

Overwinnen bij brancheproblemen

Elke onderneming loopt het risico geconfronteerd te worden met structurele problemen in de branche waarin zij werkzaam is. Maar het blijkt dat sommige ondernemingen zich veel beter door de moeilijkheden heen slaan dan andere. Waar ligt dat aan? Bestaat er voor bedrijven zoiets als een successtrategie bij structurele brancheproblemen? In een onderzoek van De Nationale Investeringsbank is geprobeerd de factoren te identificeren die het verschil verklaren tussen succesvolle en minder succesvolle ondernemingen in tijden van structurele afzetdaling.

**IR. DRS. L.E. DE GRAAFF – DRS. P.F.M. JASPERS –
PROF. DR. H. SCHREUDER***

Elke onderneming kent goede en minder goede tijden. Minder goede tijden kunnen interne en/of externe oorzaken hebben. Als externe oorzaak worden vaak conjunctuurschommelingen genoemd. Ten minste even belangrijk en meestal veel ingrijpender zijn echter structurele problemen die voortkomen uit bijvoorbeeld marktverzadiging, de toeneming van de internationale concurrentie of de opkomst van substituuatproducten als gevolg van technologische vernieuwing. Ook overheidsmaatregelen, met name op het gebied van het milieu, kunnen een bedrijf voor grote problemen plaatsen.

Structurele ontwikkelingen leiden vaak tot een beduidende terugval in de afzet en de toegevoegde waarde van een gehele branche. Tientallen branches zijn al in de problemen gekomen: de textielindustrie, de kledingindustrie, de meubelindustrie, baksteenfabrieken, sigarenfabrieken, de scheepsbouw, de baggersector, de grote handelsvaart, enzovoorts. Uit onderzoek van De Nationale Investeringsbank blijkt dat ongeveer één kwart van de 120 branches uit industrie, bouw en transport de afgelopen tien jaar te maken kreeg met een structurele afzetdaling. Gedurende een lange periode daalde de toegevoegde waarde in deze branches met 20% of meer. Hieruit blijkt overduidelijk de relevantie van het onderwerp.

Welke branches door een structurele afzetdaling zullen worden getroffen valt vooraf niet te zeggen. Dat vele branches in de toekomst onder druk zullen komen te staan is echter wel zeker. Men denke aan allerlei onstuitbare ontwikkelingen op technologisch gebied, de milieuproblematiek en de Europese eenwording. Met het Nederlandse bedrijfsleven als geheel gaat het momenteel redelijk goed, al maken branches als bij voorbeeld de binnenvaart, de varkenslacterijen en de visserij zware tijden door. Juist nu zouden ondernemingen in de branches die floreren moeten anticiperen op mogelijke veranderingen. Zij kunnen immers nu hun beleidskeuzes voorbereiden en zo hun huis op orde brengen¹; maar hoe moeten ze dat doen? Het antwoord op de vraag waarom de ene onderneming gesterkt

uit de strijd komt en de andere gehavend, wordt wel gezocht in de *flexibiliteit van een onderneming en strategische heroriëntatie*². Zulke begrippen hebben het nadeel niet erg specifiek en operationeel te zijn. In dit artikel wordt getracht een duidelijker inzicht te bieden.

Onderzoeksopzet

Het onderzoek is verricht in een aantal stappen. De eerste stap was de selectie van branches met een structurele afzetdaling. De branches zijn geselecteerd op basis van een daling van de toegevoegde waarde van ten minste 20%, waarbij de periode van teruggang minstens drie jaar moest beslaan. Na die tijd was in de regel geen sprake van een volledig herstel. Dit ging op voor 30 branches.

Als tweede stap is voor iedere branche gezocht naar ondernemingen die met elkaar een paar zouden kunnen vormen. De ene onderneming zou met succes en de andere minder succesvol de neergang doorstaan moeten hebben. Hierbij ging het erom ondernemingen te vinden die zich voor de aanvang van de neergang in een zo gelijk mogelijke uitgangssituatie bevonden. Immers, dan zou de gevolgde strategie de enige verklarende variabele zijn voor het succesvol of minder succesvol doorstaan van een neergang.

