

# Slagen of falen bij structurele branche-neergang

**Naar aanleiding van een door de Nationale Investeringsbank (NIB) uitgevoerde enquête behandelt de auteur in dit artikel de verschillende reacties van ondernemingen bij een structurele neergang in hun branche. Daartoe bespreekt hij eerst de bekende lessen, die de ondernemers hebben geleerd tijdens en na de vorige recessie. Vervolgens worden enkele onderzoeksresultaten uit de NIB-enquête aangestipt en wordt een aantal verschillen tussen de 'winnaars' en de 'verliezers' bij een structurele neergang in een bedrijfstak genoemd.**

**PROF. DR. J.E. ANDRIESEN\***

## Lessen uit het verleden

De laatste recessie ligt inmiddels al weer ruim zes jaar achter ons. Van die recessie herinneren wij ons nog de geweldige economische en sociale problemen die eruit voortvloeiden. Maar er is ook een zonzijde, namelijk dat het bedrijfsleven juist daarvan veel heeft geleerd en een enorme versterking heeft laten zien.

Allereerst is vrijwel overal het 'huis op orde' gebracht. Op financieel terrein zijn inmiddels redelijke vermogensverhoudingen en acceptabele rendementen bereikt. Dit is samengegaan met een omvangrijke sanering en herstructurering van te grote eenheden (kantoren en fabrieken) alsmede van de bijbehorende hiërarchische verbanden. Logisch, want men kan niet verwachten dat vanuit een stroef geleide, oude en rommelige omgeving veel goeds voortkomt.

Vervolgens hebben de zogenaamde 'business units' veel opgang gemaakt. Binnen de vaak wat grotere ondernemingen zijn afzonderlijke eenheden tot stand gekomen, die verantwoordelijk zijn voor hun eigen markt. Het grote voordeel hiervan is dat men de managers dichter bij de markt heeft gebracht en dat binnen één onderneming verscheidene 'ondernemers' kunnen functioneren. In zo'n werkeenheid heeft het leiderschap vooral een motivatie- en voorbeeldfunctie.

Een volgend kenmerk van de heroriëntatie van het bedrijfsleven in de jaren tachtig is het centraal stellen van 'kernactiviteiten', dus het concentreren van ondernemingen op zaken waar ze écht goed in zijn. Hierbij wordt vanuit de eigen kennis van de markt en de produktsystemen de concurrentieslag gestreden. Dit heeft onder andere geleid tot uitbesteding van diensten waarin men niet is gespecialiseerd (bij voorbeeld onderhoud, transport, werving en selectie, of zelfs delen van de produktie). De statistisch gezien forse uitbreiding van de dienstensector ten opzichte van de industrie is hiermee voor een deel te verklaren.

Een vierde gedragslijn betreft de totale of integrale 'kwaliteitszorg'. Vanuit de eigen positie moet men beseffen dat men altijd leverancier en klant is van een ander, dus dat

anderen afhankelijk zijn van wat jij presteert. De kwaliteit van produkten, van arbeid en van de gehele onderneming moet hierbij in elkaars verlengde worden gezien. Daarvoor zal men in de onderneming continu projecten moeten uitvoeren om waar mogelijk de kwaliteit te verbeteren. Kernbegrippen zijn: systematiek, 'meten is weten' en de inzet van alle betrokken werknemers. Op deze wijze kunnen productieprocessen veel effectiever onder controle komen en dit geldt niet alleen voor fabrieken, maar ook in administratieve processen, ziekenhuizen, overheid en dergelijke.

Als gezegd is kwaliteitszorg slechts mogelijk indien alle werknemers erbij worden betrokken. Immers, hun kennis van wat er om- en foutgaat in de onderneming is vaak veel groter dan de kennis van bedrijfsleiders en dergelijke. Het probleem is echter dat dit een niet te onderschatten omwenteling in de arbeidsrelaties kan betekenen, niet zozeer in de ogen van de hoogste leiding en de medewerkers, maar vooral ook voor het 'middle-management'.

