

Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak

Op de omslag staat een “tjap” afgebeeld. Het woord tjap is afkomstig uit het maleis en betekent: merkteken, merk, of stempel. Tjaps zijn kleurige etiketten die vanaf 1850/1860 als fabrieksmerk op balen ongebleekte Twentse katoen werden geplakt die naar Nederlands Indië werden verscheept. Zij zorgden voor herkenbaarheid, exclusiviteit, bescherming tegen namaak en waren een hulpmiddel voor herhalingsaankopen. Zij kunnen als een vroegtijdig marketing instrument worden bestempeld. Het Historisch Centrum Overijssel te Zwolle bewaart een omvangrijke collectie tjaps als onderdeel van de aldaar ondergebrachte textielbedrijfsarchieven.

STRATEGISCHE BESLUITVORMING IN EEN NEERGAANDE BEDRIJFSTAK

*Onderzoek naar de strategische maatregelen
in de krl textiel-industrie in de periode 1950–2000*

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van
de graad van doctor aan de Universiteit Twente,
op gezag van de rector magnificus,
prof. dr. H. Brinksma,
volgens besluit van het College voor Promoties
in het openbaar te verdedigen
op woensdag 27 januari 2010 te 15.00 uur.

door

Hendrik Jan Hesselink
geboren op 17 december 1935
te Winterswijk.

Dit proefschrift is goedgekeurd door de promotor:

Prof. dr. J. Bilderbeek

Promotiecommissie:

Prof. dr. P.J.J.M. van Loon UT, voorzitter/secretaris

Prof. dr. J. Bilderbeek UT, promotor

Prof. drs. J. Bunt EUR, promotor van 1999–2006 wegens vervallen van het ius promovendi

Prof. dr. ir. A. Bruggink UT

Prof. dr. M.R. Kabir UT

Prof. drs. H. van Londen VU

Prof. dr. J.H.J.P. Tettero UvA

ISBN: 978-90-5972-349-8

© 2009 H.J. Hesselink. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

“Wie niet bereid is van de fouten uit het verleden te leren,
is gedoemd ze te herhalen”

Woord vooraf

In mijn geboorteplaats stonden in de 50^{er} jaren op nog geen honderd meter van elkaar, twee winkels met kruidenierswaren, de ene heette Albert Heijn, de andere P. de Gruyter & Zn. Beiden hadden een gelijksoortig assortiment, behoorden tot een grootwinkelbedrijf en werden o.a. toegeleverd door eigen fabrieken. Ruim dertig jaar later was het eerste grootwinkelbedrijf onder de nieuwe naam Ahold een wereldconcern geworden, terwijl De Gruyter werd geliquideerd. De vraag: “Waarom heeft de ene onderneming het wel gered en de andere niet?” heeft me altijd geboeid. Later werd ik in de textielindustrie met dezelfde vraag geconfronteerd. Bij de beantwoording daarvan heb ik zelf een rol trachten te spelen.

Na in mijn werkzame leven eerst als consultant en later als leidinggevende in de textielindustrie te hebben gewerkt en daarnaast als bestuurslid betrokken te zijn geweest in nationale en internationale textielorganisaties, heb ik zowel de neergang van de bedrijfstak als ook daarna de opleving van overgebleven bedrijven in talloze facetten meegemaakt. Na mijn pensionering ontstond het plan de gang van zaken, de gebeurtenissen en de ervaringen in de bedrijfstak vast te leggen. Daarmee bezig, groeide het inzicht in de achtergronden, waarom het ene bedrijf wel kans heeft gezien de structurele neergang te overleven en het andere ten onder is gegaan. Door de kennis van de bedrijfstak, de persoonlijke contacten, het beeld van een slagveld met weinig overlevenden, maar vooral door de afstand in tijd en plaats, kon toen een beeld worden vastgelegd van de succes - en de faalfactoren die van invloed zijn geweest op het al dan niet voortbestaan van talloze individuele textielondernemingen. De behoefte aan het vastleggen daarvan werd nog versterkt doordat ik me realiseerde te leven op het scheidsvlak van herinnering en geschiedenis en het feit dat er nog talrijke personen waren die uit hun herinneringen konden putten over saneringsmaatregelen, massaontslagen en het zoeken naar wegen om aan de dreigende neergang te ontkomen.