* Ir. drs. L.E. de Graaff is hoofd van de Bedrijfskundige Adviesgroep van De Nationale Investeringsbank, drs. P.F.M. Jaspers is adviseur bij De Nationale Investeringsbank, prof. dr. H. Schreuder is hoogleraar bedrijfseconomie, Rijksuniversiteit Limburg. Mr. J.C.F. Bletz voerde de redactie van de publikatie *Overwinnen bij brancheproblemen* waarvan in dit artikel de belangrijkste resultaten zijn weergegeven.

1. J.E. Andriessen, Het huis op orde, *ESB*, 18 januari 1984, blz. 84.

2. K.R. Harrigan, *Strategic flexibility*, Heath, Lexington (Mass.), 1985; H.M. O'Neill, Turnaround and recovery: what strategy do you need?, *Long range planning*, vol. 19, nr. 1, 1986, blz. 80-88.

Als derde stap zijn per branche paren van ondernemingen gevormd en wel zodanig dat de uitgangssituatie zo gelijk mogelijk was. Deze 'matching' werd ondernomen op grond van financiële kengetallen voor omzet, rendement en solvabiliteit, twee jaar voor het begin van de neergang. Aan de hand van een aantal marktcriteria zoals het marktaandeel en de diversificatiegraad werd nagegaan of de 'matching' was geslaagd. In 21 van de 30 onderzochte branches werden inderdaad bedrijven gevonden met een min of meer gelijke uitgangssituatie, waarvan de prestaties gedurende de neergang sterk verschilden. Dat deze opzet inderdaad viel te realiseren, leidt dus tot een eerste conclusie: kennelijk geeft de uitgangssituatie niet de doorslag bij het doorstaan van een neergang van de branche.

Als vierde stap werden de ondernemingen samengevoegd in twee groepen, de betere bedrijven in de groep 'succesvol', de overige in de groep 'minder succesvol'. Daarna zijn met betrekking tot beide groepen vier vragen gesteld die de kern van dit onderzoek vormen:

- nemen succesvolle bedrijven op andere beleidsterreinen maatregelen dan minder succesvolle bedrijven;
- nemen succesvollen meer maatregelen dan minder succesvollen;
- nemen succesvollen op dezelfde terreinen andere maatregelen;
- is de timing van maatregelen van invloed op het succes?

Door interviews met deskundigen uit de geselecteerde ondernemingen, die de neergang van de branche van dichtbij hebben meegemaakt, is getracht deze vragen te beantwoorden.

Bij dit soort onderzoeken wordt altijd de vraag gesteld of de resultaten wel algemene geldigheid bezitten. In ons onderzoek zijn de resultaten verkregen uit een brede selectie van 21 branches. De 'tweelingopzet' leidt tot een zuivere bedrijfsvergelijking, omdat brancheverschillen hierdoor geëlimineerd zijn. Apart is nog getoetst of een groepsindeling op basis van kapitaalintensiteit, concentratiegraad of oorzaak van de neergang duidelijke verschillen in beleid kon verklaren. Dit was niet het geval. Onze conclusie is derhalve dat de resultaten algemene geldigheid bezitten.

Het tweelingenbestand

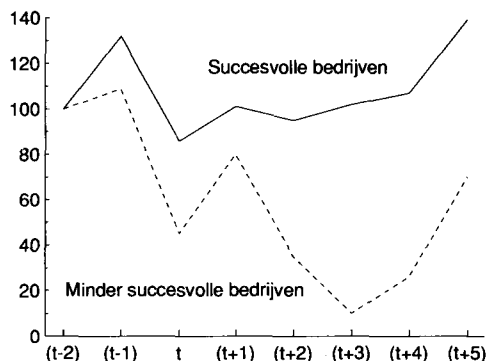
De 42 onderzochte 'tweelingbedrijven' komen uit de sectoren industrie, bouw en transport. De omvang van de bedrijven is middelgroot. De gemiddelde omzet bedraagt ongeveer f 76 miljoen. De bedrijven noemen marktverzadiging en internationale concurrentie als de belangrijkste redenen voor de brancheneergang. De gemiddelde duur van de neergang bedraagt voor de onderzochte bedrijven bijna 5 jaar. De gemiddelde daling van de toegevoegde waarde bedraagt een kleine 40%.

