

Uittredingsbarrières bij de neergang van bedrijfstakken

C. de Voogd*

De neergang van bedrijfstakken, zoals bij de textielindustrie of de scheepsbouw, komt vaak als een verrassing voor de betrokkenen. Dit fenomeen kan met Porters analyse van uittredingsbarrières niet afdoende worden verklaard, omdat deze onvoldoende rekening houdt met gebrekkig inzicht in de ontwikkeling van de markt, en met de neiging van mensen om informatie in hun eigen voordeel te interpreteren.

De structurele neergang van bedrijfstakken is een regelmatig terugkerend, spectaculair fenomeen. De neergang van de Twentse textielindustrie, de sluiting van de Limburgse mijnen en het verdwijnen van de grote scheepsbouw uit Amsterdam en Rotterdam trokken de aandacht van het grote publiek door het grote verlies aan arbeidsplaatsen en de grote namen die ten onder gingen.

Het onderwerp is wéér actueel. Het afgelopen jaar schreven de kranten over neergangen in onder andere de glastuinbouw, de garagebedrijven en de havensleepdiensten. De opkomende concurrentie uit lage-lonenlanden, en veranderingen in de techniek (bijvoorbeeld glasvezelkabels) blijven voor verrassingen zorgen. Ook overheidsmaatregelen kunnen ingrijpende consequenties hebben, zoals het wegvallen van de binnengrenzen in de Europese Gemeenschap en het deregulerings- en privatiseringsbeleid. Ten slotte betekende het einde van de koude oorlog het begin van een neergang voor de defensie-industrie.

Al deze ontwikkelingen maken waarschijnlijk dat wij de komende tijd méér met structurele neergangen te maken krijgen dan de afgelopen jaren. Nederland moet, zoals A. van der Zwan het uitdrukte, rekening houden met "een hausse in neergangen". Voor vijf sectoren die in de afgelopen decennia met een structurele neergang te maken hadden, wordt in dit artikel geanalyseerd hoe het komt dat men dit pas laat beseft. Tekortschietend inzicht in de ontwikkeling van de markt alsmede 'wishfull thinking' blijken een belangrijke rol te spelen.

De belangstelling van de economische wetenschap voor de neergangsproblematiek is altijd tamelijk gering geweest. Prominente uitzonderingen waren H.W. de Jong en andere aanhangers van de 'groei-cyclus'¹. Later trokken K.R. Harrigan en M.E. Porter de aandacht met studies over 'neergangsstrategieën' en 'uittredingsbarrières'².

De theorie van de groeicyclus behandelt de uiteenlopende karakteristieken van de verschillende fasen van een bedrijfstak, in het bijzonder de dyna-

miek in de concurrentieverhoudingen en de structuur van de markt. Opmerkelijk is echter dat de theorie betrekkelijk weinig aandacht besteedt aan de 'overgangen' tussen de fasen. In het kader van de neergangsproblematiek is dit een gemis, want vooral de overgang van de rijpheids- naar de neergangsfase leidt vaak tot dramatische ontwikkelingen.

Twee aspecten verdienen in dit verband nadere aandacht. Het eerste is dat een structurele omslag de meeste ondernemers blijkt te verrassen. Een trendbreuk blijkt in de praktijk moeilijk voorspelbaar³. Het tweede interessante aspect is dat een overgang dikwijls leidt tot een hardnekkige overcapaciteit die niet alleen kan worden verklaard door naijling van investeringen. Lamfalussy sprak in dat verband over rigiditeiten en irrationaliteiten waardoor het afbouwen van activiteiten soms slechts met een zeer grote vertraging plaatsvindt⁴. Porter vertaalde dit verschijnsel in termen van uittredingsbarrières. Vooral op dit tweede aspect wordt in dit artikel ingegaan.

Porters uittredingsbarrières

Porters uittredingsbarrières verklaren waarom bedrijven zich niet, of niet tijdig, uit neergaande markten terugtrekken, of capaciteit inkrimpen, hoewel dit de

* De auteur is zelfstandig economisch en financieel adviseur. Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken*, Den Boer/De Ruiter, 1993. De gebruikte citaten zijn hieraan ontleend.

