

## 'Vergane glorie'

*Henk W. de Jong*<sup>1</sup>

---

C. de Voogd, 1993, *De Neergang van de Scheepsbouw en Andere Industriële Bedrijfstakken*, diss. E.U.R., uitgave: Den Boer/De Ruiters, Vlissingen, 274 blz, f. 49,90.

---

De markteconomie is, op ieder bepaald moment, een samenstelling van economische activiteiten, waarbij ondernemingen als aanbieders tegenover ondernemingen, consumenten en anderen als vragers staan. Hebben de betreffende ondernemingen relaties met elkaar - welke in principe met de termen concurrentie, samenwerking en concentratie kunnen worden weergegeven - dan vormen zich bedrijfstakken, branches of sectoren. Een markteconomie is derhalve te zien als een compositie van sectoren, een soort meso-economie dus, waarvan de samenstelling met het verloop van de tijd verandert. Bedrijfstakken komen op en gaan onder, worden groter en slanken af, verplaatsen zich en veranderen van structuur.

Deze beschouwingwijze confronteert de economische theorie rechtstreeks met de economische werkelijkheid, mits men aan de bovengegeven definitie van 'bedrijfstak' of 'sector' vasthoudt en niet prematuur op statistische classificaties terugvalt, waarbij voor de problematiek oneigenlijke indelingen met behulp van fysische of technische criteria worden gemaakt.

Voorts veroorlooft deze benadering het gebruik van historische zowel als actuele ontwikkelingen. In vroeger tijden zijn, evenals thans bedrijfstakken opgekomen en ondergegaan, of zijn naar andere oorden geëmigreerd, en waarom zouden in dit soort processen, naast verschillen, geen overeenkomsten bestaan? De essentiële vraag is: waren die overeenkomsten doorslaggevend en wat is eventueel de verklaring?

---

<sup>1</sup> De auteur is emeritus hoogleraar externe organisatie van de Universiteit van Amsterdam en gast hoogleraar economie aan Nijenrode, Universiteit voor Bedrijfskunde.

Tenslotte komt de vraag op of opgangs- en ondergangsverschijnselen te identificeren en te sturen zijn. We hebben ervaren dat hierover in het wildeweg gesproken wordt, waarbij vaak de wens de vader van de mogelijkheid lijkt te zijn. Maar is Hayek's - aan Ferguson ontleende - stelling juist, dat "*things happen by human action, but not by human design?*"

## 1. Een comparatieve analyse

In de dissertatie van De Voogd worden bovenstaande vraagstukken behandeld door in het bijzonder de teruggang van bedrijfstakken op comparatieve wijze te benaderen. Hij vergelijkt de gang van zaken in de grote Nederlandse scheepsbouw (deel I) met die in drie andere West-Europese en twee Oost-Aziatische landen (deel II). Daarnaast wordt in deel III de neergang van een zestal andere bedrijfstakken (o.a. kolenmijnbouw, staal, petrochemie en synthetische vezels) besproken. Dit comparatieve onderzoek is door de auteur niet alleen uitgevoerd op grond van literatuur, rapporten en verslagen (o.a. van de Parlementaire Enquêtecommissie RSV) maar omvat ook gesprekken met Nederlandse ondernemers die betrokken waren bij de ontwikkelingen in hun sector.

In een boeiend, helder geschreven betoog laat de auteur zien dat de structurele neergang van een bedrijfstak in het algemeen te voorkomen noch tegen te houden is. Met andere woorden : duidelijk is dat de groei-cyclus van een produkt of sector bestaat en zich nauwelijks laat ontwijken. Het zou niet moeilijk vallen de zeven gekozen, inter-industriële bedrijfstakken vanuit dit gezichtspunt aan te vullen met andere sectoren, ook die in de consumenten-goederen-sfeer; maar voorgaande essentiële conclusie is - zoals de auteur zegt - 'een gegeven'. Iets anders is of deze bevinding als fatalistisch geïnterpreteerd moet worden. Het lijkt mij eerder van realisme getuigen indien - om een vergelijking te gebruiken - een schipper de opkomende storm als gegeven aanvaardt, en wanneer koersverandering niet meer helpen kan, de zeilen reef. Dat gebeurt meestal echter niet of veel te laat in de teruggang van de groeicyclus. Het sprekende bewijs daarvoor is aldus De Voogd, het voortzetten van de investeringen ook nadat de omslag van de vraag zich heeft gemanifesteerd.