Alle ondernemingen die zijn geanalyseerd, blijven hun branche in meer of mindere mate trouw. Zowel voor de succesvolle groep als voor de minder succesvolle geldt hierbij als belangrijkste argument: schoenmaker, blij bij je leest! Daarnaast worden diverse andere argumenten gegeven, waarbij duidelijke verschillen tussen beide groepen bestaan.

Opvallend is dat onder de moeilijke omstandigheden van een structurele afzettaling de succesvolle bedrijven reële kansen en mogelijkheden in hun branche blijven zien. Deze positieve houding contrasteert met de nogal berustende houding van hun minder succesvolle branchegenoten, die vaker de 'traditionele binding' noemen als motief voor hun branchetrouw.

Zoals gezegd zijn de tweelingen geselecteerd op basis van een zo gelijk mogelijke uitgangssituatie, twee jaar voor-

Figuur 1. Winst voor belasting plus rentelasten ten opzichte van het balanstotaal (indexcijfers)



t = eerste jaar van teruggang in de branche

dat de daling begon. Deze periode is gekozen omdat ook indien een periode van neergang met behulp van 'leading indicators' kan worden voorspeld waar bedrijven op zouden kunnen anticiperen, dit toch zeker niet meer dan twee jaar vooruit kan. Mogelijke indicatoren voor een afzettaling zijn een afvlakking van de marktgroei, een afnemende van de orderposities, dalende marges of een verslechterende import-exportverhouding.

De uitgangssituatie is gezien aan de hand van financiële criteria en marktcriteria. Zowel de omzet, de roa ('return on assets', de winst voor belasting plus rentelasten ten opzichte van het balanstotaal) als de solvabiliteit van beide groepen bedrijven zijn twee jaar voor de neergang gelijkwaardig. Ten aanzien van de criteria marktaandeel, 'exit-barrière' en diversificatiegraad zijn ook geen significante verschillen aanwezig.

De financiële ontwikkeling van beide groepen is dermate afwijkend, dat de termen 'succesvol' en 'minder succesvol' met recht kunnen worden gebruikt. De ontwikkeling van de roa is weergegeven in figuur 1. De groep van succesvolle bedrijven wist de roa op peil te houden in de periode die loopt van twee jaar voordat de neergang inzette tot drie jaar daarna. Van de groep van minder succesvolle bedrijven daalde de roa in die periode met maar liefst 90%. Bijna eenderde van deze bedrijven ging failliet of werd overgenomen.

De succesvolle bedrijven komen per saldo versterkt uit de neergang. Bij de minder succesvolle groep treedt pas na drie jaar neergang enig herstel in, maar niet tot het vroegere niveau. Het is plausibel te veronderstellen dat deze contrasterende ontwikkeling vooral samenhangt met verschillen in het tijdens de hier beschouwde periode gevoerde beleid. Hierop wordt teruggekomen bij de beschrijving van de strategische keuzen die de onderscheiden groepen maakten. De twee groepen groeien overigens ook qua solvabiliteit en omzet sterk uit elkaar.

Keuze en intensiteit van beleid

Gezien de gelijkheid van beide groepen voordat de neergang plaatsvindt, is het verschil in succes terug te voeren op het beleid. Waarin verschilt nu het beleid van de beide groepen dat voorafgaand aan en tijdens de neergang werd gevoerd? Ten einde dit na te gaan zijn de maatregelen die bedrijven nemen verdeeld over vier hoofdterreinen:

- organisatie
- financiën
- markt
- productie.

