4%	-2%	30%
Augmentation comparative	5%	5%	3%	20%
Chute des prix	14%	16%	10%	5%

La croissance des volumes, dans la période 1997 à 2000, était de bien + 15% par an. Toutefois en 1997 et 1998, à cause d’une chute des prix de 15%, cette croissance a perdu de sa valeur. L’amélioration des résultats est surtout la conséquence d’une diminution de la tombée des prix avec une croissance égale des volumes.

6.8 Pour la période 1997 – 2000 , avec les chiffres de vente croissants ont été imputés certains désinvestissements, pour un chiffre d'affaires global de 1,3 Mrd. d'Euro:

Désinvestissements Composants:			
1997 - 2000			
(x Mio d'Euro)			
	CA	sites	salariés
1997-98	623m	25	7.033
1999-2000	578m	16	4.023

6.9 Malgré la vente de certaines activités après 1998 le besoin en capitaux des Composants a énormément augmenté. Ceci tient en partie au fait qu'une joint venture pour la fabrication de LCD a été conclue avec LG Electronics.

Chiffres-Clés Philips Composants			
(x Mio d'Euro)			
	1998	1999	t/m III 2000
Evolution du CA	5.259	5.325	4.768
Actifs			
31/12 & 30/9	3.112	5.179	5.906
Investissements	299	259	
Amortissements	278	357	

6.10 La planification industrielle et les plans de développement pour les Composants dans la stratégie HVE - s'oriente vers la fixation de (sous)-systèmes critiques en même temps que vers la garantie d'équipements de production concurrentiels pour les composants nécessaires. Un exemple en est fourni par le "téléphone mobile", pour lequel Philips est un important fournisseur OEM de composants:

Peuvent livrer: 150 composants
 Veulent livrer: 3 sous-systèmes: Power
 Storage
 Display

Philips recherche des possibilités de négociation avec les principaux producteurs (Ericson / Nokia) pour un co-design et un co-développement au niveau des sous systèmes.

6.11 Les Composants voudraient devenir développeur de logiciels, intégrateur de système et entreprise de montage. Une part importante des composants non-critiques (électroniques / mécaniques) peut être achetée chez des “tiers”.

Composants: Positionnement sur l'échelle des valeurs (1998)		
	Externe	Interne
Key modules	67%	73%
Modules	9%	15%
Sub-systems	24%	12%

Dans les achats internes la part des ventes des composants est plus élevée que chez les clients externes. Ceux-ci considèrent de plus en plus Philips Components comme un fournisseur de sous-systèmes intégrés.

6.12 La politique des Composants s'oriente vers la répartition en segments ou la vente de composants non-critiques:

- Philips a produit en 1998 40.000 composants / n°s classifiés, développés en premier lieu pour ses propres produits finis.
- 300 produits clés représentent 80% du chiffre d'affaires. Ceux-ci peuvent être aussi livrés à d'autres entreprises OEM.

En raison de l'évolution rapide du marché il y a eu, dans le segment HVE, un fort déplacement vers un développement parallèle des produits, ceci en collaboration avec les “fournisseurs de premier niveau”, qui peuvent livrer des (sous)-systèmes complets.

Composants display

6.13 Dans les Composants Display il est question depuis plus de 15 ans de remplacer CRT par des nouveaux produits (LCD / Flat Panel). Toutefois la pénétration sur le marché des gros volumes ne s'est pas faite. La technologie CRT et CMT est offerte en masse par des producteurs de l'Extrême-Orient. Dans les années à venir le volume des ventes de CRT et CMT va continuer à croître dans le monde entier.

A cause de la baisse des prix, ce segment de marché, surtout pour les plus petits formats d'image, est sans intérêt pour Philips Components :

Chute des prix CMT			
1997	1998	1999	Estimation 2000
-35%	-35%	-15%	-5%

En 2004 les petits et moyens formats représenteront 55% du volume mondial des CRT mais la valeur d'achat seulement 30% du marché mondial.