Dit gedrag berust op niet-weten en niet-willen. Ondernemers weten niet waarom de vraag naar hun produkt verdwijnt : dat kan substitutie door concurrerende produktie betreffen, of verlegging van de aankopen van consumenten naar geheel andere soorten goederen en diensten. Voordat zij daar achter zijn is tot de capaciteitsuitbreidingen besloten en/of zijn ze tot stand gekomen. Zij weten ook niet of een teruggang tijdelijk of duurzaam is; of concurrenten een voorsprong hebben en (vooral) hoe groot die is en of

inhalen van de achterstand mogelijk is. Van niet-willen is sprake wanneer de ondernemingsleiding het gevecht in een teruggaande markt wil voortzetten : de strijd om overleving, om behoud van het vroeger verworvene en opgebouwde. En zo zij al tot inzicht van, en bereidheid tot het aanvaarden van de onvermijdelijke teruggang gekomen zijn, ontmoeten ondernemingsleiders hindernissen die een ordelijke terugtocht nog problematischer maken dan zij natuurlijkerwijze al is. Overheden treden remmend en belastend op; deels begrijpelijk omdat in het geval van belangrijke bedrijfstakken/ondernemingen ondersteuning gevraagd wordt of omdat kwalijke sociaal-maatschappelijke gevolgen dreigen; deels omdat de overheid het denk- en besluitvormingsproces van de onderneming(en) nog weer zelfstandig - en dan in een meer complexe structuur - moet doormaken. De vertragingen die hiermee gemoeid zijn, kunnen van enkele maanden tot jaren belopen.

Vakbonden, werknemers (en de behoudende publieke opinie) remmen eveneens de aanpassing en dan zijn er nog de economische en strategische uittredingsbelemmeringen. Produktiemiddelen waarvoor geen alternatief emplooi is (te vinden) en onderlinge afhankelijkheden binnen onderneming of concern zijn overigens, volgens de auteur, van minder betekenis dan de eerder genoemde belemmeringen, die hij de benamingen inzicht- en psychologische barrières meegeeft.

Het onderzoek leidt dus tot de slotsom dat de typische beleidmakers - ondernemers en overheid - de beheersbaarheid van het neergangproces veelal in de weg staan in plaats van het te bevorderen. Slechts wanneer een consensus bereikt kan worden tussen de meest betrokken partijen komt een ordelijke sanering binnen bereik.

Het verdient onderstreept te worden dat De Voogd bovenstaande gedachten-gang niet wil gebruiken om blaam of schuld toe te rekenen. Hoewel daarvoor soms ook redenen aanwezig zijn, wil hij vooral aandacht vragen voor de uit de comparatieve analyses gewonnen inzichten, dat het marktproces onontkoombaar, onvoorspelbaar en onbeheersbaar is. Dit laat onverlet dat individuele ondernemers soms op intelligente en profijtelijke wijze voordeel weten te behalen uit de ontwikkelingen of dat, onder een gunstige samenloop van omstandigheden zoals destijds in de kolenmijnbouw<sup>2</sup>, de overheid bijdraagt tot een geordende afbouw. In dit verband wijst de auteur op het merkwaardige verschil in het overheidsbeleid aangaande de Nederlandse kolenmijnbouw en de scheepsbouw (blz. 227). In de eerste sector werd tot sluiting besloten, in de tweede tot subsidiëring onder de veronderstelling dat

---

<sup>2</sup> Dat in Nederland enkele gunstige factoren (geringe omvang van de produktie, ontdekking van het aardgas, gelijke inzichten van directie en vakbondseiding, enz.) de afloop bepaalden, wordt onderstreept door de misère in dezelfde bedrijfstak in de ons omringende landen, (Lenel, 1988).

de grote scheepsbouw wel toekomst zou hebben. Dit verschil in beleid hing samen met de opstelling van werkgevers en werknemers. In de kolenmijnbouw waren zowel de mijndirectie als de vakbondsleiding van mening dat sluiting bij gebrek aan perspectief het beste was; in de scheepsbouw vormden vakbeweging en scheepsbouwers een unanieme visie, die inhield dat drastische sanering kon worden voorkomen. Ook de scenario-planning, waarvoor de auteur wel enige goede woorden over heeft, blijkt geen panacee te zijn (blz. 223-225): 'het ondenkbare denken' is een aardige kreet, maar behoedt ons niet voor hét maken van (soms fundamentele) fouten.