Het besef dat de textielindustrie een voorloper is geweest in het verwerken van de effecten van de globalisering en dat er nog talloze andere bedrijfstakken zullen volgen waarbij werk naar andere landen zal worden verplaatst, is de belangrijkste drijfveer geweest van deze studie. Immers “Wie niet bereid is van de fouten uit het verleden te leren, is gedoemd ze te herhalen”. Derhalve leek het verstandig te onderzoeken of er lessen zijn te trekken uit de neergang van de textielindustrie. Erkend wordt dat met de kennis en het inzicht van vandaag het gemakkelijk is een oordeel te vellen over succes en falen van de indertijd uitgevoerde maatregelen, zeker in vergelijking met de omstandigheden waaronder zij toen werden genomen. Uitdrukkelijk zij gesteld dat het in deze studie niet gaat om het beoordelen van personen, maar om welke maatregelen in welke situatie zijn genomen. Er worden dan ook geen persoonsnamen genoemd, maar wel namen van ondernemingen.

In de voor U liggende studie is niet alleen gepoogd diepgaand onderzoek te verrichten, zij is ook breed van opzet en bestrijkt een periode van 50 jaar. Er zijn binnen de bedrijfstak ruim tweehonderd strategische maatregelen genomen door tientallen individuele ondernemingen met uiteenlopende kenmerken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat deze studie niet alleen omvangrijk is geworden, maar ook geruime tijd heeft geduurd, waarin ik door twee promotoren begeleid mocht worden. Mijn eerste promotor prof. drs. J. Bunt heeft in de periode 1999–2006 een begeleidende rol gespeeld bij de uitwerking van het idee, de opzet

en uitvoering van dit onderzoek. Na het vervallen van het *ius promovendi* is hij als ‘emeritus promotor’ de jaren daarna actief bij de voortzetting van deze studie betrokken geweest. Volgens de regelen voor promotie worden aan de Universiteit Twente dankbetuigingen aan promotoren achterwege gelaten. Wel past het mij op deze plaats mijn erkentelijkheid te betuigen aan mijn huidige promotor prof. dr. J. Bilderbeek en mijn oud-promotor voor hun beider inspirerende en stimulerende rol die zij hebben vervuld en voor de soms opbeurende woorden die hun effect niet hebben gemist.

Vervolgens dank ik de grote groep geïnterviewden, oud collegae of op een andere wijze bij de bedrijfstak betrokkenen, die mij bereidwillig te woord hebben gestaan en direct of indirect een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek. Zij hebben met hun terugblik en herinneringen een vertrouwelijk inzicht verschaft in de vaak moeilijke gang van zaken binnen de ondernemingen en de achtergronden van talloze strategische beslissingen. Daarvoor zeer ben ik hen zeer erkentelijk.

Ook dank ik de ‘readers’: dr. mr. E.P.M.W. Domsdorf, drs. J.F. van der Elst, drs. P.J. Gelderman, drs. J.A. van Heek, drs. J. Lock, drs. C. Lodiers, J. Scholten, dr. mr. B.J. van Spaendonck en drs. A.E. van Veen, die elk een specifiek onderwerp of individuele onderneming hebben gelezen en verbeterd. Een bijzonder woord van dank ben ik verschuldigd aan dr. B. Willink die het manuscript nauwgezet en kritisch heeft gelezen en mij behoedde voor onoverkomelijke computerproblemen, alsmede aan Babette Thomasz voor haar creatieve steun bij de fabricage van de grafieken en de familie Van Ittersum voor hun gastvrijheid op ‘t Rozendael. Tot slot dank ik mijn echtgenote Annemarie voor haar geduld en kritische tekstcontroles. Geleidelijk aan ging deze dissertatie ons dagelijks bestaan overheersen, ik neem mij voor nu meer tijd aan onze ‘terres’ en het Franse leven te besteden.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	5
Hoofdstuk 1 Inleiding, probleemstelling, methode en hoofdconclusies	15
1.0 Inleiding	15
1.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen	17
1.2 Begrenzing van het onderzoek	19
1.3 Wijze van onderzoek	20
1.4 Het boek in vogelvlucht	22
1.5 Hoofdconclusies	25
Deel I De economische en industriële ontwikkeling van Nederland	27
Hoofdstuk 2 Hoofdpijnen van de economische ontwikkeling van Nederland 1950–2000	29
2.0 Inleiding	29
2.1 Indeling van het tijdvak 1950–2000	29
2.2 De periode van bloei, 1950–1970	34
2.3 De periode van afnemende groei en stagnatie 1970–1983	37
2.4 De periode van herstel en matige groei, 1983–2000	45
2.5 Samenvatting en conclusies	51
Hoofdstuk 3 Ontwikkeling van de industrie in Nederland	53
3.0 Inleiding	53
3.1 Plaats en ontwikkeling van de industrie in Nederland	53
3.2 Analyses en maatregelen om het industriële klimaat te verbeteren	55
3.3 Sterke en zwakke bedrijfstakken	59
3.4 Verloop van het aantal werkzame personen en van de productiewaarde in een aantal bedrijfstakken	61
3.5 Ontwikkeling van de Bruto Toegevoegde Waarde per persoon	65
3.6 Invloedsfactoren op en de ontwikkeling van een aantal bedrijfstakken	68
3.7 Samenvatting en conclusies	81
Hoofdstuk 4 Neergaande bedrijfstakken	84
4.0 Inleiding	84
4.1 Het verschijnsel neergaande bedrijfstakken	84
4.1.1 De tijdelijke neergang	85
4.1.2 De structurele neergang, klassieke versie (K-versie)	86
4.1.3 De structurele neergang met compensatie.	87
4.1.4 De structurele neergang (IC-versie)	88
4.2 Wetenschappelijke aandacht voor de neergang van bedrijfstakken	90
4.3 Het levenscyclus concept	92
4.3.1 Het concept	92
4.3.2 De toepassing op een product	93
4.3.3 De toepassing op ondernemingen	95
4.3.4 De toepassing op bedrijfstakken	97
4.3.5 De toepassing van het levenscyclusconcept in de managementtheorie.	99
4.4 Bedrijfstakken en bedrijven in crisis situaties en daarbij optredende barrières	102

