

Tilburg University

Accounting bij Philips, het Apache project

Van Veen-Dirks, P.M.G.; van Lent, L.A.G.M.

Published in:

Defacto: Periodiek van de Faculteit der Economische Wetenschappen KUB

Publication date:

1997

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):

Van Veen-Dirks, P. M. G., & van Lent, L. A. G. M. (1997). Accounting bij Philips, het Apache project: Indianen verhalen of een helicopter-view. *Defacto: Periodiek van de Faculteit der Economische Wetenschappen KUB*, 11(4), 7-9.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Accounting bij Philips, het Apache project¹

Indianenverhalen of een helicopterview?

In dit artikel aandacht voor de veranderingen in het financieel-administratieve management bij Philips Electronics en de achtergronden hiervan. Veranderingen in de markt en de daaruit voortvloeiende wijzigingen in de organisatie en de financiële berichtgeving hebben de rol van de controller en de positie van de interne accountant bij Philips ingrijpend veranderd.

Ir. P.M.G. Dirks RC & Drs. L.A.G.M. van Lent

Philipspresident Jan Timmer stelde in een interview met De Accountant van oktober 1995: 'Er was een grote kloof tussen de administratieve mensen, de professionals en de rest van de organisatie. Wij hadden hoogwaardige financieel-administratieve mensen, die een sterke band hadden met elkaar; een soort subcultuur in de organisatie. [...] In 1990 was er ook het gevoel dat de administratie conservatief was, niet tot veranderen bereid, dat men aan de verworven positie wilde vasthouden.'

VOOR DE CENTURION-REORGANISATIE

In zijn inaugurele rede onder de titel 'Controllers zijn net als mensen, met dezelfde mensenwensen en dezelfde mensenstreken', refereert Lewy aan de Fabeltjeskrant bij het onderscheiden van verschillende typen controllers: de bever (vaak bezig met details), de informatieportier ('politieke' informatieverstrekking), de bakkenist (een groot anticiperend vermogen), de zoef-zoefcontroller, de Keynesiaan (grote lijnen), de redder des vaderlands (voelt zich vlug geroepen bij probleemsituaties) en de bemoeial tegen wil en dank. 'Matching of styles' is belangrijk voor de relatie tussen een controller en de algemeen directeur. Meer algemeen kan worden gesteld dat tegenwoordig in organisaties steeds hogere eisen worden gesteld aan de controller, met name als het gaat om de betrokkenheid bij het besturen en beheersen van bedrijfsprocessen. De controller lijkt dan ook langzaam maar zeker te evolueren tot de bemoeial tegen wil en dank. Deze beschrijving van de ontwikkeling van de functie van de controller kan terug worden gezien in de veranderingen bij Philips in de financieel-administratieve sector.

Ook de positie van de interne accountants heeft overigens tijdens het veranderingstraject radicale wijzigingen ondergaan. In het licht van onze bespreking van deze veranderingen is het meer dan relevant om stil te staan bij de roemrijke historie van accountants bij Philips. Deze historie kan verklaringen bieden voor het ontstaan van de subcultuur waaraan Timmer refereerde, alsmede voor de kloof tussen administrateurs en managers. Overigens kan worden opgemerkt dat heel Philips gekenmerkt werd door het feit dat het leven van mensen volledig in het teken stond van de eigen afdeling. Dit leidt al snel tot het ontstaan van sterke informele netwerken en een clan-cultuur.

DE PHILIPS FINAD-SECTOR

De finad-sector van Philips omvat de interne accountantsdienst en de (centrale) administratie. De interne accountantsdienst heeft de finad-sector lange tijd gedomineerd, zeker tot in de jaren zeventig, daarna nam het belang van de administratie toe. Eenvoudigweg luidt de taakverdeling tussen beide diensten dat de administratie de boekhouding voert en dat de interne accountantsdienst de integriteit van de boekhouding controleert.

Het aanzien dat de interne accountantsdienst (IAD) genoot binnen Philips, maar zeker ook binnen de Nederlandse accountantsberoepsgroep, is met name te danken aan Prof. A. Goudekot, die in 1926 op jonge leeftijd kwam te werken bij deze dienst. Van 1938 tot 1964 leidde Goudekot de IAD. In overeenstemming met zijn opvattingen opereerde de IAD feitelijk als een extern accountantskantoor. Volgens Goudekot kan een deugdelijke en effectieve accoun-

