

Tegenwind

Ook in tijden van economische hoogconjunctuur zijn er altijd bedrijfstakken waar het een stuk minder voor de wind gaat. Zo hebben momenteel veel akkerbouwers moeite het hoofd boven water te houden vanwege de structurele daling van de Europese landbouwprijzen. De baggersector zit al jaren in de problemen vanwege de internationale overcapaciteit aan baggermaterieel. En ook in bij voorbeeld de visserij, sommige delen van de detailhandel, de stukgoedsector en de tabakverwerkende industrie is het lang niet allemaal botertje tot de boom. De gunstige macro-economische ontwikkelingen versluieren dat er in sommige branches sprake is van een structurele neergang.

De ervaring leert dat los van de conjuncturele ontwikkeling vrijwel elke bedrijfstak op een gegeven moment in een proces van structurele neergang terecht kan komen. We weten allemaal hoe het de scheepsbouw, de textielindustrie, de kleding- en de schoenenindustrie is vergaan onder de concurrentie van de lage-lonenlanden. De chemische en de staalindustrie zijn door een diepe crisis gegaan vanwege de structurele overcapaciteit. Grote delen van de detailhandel zijn weggevaagd door de sterke schaalvergroting en de introductie van nieuwe winkelformules. Andere sectoren zijn in moeilijkheden geraakt door scherpe kostenstijgingen van energie, grondstoffen, arbeid of kapitaal. Weer andere misten de aansluiting met de technologische vernieuwing. Uit onderzoek van de Nationale Investeringsbank blijkt dat van de 120 onderzochte branches een kwart in de afgelopen tien jaar gedurende een langere periode (ten minste drie jaar) de toegevoegde waarde met meer dan 20% heeft zien teruglopen.

Zo'n structurele neergang in de branche is dus iets wat elke onderneming kan overkomen en waar de ondernemingsleiding rekening mee moet houden. Toch blijkt dat sommige ondernemingen zich veel beter door zo'n crisis heen slaan dan andere. Waar ligt dat aan? Zijn er kenmerken waardoor ondernemingen die de branche-neergang succesvol doorstaan zich systematisch onderscheiden van de minder succesvolle? De Nationale Investeringsbank heeft daar onderzoek naar gedaan en de resultaten onlangs op een symposium gepresenteerd¹. De belangrijkste conclusies en de bijdragen aan het symposium zijn te vinden in deze *ESB*.

Het blijkt dat succesvolle bedrijven marktgericht en energiever te werk gaan wanneer zij met structurele problemen worden geconfronteerd. Dat komt tot uiting in een actiever zoeken naar nieuwe marktsegmenten, zowel geografisch als wat het produktassortiment betreft. Het komt ook tot uiting in een snellere aanpassing van de organisatie aan de nieuwe situatie door middel van decentralisatie van bevoegdheden. En het komt tot uiting in eerdere en drastischer ingrepen in de sfeer van het management. Daarentegen leggen de minder succesvolle bedrijven een sterkere nadruk op rationalisaties en kostenbesparingen. Zij trachten de neergang op te vangen door bij lagere kosten een grotere afzet te realiseren, maar dat blijkt meestal niet te lukken. Een opvallend verschil is ook dat succesvolle bedrijven hun activiteiten meer trachten te diversifiëren binnen de eigen branche, terwijl de minder succesvolle een sterkere neiging hebben om 'vreemd' te gaan. Dat laatste blijkt echter vaak meer moeilijkheden te veroorzaken dan op te lossen.

Voor wie wel eens in de managementliteratuur snuffelt zijn deze uitkomsten niet erg verrassend. Sinds *In search of excellence* van Peters en Waterman horen de 'actiegerichtte oriëntatie', de 'marktgerichte instelling', het 'schoenmaker blijf bij je leest' en het 'houd de orga-

nisatie plat' tot de standaardwijsheden van elke manager. Toch is het nog niet zo simpel om deze voorschriften ook daadwerkelijk in 'goed management' om te zetten. Dat blijkt uit verschillende bijdragen in deze *ESB*. Zo verhaalt A. Heijn dat de omschakeling van bediening naar zelfbediening in de detailhandel in de jaren vijftig aanvankelijk zeer moeizaam verliep en grote verliezen opleverde. Een deel van de directie wilde de experimenten stoppen. Achteraf is het een juiste keuze gebleken om er toch mee door te gaan. Maar er zijn ook voorbeelden van ondernemingen die juist ten gronde zijn gegaan aan hun pogingen nieuwe marktsegmenten aan te boren, omdat de aanloopkosten te hoog waren, de inkomsten te lang uitbleven of omdat ze te lang vasthielden aan activiteiten die uiteindelijk toch geen perspectief boden. Uit het onderzoek van de NIB komt juist ook het vermogen om rigouzeus een punt te zetten achter zaken die niet lopen zoals ze zouden moeten lopen, als een kenmerk van de succesvolle ondernemingen naar voren. Maar waar precies de grens ligt van stoppen of er mee doorgaan, dat leert geen enkel managementboek. Dat vergt een grondige kennis van de markt, de nodige 'feeling' en misschien ook wel een dosis geluk.

Iets dergelijks geldt voor het in stand houden van gezonde financiële verhoudingen – ook een kenmerk van succesvolle ondernemingen. Natuurlijk ziet iedereen het belang daarvan in. Maar als de afzet in de branche structureel terugvalt, de cash flow opdroogt en omvangrijke investeringen nodig zijn om nieuwe activiteiten te starten, verslechteren de vermogensverhoudingen vanzelf. Dan komt het erop aan of de juiste beslissingen zijn genomen. En als het dan goed uitpakt en de nieuwe activiteiten gaan vrucht afwerpen waardoor de vermogensverhoudingen weer verbeteren, dan is het bijna een tautologie dat de succesvolste ondernemingen er ook het best in slagen hun financiële ratio's te verbeteren.

Succesvolle ondernemingen onderscheiden zich ook van minder succesvolle door de organisatorische maatregelen die zij nemen in tijden van neergang of eigenlijk al daaraan voorafgaand. Ook dat klinkt eenvoudiger dan het is. Uit de bijdrage van Kraaijeveld van Hemert over de crisis in de baggersector komt duidelijk naar voren hoe moeilijk en vaak zelfs onmogelijk het is tot geöördineerde reductie van overcapaciteit in de branche te komen. Ook Andriessen benadrukt dat er vaak heel wat trots moet worden ingeslikt voordat men bereid is tot desinvesteren of de beslissing zich te laten overnemen, ook al biedt dat de beste perspectieven op continuïteit. En dat geldt ook voor het desinvesteren in 'human capital' in de vorm van doorstroming in het topmanagement. De 'mobiele manager', zoals Andriessen hem noemt, is nog een zeldzame uitzondering.

Nu op het hoogtepunt van de conjunctuur in de meeste bedrijfstakken florissante resultaten worden geboekt, lijkt ondernemen niet zo moeilijk. Maar de stijgende lijn zal zich niet altijd voortzetten en elke sector loopt het risico in structurele problemen te geraken. De lakmoesproef komt als de hausse voorbij is. Wie zitten er dan in de goede produkt/marktcombinaties, wie kunnen de concurrentie van Europa '92 aan en wie zijn er voldoende energiek en marktgericht om een branche-neergang te doorstaan? Succes in goede tijden kan tot zelfvoldaanheid en inertie leiden. Het NIB-onderzoek benadrukt nog eens hoe riskant dat kan zijn.

L. van der Geest

1. De Nationale Investeringsbank N.V., *Overwinnen bij brancheproblemen*, Amsterdam, 7 juni 1989.