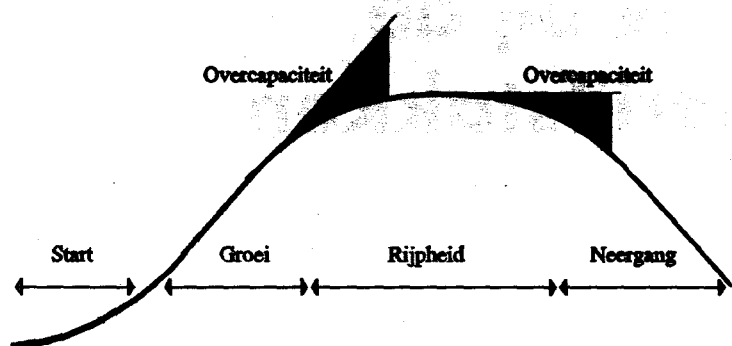
1. E. Heuss, *Allgemeine Markttheorie*, 1965; H.W. de Jong, *Dynamische concentratietheorie*, 1972.

2. K. Rudie Harrigan, *Strategies for declining businesses*, 1980; M.E. Porter, *Concurrentiestrategie*, (Nederlandse uitgave van *Competitive strategy* uit 1980), 1987.

3. De voorspelbaarheid van een neergang hangt samen met de oorzaak ervan. Een uitwerking hiervan door een 'voorspelbaarheidsanalyse' is besproken in: C. de Voogd, *Ondernemen in neergaande markten – de voorspelbaarheid van een structurele neergang*, *MAB*, september 1994.

4. A. Lamfalussy, *Investment and growth in mature economies – the case of Belgium*, 1961.

Figuur 1. De groeicyclus van bedrijfstakken



optimale strategie zou zijn. Hij onderscheidt daarbij vier soorten barrières.

- *Economische barrières.* Porter doelt daarmee op het gespecialiseerde karakter van veel produktiemiddelen waardoor zij moeilijk op een andere wijze inzetbaar zijn. Een economische barrière kan ook ontstaan door hoge kosten voor ontslag van personeel, afwaardering van activa, en dergelijke.
- *Strategische barrières.* Deze hangen samen met de betekenis van het bedrijf voor de onderneming als geheel. In verticaal geïntegreerde ondernemingen kan bij voorbeeld door interne leveringen een grote onderlinge afhankelijkheid bestaan. In ondernemingen met slechts één activiteit ligt de zaak nog moeilijker: sluiting betekent de ondergang van de onderneming als geheel.
- *Managementafhankelijke of emotionele barrières.* Hiermee wordt bedoeld op de weerstand bij managers tegen bedrijfssluitingen vanwege emotionele gehechtheid, bedrijfsblindheid, gekrenkte trots of angst voor de eigen toekomst. Porter constateerde deze weerstand in veel neergaande bedrijfstakken. Hij meende dat deze barrière vaak zo hoog is dat de noodzakelijke sanering pas begint nadat het management is vervangen.
- *Overheids- en sociale barrières.* het verzet van overheden en/of vakbonden tegen sluiting van bedrijven uit zorg voor de werkgelegenheid.

Het bezwaar van vele studies naar uitredingsbarrières is dat zij zich meestal beperken tot de economische en strategische barrières. Dit artikel beoogt die omissie te herstellen. Daartoe wordt het effect onderzocht van de verschillende uitredingsbarrières in vijf bedrijfstakken die in de jaren zestig en zeventig met een structurele omslag werden geconfronteerd. Het zijn de scheepsbouw, de industrie voor synthetische vezels, de staalindustrie, de petrochemie (alle in West-Europa) en de Limburgse mijnen. Omdat Porter zijn model specifiek ontwikkelde voor neergaande bedrijfstakken wordt bij de toetsing tevens nagegaan of dezelfde barrières ook voorkomen bij de overgang van de groei- naar de rijpheidsfase. Bij die overgang blijken namelijk eveneens hardnekkige overcapaciteiten te kunnen ontstaan. Recente voorbeelden in ons land zijn de grafische industrie, de varkensslachterijen en de automatiseringsbranche. Aldus kunnen op twee 'momenten' in de groeicyclus structurele overcapaciteiten voorkomen (zie figuur 1).

De scheepsbouw

In het begin van de jaren zestig werd het bouwen van schepen in West-Europa een verliesgevend zaak. De oorzaak waren de moderne Japanse werven en hun lage loonkosten. Na verloop van tijd kwamen de Europeanen tot de slotsom dat zij door modernisering en fusies de achterstand zouden kunnen inhalen. Ondanks de verliezen werd de capaciteit niet ingekrompen. Integendeel, toen in 1967 de grote tanker doorbrak, werd in West-Europa in veertien bouwplaatsen voor deze schepen geïnvesteerd.