tantscontrole alleen worden gerealiseerd door deze te doen uitmonden in een accountantsverklaring bij de jaarrekening. Mede vanwege de aan deze opvatting gekoppelde noodzakelijke hoeveelheid activiteiten, groeide de IAD sterk. Eind jaren zeventig beliep de bezetting tegen de 600 personen, verspreid over de wereld. De invloed van de IAD binnen Philips was significant. Dit had mede te maken met het feit dat de IAD het bijna-monopolie bezat op financieel-administratieve deskundigheid. Elders in de organisatie waren tot de jaren tachtig nauwelijks accountants werkzaam. Zo strekte de invloed van de IAD zich in ieder geval uit tot de interne berichtgeving. De dienst fungeerde als brein achter de grondslagen voor de interne financiële berichtgeving. In de commissie Jaarverslaggeving waren leidinggevende accountants vertegenwoordigd van zowel de Centrale Administratie als van de Accountantsdienst. In deze belangrijke commissie vond gestructureerd overleg plaats over grondslagen, verwerking en presentatie van belangrijke posten in de geconsolideerde jaarrekening. Deze commissie werd jarenlang geleid door Goudekot, hetgeen tekenend is voor de invloed van de IAD op het te presenteren jaarverslag. Zo was er tevens een commissie voor de vaststelling van het rekeningstelsel, de grondslagen van de interne en externe berichtgeving en daaraan gekoppelde administratieve richtlijnen en instructies. Deze commissie werd eveneens gezamenlijk bemand door de Centrale Administratie en de IAD.

VERANDERING ONDER LOUWERS

Na de pensionering van Goudekot in 1964 nam P.C. Louwers de leiding van de IAD over. Onder Louwers veranderde de invulling van de functie van de IAD. Voorheen hield deze zich vooral bezig met de interne controle en de 'certificatie' van de jaarrekening. Adviezen die de afdeling uitbracht betroffen dan ook voornamelijk aanbevelingen op het gebied van de administratieve organisatie. Louwers beoordeelde deze praktijk als ontoereikend. In zijn opvatting diende de accountant zich in te leven in de problemen waarvoor een manager werd gesteld. Deze problemen omvatten veelal meer dan alleen aspecten van verslaggevingstechnische of administratief-organisatorische aard. Derhalve voerde Louwers een controle-aanpak in onder de naam 'management orientated audit'. In deze controle kregen, naast alle gebruikelijke aspecten die nodig zijn voor de certificering van de jaarrekening, ook beheersingsvraagstukken een plaats. We kunnen derhalve constateren dat hiermee een eerste stap werd gezet in de richting van de werkzaamheden van de moderne con-

troller, die immers ondermeer de beheersing van bedrijfsprocessen met behulp van financieel-administratieve systemen tot taak heeft.

DE JAREN ZEVENTIG

Geleidelijk aan werd in de jaren zeventig de betekenis van de Centrale Administratie ten opzichte van de IAD groter. Dit ging gepaard met het feit dat de IAD niet meer de enige afdeling was met specifieke deskundigheid op het gebied van financieel-administratieve vraagstukken. Steeds meer accountants waren buiten de IAD werkzaam. De voortrekkersrol op het gebied van de administratieve organisatie en berichtgeving werd langzamerhand overgenomen door de Administratie. De IAD concentreerde zich meer en meer op haar eigenlijke controletaak, zij het dat het formuleren van aanbevelingen voor de beheersing van bedrijfsprocessen daar inmiddels een significant onderdeel van uitmaakte.

VERVANGINGSWAARDESTELSEL

Philips was sinds de jaren vijftig één van de weinige ondernemingen met een integrale toepassing van het vervangingswaardestelsel in balans en winst-en-verliesrekening. Dit stelsel is een verzameling van uitspraken over de waardering van activa, zodanig dat met de gevolgen van geldontwaarding rekening wordt gehouden bij de bepaling van vermogen en resultaat. Timmer stelde in dit kader: '[vervangingswaarde] was haast een religie, daar waren wij beroemd om.' Het volledig intracomptabel uitvoeren van het budget- en kostprijssysteem van vervangingswaarde is uiterst gecompliceerd en vergt nogal wat boekhoudkundige vaardigheid ter interpretatie van de informatie. Het intern gehanteerde rekeningstelsel en de richtlijnen voor de budgettering groeiden dan ook uit tot omvangrijke boekwerken. Het systeem werd alsmaar verfijnder en ingewikkelder. Met grote regelmaat werden administratieve instructies naar de lokale administraties gestuurd om iedereen op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen op dit gebied. De bijna academische verfijningen en nuances in het administratieve systeem werden beschreven in een eigen vaktijdschrift: the Philips Administration Review (PAR). Illustratief zijn de bespiegelingen van het oud-hoofd van de Centrale Administratie, M.J. van der Ploeg, over zijn ervaringen in de Verenigde Staten (beschreven in het PAR):