## Resultaten

Uit de tot nu toe bereikte resultaten blijkt dat de lessen aardig zijn geleerd: bijna alle cijfers verspreiden rozegeur. De macro-economische ontwikkeling in het afgelopen jaar was bijna ongekend goed. Natuurlijk heeft dit ook met de conjunctuur te maken, maar enige cijfers blijven toch zeer respectabel. De produktie van bedrijven groeide met 3,5% en in de industrie zelfs met bijna 5%; gemiddeld over de eerste negen maanden van het jaar was het aantal banen in 1988 ongeveer 100.000 hoger dan in 1987; de inflatie bleef onder de 1% en de lopende rekening van de betalingsbalans vertoont nog steeds een groot overschot. Nogmaals, één jaar zegt niet veel, zeker niet bij de huidige

\*Voorzitter van het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond. Dit artikel is een bewerking van een op 7 juni uitgesproken rede, ter gelegenheid van het door de NIB gehouden symposium *Overwinnen bij brancheproblemen*.

stand van de conjunctuur, maar feit is dat de geïndustrialiseerde wereld al in het zevende jaar van een gunstig economisch tijl verkeert.

Op micro-economisch niveau lag in 1987 (maar 1988 zal zeker niet slechter zijn geweest) de bruto-rentabiliteit op 14%, bedroeg het eigen vermogen circa 35% van het balanstotaal en was de bezettingsgraad opgelopen tot 85%. Natuurlijk zijn deze goede economische prestaties niet alleen het gevolg van de nieuwe methoden; vooral ook de loonmatiging heeft hieraan bijgedragen<sup>1</sup>.

Ondanks de hoogconjunctuur gaat het proces van *wieden en vernieuwen door*; vaak zelfs nog sterker en sneller dan vroeger. Nog steeds geldt voor 80% van de bedrijven, dat ze rijpe produkten verkopen, dus in 'mature markets' zitten. Sommigen verkeren zelfs in zogeheten 'sunset industries'. Op zich is het helemaal geen ramp dat een bepaald percentage bedrijven werkt met oudere produkten. Men moet er niet aan denken wat er gebeurt als ieder bedrijf alleen maar nieuwe produkten aanbiedt: er moeten ook nog 'melkkoeien' zijn. Maar een beetje meer nieuws kan geen kwaad.

Intussen blijven er nog veel kansen om te sneuvelen. Trouwens, 22% van de ondernemingen zit nog steeds (of weer) in de rode cijfers. Bovendien wordt de lijst van bedreigingen en uitdagingen voor het bedrijfsleven zeker niet korter, eerder zelfs langer:

- de conjunctuur (laveren tussen kosten en rentestijgingen enerzijds en recessie anderzijds);
- de geweldige technische vooruitgang (bij voorbeeld materialen-, informatie- en biotechnologie);
- Europa 1992 (versterkte concurrentie; enquêtes tonen onzekerheid bij ondernemers aan);
- milieu (vereist een reeks niet direct produktieve investeringen);
- overheid (permanente bron van onzekerheid).

## Onderzoeksresultaten

Uit het onderzoek van de NIB<sup>2</sup> blijkt dat in de afgelopen jaren maar liefst een kwart van de onderzochte branches te maken heeft gehad met een structurele neergang, zulks ondanks de gunstige conjunctuur. Dit strookt overigens met de eerdere constatering dat circa een kwart van de ondernemingen verlies lijdt, alsook met de overrijpheid van vele produkten (74% noemt marktverzadiging als een van de redenen voor die neergang).

Wat zijn nu de verschillen tussen de 'succesvolle' en de 'minder succesvolle' ondernemingen? Beide blijven in het algemeen de branche trouw, dus daar zit het hem niet in, zij het dat de succesvolle dit veel eerder uit overtuiging van de eigen kracht doen dan de minder succesvolle, die relatief meer vanuit een gevoel van berusting of gedwongen door de omstandigheden in hun vakgebied blijven.

Een belangrijk verschil zou kunnen liggen in de financiële uitgangspositie. Door de opzet van het NIB-onderzoek blijkt dit niet uit de cijfers. Telkens zijn namelijk succesvolle ondernemingen vergeleken met minder succesvolle bedrijfsgenoten, daarbij uitgaande van bedrijven met een zo gelijk mogelijke startpositie. Hierdoor komt de nadruk te liggen op de gevoerde strategie. Wel is het zo dat tijdens een branche-neergang succesvolle ondernemingen hun financiële kengetallen weten te verbeteren. Het spreekt overigens vanzelf dat bij een betere financiële uitgangspositie een onderneming doorgaans betere kansen heeft om met succes de branche-neergang te doorstaan.

Zeer goede financiën bergen echter wel een gevaar in zich, namelijk dat van overinvestering. Niet zelden denkt men met meer en betere fabrieken en meer machines het bedrijf te kunnen redden. Soms haalt men hierdoor (te) veel

kosten en (te) veel techniek in huis, met als resultaat een gevaarlijke overcapaciteit. Amerikaans onderzoek heeft uitgewezen dat een hoge kapitaalintensiteit een van de voornaamste oorzaken van falen kan zijn. Bovendien is fysiek kapitaal nog inflexibler dan sommigen soorten arbeid. Huren (leasen) kan hier voor sommige soorten kapitaal een uitweg bieden.