4.4.1	Bedrijfstakingen en ondernemingen in overgangssituaties	102
4.4.2	Bedrijfstakingen en ondernemingen in de neergangsfase	103
4.4.3	Signalen die de bedrijfssituatie aangeven	104
4.4.4	Barrières die een slagvaardig en adequaat handelen in de weg staan	107
4.5	Oriëntatie op de externe omgeving en op de toekomst	112
4.5.1	De omgevingsfactoren van een bedrijfstaking	112
4.5.2	Oriëntatie op de omgevingsfactoren	114
4.5.3	Oriëntatie op de toekomst en trendbreuken	116
4.6	Samenvatting	117

Deel II Ontwikkelingen van de textielindustrie en daarbinnen van de KRL-industrie **119**

Hoofdstuk 5 Ontwikkelingen in de bedrijfstaking textiel en haar subbedrijfstakingen 1950-2000 **121**

5.0	Inleiding	121
5.1	Begripsomschrijving, onderscheid textiel- en kledingindustrie	121
5.1.1	De textielindustrie	121
5.1.2	De kledingindustrie	123
5.2	Positie van de textielindustrie binnen de Nederlandse industrie	124
5.3	Samenstelling van de bedrijfstaking textiel	126
5.3.1	Subbedrijfstakingen	126
5.3.2	Positie van de subbedrijfstakingen binnen de textielindustrie	127
5.3.3	De belangrijkste productgroepen in de 70 ^{er} jaren	128
5.3.4	Brancheverenigingen en werknemersorganisaties	131
5.4	Ontwikkeling binnen de textielindustrie	133
5.4.1	Gehanteerde indicatoren	133
5.4.2	Het verloop van de indicatoren	133
5.4.3	De KRL-industrie	136
5.4.4	De wolindustrie	137
5.4.5	De tricotage-industrie	141
5.4.6	De tapijtindustrie	143
5.4.7	De veredelingsindustrie	143
5.5	Samenvatting en conclusies	144

Hoofdstuk 6 Kenmerken en uitgangssituatie van de KRL-industrie vóór de neergang **146**

6.0	Inleiding	146
6.1	Historische schets tot 1950	146
6.2	Kenmerken van de hoofdproductiefasen	154
6.2.1	Het textielproces	154
6.2.2	Spinnerijen	155
6.2.3	Weverijen	156
6.2.4	Veredelingsindustrie	158
6.3	Uitgangssituatie vóór de neergang	161
6.3.1	Schaalgrootte en integratie	161
6.3.2	Productie capaciteit	163
6.4	Sociale aspecten	165
6.5	De financiële situatie	168
6.6	Samenvatting en conclusies	171