In 1970-1973 beleefde de bedrijfstak wereldwijd een sterke hausse, maar in 1973 leidde de oliecrisis tot een instorten van de markt. De vraag werd ongeveer gehalveerd. De onontkoombare afbouw van de overcapaciteit kwam vervolgens in alle landen te laat op gang en door het verzet van de vakbonden had de sanering een chaotisch verloop. Overheidssteun maakte de vertraging van de sanering mogelijk.

Overheids- en sociale barrières waren een belangrijke verklaring voor de trage afbouw van de overcapaciteit. Economische barrières speelden eveneens een rol, omdat werven door hun gespecialiseerde outillage alleen geschikt zijn voor het bouwen van schepen. Strategische barrières waren ook van betekenis. De meeste werven waren niet gediversificeerd en konden moeilijk uitwijken naar andere activiteiten.

De belangrijkste verklaring voor het laat op gang komen van de sanering was echter het bij herhaling verkeerd inschatten van de markt. Achteraf bezien was bij de Westeuropese scheepsbouwers 'de wens de vader der gedachte' toen zij meenden dat hun werven weer concurrerend zouden worden. In 1973 werden zij verrast door de omslag. Tegen 1980 onderschatten zij (net als Japan) de opkomst van nieuwe scheepsbouwlanden als Zuid-Korea.

Opvallend was dat niet alleen insiders ernstige beoordelingsfouten maakten, maar dat destijds veel outsiders het optimisme van de scheepsbouwers deelden. Ook diverse onderzoekscommissies zagen nog toekomst voor de werven. Daarnaast was opvallend dat de scheepsbouwers welhaast collectief tot hun te optimistische inschattingen kwamen. Managementafhankelijke of emotionele barrières vormen hiervoor geen afdoende verklaring. Porter associeert deze barrières met kortzichtigheid en eigenbelang. Het is ir-reëel een dergelijke instelling aan het overgrote deel van de scheepsbouwers toe te schrijven.

Bovendien was de markt grillig en onvoorspelbaar. Vóór 1973 ging iedereen uit van een voortgaande groei van het olievervoer. Ná 1973 duurde het enige tijd voor de gevolgen van de oliecrisis zichtbaar werden. De tweede oliecrisis (1979) was de volgende verrassing.

De industrie voor synthetische vezels

In de jaren zestig groeide deze industrie in West-Europa met 15% per jaar. Nylon, polyester en acryl drukten katoen en wol uit de markt. De vezelproducenten, met Akzo-Enka als de grootste, boekten fraaie winsten. In 1974 was dat plotseling voorbij. De vraag

viel scherp terug. In later jaren volgde nauwelijks herstel. Eerst leken de oliecrisis en de conjunctuur de verklaring voor de omslag, maar in 1975 werd duidelijk dat groeiende textielimporten uit ontwikkelingslanden de hoofdoorzaak waren. De EG was sinds 1970 een netto-importeur van textiel, zonder dat men dat had opgemerkt.

De bedrijfstak heeft de opkomst van de nieuwe producenten niet voorzien. Ook na 1974 waren velen zich er aanvankelijk niet van bewust dat een structurele omslag had plaats gevonden. Tot 1978 bleef men investeren in nieuwe capaciteit. Het gevolg was een jarenlange onderbezetting en zware verliezen. In 1978 kwam er een keer ten goede door het begin van een collectieve sanering. Zes jaar later was de overcapaciteit afgebouwd.

Ook hier hebben overheids- en sociale barrières de saneringsoperaties sterk vertraagd. Onder druk van de vakbonden kwamen overheden verliesgevende bedrijven te hulp. Economische en strategische barrières speelden eveneens een rol. Lange tijd was echter het grote probleem dat weinigen beseften dat de groeifase van de bedrijfstak voorbij was.

Dit gebrekkige inzicht ontstond in de eerste plaats door de gefragmenteerde structuur van de textielindustrie en de vele schakels in de bedrijfskolom, wat de markt ondoorzichtig maakte. Dit werd versterkt door scherpe conjunctuurschommelingen en voorraadeffecten. Daarnaast bleken de invoerstatistieken onbetrouwbaar. Deze verwarrende en misleidende zaken laten zich uiteraard niet verklaren met managementafhankelijke of emotionele barrières.