Deze hoofdterreinen zijn onderverdeeld in 11 deelterreinen zoals weergegeven in tabel 1. Aan de hand van deze indelingen is de beleidsvoering van de onderzochte twee-lingen nader geanalyseerd. Onderzocht is of succesvolle bedrijven op andere terreinen maatregelen nemen dan minder succesvolle; of zij meer maatregelen nemen; en of zij op dezelfde terreinen andere maatregelen nemen. Om een beter inzicht te krijgen, is niet alleen gevraagd op welke terreinen het beleid is aangepast, maar ook wat de wijziging in concreto inhield. Per gebied kunnen immers verschillende specifieke maatregelen worden genomen. Tabel 1 leidt tot de volgende conclusies:

- succesvolle bedrijven reageren duidelijk vaker op ontwikkelingen op het gebied van afzetmarkt en assortiment. *De vraagzijde staat centraal.* Men kan zelfs zeggen dat deze keuze noodzakelijk is (zij het op zichzelf niet voldoende) om de neergang goed te doorstaan;
- minder succesvolle bedrijven nemen beduidend meer maatregelen op kostengebied. Plausibel is dat zij trachten de neergang op te vangen door bij lagere kosten een grotere afzet te realiseren. Maar dit blijkt niet te werken;
- op een aantal terreinen wordt door de overgrote meerderheid van zowel minder succesvolle als succesvolle bedrijven wijzigingen doorgevoerd. Beide groepen reageren op het gebied van interne organisatie en productieomvang;
- succesvolle bedrijven nemen beduidend meer maatregelen dan minder succesvolle bedrijven. Het lijkt aanne-melijk dat in een periode van structurele veranderingen naast de keuze van beleidsterreinen ook het aantal maatregelen van belang is;
- succesvolle bedrijven nemen, naast de reeds genoemde terreinen, ook beduidend meer specifieke maatregelen op het terrein van de financiën en interne organisatie.

Verdieping versus verbreding

Bestaan er, naast de verschillen in keuze van het gebied waarop maatregelen worden genomen en het aantal maatregelen, ook inhoudelijke verschillen in de concrete maatregelen? Zo ja, wat zijn deze verschillen en is er een bepaalde lijn in te ontdekken? Per onderscheiden hoofdterrein is dit nagegaan. De belangrijkste verschilpunten worden hieronder genoemd. Op de terreinen externe organisatie, automatisering en productieomvang zijn de verschillen vrij gering.

Organisatie

Op organisatorisch terrein bestaan aanzienlijke verschillen tussen de twee groepen ten aanzien van maatregelen op het gebied van management, interne organisatie en diversificatie; zie tabel 2. Als het om het treffen van *managementmaatregelen* gaat schrikken succesvolle bedrijven niet terug voor versmalling van het topmanagement ten gunste van het tweede echelon. De minder succesvolle bedrijven breiden het topmanagement uit en krimpen het tweede echelon in. In dit op decentralisatie, respectievelijk centralisatie gerichte beleid zit een duidelijk onderscheid tussen de twee groepen.

Op het punt van *interne organisatie* is de veel hogere score van succesvolle bedrijven bij inkrimping (dat wil zeggen minder of kleinere divisies en afdelingen) en decentralisatie opvallend. Evenals bij managementwijzigingen blijkt ook hier weer dat bij ondernemingen die de neergang goed doorstaan, verantwoordelijkheden worden verschoven van de top naar lagere niveaus. Het opstellen van beleidsplannen valt ook binnen dat kader.

Tabel 1. *Beleidsaanpassingen bij succesvolle resp. minder succesvolle bedrijven*

Terrein:	Succesvol		Minder succesvol	
	wijziging ^a %	aantal ^b maatregelen	wijziging ^a %	aantal ^b maatregelen
Organisatie				
- management	71	24	71	25
- interne organisatie	90	38	81	24
- externe organisatie	48	13	33	10
- diversificatie	33	9	43	10
		84		69
Financiën	62	22	48	12
		22		12
Markt				
- afzetmarkt	100	50	62	18
- produktassortiment	100	37	81	24
		87		42
Productie				
- automatisering	52	16	38	11
- kosten	14	3	67	19
- omvang ^c	86		86	
		19		30
Overig	57	17	29	8
		17		8
Gemiddeld per onderneming		10,9		7,7

a. Dit betreft het percentage van de totale groep dat wijzigingen heeft doorgevoerd.

b. Dit is het totale aantal door de groep genomen specifieke maatregelen.

c. Op het gebied van productieomvang zijn geen specifieke maatregelen onderscheiden.