Hoofdstuk 7	Ontwikkelingen binnen de KRL-industrie	173
7.0	Inleiding	173
7.1	De spinnerijsector. Ontwikkelingen van het verbruik, de productie, de invoer en de uitvoer	173
7.1.1	Het binnenlands verbruik en de voorziening daarvan	174
7.1.2	De invoer	175
7.1.3	De uitvoer	177
7.1.4	De productie	178
7.1.5	De financiële en verdere gang van zaken	178
7.2	De weverijsector. Ontwikkelingen van het verbruik, de productie, de invoer en de uitvoer	182
7.2.1	Het binnenlands verbruik en de voorziening daarvan	182
7.2.2	Invoer en uitvoer	184
7.3	De veredelingsindustrie. Ontwikkelingen van productgroepen en van de in- en uitvoer	185
7.3.1	De productgroepen	186
7.3.2	De invoer	190
7.3.3	De uitvoer	191
7.4	Rentabiliteitsonderzoek KRL-industrie	194
7.5	Samenvatting en conclusies	196
Hoofdstuk 8	Externe invloedsfactoren	198
8.0	Inleiding	198
8.1	De invloed van de externe omgevingsfactoren	198
8.1.1	De substituten producerende bedrijven	199
8.1.2	De kopers	201
8.1.3	De toetreders	205
8.1.4	De leveranciers	206
8.1.5	De Overheid	210
8.2	De ontwikkeling van de textielindustrie in een aantal nabije landen	213
8.3	Nieuwe textielindustrieën in zich industrialiserende landen die katoen verbouwen	217
8.4	Samenvatting en conclusies	221
Deel III	Strategische maatregelen van individuele ondernemingen binnen de KRL-industrie	225
Hoofdstuk 9	Fusies in de KRL-industrie	227
9.0	Inleiding	227
9.1	Fusies in de KRL-industrie	227
9.2	De Reuzenfusies	239
9.2.1	Koninklijke Nijverdal-Ten Cate	239
9.2.2	Koninklijke Nederlandse Textiel Unie (KNTU)	242
9.2.3	Van Heek & Co concern	246
9.2.4	De gang van zaken bij Van Heek & Co concern na de fusie (De financiële kengetallen zijn in bijlage I.1 weergegeven)	251
9.2.5	Texoprint	252
9.2.6	Hatéma / Texoprint, later Gamma Holding	256
9.2.7	Samenvatting van de reuzenfusies	257
9.3	De middelgrote fusies	259
9.3.1	Koninklijke Jordaan-Ter Weeme	259
9.3.2	Blijdenstein-Willink	260

9.3.3	Van Heek-Scholco	261
9.3.4	BEHTI	262
9.3.5	Diverse fusies en overnames van linnenweverijen in Eindhoven en omgeving	263
9.4	Fusies met als doel gezamenlijke capaciteitsvermindering	263
9.4.1	Spinnerij Nederland	263
9.4.2	Diddens & Van Asten en Koninklijke J.A.Raymakers & Co	266
9.4.3	Twentse Finishing & Printing Combinatie	267
9.5	Samenvatting, conclusies en lessen uit de KRL-fusies	268
Hoofdstuk 10 Stabiliteits- en dualistische strategische maatregelen in theorie en praktijk		270
10.0	Inleiding	270
10.1	Strategische hoofd ontwikkelingsrichtingen	270
10.2	Stabiliteitsstrategieën in theorie en praktijk	273
10.2.1	‘Niets doen’	274
10.2.2	Behoedzaam voorwaarts	277
10.2.3	Consolidatie	277
10.2.4	Oogststrategie	278
10.3	Dualistische strategieën	280
10.3.1	Efficiëntiestrategieën	280
10.3.2	Kostenreductie	280
10.3.3	Effectiviteitstrategieën	282
10.3.4	Concurrentievermindering	283
10.3.5	Generieke strategieën	284
10.4	Samenvatting en conclusies	285
Hoofdstuk 11 Krimpstrategische maatregelen in theorie en praktijk		286
11.0	Inleiding	286
11.1	Krimpstrategieën	287
11.1.1	Algemeen	287
11.1.2	Inzicht in winst- en verliesgevendheid	289
11.2	Krimpstrategieën in theorie en praktijk	295
11.2.1	Saneren, capaciteitsreductie	295
11.2.2	Desinvesteren	303
11.2.3	Turnaround	311
11.2.4	Sterfhuisconstructies	316
11.2.5	Liquidatiestrategieën	327
11.3	Samenvatting en conclusies	329
Hoofdstuk 12 Indeling strategische groeimaatregelen, de strategische kubus		331
12.0	Inleiding	331
12.1	Combinaties van strategieën	331
12.1.1	Combinaties van groei-strategieën bij gunstige marktomstandigheden	331
12.1.2	Combinaties van groei-, krimp-, of stabiliteitsstrategieën, bij minder gunstige marktomstandigheden	333
12.2	Structurele opbouw van de bedrijfskolom textiel	334
12.3	Invalshoeken van de groei-strategieën	338
12.3.1	Invalshoek producten	338
12.3.2	Invalshoek markten	339
12.3.3	Invalshoek competenties	339

12.4	De strategische kubus	341
12.5	Samenvatting en conclusies	344

Hoofdstuk 13 Groeistrategische maatregelen in theorie en praktijk.