Een ander belangrijk verschil dat uit het NIB-onderzoek naar voren komt, is dat succesvolle ondernemingen meer maatregelen nemen, zowel in anticipatie als in reactie op de neergang. De interne en externe organisatie wordt relatief vaak aangepast, maar vooral opvallend is dat de afzetmarkt en het produktassortiment in 100% van de gevallen veranderd zijn. Men richt zich dus meer op de afnemers van het produkt. Minder succesvolle ondernemingen echter zoeken het relatief vaak langs de weg van het doorvoeren van kostenreducties.

Kortom: de 'succesvollen' zijn méér ondernemer, méér beweeglijk en actief marktgericht en minder reactief in hun gevecht tegen de tijd (kosten), zij zijn voorts rigoreuzer en nemen meer actie. Tegelijkertijd luisteren ze echter wel goed naar hun financiële expert.

## Marktpositie

Ondernemen is niet eenvoudig; dat heb ik zelf ondervonden. Het grootste probleem is veelal de berg ongestructureerde informatie waarmee men te maken krijgt. Marktsignalen zijn niet zelden chaotisch en daarom vindt het meeste falen plaats bij het doorgronden daarvan. De eigen fabriek en organisatie zijn doorgaans nog wel te overzien, maar de van buitenaf komende hoeveelheid informatie is moeilijk in kaart te brengen. Pas na veel ervaring leert men hieruit de belangrijkste signalen te filteren. Het op juiste wijze interpreteren daarvan is nog weer veel moeilijker.

Ofschoon men dat tot nu toe te weinig doet, kan toch ook wel enige systematiek gebracht worden in de marktpositie en de informatie daarover. Sleutelwoorden hierbij zijn:

- de relatieve marktpositie;
- relatieve kwaliteit;
- relatieve personeelskwaliteit.

Indien dit allemaal in orde is, heeft het bedrijf de kans om enigszins uit de 'domme' prijsconcurrentie te komen, de schaal te vergroten, meer aan R&D te doen en aldus groei en winst voor de toekomst te verzekeren. Natuurlijk staat dit wel in enkele economische leerboeken, maar men neemt in de praktijk vaak te weinig moeite om de eigen positie ten opzichte van de concurrentie zo objectief mogelijk vast te stellen.

Vooraf de relatieve kwaliteit is van belang. Hierboven is reeds ingegaan op de kwaliteitszorg, maar ik wil dit nog wat verder uitdiepen.

Relatieve kwaliteit heeft twee aspecten:

- hoe zien de afnemers de relatieve kwaliteit? Dus: hoe is de waardering van het produkt, de service, enzovoort, ten opzichte van de concurrenten? Dit kan worden onderzocht, maar slechts weinig ondernemingen doen dit op continue en systematische basis;
- nadat men de eigen positie en bovendien de (kosten)situatie van de concurrenten kent, begint het eigenlijke werk, het conform maken van de kwaliteit aan de speci-

1. Opvallend is wel dat de loonmatiging tot stand is gekomen in het kader van decentrale onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden, geheel passend in de stijl van de revitalisering van het bedrijfsleven.

2. *Overwinnen bij brancheproblemen*, De Nationale Investeringsbank NV, 's-Gravenhage, 1988.

ficiaties, dus de eisen van de afnemers, hoe moeilijk die ook mogen zijn. Het mooiste is nog indien men het daarbij niet laat, maar er zèlf aan gaat werken om de specificaties op te schroeven. Zoals bekend zijn de Japaners daarin meester.