Wat de *diversificatie* betreft, blijkt dat succesvolle bedrijven meestal binnen de eigen branche hun activiteiten spreiden. Zij houden zich bij hun leest, maar benutten deze beter. Minder succesvolle bedrijven breiden hun bezighe-

Tabel 2. *Organisatorische maatregelen (procenten van het aantal bedrijven per groep)*

	Succesvolle bedrijven	Minder succesvolle bedrijven
Management		
- uitbreiden top	5	19
- inkrimpen top	24	-
- vervanging top	29	33
- uitbreiden 2e echelon	19	-
- inkrimpen 2e echelon	10	29
- vervanging 2e echelon	-	10
Interne organisatie		
- uitbreiding	29	33
- inkrimping	38	10
- sanering	38	33
- decentralisatie	38	14
- planning	24	5
Diversificatie		
- diversificatie binnen de branche	24	-
- diversificatie buiten de branche	19	38

Tabel 3. *Financiële maatregelen (procenten van het aantal bedrijven per groep)*

	Succesvolle bedrijven	Minder succesvolle bedrijven
Verbetering vermogens- verhouding	38	19
Realiseerbare budgetten	24	5

den uit tot niet-verwante activiteiten en kiezen als het ware een nieuwe leest erbij. Diversificatie buiten de eigen branche blijkt echter geen oplossing te bieden.

Financiën

Zowel succesvolle als minder succesvolle bedrijven wijzigen hun financieel beleid (succesvolle iets meer). De belangrijkste maatregelen op dit terrein zijn weergegeven in tabel 3. Het aantal specifieke maatregelen ligt bij succesvolle bedrijven bijna tweemaal zo hoog. Deze groep slaagt erin de vermogensverhouding te verbeteren door het eigen vermogen extern uit te breiden of door het garantievermogen te verstevigen door middel van achtergestelde leningen. Succesvolle bedrijven blijken beter in staat ontvangen en uitgaven te budgetteren in plannen die weliswaar taakstellend, maar niettemin realiseerbaar zijn.

Markt

Op het gebied van marktgerichte maatregelen bestaan de significantste verschillen tussen succesvolle bedrijven en hun minder succesvolle branchegenoten; zie tabel 4. Wat betreft de *afzetmarkt* passen alle succesvolle bedrijven hun strategie aan, terwijl slechts 62% van de minder succesvolle bedrijven dat doet. Hierbij is het aantal door succesvolle bedrijven doorgevoerde specifieke maatregelen bijna driemaal zo hoog.

Succesvolle bedrijven blijken hun markt oriëntatie drastisch te vernieuwen. Dit gebeurt in de eerste plaats op het gebied van marktsegmentatie. In totaal voert ruim 80% van de succesvolle bedrijven wijzigingen door ten aanzien van de bediende segmenten. Slechts 43% van de minder succesvolle bedrijven ondernemt op dit vlak activiteiten. In de tweede plaats richten succesvolle bedrijven zich sterk op de exportmarkten. Ten derde passen succesvolle bedrijven vaker hun distributie aan, vooral door uitbreiding of accentverschuiving. Het marktgerichte werken door middel van toenemende promotieactiviteiten en voorwaartse integratie is geheel in lijn met het voorgaande. Op basis van deze uitkomsten kan men concluderen dat succesvolle bedrijven het probleem fundamenteel aanpakken. Er vindt een integrale herbezinning op de markt plaats. Juist bij structurele afzetdalingen is kennis van de markt van levensbelang.