Dit is wel het geval voor een andere oorzaak van de verkeerde marktinschatting: veel managers leken geconditioneerd door de lange periode van groei. Zij stonden niet open voor een voorzichtige visie op markt. Zij onderschatten de kracht van de ontwikkelingslanden en overschatten de eigen mogelijkheden.

In de woorden van G. Baron Krayenhoff, destijds president van Akzo: "Bij tegenvallende verkopen is een ondernemer namelijk geneigd om terug te vechten. Dat is zijn instinctieve reactie. Zijn optreden wordt verder beheerst door loyaliteit aan zijn zaak: zijn trouw aan de troep, daar knokt hij voor... Wanneer een omslag dreigt of de eerste gevolgen zichtbaar worden, is (echter) een zekere afstandelijkheid nodig om tot een objectieve analyse te komen".

De staalindustrie

Tot 1974 vertoonde de staalindustrie in West-Europa een gestage groei, maar in 1975 stortte de markt in. De volgende jaren brachten geen herstel. Tot 1985 bewoog de vraag zich op een duurzaam lager niveau. De hoofdoorzaak van de omslag was dat rond 1970 in West-Europa een daling van de 'staalintensiteit' had plaatsgevonden⁵. Eerst in 1978 brachten studies deze trendbreuk aan het licht. De gevolgen waren catastrofaal. Door hoge investeringen bleef de capaciteit nog tot 1979 toenemen. Er ontstonden enorme overcapaciteiten en verliezen. Regeringen schoten hun staalindustrie te hulp. In 1980 nam de Europese Commissie het initiatief tot een collectieve

sanering, maar deze mislukte door het optreden van nationale overheden. Deze bleven royaal subsidies geven zodat teveel capaciteit in stand bleef.

Overheids- en sociale barrières hebben derhalve een grote rol gespeeld. Daarnaast zorgden de gespecialiseerde installaties en hoge saneringskosten voor economische barrières. De geïntegreerde structuur van de staalconcerns was een strategische barrière.

Jarenlang was de verkeerde inschatting van de markt echter het grootste probleem. Dit laat zich niet volledig verklaren met managementafhankelijke of emotionele barrières. De trendbreuk in de staalintensiteit was namelijk lange tijd moeilijk waar te nemen. In 1970-1973 werd zij 'versluierd' door een conjuncturele hausse. In 1974 verstoorde de oliecrisis het beeld en vervolgens scheen de recessie de oorzaak van de gedaalde vraag. Een onvoorzien ontwikkeling was voorts de groeiende overheidsbemoeienis, waardoor het marktmechanisme in feite werd uitgeschakeld.

Het grote optimisme in de bedrijfstak was wel een managementafhankelijke of emotionele barrière. 1974 was 'an all time high' in de staalindustrie en in een euforische stemming besloot men toen tot grote investeringen. Men dacht niet aan de mogelijkheid van een neergang. Dat inzicht groeide pas jaren later.

J.D. Hooglandt, oud-president van Hoogovens: "(Men mag voorts) niet vergeten dat de meeste ondernemers, geconfronteerd met signalen van een dreigende neergang, zich daar in eerste instantie instinctief tegen zullen verzetten. Dat is kenmerkend voor een goed ondernemer. Het is een vorm van emotie die ik niet negatief zou willen waarderen. Het wordt natuurlijk wat anders wanneer hij, tegen beter weten in, zich niet wil aanpassen aan de veranderingen in de markt wanneer de neergang inmiddels duidelijk is."

De petrochemische industrie

In de jaren zestig was de petrochemie één der trekpaarden van de Westeuropese economie. De productie groeide met 15% per jaar. De plastics veroverden de markt. In de jaren zeventig volgden echter twee trendbreuken: na de oliecrisis van 1973 stagneerde de vraag, na de oliecrisis van 1979 volgde zelfs een daling. Een grote overcapaciteit was het gevolg. Eerst in 1981 brak het besef door dat deze grotendeels structureel was.