Het terrein van de totale kwaliteitszorg is een eindeloos gebied. Ondanks het feit dat een aantal zeer verschillende ondernemingen op dit gebied succes heeft, loopt het kwaliteitsverhaal in Nederland nog niet echt goed. Merkwaardig eigenlijk, want gezien het hoge loonkostenniveau van het Nederlandse produkt zou men het juist in de kwaliteit moeten zoeken. De uitdaging die hier ligt is enorm: 6-8% van de totale kosten zijn verspilling (= non-kwaliteit), wat met de nodige preventie kan worden teruggebracht naar de helft. Het is natuurlijk hard werken, meten, verbeteren en het inschakelen van mensen op de werkvloer. In heel wat sectoren is hiermee een verdubbeling van de winstmarge te bereiken, maar om de een of ander vreemde reden is slechts een beperkt aantal ondernemingen hiervan overtuigd. Er is echter wel een aantal branches waar het licht begint te dagen. Vooral 'Europa 1992' is hierbij een stok achter de deur. Men gaat inzien dat kwaliteit objectief is vast te stellen, dat men daarvoor een heel traject moet doorlopen, dat de gang van dit proces door buitenstaanders moet kunnen worden beoordeeld en dat zo'n beoordeling kan leiden tot certificering. Dit alles kan de betrokken ondernemingen uit de eerder genoemde domme prijsconcurrentie halen. Ofschoon wij nogal wat onverplichtend over 'Europa 1992' praten, zal dit voor heel wat bedrijven de toetssteen worden: kan men objectief beoordeeld een relatief goede kwaliteit aan producten en diensten leveren?

## Branche-neergang

Het rapport van de NIB gaat ook over inkrimpende bedrijfstakken. We kennen ze allemaal wel: van de textielindustrie tot de baggeraars. Toch weten we niet zoveel van het overleven met overrijpe produkten. De eerste regel is natuurlijk om al vroeg te trachten de diverse produktlevenscycli in de onderneming op elkaar af te stemmen. Maar niet elke bedrijfstak is hiertoe in staat. Vaak is men ook gebonden door markteisen, concurrentiepositie, enzovoort. Wat het bedrijfsleven in Japan recentelijk heeft gepresteerd, is ook niet iedereen gegeven: dat wil zeggen een bewuste contractie van naar hun inzicht overrijpe industrieën (staal bij voorbeeld) en met groot geweld, veel geld en discipline op zoek gaan naar nieuwe markten.

Andere mogelijkheden zijn een duidelijk geplande inkrimping, sanering of zelfs een exit-strategie. Het grote probleem hierbij is het ook door de NIB gesignaleerde feit dat ondernemers zo gehecht zijn aan hun branche. Met andere woorden: men is te steenvast. Een extreem voorbeeld van te laat saneren vormen bij voorbeeld de baggeraars. Hoewel talrijke vrijwillige saneringsplannen op tafel hebben gelegen, heeft men dit uit wantrouwen steeds geweigerd. Het resultaat is nu een ijskoude sanering met veel kapitaalverlies.

Veel beter is het wanneer er voor een teveel aan ondernemingen een duidelijke exit-filosofie bestaat. Soms wordt die afgedwongen door een marktleider, die alleen of in samenwerking met anderen de markt saneert. Dit betekent capaciteit opkopen en deze desnoods sluiten. Uiteraard brengt dit veel kosten met zich. Van Leer heeft dit bij voorbeeld toegepast in de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en Frankrijk. Dezelfde strategie is overigens mislukt in West-Duitsland: hier stuitte men op het probleem van een te grote hoeveelheid familiebedrijven met allerlei moeilijk te achterhalen motieven.

De spiegelbeeldige situatie is: laat je kopen, zolang dat nog kan. Hiervoor moet ongetwijfeld veel trots worden ingeslikt, maar het alternatief is dat men later met schade en schande ten onder gaat.

Aanvallende strategieën bestaan, zoals hierboven reeds gememoreerd, uit produktdifferentiatie, het zoeken van 'niches', en een andere geografische spreiding. Dit kan alleen lukken indien men opereert vanuit een positie van kracht. Een mooi voorbeeld hiervan geven de enkele overlevende ondernemingen in de Nederlandse textielindustrie.

Weer een andere optie is de bekende 'management buy out'. Talloze voorbeelden tonen aan dat een ander management toch nog iets moois kan maken van een in de gevarezone belande onderneming. Jammer alleen dat de 'management buy out' in de Verenigde Staten aan het verworden is tot een louter financiële manoeuvre.

## Management

Eerder is al aangestipt dat de relatieve personeelskwaliteit van groot belang is voor de marktpositie van een onderneming. Dit geldt uiteraard voor alle niveaus binnen het personeelsbestand. Dit vereist doorstroming en dat betekent onder andere dat de top niet te honkvast mag zijn. Mijn eigen ervaring is dat als je te lang binnen de muren van een onderneming zit, je alles al eens hebt gezien en dat de ideeën na verloop van tijd opdrogen. Het wordt dan de hoogste tijd dat een ander het eens gaat overnemen.