6.14 Sur le marché de CTV Philips est leader, avant Samsung et LG Electronics. Philips domine (avec Thomson) le marché européen et (avec Sony et LG) le marché américain, alors que Samsung, CPT et LG sont eux, déterminants pour les développements sur le marché asiatique. Philips a dans la région Asie-Pacifique une part du marché de 5% et est donc "présent" de façon insuffisante. La croissance mondiale du marché se monte en volumes par année à 5% avec une baisse des prix de 2% à 8% selon le modèle.

Sur le marché mondial pour CMT Philips prend la 3e place derrière Samsung et LG. Le volume du marché augmente de 10% à 13%. Ainsi la part de CMT sur l'ensemble du marché des écrans a augmenté de 30%. Ce segment se heurte toutefois à une forte concurrence et connaît une baisse des prix allant jusqu'à 35% pour les plus petits formats.

Parts de marché Philips Display Components (Mi-2000 / Marché mondial)	
TV tubes	18%
Monitor tubes	9%
Mobile Flat Display	35%
LG Philips LCD	23%

6.15 Pour TVT et CMT Philips a, à partir de la mi 1999, orienté sa stratégie de marché et sa planification industrielle de la manière suivante :

- Stratégie du marché tournée vers le segment le plus élevé, la plus-value ne doit pas provenir de volumes maximaux.
- Lancer des nouveaux produits sur le marché:
 - TVT real flat
 - CMT 19 inch
- Passage à la fabrication d'écrans plus grands et plus larges:
 - investir dans le jumbo TVT

- investir dans le CMT 17 et 19 inch
- Passage à la fabrication dans les “pays à bas salaires” :
 - réduire TVT 14 inch
 - monter des sites de production en République Tchèque
 - développer les capacités de production aux Etats-Unis et au Mexique
 - déplacer CMT 15 inch de Taiwan en Chine

6.16 C'est pourquoi Components recherche pour Display Components un “partenaire stratégique” dans la région Asie-Pacifique. A la mi 2001 Philips voudrait avoir fondé avec LG une joint venture pour les Composants Display, dans laquelle toute la technologie CRT et les Composants y afférant seraient apportés. Pour Philips (fin 1999) il en va d'un chiffre d'affaires de 3,0 Mrd. de Dollar, de 12 sites de production CRT, 24.000 salariés et d'un EBIT de 157m de Dollar. Le site de production CRT prévu en République Tchèque doit également en faire partie. LG Electronics a atteint en 1999 dans le segment de Display Components un chiffre d'affaires de 2,2 Mrd. de Dollar, avec 5 sites de production CRT, 12.000 salariés et un EBIT en 1999 de 357m de Dollar.

6.17 Ces chiffres prouvent que les équipements de production de LG sont beaucoup plus efficaces que ceux de Philips. Ce qui a pour conséquence:

- Aménagement commun de la politique d'implantation : certaines filiales à Taiwan, aux Etats-Unis et en Europe de l'Ouest vont être fermées.
- Utilisation à plein des capacités de production existant en Corée, aménagement de nouvelles capacités de production, de grande dimension, en Chine, au Mexique et en République Tchèque.
- Fixation commune d'une politique d'approvisionnement, en se servant de la position de LG dans le domaine de la sous-traitance locale.
- Pour travailler à moindres coûts il y aura après la fusion – en partant des 36.000 salariés (au total) des deux partenaires de la fusion- une suppression de 8.500 emplois. Alors qu'on va construire en République Tchèque, en Chine et au Mexique, en Taiwan, en Europe de l'Ouest et aux Etats-Unis on licenciera proportionnellement davantage de salariés.

LCD / Flat Display Systems

6.18 Philips n'a pas réussi à réaliser de façon suffisante la technique de production de LCD. Les équipements de production d'Eindhoven n'ont pas été suffisamment agrandis. La tentative de remédier à cette insuffisance avec une joint venture avec Hosiden au Japon a échoué. Les pertes au Japon ont dépassé très rapidement les 100m de Dollar par an. Philips n'a pas été en mesure de fournir des écrans LCD à un marché en croissance rapide et a perdu des parts de marché. Avec une part de marché d'environ de 3% en 1998 Philips n'était plus parmi les premiers. Dans le domaine des cellules et des modules (petits écrans LCD pour appareils mobiles / téléphones mobiles) Philips est le leader avec une part de marché de 35%.

