

# Succesfactoren bij brancheproblemen: een nabeschuiving

Dit speciale nummer van *ESB* is gewijd aan het onderzoek dat onder auspiciën van De Nationale Investeringsbank is verricht naar de factoren waardoor succesvolle bedrijven zich onderscheiden van minder succesvolle bedrijven bij structurele brancheproblemen<sup>1</sup>. Na een korte weergave van het onderzoek zijn de reacties opgenomen die op een aan dit onderzoek gewijd symposium werden gegeven door discussianten vanuit verschillende achtergronden. In deze slotbeschuiving wil ik trachten het onderzoek te plaatsen in het kader van de bestaande literatuur op aanverwante terreinen. Dit biedt de mogelijkheid om enerzijds de bijdrage van dit onderzoek aan de stand van onze kennis te schetsen, anderzijds sommige opmerkingen van de discussianten in een ruimer kader te plaatsen. Uiteraard kan een en ander hier slechts summier worden uitgewerkt.

## Uitgangspositie en strategie

Hoe komt het dat het ene bedrijf een structureel brancheprobleem goed doorstaat en het andere niet? Zoals in het onderzoeksverslag uiteengezet is, zijn de antwoorden op deze vraag te rubriceren in twee categorieën. Men kan het zoeken in de uitgangspositie van de betrokken bedrijven of in hun gevolgde strategie tijdens de brancheneergang. Er zijn in de literatuur vele aanwijzingen dat de uitgangspositie belangrijk is. Zo is in het onderzoek naar de kenmerken van gefailleerde ondernemingen vastgesteld dat zij al vele jaren voor het faillissement slechter scoren op een aantal financiële ratio's dan hun gezonde branchegenoten. Hambrick en D'Aveni beschrijven het faillissementsproces bij grote ondernemingen als een langdurige neerwaartse spiraalwerking, waarbij ondernemingen vaak al 10 jaar voor het faillissement lagere rentabiliteits- en solvabiliteitsratio's blijken te hebben<sup>2</sup>. Hendriksens opmerkingen over het belang van een gezond financieel beleid vinden dan ook volop steun in de literatuur. Uit case-studies komen bovendien vele aanwijzingen voor het belang van een goed gekwalificeerd personeelsbestand, technologische paraatheid, adequate organisatiestructuren en besluit-

vormingsprocessen en een op de situatie toegesneden management. Ook Andriessen beklemtoonde al eerder dat men zijn "huis op orde" moet hebben voordat de brancheproblemen zich manifesteren. In zijn bijdrage aan dit nummer werkt hij dat verder uit met de nadruk op relatieve kwaliteit en permanente verandering binnen de onderneming, ook op managementniveau.

In ons onderzoek is gepoogd zoveel mogelijk de invloed van een ongelijke uitgangspositie uit te schakelen door toepassing van de methode van het parenonderzoek ('matched pairs design'). Daardoor wordt de focus gericht op de strategische factoren die samenhangen met succes in deze omstandigheden<sup>3</sup>. In sportieve termen: wij hebben twee groepen spelers samengesteld met zoveel mogelijk gelijke condities, zodat de wedstrijdstrategie beslissend is voor het eindresultaat. Daarbij was het vooraf geenszins duidelijk dat er algemene strategische factoren gevonden zouden worden. Zo zou men evenzeer kunnen verwachten dat de wedstrijd in een kapitaalintensieve branche die bedreigd wordt door internationale concurrentie van geheel andere aard is dan die in een arbeidsintensieve branche die geconfronteerd wordt met marktverzadiging. En ook de literatuur wees eerder in de richting van diversiteit. Zo stelt Harrigan expliciet dat er "no single success pattern" is in bedrijfstakken die definitief op hun retour zijn<sup>4</sup>. Tevens impliceert de literatuur over mobiliteitsbelemmeringen en strategische groepen eerder diversiteit dan het bestaan van algemene strategische succesfactoren<sup>5</sup>. Deze literatuur heeft echter eerder betrekking op de *inhoud* van de strategie (met name de positionering op de markt en binnen de bedrijfstak) dan op de *vorm* en op de *processen* die aan de strategiebepaling ten grondslag liggen<sup>6</sup>.

## Succesfactoren

Voor dit onderzoek is derhalve nadrukkelijk gekozen voor een bredere opzet, om zoveel mogelijk strategie-dimensies een plaats te geven. Met deze opzet zijn verrassend veel strategische succesfactoren onder omstandigheden

van structurele brancheproblemen gevonden. Globaal zou men die kunnen verdelen in de volgende drie rubrieken:

- *wat* is er gedaan?
- *hoe* is dat gedaan?
- en *wanneer* is dat gedaan?

Hieronder kies ik enkele elementen uit voor een nadere bespreking van hun relatie met de literatuur, mede in het licht van hetgeen de discussianten daarover hebben opgemerkt.