De expansie-celcluster		346
13.0	Inleiding	346
13.1	Horizontale capaciteitsgroei (1)	346
13.1.1	Schaalvoordelen en vergroting marktaandeel	348
13.1.2	Concurrentievermindering	350
13.1.3	Het verwerven van extra productiecapaciteit	351
13.2	Marktpenetratie (2)	352
13.2.1	Overname van marktaandeel	353
13.2.2	Het bewerken van nieuwe afzetkanalen	354
13.3	Productverbetering, resp. specialisatie (3)	356
13.4	Verticale integratie (4)	357
13.4.1	Verticale achterwaartse integratie (4)	360
13.5	Productvernieuwing, innovatie (5)	362
13.6	Groei met additionele artikelen	365
13.6.1	Groei met additionele handelsartikelen (6)	365
13.7	Marktontwikkeling (7)	366
13.7.1	Gerelateerde markten binnen het eigen geografisch gebied	367
13.7.2	Nieuwe geografische markten zonder productiefaciliteiten	367
13.7.3	Nieuwe geografische markt inclusief productie	369
13.8	Marktontwikkeling in nieuwe markten (8) (nieuwe toepassing bestaand product in nieuwe markt)	377
13.9	Samenvatting en conclusies	378

Hoofdstuk 14 Groeistrategieën in theorie en praktijk, de diversificatie-celcluster

de diversificatie-celcluster		380
14.0	Inleiding	380
14.1	De diversificatie-celcluster, algemeen	380
14.2	Additionele groei inclusief productie (9)	382
14.3	Horizontale diversificatie (10)	386
14.4	Beperkt concentrische diversificatie (11)	387
14.5	Parallele groei (12)	390
14.6	Verticale voorwaartse integratie (13)	393
14.6.1	Voorwaartse integratie in productie (13.1.)	393
14.6.2	Voorwaartse integratie in distributiegeleding (13.2)	398
14.7	Concentrische diversificatie (14)	400
14.8	Conglomerate diversificatie (15)	409
14.9	Samenvatting en conclusies	415
14.10	Aantal diversificatiemaatregelen in de KRL-industrie per periode	416
14.11	Aantal diversificatiemaatregelen en netto financieel resultaat KNTC en Gamma Holding	417

Hoofdstuk 15 Het strategisch beleid van een aantal individuele ondernemingen

ondernemingen		419
15.0	Inleiding	419
15.1	Koninklijke Nijverdal-Ten Cate	420
15.1.1	Hoofdpijnen van de strategie	420
15.1.2	Het universele textielconcern	420

15.1.3	Krimpstrategieën en diepgaande herstructureringen	425
15.1.4	Strategische groeimaatregelen tijdens de krimp	430
15.1.5	Consolidatie specialistische textiel en expansie kunststoffen	435
15.1.6	Sanering van de portfolio en selectieve groei van kernactiviteiten	439
15.2	Gamma Holding	447
15.2.1	Hoofdlijnen van de strategie	447
15.2.2	Positie en expansie van Vlisco	448
15.2.3	Risicospreiding en schaalgrootte	450
15.2.4	Groei en uitbouw nieuwe pijler interieurtextiel	452
15.2.5	Voorwaartse integratie naar handelsgeledingen	455
15.2.6	Opbouw nieuwe pijler technische textiel	456
15.2.7	Krimpstrategieën	459
15.3	KNTU	464
15.3.1	Hoofdlijnen van de strategie	464
15.3.2	Stabilisatie en opbouw concernorganisatie	464
15.3.3	Groeistrategie, vermindering van de onbalans	465
15.3.4	Krimpstrategieën, saneren en concentreren	466
15.3.5	Het einde	468
15.4	Blijdenstein – Willink	469
15.4.1	Rationalisatie en bescheiden groei	469
15.4.2	Bijzondere voorwaartse integraties	470
15.4.3	Krimpstrategieën, uitbesteding en specialisatie	471
15.4.4	Desinvesteringen en rampzalige overnames	473
15.4.5	Turnaround	474
15.4.6	Mislukte expansie, opnieuw krimp en terug naar één activiteit	474
15.5	Stoomspinnerij Twenthe, na 1977 (Koninklijke) Textiel Groep Twenthe	475
15.5.1	Voorwaartse integraties en mislukte diversificatie	475
15.5.2	Krimpstrategieën, saneringen en capaciteitsreductie	477
15.5.3	Revitalisering, nieuwe fabrieken, nieuwe PMCC's en kleine overnames	478
15.5.4	Stabilisatie, weinig vernieuwing	479
15.5.5	Neergang, korte opleving en einde	479
15.6	Koninklijke Gebr. Van Heek Schuttersveld	481
15.6.1	Eenzijdige groeimaatregelen	481
15.6.2	Stabiele en grillige afzetpatronen.	482
15.6.3	Vergeefse krimpmaatregelen, snel einde	484
15.7	Nederlandse Bontweverij	484
15.7.1	Horizontale groei en risicospreiding	485
15.8	Johan van den Acker	487
15.9	A.C. ter Kuile	488
15.10	S. I. Zwart	489
15.11	Samenvatting en conclusies	490
Deel IV	Samenvattingen, conclusies en lessen	499
Hoofdstuk 16	Groeistrategieën en hun risico's	501
16.0	Inleiding	501
16.1	Strategische maatregelen en risico's	501
16.2	Strategische maatregelen ingedeeld naar risicoklassen/groepen	504
16.3	Aantal strategische maatregelen uit de KRL-industrie per risicoklasse	505