In het algemeen weten wij in ons land heel weinig over de 'levenscyclus' van de ondernemer. In de Verenigde Staten is men daar opener over. Zo is onlangs een boek verschenen over de wijze waarop het topmanagement zoal vertrekt<sup>3</sup>. Er zijn vier typen:

- de monarch: hij heeft vroeger veel voor het bedrijf gedaan, maar is zo autoritair geworden dat hij slechts met donderend geweld van zijn stoel is te krijgen. Doorgaans laat hij de onderneming zonder goede opvolging in volslag verwarrend achter. Voorbeelden: J.P. Getty en J.P. Grace jr.;
- de generaal: tijdens zijn regime functioneert de onderneming als een soort leger. Na zijn verwijdering plant hij niet zelden tegencoups. Een illustratie voorbeeld was H. Geneen van ITT en ook R. Woodruff van Coca-Cola kan hier worden genoemd;
- de ambassadeur: hij regelt keurig de opvolging en blijft op afstand nuttig voor de zaak. Voorbeeld: Th. Watson jr. bij IBM;
- de bestuurder: hij verlaat ruimschoots op tijd de onderneming, laat het verleden los en gaat wat anders doen. Een mooi voorbeeld is Thomas Carroll van Lever Bros, die naar het 'international service corps' vertrok. Dat is een organisatie die ontwikkelingslanden helpt met de expertise van oudere, ervaren managers (in Nederland PUM). Deze laatste wijze van vertrek spreekt mij zeer aan: er is leven na die ene onderneming.

Het zou bepaald interessant zijn ook voor ons land eens een dergelijke analyse te zien, gerelateerd aan het succes en falen van bepaalde ondernemingen.

Er is nog een andere reden waarom mijn filosofie van een proces van constante verandering in de onderneming (de overheid zou er trouwens ook zeer mee gediend zijn) ter nadere overweging wordt aangeboden. Natuurlijk omdat in onze tijd de ontwikkelingen sneller gaan, maar ook

3. J. Sonnenfeld, *The hero's farewell - what happens when CEOs retire*, Oxford University Press, New York, 1988.

omdat in de toekomst andere soorten managers vereist zijn en ook ter beschikking moeten komen.

Ik bedoel hiermee de soort mobiele manager, die in verschillende culturen gewerkt heeft en andere markten en andere gewoonten kent. Internationale ondernemingen hebben ze al lang en kweken ze voortdurend in een internationaal circuit van 'expatriates'. Maar meer binnenlands gerichte bedrijven hebben de 'mobiele manager' nog nauwelijks voorhanden.

Vooraf in het kader van 'Europa 1992' zullen deze mensen zeer nodig zijn. Laat ik nu ook eens een van de vele enquêtes over dat Europa citeren. Het blijkt namelijk dat men zich in ons land nauwelijks bewust is van deze noodzaak. Men realiseert zich niet, dat 'Europa 1992' een ook daarop gerichte loopbaan-planning in vele ondernemingen vergt. Men denkt nog veel te veel: zaken zijn zaken, hier en over de grenzen. Misschien geldt dat enigszins voor exporteren, waarin we inderdaad niet zo slecht zijn. Maar het ligt anders als we onze rol willen spelen in netwerken, strategische allianties en al die andere fraaie samenwerkingsvormen waar iedereen naar streeft. Dan is een aardig woordje Engels en een paar weken ervaring in het buitenland niet genoeg. Men moet gewerkt en geleefd hebben in andere omgevingen en bij andere culturen. Ook door dit proces moeten we nog heen.

---

## Afsluiting

---

Ik zal u deze keer geen recessie voorspellen, ofschoon die natuurlijk een keer komt. Maar zelfs onder de beste macro-economische condities gaan bedrijfstakken en ondernemingen omhoog of raken in verval.

Financiële kracht, marktgerichtheid, kwaliteit, snelle reacties en de juiste mensen zijn de beste wapens tegen zo'n val. Duidelijk minder goed zijn in dit verband: een overdreven investeringsgeneigdheid, efficiëntie-'drives' in verouderde processen en zetelvastheid van het management. In ons hart wisten we dat al, maar het onderhavige NIB-onderzoek drukt onze neus nog eens op de feiten. Helaas handelen we er niet altijd naar.

Kijk maar eens naar dit moment: elke hoogconjunctuur loopt naar zijn einde met meer loon- en kostenstijgingen, meer investeringen, meer verlangens en meer kredieten. Dat zien we op dit ogenblik.

Jammer genoeg zie ik nog te weinig: meer kwaliteit in het maken van producten en mensen. Toch zijn dat de ingrediënten van ondernemingen, die raad weten met een volgende neergang, de 'survivors' dus.

**J.E. Andriessen**