## 2. Beoordeling

1. Wat buitengemeen aanspreekt in de onderhavige studie is de koele en afstandelijke manier waarop de auteur het onderwerp van de neergang van bedrijfstakken behandelt. Zowel belanghebbenden als gepreste politici, maar ook pretentieuze academici onthalen ons immers op redeneringen die vaak plausibel lijken, appelleren aan dat wat wij graag wensen, en gesteund worden door goed ogend feitenmateriaal. Door afstand te bewaren voldoet de auteur aan de waarschijnlijk voornaamste reden voor economisch onderzoek: *'The purpose of studying economics is not to acquire a set of ready-made answers to economic questions but to learn how to avoid being deceived by economists'* (Joan Robinson, 1978, 75).
2. De goeddeels Amerikaans geïnspireerde management literatuur blijkt op drie punten weinig steekhoudend te zijn. Deze literatuur lijkt van het *Leitbild* uit te gaan dat de ondernemingen in een bedrijfstak met abnormaal lage rendementen zich snel daaruit terugtrekken. Als dat niet gebeurt zijn er exit-barrières. Deze zijn in vier soorten te onderscheiden: economische uittredingsbarrières (gespecialiseerde produktiemiddelen zonder alternatieve aanwendingsmogelijkheden), strategische barrières (onderlinge verbondenheid van concerndelen, zodat synergie-verlies ontstaat bij sluiting), management afhankelijke barrières (weerstand tegen uittreding op grond van eigen belang, emotionele gehechtheid), en overheids- en/of sociale barrières (nationale politiek, werkgelegenheidszorgen). Aan de tweede en derde soort barrières wordt door auteurs als Caves en Porter het grootste gewicht toegekend, reden waarom zij menen dat vervanging van de concernleiding veelal een noodzakelijke voorwaarde voor afbouw is. De Voogd weerspreekt deze mening met enkele bevindingen: er was een herhaalde (laat jaren zestig, na 1973/1974 en in de periode rond 1978) verkeerde inschatting van de toekomstige vraag, niet alleen van individuele scheepsbouwers, maar van de collectiviteit ervan

zowel in Europa als in Japan. Voorts waren buitenstaanders, zoals commissies van deskundigen, het MITI, eveneens veel te optimistisch: 'wanneer men de ogen sloot voor bepaalde bedreigingen bleek dit tamelijk algemeen voor te komen' (blz. 155). Dit nu prolongeert de crisis en heeft weinig met eigenbelang, kortzichtigheid of emotionele bindingen van de individuele ondernemingsleiding te maken.

- De exit-barrière theorie omvat veelal een opsomming van mogelijk relevante factoren (Tuchtfeld en Aszmus, 1992, 237 e.v.), maar komt daardoor weinig praktische betekenis toe. In ietwat overdrachtelijke zin spreekt De Voogd van inzicht- en psychologische barrières; in de economische theorie van het ondernemerschap spreekt men van *utter ignorance* (Kirzner) van de kant van de betrokken ondernemers, of anders gezegd dat het in de neergangsfase veelal om conservatieve ondernemers (Heusz) gaat. Een interessante gedachtengang van de laatst genoemde auteur is immers dat het aandeel van de conservatieve ondernemers in de stagnatie- en neergangsfasen sterk toeneemt, waardoor het reactiepatroon van het gebiologeerd konijn optreedt. (Heusz, 1965, IV)
- Voorts weerlegt De Voogd de theorie van een optimale strategie tijdens de neergang (225-226), en vindt hij ook 'systematisch' gezien, weinig aanknopingspunten voor een snelle exit-strategie. Het blijkt namelijk dat strategieën zoals snelle uittreding, streven naar marktleiderschap, niche strategie, oogsten en afbouwen sterk ad hoc bepaald zijn, samenhangend met de karakteristieken van de bedrijfstak en de relatieve sterkte van de individuele ondernemingen. Generalisaties of prescripties hebben dan geen zin.
- Diversificatie of vernieuwing van economische activiteit is tijdens de neergang veelal de enige uitweg. Dit soort activiteiten dienen ondernemingen evenwel reeds te ontplooien tijdens de rijpheidsfase of in een (lang gerekte) stagnatiefase, zoals DSM na 1950 deed (blz. 158). Een ander voorbeeld in dezelfde branche is SHV, voorheen kolenimporteur.