16.4	In de loop der tijd binnen de KRL-industrie genomen competentierisico's	511
16.5	Geslaagde en niet geslaagde maatregelen in de KRL industrie	513
16.6	Samenvatting en conclusies	518
Hoofdstuk 17 In de loop der tijd toegepaste strategieën		520
17.0	Inleiding	520
17.1	De macro-economische ontwikkeling in de tijd	520
17.2	De periode van bloei, 1950–1970	522
17.3	De periode van afnemende groei, 1970–1973	523
17.4	De periode van lage groei en recessies 1973–1983	524
17.5	Periode van herstel en gematigde groei, 1983–2000	527
17.6	Ontwikkelingen in de KRL-industrie in het licht van de strategisch management theorie	530
17.7	Samenvatting en conclusies	536
Hoofdstuk 18 Samenvatting, conclusies en lessen		538
18.0	Inleiding	538
18.1	Samenvatting	538
18.2	Conclusies	553
18.3	Lessen uit de neergang van de KRL-industrie	554
Bijlagen		557
Noten		568
Geraadpleegde literatuur		584
Overzicht tabellen, figuren en grafieken		589
Geïnterviewde personen		595
English summary		597
Curriculum Vitae		611

HOOFDSTUK 1

Inleiding, probleemstelling, methode en hoofdconclusies

1.0 Inleiding

De Deense wijsgeer Søren Kierkegaard, die leefde in de eerste helft van de 19^e eeuw, brengt het ultieme probleem van de mens treffend onder woorden: “Das Leben kann nur rückwärts verstanden, muss aber vorwärts gelebt werden”.¹ Lievegoed parafraseert daarop verder en stelt: “Het is belangrijker een nieuwe toekomst te vinden dan lang bij het verleden stil te staan”.² Beide uitspraken verbinden het verleden met de toekomst, maar zij leggen duidelijk het accent op de laatste en daar gaat het in feite ook om. Toch is het verstandig het verleden niet alleen te willen begrijpen, maar het ook te willen benutten en door een kritische analyse van ervaringen, lessen te trekken voor de toekomst. Wij zouden dan ook willen stellen: “Richt alle energie op de toekomst, maar benut de lessen uit het verleden”. Beeldend is dat uitgedrukt door de Amerikaanse historicus Daniel Boorstin: “Aan de toekomst werken zonder het verleden te kennen is het planten van afgesneden bloemen”.³ Dit boek gaat niet over bloemen maar over bedrijven, de vergelijking is er echter niet minder passend om.

Het huidige tijdsbeeld met zijn turbulente ontwikkelingen laat duidelijk zien dat, met name in het bedrijfsleven, de bestaanszekerheid niet kan worden ontleend aan successen uit het verleden. Talloze vroeger succesvolle ondernemingen bestaan niet meer of zijn gedegradeerd tot een werkmaatschappij van een andere onderneming. Zelfs de door Peters en Waterman in 1982 beschreven ‘Excellente ondernemingen’ waren ruim tien jaar later niet meer excellent, de meeste zijn òf middelmatig geworden òf zijn in moeilijkheden gekomen.⁴ Prahalad en Hamel constateerden in 1994; “Dat de pijnlijke ontredde waaraan zoveel gevestigde bedrijven de laatste jaren ten prooi zijn gevallen, een teken is van het onvermogen van de leiding om het toenemende tempo waarin veranderingen zich voltrekken, bij te houden”.⁵