6.19 L'évolution sur le marché du Flat display montre que Philips en ce qui concerne les CRT ne doit pas négliger ce segment:

Evolution du marché des Flat Display (x Mrd. US \$)		
	2000	2005
Total	26,0	70,0
Téléphones mobiles	9%	20%
Ordinateurs	61%	53%
TV	8%	14%
Autres	22%	13%

En chiffres absolus tous les segments de marché augmentent chaque année avec des taux de croissance doubles. La plus forte croissance est surtout liée aux téléphones mobiles et à la TV. Ceux-ci forment le noyau de la stratégie HVE et sont deux points essentiels de PCE, de Philips Composants et de Philips Semi-Conducteurs.

6.20 La stratégie pour les systèmes Flat Display est composée de plusieurs éléments:

- Joint venture avec le fabricant performant qu'est LG-LCD / en Corée pour pouvoir garder et tenir les liens avec les développements du marché.
- Restructuration des équipements existants à Waalre (à fermer) et à Kobe (assainissement, éventuellement les intégrer dans les équipements LG).
- Poursuite du développement de nouvelles technologies, dans lesquelles Philips a une position de "front runner" (PAL / PolyLED).
- Etroite collaboration avec les écrans et les Semi-Conducteurs.

6.21 Depuis le 1er juillet 1999 Philips a conclu une joint venture de fabrication avec LG Electronics / Corée. Philips a acheté pour 1,7 Mrd. d'Euro 50% de la nouvelle entreprise LG Philips LCD.

Depuis la mi 1999 on a considérablement investi dans les capacités de production d'écrans LCD. En 1 an et demie LG Philips LCD est passé du 5e rang au 1er avec une augmentation des volumes de 40% par an. Philips Semi-Conducteurs (IC's) et Philips Eclairage (CFL / LumiLeds / Light management) y participent fortement.

Optical Storage

6.22 Le développement d'une technologie très prometteuse comme Optical Storage est pour Philips difficile à dominer, la période de lancement sur le marché étant trop longue.

Dans le secteur des CR-ROM la part de marché de Philips n'a pas bougé de 10%. Ont donc manqué des volumes suffisants pour une production de masse. Dans le domaine de la réécriture (CD-RW) Philips a, dans sa course avec la concurrence, tenu le pas, les parts de marché vont de 20

à 40% selon le produit. En ce qui concerne le nouveau marché DVD-RW, Philips espère tenir cette situation. Ainsi la part de marché “overall” peut monter de 12 à 20%.

6.23 Les volumes de vente et les résultats financiers se sont améliorés au cours de la 2e moitié de 1999 et de la première moitié de 2000. Entre autre grâce à la multiplication par deux des ventes de CD-RW (traitement de texte), Optical Storage a atteint dans la première moitié de 2000 un résultat positif. Les centres de développement et les premiers sites de production se trouvent à Eindhoven, à Hasselt (Belgique), à Singapour et Bunnyvale (USA). Les deux dernières années les sites de production à “prix bas” à Győr (Hongrie), Yuarez (Mexique) et à Shanghai (Chine) ont été agrandis

6.24 Dans le cas d'Optical Storage Philips a opté pour une stratégie de marché double :

- PC-OEM: d'un marché de niche vers une production de masse
Coopération avec les fabricants d'ordinateurs :
Compaq / Dell / IBM / HP
- Digital Video / Audio: étroite collaboration avec Philips CE / HP / Sony
Poursuite de développement des normes de DVD-RW

La question est de savoir si Philips peut réaliser cette stratégie en régie propre. On recherche des partenaires qui puissent se charger de la fabrication des “drives” (par ex. Ionics / Philippines). On peut aussi imaginer une collaboration stratégique avec un partenaire asiatique. La conséquence serait que les Composants Philips seraient placés dans une joint venture avec des “tiers” et cesseraient d'exister en tant qu'unité autonome.

7. Développement des Semi-Conducteurs

7.1 Avec des ventes d'environ 5 Mrd. de Dollar en 1999, Philips Semi-Conducteurs est l'un des dix premiers fabricants du monde:

CA (m\$ US)	Parts de marché fabricants de chips			
	1997	1998	1999	Parts de marché 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%

En Europe Philips est le troisième fabricant de semi-conducteurs après STM – avec qui Philips coopère – et la filiale de Siemens entrée récemment en bourse, Infineon.