### 3. Enige punten van kritiek

3. De auteur hecht ter verklaring van het verval van de scheepsbouw grote waarde aan lage arbeidskosten en de marktstructuur van de volledige mededinging, die deze bedrijfstak zou kenmerken. Het laatste in aansluiting aan Langman's in 1964 gegeven verklaring. Op blz. 139 ondergraaft hij evenwel zelf het arbeidskostenargument door de verwijzing naar diverse landen waar ondanks de lage lonen de scheepsbouw mislukte. En in Japan werd het hoge marktaandeel van 50% in de jaren tachtig gehandhaafd ondanks de aan West-Europa gelijke lonen. Twee factoren laat De

Voogd mijns inziens buiten beschouwing: de kosten van het staal, die in de KSG relatief hoog waren (tussen 1955 en 1965, zo'n 40-45% hoger dan in Zweden), zeker in vergelijking met de grootschalige Japanse staalindustrie, die geweldig expandeerde met behulp van de meest moderne technieken, (Carlsson, 1981). Voorts waren de produktiemethoden in de Japanse scheepsbouw (seriebouw, gestandaardiseerde (onder)deel-leveranties, lassen in plaats van klinken, overdekte hallen) van doorslaggevende betekenis voor de produktiviteit geworden en, door de totaliteit dezer factoren was Europa reeds in 1965 een rest aanbieder op de wereldmarkt geworden, (Gröner en Sindelar, 1988, 96 en 100 e.v.). Substantiële winsten werden in de expansieperiode 1965-1975 dan ook niet meer gemaakt, zodat de klap daarna des te harder aankwam.

Dat de scheepsbouwmarkt een volledige mededingingsmarkt was valt te betwijfelen met het zicht op deze verschillen in kosten (onmogelijk in zo'n model), de technische en procesmatige voorsprong, de informatieachterstand (de rapporten Keijzer en het Werftgutachten 1970 zetten op papier wat de Japanse werven reeds enkele jaren deden) en de mogelijkheden tot specialisatie (de Duitse uitweg). Voorts waren de vele subsidies uittree-barrières, die de toch al conservatieve en ruzieënde scheepsbouwers aan hun métier bonden. Kortom: de commissie Keijzer had in 1966 geen concentratie moeten aanbevelen, maar afbouw en diversificatie.

4. Er is weinig theorie in het boek. Dat lag ook niet in de probleemstelling besloten en geldt niet als een bezwaar. Enige onduidelijkheid met betrekking tot de veroorzakende factoren van een neergang blijft daardoor wel bestaan.

De auteur vermeldt aan het begin van hoofdstuk XV terecht dat de economische theorie lange tijd weinig belangstelling voor neergaande bedrijfstakken had. Hij schrijft dit aan een Westers cultuuroptimisme toe. Heusz die de ondernemers in de neergang gebrek aan initiatief verwijt wordt door De Voogd zulk optimisme aangewreven, maar uitgerekend op de volgende bladzijde (151) geeft hij een voorbeeld dat Heusz' visie schraagt: de Zwitserse horloge-industrie is toch na de teruggang vanwege de Japanse concurrentie door de 'Swatch' weer op de been geholpen? Daarnaast vermeldt De Voogd het succes van Cook in de Britse staalgietterij (blz. 203). De geringe belangstelling van de economische theorie wijt ik dan ook eerder aan de statische theorie, die innovaties en ondernemerschap verwaarloost. Wij moeten hier oppassen, want van realisme naar fatalisme *ce n'est q'un pas*.

5. De auteur meent dat pas met Oberender de ruimtelijke uitbreiding van de groeicyclus-theorie kwam. Maar zowel Heusz als ik hebben daar vele bladzijden aan gewijd. (Heusz, 1965, 20-22; De Jong 1972, 130-148).

Evenals trouwens Vernon, Wells en S. Hirsch. Dit punt hangt samen met de drie oorzaken van een neergang die De Voogd onderscheidt. Dit zijn drie van de vier veronderstellingen van het groeicyclus-model, (De Jong, 1972, 75).