Ook bij het *produktassortiment* treden verschillen op. Met het zoeken naar nieuwe markten, dat wil zeggen een heroriëntatie op de vraagzijde, gaat logischerwijze een vernieuwing van het produktassortiment (de aanbodzijde) gepaard. Bij andere marktsegmenten horen immers andere produkten. Bij de succesvolle bedrijven is dan ook een duidelijke aanpassing van het produktassortiment te zien. Maar ook een grote meerderheid van de minder succesvolle bedrijven was op dit terrein actief. Het onderscheid zit hier in de aard van de assortimentswijzigingen. Beide groepen vernieuwen het assortiment, maar het schrappen van slechtlopende onderdelen gaat de minder succesvolle bedrijven beduidend minder goed af. Bij de succesvolle bedrijven zijn assortimentswijzigingen gericht op het aanboren van nieuwe markten door vernieuwing van het aanbod. Hier is sprake van een verdieping, resulterend in herpositionering. Minder succesvolle bedrijven gaan niet zo ver. Zij verbreden hun aanbod slechts en pogen zo hun positie op hun bestaande markten te behouden.

Ten slotte is bezien of vernieuwingen plaatsvonden in dezelfde of in een andere branche. Geheel conform de verwachtingen gebaseerd op het diversificatiebeleid, vinden vernieuwingen bij succesvolle bedrijven vaker binnen de eigen branche plaats en bij minder succesvolle bedrijven daarbuiten.

Productie

Op het gebied van de *productie* bestaan significante verschillen in maatregelen op kostengebied. De grote nadruk

Tabel 4. Maatregelen op marktgebied (procenten van het aantal bedrijven per groep)

	Succesvolle bedrijven	Minder succesvolle bedrijven
Afzetmarkt		
– uitbreiding segmenten bestaande markt	43	24
– inkrimping segmenten bestaande markt	19	-
– verschuiving tussen segmenten bestaande markt	29	19
– toeneming export	57	19
– aanpassing distributiekkanalen	33	19
– marktgericht werken	38	-
– voorwaartse integratie	19	5
Produktassortiment		
– vernieuwen	90	81
– schrappen	86	33
Omvang produktassortiment		
– uitbreiding	67	81
– inkrimping	29	6
– gelijk	5	13
Nieuwe produktmarktcombinaties		
– eigen branche	84	65
– andere branche	11	29
– beide	5	6

die minder succesvolle bedrijven tijdens de neergang op kostenreducties leggen is al vermeld. Tabel 5 toont het contrast tussen beide groepen bedrijven. Minder succesvolle bedrijven nemen hier beduidend meer maatregelen dan hun succesvolle branchegenoten. Zij voeren een grote verscheidenheid aan kostenreducties door, bij voorbeeld door het opvoeren van de bezettingsgraad en verbeterde voorraadcontrole. Een aantal minder succesvolle bedrijven poogt specifiek de 'overhead'-kosten te verlagen. Kennelijk pogen deze bedrijven zo de daling van de toegevoegde waarde op te vangen.

Het belang van timing

Wanneer de wijzigingen op de verschillende beleidsterreinen worden onderverdeeld in anticipatie versus reactie, komt het onderscheid tussen succesvolle en minder succesvolle bedrijven zeer duidelijk naar voren.

Het aantal anticiperende aanpassingen, dat wil zeggen de aanpassingen van het beleid voordat de neergang in de branche inzet, is bij succesvolle bedrijven anderhalf maal hoger dan bij minder succesvolle. Het aantal doorgevoerde reacties, dat wil zeggen doorgevoerde wijzigingen tijdens de neergang, is daarentegen zelfs iets kleiner. Hier is duidelijk een verklarende factor gevonden voor het verschil

Tabel 5. Kostenmaatregelen (procenten van het aantal bedrijven per groep)

	Succesvolle bedrijven	Minder succesvolle bedrijven
Efficiëntere productie ^a	5	29
Schaalvergroting	-	14

a. Onder 'efficiëntere productie' wordt verstaan: logistieke verbetering, 'just-in-time' leveranties, enzovoorts.