7.2 Semi-Conducteurs a lancé sur le marché la plate-forme Nexperia pour des applications digitales vidéo en set top boxes. It is designed for consumer products at "living room prices". Combined with the Nexperia platform, the division invests in key technologies such as identification and security, power management, bluetooth wireless communications and user interface design. Philips is leading in developing the new generation of in car entertainment and information systems as well as in-car networking systems.

7.3 In the telecommunications sector, Semiconductors has expertise in RF chipsets, digital processing systems, power control, networking, wireless communication and display drivers. Eight out of every ten mobile phones in the world are powered by Philips chips. Philips is a leading developer of third generation mobile communication systems, working closely with many of the main mobile phone companies.

1999 wurde rund 40% des Umsatzes durch den Verkauf an Handy-Hersteller erzielt. Semiconductors also focuses on the computer peripherals sector, including; solutions for working across platforms; connecting peripherals (printers, cameras, scanners etc.) to PC systems; audio, video and connectivity solutions for multimedia; and driver and control solutions for displays.

7.4 Le portfolio de technologie montre que, dans le domaine des chips analogues (pour des applications audio et vidéo) Philips est encore fortement présent mais ne s'est pas positionné dans le secteur des Chips Mos Memorie (pour les ordinateurs):

Portfolio Technologie / 1999 (% du CA global)		
Total marché	Philips	
Discretes / Optos	13%	20%
Mos Logic	15%	18%
Mos Micro	38%	20%
Mos Memories	18%	-
Analog & mixed signal	15%	41%
Bipolar Digital	1%	1%

Philips Semi-Conducteurs se trouve, grâce au savoir technique des différents sites de production, dans une position de départ avantageuse pour certains marchés en croissance:

Segments de Marché et Positionnement Semi-Conducteurs (1999)		
	Répartition Semi-Conducteurs	Croissance du Marché 1999 - 2003
Communications	35%	25%
PC periferie	18%	22%
Audio / Video	30%	16%
Automotive	12%	16%
Industrial	5%	15%

7.5 Grâce, entre autre, à la reprise de VSLI Philips Semi-Conducteurs est une entreprise à croissance rapide qui apporte une contribution élevée et stable aux bénéfices de Philips:

Chiffres-Clés Philips Semi-Conducteurs (x Mio d'Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
Ventes	3.144	3.212	3.796	2.605	4.192
Augmentation comparative	1%	14%	5%	34%	
Bénéfices opérationnels	771	765	614	447	938
% du CA	20,3%	19,3%	13,5%	14,2%	19,2%

7.6 Environ 40% du chiffre d'affaires des Semi-Conducteurs vient d'Europe:

Ventes des Semi-Conducteurs par région / 1999	
Total	3.796m d'Euro
Europe	40%
Amérique du Nord + Sud	21%
Asie / Pacifique	39%

Pour des raisons historiques le positionnement des Semi-Conducteurs dans la région Asie / Pacifique est fort. Par contre les ventes en Amérique du Nord – une région importante pour le développement d'ordinateurs – ont reculé. C'est sous cet angle qu'il convient d'observer la nouvelle acquisition de VLSI.

7.7 Si l'on regarde le volume des approvisionnements internes, Semi-Conducteurs est fortement lié à Philips en tant qu'entreprise globale. Au cours des dernières années près de 17% du chiffre d'affaires des semi-conducteurs a été réalisés par la vente à d'autres filiales de Philips. Consumer Electronics et Composants sont les acheteurs internes les plus importants:

Chiffres-Clés Philips Semi-Conducteurs (x Mrd. d'Euro)	1996	1997	1998	1999
Ventes internes	0.5	0.6	0.8	0.8
Ventes externes	2.5	3.1	3.2	3.8
Ventes Totales	3.0	3.7	4.0	4.6

7.8 Sur un marché à croissance rapide le chiffre d'affaires de Philips Semi-Conducteurs augmente à peu près à la même vitesse que celui des principaux concurrents:

Chiffres-Clés Semi-Conducteurs (x Mio d'Euro)	t/m III	
	1999	2000
Ventes Philips	3.796	4.192
Augmentation comparative	5%	34%
Augmentation des volumes	14%	37%
Baisse des prix	9%	3%
Croissance des volumes mondiaux		30%

7.9 Philips Semi-Conducteurs est une organisation globale avec 18 sites de production et d'assemblage, 30 centres de design et 4 laboratoires. Les principales usines se trouvent à :

- Etats-Unis: San Antonio / Albuquerque / Fishkill
- Extrême Orient : Shanghai / Hsin Chu / Singapore
- Europe. Hamburg / Nijmegen / Böblingen / Caen / Hazel Grove

La dernière acquisition était l'achat de VLSI, une usine en complet état de marche de IBM dans l'Est de Fishkill, New York et l'exécution d'une joint venture usine à Singapour avec TSMC / Taiwan.

L'acquisition de la technologie VLSI / USA (non rentable, achetée pour 1.100m d'Euro) a renforcé la position de Philips dans l'approvisionnement de la téléphonie mobile, des set-top boxes et de HDTV. De plus la plate-forme de technologie digitale (ASICs) des Semi-Conducteurs, ainsi que le positionnement sur le marché des Etats-Unis se sont trouvés renforcés de façon non négligeable.

7.10 Grâce aux reprises aux Etats-Unis et malgré l'amélioration sensible de la productivité, qui est réalisée chaque année, le nombre des salariés de Semi-Conducteurs augmente peu- grâce au plus grand nombre de sites de production et à l'augmentation encore plus rapide du chiffre d'affaires:

	1996	1997	1998	1999	2000
nombre de salariés	25.833	26.916	26.583	29.952	30.871

En même temps Semi-Conducteurs continue à vouloir confier au moins 20% de son chiffre d'affaires à des partenaires stratégiques (comme par ex. TSMC / Taiwan).

7.11 Le besoin en capitaux de Semi-Conducteurs est énorme (production à capitaux intensifs) et a augmenté ces dernières années plus vite que le chiffre d'affaires (investissement anti-cycliques):

Chiffres-Clés Philips Eclairage			
(x Mio d'Euro)			
	1998	1999	t/m III 2000
Evolution du CA	3.212	3.796	4.192
Actifs 31/12 & 30/9	3.106	5.188	8.231
Investissements	437	622	1.425
Amortissements	455	467	
R&D	508	783	941

La plus grande partie de l'augmentation des capacités de production se fait par les rachats (VLSI / IBM New York) ou par des constructions nouvelles en collaboration avec des partenaires stratégiques (Singapour / TSMC). Mais dans les filiales existantes les investissements sont aussi plus importants que les amortissements.

Actuellement Philips peut se permettre ces investissements. Toutefois ils n'atteindront pas la forte rentabilité des dernières années La direction des Semi-Conducteurs s'est donnée comme objectif stratégique de faire partie des cinq meilleurs du monde. La question est de savoir si Philips est prêt dans les années à venir à tenir ce niveau d'investissement dans les Semi-Conducteurs. Si les résultats ne correspondent pas à l'attente et si les besoins en investissements restent aussi élevés il se pourrait que l'on se décide à vendre partiellement les Semi-Conducteurs en les mettant en bourse de façon autonome ou en concluant une joint venture avec un autre fabricant.

8. Consolidation du positionnement de l'Eclairage

8.1 Philips Eclairage est n° 1 sur le marché mondial de l'éclairage, positionnement qui tient à son leadership en matière d'innovation lié à une approche systématique de la recherche de nouveaux marchés. Son ambition stratégique est de déterminer la vitesse dans l'industrie d'éclairage et ainsi de devenir le partenaire innovatif de premier choix pour l'approvisionnement des solutions créatives et rentables d'éclairage.

La gamme de produits contient un assortiment complet de lampes à incandescence et de lampes halogène, de lampes compactes et normales fluorescente.

8.2 Le marché mondial de l'éclairage est reparti entre trois fabricants: General Electric, Osram / Siemens et Philips. Chacun d'entre eux a une part de marché de 20% dans les lampes et des parts variables dans les autres produits.

