

Brancheverval

Het gaat goed met de Nederlandse economie: sedert 1983 is er sprake van een opgaande lijn en de verwachting van velen is dat het einde nog niet in zicht is. Ook de jaarlijkse NIB-enquête laat zien dat de overgrote meerderheid van de Nederlandse ondernemers verwacht dat 1989 zowel wat betreft winst als wat betreft investeringen ten minste zo voorspoedig zal verlopen als 1988 en vermoedelijk beter. Waarom dan somber doen over structurele neergang in de bedrijfstak, het thema van het op 7 juni jl. gehouden symposium van de NIB? Kunnen banken dan nooit de zonzijde van het economische leven zien?

Onderzoek leert dat een op de drie Nederlandse bedrijven in de afgelopen tien jaar geconfronteerd is met een structurele neergang in de bedrijfstak. Beperken wij ons tot de meer recente jaren, waarin sprake was van een economische opgang, dan was dat altijd nog ongeveer een op de vier bedrijven. Het opvallende is dat ondanks deze ervaringen maar een op de zeven bedrijven zegt in de komende jaren een neergang in de eigen bedrijfstak te verwachten. Kennelijk is er ondanks alle nuchtere zakelijkheid die ondernemers wordt toegerekend, toch sprake van een soort verdringingsproces als het om onaangename toekomstverwachtingen gaat. In zeker opzicht is dat zelfs verheugend te noemen: ondernemen vergt immers vertrouwen in de toekomst en kennelijk zijn Nederlandse ondernemers bereid dat vertrouwen, soms zelfs tegen beter weten in, te geven. Aan de andere kant is het jammer, want hoe eerder een onderneming de signalen van een zich verslechterende toekomst in de bedrijfstak weet te onderkennen, des te groter zijn de kansen om die neergang goed door te komen. Dat is althans een van de hoofdconclusies waartoe het op 7 juni jl. gepresenteerde NIB-onderzoek *Overwinnen bij brancheproblemen* komt¹.

Succesvol een periode van neergang in de bedrijfstak doorkomen is een kwestie van goed aan de start verschijnen en een goede wedstrijd lopen. Hoewel blijkt dat dit laatste doorslaggevend is, in die zin dat ook bedrijven met een minder goede uitgangspositie door een goede strategie toch succesvol het hoofd aan een structurele neergang kunnen bieden, is het uiteraard wel zo dat een goede startpositie en een vroegtijdig inspelen op signalen de kans op succes aanmerkelijk vergroot. Dat betekent dat juist een periode van eco-

M.J.L. Jonkhart



nomische voorspoed zich er goed voor leent om zich voor te bereiden op eventuele slechtere tijden: zorg er voor dat tijdig "Het huis op orde" is² en misken de vroege signalen van teruggang niet.

En als die teruggang zich aandient, wat is dan de sleutel tot succes, welke strategie kan dan het beste worden gevolgd? Zonder in detail in te gaan op de resultaten van het onderzoek waarvan elders in dit nummer verslag wordt gedaan, kan wel worden gezegd dat een marktprobleem een marktaanpak vergt en dat organisatie en management dienovereenkomstig moeten zijn ingericht. Meer produceren tegen een lagere kostprijs door verdere rationalisatie van het productieproces en daardoor beter in staat zijn prijsconcurrentie het hoofd te bieden is geen duurzame oplossing. Het 'p x q'-effect mag dan wellicht op korte termijn soelaas bieden, tegen de achtergrond van een zich verkrapende markt kan dit alleen maar bijdragen tot nog grotere problemen op wat langere termijn in de vorm van een neerwaartse prijs-spiraal, margevernietiging en overcapaciteit. Wie verstandig is, zoekt zijn eigen niches op en probeert zijn produkt nog beter af te stemmen op de vraag. Dat vergt een marktgerichte organisatie en een marktgericht management. Hoe dat precies vormgegeven kan worden, wordt in het eerder genoemde onderzoek nader geconcretiseerd.

In tijden van nood spelen de banken een bijzondere rol. Niet zelden worden zij aangemerkt als de kwade genius die de kredietkraan dichtdraait, waardoor het bedrijf de genadeslag krijgt. De ban-

ken heten er dan steeds weer goed uit te springen doordat hun vorderingen door zekerheden gedekt zijn, terwijl de overige crediteuren het nakijken hebben. Het valt niet te ontkennen dat de opstelling van de bank vaak doorslaggevend is. Meestal is daar echter wel wat aan voorafgegaan. In een poging om het hoofd boven water te houden zijn de schulden niet zelden in korte tijd sterk opgelopen en is een zodanige schuldenlast ontstaan dat de gekozen strategie wel moet slagen, omdat elke financiële flexibiliteit om alsnog een andere weg in te slaan wanneer de ontwikkelingen daartoe aanleiding geven, is gaan ontbreken. Niet voor niets schreef Diepenhorst in 1962 reeds na een uitvoerige beschouwing: "het financieringsplan mag niet te scherp zijn opgezet; bewust moet speelruimte zijn opengehouden"³. Anders gezegd, een verstandig bedrijf zorgt er voor zich zodanig te financieren, dat men ook in tijden van teruggang baas in eigen huis blijft. Veelzeggend is in dit verband dat het NIB-onderzoek laat zien dat tijdens de periode van neergang de succesvolle bedrijven hun vermogensverhoudingen als groep zelfs wisten te verbeteren en dat dit niet zelden gebeurde door het aantrekken van eigen vermogen uit externe bron.

Terug naar het beginpunt, waarom somber doen over brancheverval in tijden dat het goed gaat? Het antwoord mag duidelijk zijn: omdat tijdige, marktgerichte actie van doorslaggevend belang kan zijn.

1. De Nationale Investeringsbank N.V., *Overwinnen bij brancheproblemen*, 's-Gravenhage, 1988.

2. J.E. Andriessen, *Het huis op orde*, ESB, 18 januari 1984.

3. A.I. Diepenhorst, *Beschouwingen over de optimale financiële structuur van de onderneming*, De Erven F. Boku, Haarlem, 1962.