Tabel 6. Gemiddelde tijdstip van beleidswijzigingen bij succesvolle resp. minder succesvolle ondernemingen

	Succesvolle bedrijven	Minder succesvolle bedrijven
t-1	Management Markt Productieomvang	
t	Organisatie ^a Produktassortiment	Productieomvang Markt Produktassortiment Productieproces ^b
t + 1	Financieel Productieproces ^b	Financieel
t + 2		Management Organisatie ^a

a. Wijzigingen op het gebied van interne en externe organisatie en diversificatie zijn samengevoegd tot organisatorische aanpassingen.

b. Wijzigingen van het productieproces omvatten aanpassingen op kostengebied en op het terrein van productie-automatisering.

in 'performance' tussen de beide groepen. In tabel 6 is dit nader uitgewerkt door weer te geven in hoeverre het tijdstip van uitvoering van de verschillende soorten maatregelen verschilt. Hierbij zijn de mogelijke strategieën ingedeeld in zeven categorieën.

Succesvolle bedrijven blijken hun beleid op de terreinen van management, afzetmarkt en productieomvang reeds aan te passen voordat de neergang inzet. Minder succesvolle bedrijven anticiperen, gemiddeld genomen, op geen enkel terrein. Het grootste verschil treedt op bij managementwijzigingen. De meerderheid van de succesvolle bedrijven anticipeert, terwijl de minder succesvolle gemiddeld pas twee jaar na het begin van de neergang maatregelen nemen. Aangezien dit soort wijzigingen zeer ingrijpend is, wordt hier een duidelijk onderscheid aangeroerd. Ook op organisatorisch gebied bestaat een aanzienlijk verschil tussen de tijdstippen waarop succesvolle en minder succesvolle bedrijven actie ondernemen.

Opvattingen van ondernemers

Stemmen deze onderzoeksuitkomsten nu overeen met de denkbeelden van ondernemend Nederland over succesfactoren? Dit is slechts ten dele het geval. Bij de jaarlijkse telefonische enquête van de Investeringsbank naar de mening van het Nederlandse bedrijfsleven over de economische situatie nu en in de toekomst, is in 1988 bijzondere aandacht besteed aan de opinies op het gebied van structurele afzettingen.

Van 250 aselekt gekozen industriële bedrijven met 100 of meer werknemers zegt ruim een op de drie bedrijven in de afgelopen tien jaar een structurele afzetting te hebben ervaren. In het licht van deze ervaringen is het opvallend dat slechts 14% van de bedrijven zegt de kans op een

Tabel 7. Gepercipieerde bedreigingen (in %)

Internationale concurrentie	50
Overheidsmaatregelen	46
Marktverzadiging	37
Substituutproducten	30
Europa 1992	24

structurele afzetting in de nabije toekomst (de komende tien jaar) groot te achten. Dit lijkt ons wel erg optimistisch. Het antwoord op de vraag welke mogelijke oorzaken van een structurele afzetting als een reële bedreiging worden gezien, is weergegeven in tabel 7. Opvallend is hier de hoge score die aan overheidsmaatregelen wordt toegekend. Tien jaar geleden werden overheidsmaatregelen niet eens apart als gevaar genoemd. Blijkbaar komt de overheid thans bedreigender over. Dit kan samenhangen met de sterk teruggelopen overheidsinvesteringen en met beperkende overheidsmaatregelen ter wille van het milieu.

Uit de telefonische enquête blijkt dat ondernemers de beleidsvoering inderdaad belangrijk vinden. Zij beklemtonen de betekenis van een goede strategie en van het anticiperen. Omtrent de vraag wat een goede strategie is bestaan echter opvallende verschillen tussen de meningen in de bedrijvenwereld en de hier gepresenteerde onderzoeksresultaten. Vele ondernemers zouden bij een structurele neergang vooral de kosten aanpakken. Blijkens ons onderzoek is dit de keuze van de minder succesvolle bedrijven. Onzes inziens moet men op kostengebied zijn huis al vóór de neergang op orde hebben, omdat het anders te laat is. Velen gaan er ook van uit dat diversificatie helpt. Uit ons onderzoek blijkt eerder een positieve invloed van concentratie op de kernactiviteiten en een diversificatie die beperkt blijft tot de eigen branche.

