

NOTE: Voor in de Pers Januari

**Nexis® NL**

Printopdracht: Huidige document: 6  
Tijdstip printopdracht: Tue Feb 14 21:36:34 2012

Verzenden naar:

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM  
POSTBUS 1738  
ROTTERDAM, NLD 3000 DR

Zoektermen: ((volberda) AND date(geq(14/8/2011)))

Bron: Dutch Language News - Full Text  
Project ID:

6 of 38 DOCUMENTS

# nrc handelsblad >

NRC Handelsblad

27 januari 2012 vrijdag

## Fuji keek vooruit en won dus wel

**BYLINE:** Jesse Groenewegen

**SECTION:** Economie

**LENGTH:** 763 woorden

### SAMENVATTING

Terwijl fotofabrikant Kodak zo goed als failliet is, doet rivaal Fuji het goed. Waarom? Het Angelsaksische bedrijfsmodel legt het af tegen het Japanse. En Fuji durfde eerder afscheid te nemen van het klassieke fotorolletje.

### VOLLEDIGE TEKST:

In de fabriekshal van Fujifilm in Tilburg worden aluminium platen door bakken chemische vloeistof geleid. De zogeheten offsetplaten zijn een essentieel onderdeel van de persen waarmee kranten gedrukt worden. Het oranje licht in de hal zorgt ervoor dat de lichtgevoelige coating op de platen intact blijft. Deze nieuwe productielijn werd in december door prins Willem-Alexander en minister Verhagen (Economische Zaken) geopend. Het productieproces draait sindsdien vierentwintig uur per dag, zeven dagen per week.

Fujifilm draait ook. De recessie is het bedrijf bijna weer te boven. Fujifilm rapporteerde in 2011 een omzet van 26 miljard dollar, bijna even veel als de recordomzet in 2007.

Het contrast met concurrent Kodak is groot. Het legendarische Kodak, ooit alleenheerser op de markt voor film- en fotorolletjes is bijna ter ziele. Vorige week vroeg het bedrijf crediteurenbescherming aan bij de rechtbank in New York.

De neerwaartse spiraal werd al eerder ingezet. Kodak ziet sinds 1997 de omzet gestaag dalen. Het bedrijf moest toezien hoe consumenten massaal overstapten van fotorolletjes op de digitale foto toestellen van Nikon en Canon. Maar concurrent Fujifilm - ooit ook een vermaard fabrikant van fotorolletjes - wist zich beter aan te passen. Wat zit daar achter?

Volgens Henk **Volberda**, hoogleraar Strategisch Management aan de Erasmus Universiteit, werd het Angelsaksische bedrijfsmodel Kodak fataal. „Dat model ziet de aandelenkoers als voornaamste graadmeter van succes voor een bedrijf”, zegt **Volberda**. Dat heeft soms nadelige gevolgen. Investerings in nieuwe producten worden uitgesteld, omdat de korte termijnwinst moet worden gemaximaliseerd. Op die manier ging de markt voor digitale fotografie aan de neus van Kodak voorbij, aldus **Volberda**.

En dat terwijl Kodak aan de wieg stond van het digitale foto toestel. **Volberda** noemt het een voorbeeld van groupthink. „Het management van Kodak stond niet open voor ideeën die van onderin de bedrijfshiërarchie kwamen. Ze waren er van overtuigd dat fotorolletjes de toekomst waren”.

De grootste productiefaciliteit van Fujifilm buiten Japan is gevestigd in Tilburg. In 1982 daalde het Japanse concern neer in de Noord-Brabantse plaats. Fujifilm wilde met de fabriek de strenge Europese anti-dumping wetgeving omzeilen. Het grondwater in Tilburg was schoon genoeg voor de - waterintensieve - productie van fotorolletjes. Inmiddels rollen de fotorolletjes nog alleen in Japan van de band. De Tilburgse productie werd gestaakt in 2006.

Peter Struik, directeur van de Tilburgse productietak van Fujifilm, zegt dat het voor Fujifilm ook lastig was om de fotorolletjes los te laten. „Niemand wil de kip met de gouden eieren slachten. Uiteindelijk hebben we medio jaren negentig besloten om nog zoveel mogelijk geld uit foto en film te persen en de opbrengsten in onderzoek naar nieuwe producten te steken.”

**Volberda** noemt die strategie exemplarisch voor het Japanse bedrijfsmodel van Fujifilm en een belangrijke factor voor het huidige succes. „Bij Japanse bedrijven ligt de focus veel meer op de lange termijn”. **Volberda** zegt ook dat medewerkers van Japanse bedrijven na promotie vaak in een andere divisie geplaatst worden. Dat zorgt ervoor dat leidinggevenden een goed idee hebben van de verschillende producten die het bedrijf

Fuji keek vooruit en won dus wel NRC Handelsblad 27 januari 2012 vrijdag

kan produceren. „Ze zullen zich niet snel blindstaren op fotorolletjes”, zegt **Volberda**.

Dit bracht Fujifilm ertoe om te investeren in producten die op het eerste gezicht niets met foto of film te maken hadden, zoals cosmetica of medicijnen. De achterliggende expertise is echter hetzelfde, aldus Peter Struik. „Wij hebben door onze activiteiten op het gebied van foto en film veel kennis opgebouwd van molecuultechnologie en coatings. Die expertise kunnen we nu op cosmetica, medicijnen en offsetplaten toepassen”.

En Kodak? Het bedrijf heeft tot 2013 de tijd om zich te reorganiseren. Het patentenarsenaal van Kodak, geschatte waarde zo'n 3 miljard dollar, staat in de verkoop om geld op te halen voor nieuwe investeringen.

Gevraagd naar wat hij zou doen in de situatie van Kodak antwoordt Peter Struik: „Ik zou niet graag op de stoel van de directeur van Kodak willen zitten. Maar ik denk

dat een gereorganiseerd Kodak een concurrent van formaat blijft”.

'Niemand wil de kip met gouden eieren slachten'

Peter Struik, Fujifilm

**LOAD-DATE:** January 27, 2012

**LANGUAGE:** DUTCH; NEDERLANDS

**GRAPHIC:** Rollen aluminium voor de offsetplaten in de fabriekshal van Fujifilm in Tilburg.

Foto's Merlin Daleman

Het oranje licht in de hal zorgt ervoor dat de lichtgevoelige coating op de offsetplaten intact blijft.

**PUBLICATION-TYPE:** Krant

**JOURNAL-CODE:** NRC Handelsblad