Het elementaire model abstraheert van produktdiversificatie, van internationaal verbonden markten, van conjunctuurgolven en andere externe factoren die structuurbreuken zouden kunnen teweeg brengen, en van overheidsingrijpen. Men kan deze abstracties laten vervallen en verkrijgt dan aanpassingen. Door diverse auteurs is dat gedaan, waarbij diversificatie en ruimtelijke uitbreiding van het model de meeste aandacht hebben gekregen. Daarbij is het begrip substitutie van centrale betekenis. Er kan directe substitutie optreden - een rivaliserend produkt of een leverancier uit een ander marktgebied - dan wel indirecte substitutie. De Voogd spreekt van substitutie en van trendbreuk. Wanneer hij 'marktverzadiging door veranderende voorkeuren van consumenten' (blz. 151) als belangrijke oorzaak van 'trendbreuk' aanmerkt in de inter-industriële sectoren die hij bespreekt, meen ik dat dit indirecte substitutie is. Een kwestie van woorden? Nee, want de identificatie en voorspelbaarheid van de omslag zijn ermee verbonden. Beide zijn volgens de auteur (en veel van de door hem geraadpleegde ondernemers) goed mogelijk in geval van directe substitutie en niet (of veel minder) in geval van 'trendbreuk'. Ex-ante is evenwel aan de verkoopcijfers niet te zien of men met directe of indirecte substitutie te maken heeft. Daarvoor moet men de achterliggende oorzaken opsporen, en nagaan of het een of het ander, of ook allebei tegelijk aan de orde is. Het maakt daarbij geen verschil uit of men met industriële produkten of met zuivere consumentengoederen te doen heeft. Ook bij de laatste kunnen beide vormen van substitutie enen rol spelen, bijvoorbeeld wanneer consumenten hun gedragsgewoonten veranderen of het verbruik intensiveren (zie de opmerking van Dekker op blz. 174). Anders gezegd: trendbreuk is een ex-post statistisch begrip en geen verklarend begrip en kan bij beide vormen van substitutie voorkomen. Wanneer beide vormen tegelijk optreden is de kans erop uiteraard groter.

Of evenwel een statistische trendbreuk in de afzet optreedt en in hoeverre deze voorzienbaar is, hangt af van de snelheid en mate van substitutie in beiderlei zin. Nat scheren en droog scheren zijn directe substituten. Maar het laten staan van een baard beïnvloedt ook de afzet van apparaten. Of nu een trendbreuk optreedt bij de verkoop van elektrische scheerapparaten hangt naast de concurrentie van het nat scheren ook af van de indirecte substitutie gevormd door het gedragspatroon van gebruikers inzake het scheren überhaupt. Indien de voorspelbaarheid van de indirecte substitutie bij de door De Voogd behandelde bedrijfstakken al geringer is dan in geval van directe substitutie is dit mijns inziens geen generaliseerbare conclusie.

Niettegenstaande deze kritische opmerkingen moet men vaststellen dat het onderhavige boek een origineel, zeer leesbaar en rijk gedocumenteerd werk is.

## Literatuur

- Carlsson, B., 1981, 'Structure and performance of the West European steel industry', in De Jong, H.W. (red.), *The Structure of European Industry*, The Hague, 125-157.
- Gröner, H., H. Sindelar, 1988, 'Werftindustrie', in Oberender, P. (red.), *Marktökonomie. Marktstruktur und Wettbewerb in ausgewählten Branchen der Bundesrepublik Deutschland*, München, 80-108.
- Heusz, E., 1965, *Allgemeine Markttheorie*, Tübingen.
- De Jong, H.W., 1972, *Dynamische Concentratietheorie*, Leiden.
- Lenel, H.O., 1988, 'Hard coal mining: a divided and protected market', in De Jong, H.W. (red.), *The Structure of European Industry*, second edition, Dordrecht, 61-79.
- Robinson, J. 1978. 'Marx, Marshall and Keynes', in *Contributions to Modern Economics*, Oxford, 61-75.
- Tuchtfeld, E., D.F. Aszmus, 1992, 'Über den Marktaustritt : Gründe und Hemmingen, in ORDO, Band 43, 237-254