Een succesvol verleden is dus geen garantie voor de toekomst. Integendeel zo blijkt uit deze studie: “Succes maakt het management minder alert, soms arrogant en soms overmoedig”. De noodzaak van grondige externe en toekomstgerichte oriëntatie wordt dan onbewust naar de achtergrond verschoven. Desondanks valt er te leren van succesvolle ondernemingen. Op het gebied van strategisch management zijn er dan ook talloze studieboeken en case histories gepubliceerd die gebaseerd zijn op deze successen. Maar er vallen minstens evenveel lessen te trekken uit ondernemingen die in crisissomstandigheden hebben verkeerd. Wissema drukt zich krachtig uit en stelt: “Het belang van strategisch management kan niet beter worden aangetoond dan uit de blunders van het verleden”.⁶ Het zou van ongepaste hoogmoed getuigen om alle ten ondergegangene textielondernemingen van blunders te beschuldigen, maar er zijn wel talloze ernstige tekortkomingen te constateren. Onderkend moet echter worden dat er niet alleen tekortkomingen zijn geweest, maar dat er ook ondernemingen zijn die kans hebben gezien zich uit de moeilijkheden te werken, zelfs als het een neergaande bedrijfstak betrof. Ook daarvan valt veel te leren.

De economische ontwikkeling van de westerse wereld kenmerkte zich in de eerste twee decennia na de Tweede Wereldoorlog door een sterke en voortdurende groei. De handel en industrie bloeiden op en de werkloosheid was laag. Gestimuleerd door het naoorlogse herstel

en de door de Nederlandse regering nagestreefde lage lonen-politiek, namen de binnenlandse bestedingen maar vooral de export sterk toe. Ondernemingen hadden het tij mee en kenden weinig problemen met de afzet van goederen en diensten. Zij raakten zelden in moeilijkheden en problemen t.a.v. de continuïteit kwamen nauwelijks voor.

De meeste bedrijfstakken kenden een sterke toename van het aantal werknemers, slechts enkele bleven daarbij achter en kenden zelf een vroeg omslagpunt waarna een daling inzette: de scheepsbouw in 1958, de leder- en schoenenindustrie in 1957 en de textielindustrie zelfs in 1954. De laatstgenoemde bedrijfstak, die toen nog als omvangrijk kon worden bestempeld, nam door modernisering van het machinepark wel in omzet toe, maar zij kon al niet meer beschouwd worden als een sterke sector. Desondanks werd zij gekenmerkt door een vrij grote dynamiek, na het wegvallen van de Indonesische afzetmarkt werden nieuwe exportmarkten geëxploreerd en werden er talrijke andere strategische maatregelen genomen. In zijn afscheidscollege in 1960 aan de toenmalige Nederlandsche Economische Hoogeschool (NEH) te Rotterdam, de voorloper van de huidige Erasmus Universiteit, over de industriële concentratie in de Euromarkt, erkent Wisselink in dubio te zijn geweest dit onderwerp te behandelen over de West-Europese automobiel- dan wel over de textielindustrie.⁷ Gezien zijn contacten en het vele cijfermateriaal waarover hij beschikte, koos hij voor de laatste. Het geeft aan dat de textielindustrie toen nog een duidelijke plaats innam op het industriële palet van Nederland.

In de 60^{er} jaren zette de groei zich over een breed front door, welvaart en werkgelegenheid namen verder toe en de meeste industriële bedrijfstakken kenden een voortgezette groei. Ook de managementliteratuur werd gedomineerd door groei. Met name door de opkomst van marketing werden wegen aangegeven om de omzet te doen stijgen, waarbij later het accent meer werd gelegd op versterking van de concurrentiepositie (o.a. door Kotler en Porter). Een uitzondering op de groei werd gevormd door de eerder genoemde bedrijfstakken waarbij de stabilisatie van het personeelsbestand overging in een daling. Voor de textielindustrie waren dit de jaren waarin de eerste grote fabriekssluitingen werden doorgevoerd.

Vanaf het begin van de 70^{er} jaren begon de economische groei af te nemen, de werkloosheid nam over een breed front toe en er kwam een einde aan de voorspoed van het bedrijfsleven. De minder gunstige gang van zaken werd versterkt door een tweetal oliecrises, waardoor de prijzen van energie en grondstoffen sterk toenamen en de financiële resultaten van het bedrijfsleven verslechterden. In het grootste deel daarvan moest de capaciteit aan de verminderde vraag worden aangepast en de werkloosheid in Nederland steeg tot bijna 12 %. Behalve dat krimpmaatregelen werden genomen, kwam het accent te liggen op de door Ansoff benadrukte diversificatie, het opzetten of overnemen van nieuwe activiteiten voor nieuwe markten. Ook in de managementliteratuur verschoof het accent en werden in plaats van groeibevorderende maatregelen, wegen aangegeven om een onderneming in moeilijkheden succesvol te reorganiseren (o.a. door Van der Zwan, Van Schilfgaarde, Sopers en Keuzenkamp). Bij de textiel-, de scheepsbouw- en de leder- en schoenenindustrie zette de reeds ingezette neergang zich verder voort. Niet alleen waren het binnenlands verbruik en de export onder druk komen te staan, ook werden de bestaande marktposities aangetast door de invoer van goederen uit verre maar ook uit nabije landen. De daling van de werkgelegenheid in deze sectoren zette zich sterk voort, waarbij voor de textielindustrie niet alleen de ongunstige macro-economische situatie en de industrialisatie van een aantal opkomende landen een rol speelden, maar ook het wegvallen van de belangrijkste afzetmarkt, de kledingindustrie. Aan een neergaande bedrijfstak en zeker aan een structureel neergaande bedrijfstak werd in de literatuur met uitzondering van het werk van Porter en Harrigan (1980) echter nauwelijks aandacht besteed.