Cette répartition du marché mondial a, entre autre, pour conséquence

- Un seuil élevé à franchir pour les nouveaux arrivants
 - niveau de vitesse élevé pour la technologie et nécessité
 - production de masse
 - mise sur le marché au niveau mondial
- Un développement contrôlé du marché, des produits et des prix après entente avec les autres gros producteurs
- Lancement progressif de nouveaux produits et démarche contrôlée par rapport à la valeur des produits existants.

8.3 Le chiffre d'affaires Philips Lighting est fait de quelques groupes de produits (liés les uns aux autres). Parmi ceux-ci c'est toujours le groupe de produits "Lampes" qui est de loin le plus important en chiffre d'affaires et en bénéfices :

Lampes	51%
Luminaires	19%
L.E. & Gear	16%
Automotive & Special	11%
Reste	3%

8.4 Sur un marché stable, c'est-à-dire avec des volumes croissants d'environ 2%, le chiffre d'affaires de l'Eclairage n'augmente que peu à peu :

Chiffres-Clés Philips Lighting						
(x Mio d'Euro)						
	1996	1997	1998	1999	t/m 3 1999	t/m 3 2000
Ventes	4.000	4.549	4.453	4.548	3.333	3.684
Croissance Comparative		5%	1%	1%		2%
Bénéfices Opérationnels	319	522	595	602	447	492
% du CA	7,8%	11,3%	13,2%	13,1%	13,4%	13,4%

Depuis 1996 la marge sur les ventes est de beaucoup meilleure en raison d'un marketingmix plus avantageux, d'achats plus contrôlés et d'une diminution des coûts indirects.

8.5 Les besoins en capitaux de l'Eclairage sont importants (fabrication à capital intensif) mais les investissements courants sont limités:

Chiffres-Clés Philips Lighting			
(x Mio d'Euro)			
	1998	1999	t/m III 2000
Evolution du CA	4.504	4.597	3.684
Actifs 31/12 & 30/9		2.849	3.096
Investissements	191	176	
Amortissements	173	161	

L'Eclairage travaille essentiellement sur la base de procédés dont le développement est achevé et avec un parc de machines assez âgé. Les investissements concernent surtout la maintenance des ligne existantes ou le transfert de sites de production vers des "pays à bas salaires" (Pologne / Mexique / Chine).

8.6 Près de la moitié du chiffre d'affaires de l'Eclairage est réalisée en Europe. Dans la région Asie / Pacifique l'Eclairage est représenté de façon suivante :

CA Lighting suivant les région / 1999	
Total	4.600m d'Euro
Europe	47%
Amérique du Nord + Sud	36%
Asie / Pacifique	17%

8.7 Les parts de marché de Philips Eclairage se différencient beaucoup suivant le groupe de produits et la région:

Parts du marché Philips Lighting 1999				
	Lampes	Lumiduc.	LE&G	Auto
Europe de l'Ouest	35	18	22	37
Europe de l'Est	23		44	
Amérique du Nord	22			6
Amérique Latine	34	9		28
Japon	3			25
Asie/Pacifique	19	12		20
Total	21		26	22

C'est surtout pour les luminaires que la part de marché est trop faible pour pouvoir produire suffisamment de volumes. En Amérique du Nord Philips n'est pas du tout représenté dans ce segment de marché. Ceci a pour conséquence que le rendement correspondant ne suit pas :

8.8 Les bénéfices de Philips Eclairage restent constants malgré la baisse des prix et ceci grâce au lancement de nouveaux types de lampes et à l'amélioration du mix des produits. Les introductions importantes sur le marché ces dernières années:

- Halogéné, lancé récemment aux Etats-Unis . Sous une forme unique cette lampe offre aux consommateurs une lumière blanche avec une durée d'utilisation trois fois plus longue que les ampoules traditionnelles.
- La gamme des lampes bronzantes CLEO Natural, qui correspond aux dernières connaissances scientifiques et médicales, donne un bronzage sensible et effectif dans une manière simple et agréable.
- The TL5 office lighting system, consisting of the T5 small-diameter (16mm) fluorescent lamp along with efficient TL5 fixtures incorporating sophisticated lighting controls, to provide high-quality lighting and minimize energy demands
- The UHP (Ultra High Power) lamp, for use in LCD projectors. UHP also increases the application possibilities of fiber-optic lighting.
- BlueVision automotive lamps with the high-tech, high-end look; Xenon automotive lamps that give more than twice as much light as conventional halogen lamps while using only half the energy

The division's extension of its LumiLeds joint venture with Agilent Technologies (a spin-off from Hewlett-Packard) in the field of LEDs (light-emitting diodes) strengthens its leading position in this field and underlines its confidence in this technology being applied to an increasing range of applications.