'Meestal treft men [in de VS] een naar onze begrippen vrij primitief registratie-apparaat aan, [...], waar niet of veel minder werk wordt gemaakt van intracomptabele doorberekeningen en budgetverwerkingen. Aanvankelijk heeft men de neiging daar met

enig superioriteitsgevoel tegenover te staan...' ². Aan de (intra-comptabele) toepassing van de vervangingswaarde is het gebruik van normatieve kostprijzen gekoppeld. Deze kostprijzen werden anderhalf jaar(!) voor een nieuw kalenderjaar tot in detail uitgerekend door een omvangrijke, goed opgeleide staf. Philips-president Timmer stelde in het eerder aangehaalde interview dat de aandacht die de Centrale Administratie had voor de berekening van kostprijzen in schril contrast stond met de aandacht die door de andere afdelingen aan deze kostprijzen werd besteed. Grote afwijkingen van normen, onderbezettingsverliezen en prijsverschillen werden vrijwel algemeen genegeerd door de rest van de organisatie. Het probleem was vooral dat niet duidelijk was wie verantwoordelijk gehouden kon worden voor de berekende afwijkingen en wat mogelijke alternatieven waren om iets aan de afwijking te doen. De problemen die Timmer constateerde, zijn directe aanleiding geweest om in het nog te beschrijven Centurion-proces met meer dan bijzondere aandacht de reorganisatie van de financieel-administratieve berichtgeving ter hand te nemen.

In een reorganisatie voorafgaand aan Centurion, begin jaren tachtig, werden missie en takenpakket van de IAD grondig veranderd. De certificerende functie werd overgedragen aan de externe accountants. De IAD ging zich vooral bezig houden met het onderzoeken van opzet en werking van de interne controlē, in brede betekenis. Dat wil zeggen het gehele stelsel van beheersingsmaatregelen. De veranderingen in de functie en taken van de Centrale Administratie waren met name het gevolg van het Centurion-proces en zij zullen nader worden toegelicht.

DE WEG NAAR DE CRISIS

De organisatiestructuur van Philips laat zich, totdat Centurion werd ingezet, grotendeels verklaren door de gevolgen van de Tweede Wereldoorlog. De oorlog belemmerde de communicatie tussen de verschillende bedrijven en bedrijfsonderdelen in de wereld. De centrale sturing viel weg. Na de oorlog werd de ontstane situatie geconsolideerd door aan de landenorganisaties de dominerende rol in de beleidsformulering toe te kennen. Deze decentrale organisatiestructuur paste goed bij de ontwikkelingen in de markt, aangezien deze het mogelijk maakte een beleid te voeren dat was afgestemd op de behoeften en omstandigheden van lokale markten.

Vanaf de jaren zestig werd de organisatiestructuur dan ook gekenmerkt door een matrixgrondvorm.

Enerzijds waren er de productdivisies (PD's), die verantwoordelijkheid droegen over technisch verwante producten. Anderzijds bestonden de dominerende nationale organisaties (NO's), die verantwoordelijk waren voor alle producten die in een bepaald land werden verkocht. Uitvloeisel van deze matrixvorm was dat verantwoordelijkheden elkaar overlaptten. Voorts werd de organisatie gekenmerkt door een relatief geringe invloed vanuit het lijnmanagement. Beslissingen werden in overleg genomen, met een zorgvuldige afweging van allerlei deelbelangen. Zo ontstond een Raad van Bestuur die feitelijk fungeerde als een 'gremium van naar boven gedelegeerde belangen'. Het resultaat was onduidelijkheid in beleids- en functieruimte. Of, wat positiever verwoord, er was veel ruimte voor eigen initiatief, mits men over voldoende informele contacten beschikte om ideeën te realiseren. Deze structuur had haar positieve kanten, zeker in de redelijk stabiele markt waarin Philips zich in de jaren zestig bevond. Ontwikkelingen in het consumentengedrag en de technologie leidden er echter toe dat de negatieve elementen meer en meer de vooruitzichten van Philips bepaalden. Het ontbreken van een sterke top-down structuur, ter complementering van de lokale beleidsvrijheid, alsmede de gevoeligheid voor politieke en machtsrelaties, leidden tot lange besluitvormingsprocessen die bij verschil van inzicht of belangen ontstaan. Tevens werd een apert gebrek aan coördinatie steeds meer voelbaar, mede door aantoonbare verspillingen die hier het resultaat van waren.

Veranderingen konden dan ook niet uitblijven. In 1990 werd het duidelijk dat Philips in een crisis verkeerde. Het jaarverslag over 1990 liet een verlies zien van 4240 miljoen gulden. Met de benoeming van Jan Timmer tot president werden niet alleen de organisatorische uitgangspunten fundamenteel ter discussie gesteld, maar werden tevens vergaande maatregelen genomen om de effectiviteit en efficiëntie op aanvaardbaar niveau te brengen. Deze 'turnaround' staat bekend onder de naam Centurion.

In de volgende uitgave van Defacto wordt het tweede gedeelte van dit artikel afgedrukt.

NOTEN

- 1 Een uitgebreide versie van dit artikel is eerder verschenen als bijdrage in de TIAS-julibeumuitgave "Leiderschap bij grote veranderingen".
- 2 Met dank aan drs. F.A.J. van Laerhoven die ons opmerkzaam maakt op dit artikel.