Het opvallendste kenmerk van de succesvolle bedrijven is hun intensieve marktorientatie. Alle succesvolle bedrijven pasten zowel hun afzetmarktbeleid als hun produktassortiment aan (en schraptten daarin ook meer). Daarentegen was er bij de succesvolle veel minder aandacht voor de kosten. In het wetenschappelijke verslag van dit onderzoek (zie noot 1) wordt getoond dat 88% van de bedrijven in ons onderzoek correct geassocieerd kan worden als succesvol of niet, louter op basis van de volgende twee factoren: het aantal afzetmarkt-georiënteerde maatregelen en het aantal kosten-georiënteerde maatregelen.

## Omgevingsveranderingen

Deze bevinding is in overeenstemming met één van de voornaamste verklaringen uit de organisatieliteratuur voor het succes (of zelfs maar het over-

1. Een verslag van het onderzoek is opgenomen in de brochure *Overwinnen bij brancheproblemen* (uitgegeven door De Nationale Investeringsbank). Voor een wetenschappelijk verslag zie: H. Schreuder, P.J.C. van Cayseele, P. Jaspers en B. de Graaff, *Successful bear-fighting strategies*, European Institute for Advanced Studies in Management, Brussel, juni 1989.
2. D.C. Hambrick en R.A.D'Aveni, Large corporate failures as downward spirals, *Administrative Science Quarterly*, jg. 33, nr. 1, maart 1988, blz. 1-23. Zie ook: E.I. Altman, *Corporate financial distress*, Wiley, New York, 1982.
3. Ook de uitgangspositie is uiteraard deels het gevolg van de eerder gevolgde strategie. Methodisch wordt het onderscheid tussen beide bereikt door de periode van onderzoek nauwkeurig te specificeren. In dit onderzoek is de uitgangspositie bepaald op twee jaar voor het eerste jaar waarin op branchenniveau de toegevoegde waarde daalt.
4. Zie bij voorbeeld K.R. Harrigan, *Strategic flexibility*, D.C. Heath, Lexington, 1985, hoofdstuk 6.
5. Zie bij voorbeeld P.J.C. van Cayseele en H. Schreuder, Strategiebepaling door ondernemingen: een overzicht, *ESB*, 7 december 1988 en idem, Strategische groepen: een overzicht van het onderzoek, *MAB*, te verschijnen.
6. Zie voor bredere omschrijvingen van de verschillende dimensies van strategie: H. Mintzberg, Opening up the definition of strategy, en idem, Deliberate and emergent strategies, in: J.B. Quinn, H. Mintzberg en R. James, *The strategy process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1988.

leven) van organisaties, namelijk de 'fit' die zij vertonen met hun omgeving. In bij voorbeeld de populatie-ecologie wordt onderzocht hoe veranderende omgevingen populaties van ondernemingen selecteren op hun geschiktheid om in de nieuwe omstandigheden te overleven. De omgeving treedt dus op als scherprechter. Voor ondernemingen is de afzetmarkt uiteraard één van de belangrijkste elementen van hun omgeving. In deze biologische variant van het organisatie-onderzoek wordt overigens doorgaans verondersteld dat organisaties een zekere mate van inertie vertonen. Onder meer door ingeslepen routines is aanpassing moeilijk of zelfs nagenoeg onmogelijk. De strategie- en managementliteratuur is in deze meestal optimistischer. In het onderzoek laten de succesvolle bedrijven zien dat aanpassing aan drastische veranderingen in hun omgeving wel mogelijk is geweest. Ook de ervaringen van de heren Heijn en Kraaijeveld van Hemert wijzen in die richting. Daar staat tegenover dat het niet moeilijk was in de door ons onderzochte branches bedrijven met aanpassingsproblemen te vinden. En wij hebben door de opzet van ons onderzoek (matching) niet stelselmatig gezocht naar de zwaarste gevallen van zulke problemen.

## Ondernemingsbeleid

Is aanpassing aan omgevingsveranderingen dus vereist, dan rijst de vraag op welke wijze dat zou moeten gebeuren. De heer Heijn heeft betoogd dat hij liever het verwijt krijgt te veel gedaan te hebben dan te weinig. Deze attitude lijkt kenmerkend voor succesvolle bedrijven, die immers veel meer maatregelen nemen dan hun minder succesvolle tegenvoetters. In termen uit de transformatie-literatuur: zij laten hogere energieniveaus zien. En ook uit de turnaround-literatuur komen zulke aanwijzingen<sup>7</sup>. De verklaring daarvoor bevat ten minste twee componenten. In de eerste plaats: hoe meer men experimenteert, hoe meer informatie men verkrijgt omtrent de slaag- en faalfactoren in de nieuwe omstandigheden. Maar voorts is ook belangrijk dat een samenhangend beleid wordt gevoerd: de nieuwe marktorientatie dient ondersteund te worden door daarop afgestemde maatregelen op andere beleidsterreinen, zoals organisatie en management. In het onderzoeksverslag is beklemtoond dat de strategische succesfactoren een patroon vormen. Geïsoleerde maatregelen op het ene beleidsterrein kunnen gefrustreerd worden door blokkades vanuit andere beleidsterreinen. Het is derhalve noodzakelijk het gehele strategische beleid te heroverwegen en