8.9 Comme les innovations sont plus ou moins réussies, les parts de marché de Philips Eclairage peuvent, à l'intérieur du secteur des lampes, fortement varier suivant les produits:

Part de marché Lampes /Europe (1999)	
GLS	38%
TL	40%
CFL	34%
Halogen	15%
HID	45%

Dans l'introduction de la lampe à halogène Philips a été très en retard, Osram était beaucoup plus rapidement sur le marché.

8.10 En Europe de l'Ouest Philips Eclairage a été confronté ces derniers temps à quelques difficultés:

- Lenteur de la mise en place des nouvelles technologies / des produits à cycles de développement de longue durée, des accords fixes avec des gros points de vente
- De nouveaux offrants de produits standard, venant de pays hors Europe (par ex. Chine).
- Stagnation du marché en Europe de l'Ouest avec poursuite de la concentration du GWB
- Croissance du marché en Europe de l'Est où fabrication locale et nouveaux concurrents s'imposent et se positionnent (Pila trop cher pour le marché russe)
- Disparition des mécanismes de contrôle du marché, ce qui conduit à une poursuite de la baisse des prix des produits standards.

8.11 La baisse des prix des produits standards s'est élevée ces derniers temps à 2% à 3% par année. Elle a été rattrapée à l'intérieur des unités de production existantes et des chaînes logistiques par:

- l'introduction de nouveaux "specs"
- une amélioration du mix pour les lampes à forte marge
- l'augmentation des volumes et la prise en compte des avantages correspondants
- des mesures d'augmentation de la performance de production
- l'amélioration de la logistique

A moyen terme il va y avoir un transfert de la production de masse vers les pays à bas salaires (Pologne). En Europe de l'Ouest il va falloir développer et démarrer de nouveaux produits (T5).

8.12 Sous l'influence de la concurrence internationale la baisse des prix des produits standard s'accroît – actuellement également dans l'Eclairage – jusque 8% par an. Cette baisse ne peut être corrigée par un programme "normal" de baisse des coûts. A court terme cette baisse des prix menace la production en Europe de l'Ouest. Philips Eclairage réagit par:

- transfert accéléré de la production vers l'Europe de l'Est (Terneuzen / Weert)
- Nouvelle orientation de l'organisation du développement vers une structure en réseaux avec un accent mis vers les filiales d'Europe de l'Est (développement des procédés) et en Extrême Orient (Electronique)
- Restructuration des systèmes logistiques et de l'administration des stocks.

8.13 Les résultats (négatifs) d'exemples comme Pila en Pologne montrent que les mesures prises ne sont pas suffisantes pour palier à la baisse des prix :

- Les avantages salariaux en Pologne perdent vite de leur valeur par la baisse des prix montante, la prochaine étape menaçant déjà (par ex. en Ukraine).
- Un renouvellement fondamental des produits en Pologne est difficile ou même impossible à réaliser. Ainsi des modifications importantes de prix ne sont plus possibles.

Philips va devoir prendre d'autres mesures pour pouvoir garder sa position de leader sur le marché de l'éclairage..

8.14 Quelques possibilités importantes pour donner une perspective aux filiales de Philips en Europe de l'Ouest sont les suivantes:

- un développement fondamental pour les produits, orienté vers le remplacement des lampes standard (CLF / T5) et l'intégration de l'électronique (Oss)
- réorientation de la stratégie des composants : nouveaux matériaux / systèmes par coopération et sous-traitance
- développement de marchés de niche avec des produits standard existants dans différentes présentations (OEM / Prof), des produits avec un autre type de prix
- développement d'une stratégie de marché et d'une organisation distinguée pour les spécialisations

9. Extension du secteur des Systèmes Médicaux

9.1 Le secteur des systèmes médicaux (PMS) est l'un des trois premiers fournisseurs d'équipement diagnostique, de technologies d'information et de prestations de services comparables. L'entreprise est décidée à devenir leader en matière de développement de technologies et de prestations de services pouvant aider les Services Médicaux à améliorer qualité et coûts des soins, depuis le diagnostic jusqu'au traitement. Un partenariat puissant la relie à des clients qui sont de cliniques universitaires renommées à de petits hôpitaux dans des pays moins développés.