Conclusies

In dit onderzoek is nagegaan waarom de ene onderneming een structurele neergang van de branche gesterkt overleeft en de andere gehavend uit de strijd komt. Hierbij is getracht de succesfactoren zo concreet mogelijk vast te stellen en hierdoor algemene antwoorden als 'flexibiliteit' en 'ondernemersvisie' meer inhoud te geven dan zij doorgaans bezitten.

Op de vraag wat het 'recept voor succes' is komt een duidelijk antwoord: het beleid voorafgaand aan en tijdens de neergang geeft de doorslag. Het onderscheid tussen het door de twee groepen gevoerde beleid komt er globaal gesproken op neer dat de succesvolle bedrijven marktgericht en energiever te werk gaan. Zij nemen op andere terreinen maatregelen, zij nemen meer maatregelen en zij nemen op dezelfde terreinen andere maatregelen dan de zwakkere groep. Succesvolle bedrijven richten zich op 'verdieping', minder succesvolle op 'verbreding'.

Succesvolle bedrijven pakken direct de vraagzijde aan wanneer druk op hun marges ontstaat. Zij zoeken nieuwe marktsegmenten op, verhogen veelal hun exportinspanning en richten hun aanbod op de nieuwe situatie door te schrappen in het produktassortiment. De organisatie wordt hierbij aangepast door decentralisatie. Succesvolle bedrijven krimpen vaak het topmanagement in en versterken het tweede echelon. Deze nadruk op de vraagzijde blijkt tot betere resultaten te leiden dan de ogenschijnlijk niet zo risikante strategie van kostenreductie en van diversificatie buiten de eigen branche die de minder succesvolle bedrijven volgen.

Ten slotte onderscheiden succesvolle bedrijven zich door een betere 'timing' en volgorde van de beleidsaanpassingen. Bijna de helft van hun maatregelen anticipeert op de neergang; bij minder succesvolle is dit niet meer dan een derde.

De uitkomsten van ons tweelingenonderzoek, in combinatie met de resultaten van de telefonische enquête, leiden tot een ondubbelzinnig advies aan ondernemers.

vervolg op blz. 600

Uitgangspositie

- *Neem de mogelijkheid van structurele afzetproblemen serieus*; afgaande op het verleden kan één op de drie ondernemingen hier binnen 10 jaar mee te maken krijgen;
- zorg voor een goede uitgangspositie, maar vertrouw hier niet te veel op. Omvang, marktaandeel, roa en solvabiliteit staan niet garant voor succes;
- geef u er rekenschap van waarom u in uw branche zit en waarom u er in kunt en wilt blijven; profileer uw sterke punten en richt u op de kansen die de markt biedt.

Strategie

Een goede strategie is de sleutel tot succes. Dring door tot de kern van de zaak. Een structurele neergang van de branche is in de eerste plaats een marktprobleem. Als brancheproblemen dreigen moet een samenhangend beleid worden gevoerd met de volgende prioriteiten.

Op voorhand:

- krimp het topmanagement in;
- versterk het tweede echelon;
- herpositioneer uw bedrijf op de markt.

Daarna:

- wijzig uw assortiment;
- stroomlijn uw organisatie.

Ten slotte:

- verbeter uw vermogensverhouding;
- ga door op de ingeslagen weg.

In alle fasen geldt: doe wat u doen moet, op tijd. Een goede 'timing' van maatregelen, waarbij tijdig het mogelijk structurele karakter van een afzetdaling in de afweging wordt betrokken, is van wezenlijk belang.

Een en ander wordt nogmaals weergegeven in figuur 2.

L.E. de Graaff
P.F.M. Jaspers
H. Schreuder

Figuur 2. De samenhang tussen beleidswijzigingen