een samenhangend pakket maatregelen te treffen<sup>8</sup>. Daarbij moet het management zelf niet ontzien worden. Uit het onderzoek blijkt dat succesvolle ondernemingen hier gemiddeld drie jaar eerder maatregelen treffen en dat managementmaatregelen tot de eerst genomen maatregelen behoren<sup>9</sup>. Ook uit Engels onderzoek naar bedrijven die hun dalende prestatiecurve drastisch wisten om te buigen ('sharpbenders'), komt naar voren dat wijzigingen in het topmanagement daarvoor vaak de aanleiding c.q. de noodzakelijke voorwaarde vormden<sup>9</sup>. De heer Kraaijeveld van Hemert heeft hierop dan ook terecht veel nadruk gelegd.

De laatste opmerkingen verwijzen tevens naar het belang van timing van de strategie, zowel voor het geheel van maatregelen als voor de onderlinge samenhang van de onderdelen. Een van de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek betreft de volstrekt verschillende volgorde waarin de beide groepen ondernemingen maatregelen treffen. Over zulke volgorde- en timing-problemen is in de literatuur nog maar erg weinig bekend. De ervaringen van verschillende discussianten geven aan dat hier een belangrijk terrein voor strategie-onderzoek braak ligt. De stelling van de heer Paauwe dat planning en forecasting vaak een belemmering vormen voor het tijdig onderkennen van belangrijke veranderingen, lijkt mij dubieus. Hij vat planning blijkbaar op als een tamelijk procedurele en 'papieren' aangelegenheid. Die fase is bij de meeste bedrijven met enige ervaring op dit gebied wel achter de rug. Daarbij hebben zij echter niet het kind met het badwater weggegooid door tegelijk met de planingsformulieren ook het idee van periodiek, systematisch toekomstonderzoek te verwerpen<sup>10</sup>. Ondernemers en managers dienen zichzelf (en anderen in de onderneming) hiertoe te dwingen om te voorkomen dat de druk van de dagelijkse bezigheden een adequate voorbereiding op de toekomst gaat verhinderen. Als er lessen uit het onderzoek geleerd kunnen worden, dan is de noodzaak van voorbereiding op andere omstandigheden dan vandaag gelden, er zeker één van.

## Aanbevelingen

Uit het onderzoek en uit de discussiebijdragen kunnen, dacht ik, inderdaad een aantal 'boodschappen' worden afgeleid. Sommige daarvan lijken eenvoudig, zoals de aanbeveling om structurele brancheproblemen primair als *marktprobleem* te benaderen. Maar blijkbaar is deze boodschap nu ook weer niet zo eenvoudig dat hij in de praktijk door alle ondernemingen wordt

opgevolgd. De optelsom van de onderzoeksresultaten wijst er bovendien op dat een succesvolle strategie in deze omstandigheden allerminst een eenvoudige zaak is. Er dient een intensieve heroriëntatie op de markt plaats te vinden met een corresponderende aanpassing van het assortiment. Op vele andere beleidsterreinen moeten eveneens maatregelen genomen worden om deze heroriëntatie mogelijk te maken en te bewaken. Drastische ingrepen zijn vaak nodig, ook op management- en organisatieterrein. Daarbij lijken bepaalde volgordes van maatregelen meer succesvol dan andere. En in het algemeen geldt: hoe meer een bedrijf erin slaagt te anticiperen, hoe groter de kans op succes. Al met al een uiterst lastige opgave voor het bedrijf dat in zulke omstandigheden terecht dreigt te komen. Het is een goede zaak dat De Nationale Investeringsbank door middel van dit onderzoek en het symposium handreikingen heeft willen bieden aan de 25 à 35% van de ondernemingen die (historisch gezien) dit risico in de nabije toekomst lopen.

H. Schreuder

De auteur is hoogleraar bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Limburg te Maastricht.

7. Zie bij voorbeeld P.N. Khandwalla, *Effective turnaround management*, te verschijnen.

8. Dit is in overeenstemming met de z.g. configuratie-hypothese uit de organisatie-literatuur. Zie bij voorbeeld D. Miller, *Configuration of strategy and structure*, *Strategic Management Journal*, 1986, blz. 233-250 en idem, *The genesis of configuration*, *Academy of Management Review*, jg. 12, nr. 4, 1987, blz. 686-701.

9. Dit kan mede verklaren waarom de eerder gesignaleerde inertie als gevolg van ingeslepen routines zich bij de succesvolle bedrijven minder zou kunnen voordoen. Zie P.H. Grinyer e.a., *Sharpbenders*, Basil Blackwell, 1988.

10. Zie de bijdragen aan de conferentie van de Strategic Management Society te Amsterdam in november 1988.