Le siège de l'entreprise est aux Pays-Bas. Ses sites de productions sont aux Pays-Bas, en Allemagne et aux Etats-Unis. D'importants travaux de recherche sont réalisés en étroite collaboration avec Philips Research et plus de 30 instituts médicaux et techniques.

9.2 Le programme des équipements de PMS comprend :

- Les rayons X : le programme de Diagnostic comprend la série la plus complète de systèmes de rayons X, la moitié des examens de cardiologie sont faits à partir des équipements de Philips.

La reproduction d'images à résonance magnétique : le Gyroscan Intera est le nouveau système multiple de Philips qui permet vraiment un Scanning intensif.

La tomographie par ordinateur : les deux nouveaux systèmes de Philips, CT Aura et CT Secura, offrent un large éventail de procédés diagnostiques, des très routiniers aux très complexes.

Ultra sons : par sa filiale ATL Ultrasound PMS offre, dans les ultra sons, des expertises par retransmission d'image par ultra-son digital. La puissance de rendement et la qualité des équipements de ATL sont reconnues de manière générale et seront utilisées à partir de 2001 par la NASA pour l'équipement d'une station spéciale internationale.

Le secteur des Systèmes Médicaux offre des produits au marché professionnel ; mais là il s'agit d'un domaine auquel Philips se retire petit à petit. Le groupe présente relativement peu d'avantages et contribue peu à renforcer la marque Philips les analystes s'attendent à ce que, après extension par des rachats, il y ait vente à des „tiers“.

10. Articles Ménagers et Articles d'Hygiène

10.1 Le département Articles Ménagers et Articles d'Hygiène (DAP) produit et distribue des appareils ménagers et des appareils de cuisine, des rasoirs et autres produits d'hygiène. En font partie les rasoirs électriques (38% du chiffre d'affaires total), les rasoirs à épiler, des produit de soin de la peau, des dents, des cheveuxm de fitness et de protection solaire. Font partie des utensils de cuisine les mixers, les appareils ménagers, les toasteurs, les machines à café, les congélateurs, et les grils. Parmi les appareils électro-ménagers on trouve les aspirateurs, les fers à repasser, les humidificateurs et les appareils de chauffage.

10.2 DAP a 8 sites de production qui emploient 9.500 salariés au total. Environ 55% du chiffre d'affaires, d'un montant de 1,8 Mrd. d'Euro (1999) sont réalisés en Europe, 17% en Amérique du Nord, 11% en Amérique Latine et 13% en Asie.

Ici aussi les analystes partent du principe que le secteur va être cédé à des „tiers“.

Aperçu des principales activités/entreprises revendues entre 1997 – 2000

1997

Séparation Grundig / Deutschland

Car Systems à VDO 625 Mio Euro

11% parts ASML

50% Anteile UPC à UIH 223 Mio Euro

5,4% parts TMSC / Taiwan 898 Mio Euro

25% parts Bang & Olufsen f. 160 Mio

Cartes et Systemes / France à De La Ruie 56,1 Mio GBP

Mechatronics / Holland MBO

1998

PIE Medical

à Esaote SpA / Italie

75% parts Polygram

12% Seagram + 5.233 Mio Euro

Philips Composants a pendant la période 1997 / 98
toute une série d'activités :

25 usines

environ 7.000 salariés

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

358 Mio d'Euro

Liquidation de Joint Venture Consumer Communication - Lucent

2000

Origin

Fusion avec Atos / France

Discrete & Ferrite Ceramic à Yageo

650 Mio Euro

24% parts ASML

2.710m Euro

Parts JDS Uniphase

681 Mio Euro

Philips Projects

à Tyco

Mecoma