In de jaren zestig verdrongen de plastics de traditionele materialen karton, glas en blik. Reeds vóór 1973 kwam dit substitutieproces tot stilstand, maar door de hoogconjunctuur en de turbulentie van de oliecrisis constateerde men dat pas jaren later. Intussen bleef men investeren. Na 1979 kreeg de overcapaciteit een tweede structurele component: vergeleken met aardgas was olie als 'feedstock' te duur geworden. Het stimuleerde de bouw van fabrieken in het

5. De afname van de staalintensiteit is het verschijnsel dat het staalverbruik relatief of absoluut terugloopt naarmate het industrialisatieproces in een economie verder gevorderd is. Deze omslag deed zich in de Europese, Amerikaanse en Japanse economieën ongeveer gelijktijdig voor.

Midden-Oosten, waar het goedkope aardgas in overvloed beschikbaar is.

Overheids- en sociale barrières hadden bij de sanering van de overcapaciteit een beperkte betekenis, evenals economische. Door de geïntegreerde structuur van de grote complexen waren strategische barrières daarentegen van groot belang. Toch waren de verkeerde marktinschattingen de hoofdoorzaak van de overcapaciteit, zowel bij het tot staan komen van het substitutieproces, als voor de consequenties van de tweede oliecrisis.

Het commentaar van J.H. Choufoer, destijds groepsdirecteur petrochemie van de Koninklijke/Shell Groep: "De prijsverhoging uit 1979 verraste ons met name omdat zij niet paste bij de toenmalige marktverhoudingen. De prijsstijging was ons inziens buiten proporties. Wij zagen de verhoging daarom als tijdelijk. Wij gingen zodoende niet onmiddellijk over tot capaciteitsaanpassingen of andere drastische maatregelen." In 1981 nam Shell evenwel het initiatief tot een collectieve sanering in de Europese petrochemie.

De kolenmijnen in Limburg

In de Limburgse kolenindustrie had de neergang een geheel ander verloop. Al in een vroeg stadium werd rekening gehouden met de sluiting van mijnen en toen de beslissing daartoe viel, werd deze gedragen door zowel de mijndirecties, als de vakbonden en de overheid.

De omslag in het denken over de toekomst begon na de vondst van het aardgas bij Slochteren in 1959. Bij de Staatsmijnen groeide sindsdien het inzicht dat de kolenwinning een aflopende zaak was. De invloedrijke vakbond van de mijnwerkers deelde die mening. Den Haag aarzelde, maar dat veranderde in 1965 met het aantreden van J.M. den Uyl als minister van Economische Zaken. Hij nam de visie van de mijndirecties en de vakbonden over. Onder zijn leiding kwam een plan tot stand voor een sluiting van mijnen en een gelijktijdige herstructurering van de Limburgse economie. In 1966 werd de eerste mijn gesloten. De laatste mijn dicht in 1974.

Van overheids- en sociale barrières was geen sprake. Integendeel, de overheid en de vakbonden bevorderden de afbouw. Economische barrières speelden ook geen rol. De regering nam de sluitingskosten voor haar rekening. Evenmin was er sprake van hoge strategische barrières, want het expansieve chemisch bedrijf van Staatsmijnen – inmiddels DSM – maakte de overplaatsing van veel mijnwerkers mogelijk. Hoewel de mijndirecties tijd nodig hadden om in te zien dat alle mijnen dicht moesten, is duidelijk dat niet kan worden gesproken van vertraging door managementafhankelijke of emotionele barrières. Al deze omstandigheden maken de Limburgse mijnsluiting tot een uniek voorbeeld van een collectieve sanering.

Dit vormt een frappant verschil met de neergang van de scheepsbouw in ons land, hoewel er tussen de mijnen en de werven grote overeenkomsten waren. Beide bedrijfstakken belandden rond 1963 in de

verliezen, waren zeer arbeidsintensief en regiogebonden.

Zowel de mijnen als de werven klaagden over concurrentievervalsing, maar de regering beseftte dat in beide gevallen dieper liggende structurele factoren de hoofdoorzaak van de problemen waren. Voor de mijnen besloot de regering daarom tot een afbouw. Voor de werven meende zij echter dat een 'come back' mogelijk was. Dat is een opvallende tegenstrijdigheid. De verklaring hiervoor ligt niet bij de regering, maar bij de werkgevers en de werknemers. In de scheepsbouw betoogden zij unaniem (in de commissie Keyzer uit 1965) dat de bedrijfstak nog toekomst had. De overheid sloot zich bij die opvatting aan. In de mijnen maakten de directies en de vakbonden zich daarentegen geen illusies meer. Geconfronteerd met deze eensluidende visie besloot de regering tot de bekende radicale oplossing. Voor Limburg is dit een goede zaak geweest.

Inzicht en psychologische barrières

Uit de voorgaande voorbeelden blijkt dat niet altijd goed is vast te stellen in welke fase van de groeicyclus een bedrijfstak zich bevindt. De scheepsbouw en de kolenmijnen kwamen in een neergang terecht, de petrochemie maakte de overgang van de groei naar de rijpheidsfase. In de andere bedrijfstakken lagen de zaken echter minder duidelijk. In de synthetische vezelindustrie bleef na 1974 de productie nog licht groeien, ondanks de toenemende importen. De grote overcapaciteit en de zware verliezen maken het echter moeilijk te spreken van een rijpheidsfase. Hetzelfde geldt voor de staalindustrie. Na een terugval bleef de vraag tot 1985 ongeveer stabiel. Voor het overige had de staalindustrie, evenals de vezelindustrie, alle kenmerken van een neergaande bedrijfstak.

De analyses bevestigen voorts de eerdere constatering dat op twee momenten in de groeicyclus structurele overcapaciteiten kunnen ontstaan: aan het eind van de groeifase en aan het begin van de neergangsfase. Afgezien van de Limburgse mijnen waren de overeenkomsten tussen deze omslagen groot. Het bleek namelijk dat de meeste ondernemers door een trendbreuk werden verrast, zowel aan het eind van de groeifase als aan het begin van de neergangsfase. De hoge investeringen vóór en ná de omslag zijn hiervan het bewijs.

De tweede overeenkomst is dat in alle vier bedrijfstakken de sanering van de overcapaciteit te laat op gang kwam. Ook na de omslag waren veel ondernemers zich aanvankelijk niet bewust dat een trendbreuk had plaats gevonden.

Bovenstaande voorbeelden laten verder zien dat Porters uittredingsbarrières geen volledige verklaring geven voor het te laat op gang komen van de onvermijdelijke aanpassingen. Strategische, economische en overheids- en sociale barrières waren verklaringen voor het chaotisch verloop van de neergangen (de Limburgse mijnen steeds als uitzondering), maar de hoofdoorzaak van de trage start van de saneringsprocessen was dat ondernemers bij herhaling de markt verkeerd inschatten. Het onvermogen om

trendbreuken te voorspellen en te herkennen was het grote probleem. Managementafhankelijke of emotionele barrières waren hiervoor geen goede verklaring, zeker gezien de betekenis van kortzichtigheid en eigenbelang die Porter daaraan geeft. Behalve bij de Limburgse mijnen bleek de markt moeilijk voorspelbaar. Dat men in brede kring de ogen sloot voor bepaalde bedreigingen duidt op een algemeen menselijke reactie op ongunstige berichten.

Van der Zwan kwam in een onderzoek naar 'turnarounds' tot vergelijkbare conclusies. Het bleek dat het management de signalen van een dreigende verslechtering vaak negeert. De eerste oorzaak hiervan is van psychologische aard en betreft de menselijke eigenschap om slecht nieuws te verdringen c.q. om te weigeren te erkennen dat men een situatie in een eerder stadium verkeerd heeft beoordeeld. De tweede verklaring is terug te voeren tot een gebrekkig inzicht in de oorzaken van de verslechtering⁶.

Deze benadering sluit aan bij de denkbeelden van Simon over 'bounded rationality' bij besluitvormingsprocessen. Simon betoogt dat de rationaliteit wordt beperkt door het onvermogen van de menselijke geest om bij gecompliceerde zaken alle relevante aspecten mee te wegen, met name wanneer het de toekomst betreft en een beroep moet worden gedaan op de menselijke 'verbeelding'⁷.

Het betoog leidt tot de conclusie dat Porters model moet worden uitgebreid met een vijfde uitdrukkingsbarrière, te weten een 'inzichtbarrière'. Deze doelt op de oorzaken waardoor het juiste zicht op de markt ontbreekt zodat men zich niet bewust is dat een structurele omslag dreigt of heeft plaats gevonden. Daarnaast is het nuttig een ruimere interpretatie te geven aan de managementafhankelijke of emotionele barrières en in plaats daarvan te spreken over 'psychologische barrières'. Waar inzichtbarrières te maken hebben met niet *kunnen* zien wat er fundamenteel aan de hand is, doelen de psychologische barrières op niet *willen* zien wat er speelt. Het aldus aangepaste model levert bevredigende verklaringen voor het moeizame verloop van aanpassingsprocessen, zowel aan het eind van de groeifase als aan het begin van de neergangsfase van een bedrijfstak.

Uit de analyses bleek dat de conjunctuur de belangrijkste inzichtbarrière is. In meerdere gevallen was er door een gunstige conjunctuur vóór de omslag een hausse in de bedrijfstak, hetgeen uiteraard geen aanwijzing is dat een trendbreuk voor de deur staat. Vaak gebeurde het dat het begin van een neergang samenviel met een recessie. Men is dan geneigd de problemen aan de conjunctuur toe te schrijven.

In de tweede plaats kwam het voor dat een omslag niet goed was waar te nemen door het ontbreken van betrouwbare statistieken of andere essentiële marktinformatie. Een frappant voorbeeld leverde de vezelindustrie. Door manco's in de invoerstatistieken bemerkte zij pas in 1975 dat West-Europa al rond 1970 van een netto textielexporteur een netto-importeur was geworden.

Ten derde konden structurele problemen aan het zicht worden onttrokken door incidentele factoren of ontwikkelingen van secundaire betekenis. In de

scheepsbouw hebben bij voorbeeld de conflicten tussen Verolme en zijn collega's te lang de aandacht van de werkelijke problemen afgeleid.

Tot slot is evident dat een vroegtijdig inzicht kan ontbreken omdat trendbreuken vaak niet voorspelbaar zijn. Dit gold onder andere voor de oliecrisis van 1973 en 1979 en het spijzieke industriebeleid van de overheden in de jaren zeventig.

Slot

Opvallend zijn de vele voorbeelden van psychologische barrières. Zij konden in de eerste plaats ontstaan door kortzichtigheid, zoals Porter bedoelde met zijn managementafhankelijke of emotionele barrières.

In de tweede plaats bleek dat niet alleen ondernemers zich lieten leiden door kortzichtigheid, nationale trots of andere emoties. Ook de overheid, adviseurs, vakbonden en de publieke opinie konden er door zijn bevangen. In Nederland was dat onder andere het geval bij de sanering van de grote scheepsbouw en de voorgenomen sluiting van Enka-Breda.

Ten derde valt het op dat psychologische barrières ook voorkwamen wanneer bedrijfstakken een lange periode van groei achter de rug hebben. Men schijnt dan verblind door de jarenlange opgang waardoor signalen van een trendbreuk worden genegeerd of gebagatelliseerd. Of men had moeite om in te zien dat een groeistrategie niet meer paste bij de gewijzigde omstandigheden. Daarnaast kan overmoed ontstaan, alsof alle problemen door goed management kunnen worden opgelost.

Tot slot bevestigt de studie dat het aarzelend optreden van ondernemers bij een omslag vaak te herleiden was tot een algemeen menselijke reactie op dreigend slecht nieuws of ontwikkelingen die men niet had voorzien. Men schrok ervoor terug om 'het ondenkbare te denken' of om de noodzaak van een pijnlijke saneringsoperatie of zelfs een sluiting onder ogen te zien. In de terminologie van de psycholoog: 'ontkenning' en 'verdringing' zijn belangrijke aspecten van de neergangsproblematiek.

In de onderzochte gevallen gaat het om dramatische saneringsoperaties van grote industrieën of gehele bedrijfstakken, waarvan nu, met wijsheid achteraf, valt vast te stellen dat zij onvermijdelijk waren. Inmiddels kunnen andere sectoren de rijpheids- of neergangsfase hebben bereikt. Zal de noodzaak van aanpassing nu sneller worden onderkend? Of zullen we opnieuw moeten ervaren, zoals Barbara Tuchman het ooit uitdrukte: "De mens zal niet geloven wat niet in zijn plannen past of niet overeen komt met eerder verworven inzichten"⁸?

C. de Voogd

6. A. van der Zwan, Uit het dal: het overwinnen van de crisis, in: A. van der Zwan, J. Pauwe, B. van Dorp (red.), *Uit het dal - turnaround management in Nederland*, 1991.

7. H.A. Simon, *De besluitvorming in de organisatie*, (Nederlandse uitgave van het oorspronkelijk in 1945 verschenen *Administrative behavior*), 1967.

8. B.W. Tuchman, *Practicing history*, 1981.