Vanaf 1984 trad een macro-economisch herstel op. Het bedrijfsleven toonde weer groei, de werkgelegenheid nam toe en over het algemeen was er sprake van een sterk herstel van de winstgevendheid. Door de zich sterk doorzettende automatisering en de opkomende informatie/communicatie technologie (ICT) nam de industriële werkgelegenheid echter verder af.

Deze ontwikkeling werd nog versterkt door de toenemende globalisering, waarbij delen van de industrie werden overgeplaatst naar andere landen met een gunstiger kostenstructuur. Het gevolg van al deze ontwikkelingen was dat ondanks het toegenomen arbeidsvolume in de Nederlandse samenleving in de periode 1970–2000 het aandeel van de industriële sector daarin werd gehalveerd van bijna 30 % in 1970 tot 15 % in 2000.⁸ De daling van de werkgelegenheid in de reeds sterk gekrompen bedrijfstak textielindustrie stabiliseerde zich aanvankelijk, maar zette zich vanaf de eerste helft van de 90^{er} jaren opnieuw voort, waarbij zij aan het einde van de eeuw een niveau bereikte van 12 % van dat in 1960.⁹

Problemen heeft de textielindustrie gekend sedert het prille begin van haar bestaan. De externe factoren, die het welzijn van deze bedrijfstak beïnvloeden waren talrijk en grillig met als gevolg een afwisseling van perioden van bloei met perioden van crisis. Maar problemen, zoals die zich voordeden in de tweede helft van de 20^{ste} eeuw, waren er nooit geweest. De NEH had vroeger een beeldmerk van een boom met daaronder de tekst: “Stevig onder de stormen”. Voor het grootste deel van de textielindustrie was dat toen niet meer van toepassing. Het merendeel van de ondernemingen werd ontworteld, een enkeling bleef door verstandige strategische maatregelen overeind, en enkele andere verloren hun takken maar kregen nieuwe uitlopers. Soms werden leegstaande gebouwen getransformeerd tot museum, bedrijfsverzamelgebouw, of woonappartement, meestal ontstond een nieuwe flora van winkelcentra, kantoorgebouwen of soms een ziekenhuis en herinnerden alleen namen van pleinen en parkeergarages nog aan het textielverleden. Maar niet vergeten moet worden dat er in die crisistijd en zelfs nog in 2002 een nieuwe KRL-textiefabriek werd gebouwd.

Een bekend Frans gezegde luidt; “Il faut juger les écrits d’après leur date”, maar nog meer dan op geschriften is dat van toepassing op het achteraf beoordelen van genomen strategische maatregelen en de effecten daarvan. Het achteraf beoordelen is veel eenvoudiger dan de oorspronkelijke besluitvorming, die plaats moest vinden met beperkte en gebrekkige informatie en veelal ook zonder daarop toegesneden opleiding. Het zij uitdrukkelijk gesteld dat het in deze studie niet gaat om het veroordelen van ondernemingen of de toenmalige leiding. Daarom worden ook geen persoonsnamen genoemd.

1.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Bedrijven in moeilijkheden zijn er altijd geweest, ook een neergang van een bedrijfstak was geen onbekend verschijnsel. Het afbrokkelen in Nederland van bijna een gehele bedrijfstak in twee decennia, waarbij zoals in de textielindustrie van de ca. 100.000 personen bijna 90 % hun baan verloren, was in het industriële tijdperk een nieuw fenomeen dat in vroegere tijden nauwelijks en zeker niet in die mate is voorgekomen. Vroeger lag de oorzaak van een structurele neergang bij technologische – en vraagveranderingen en vond zij over het algemeen geleidelijk plaats. Bij de meer recente neergangen was van een ander type sprake en lag de oorzaak bij veranderingen van de aanbodfactoren, zoals de opkomende industrielanden en incidenteel ook de staatshandelslanden.

De overgrote meerderheid van de textielondernemingen zag geen kans de koers zodanig te verleggen dat de continuïteit werd gewaarborgd. De zwakste bedrijven vielen al in de 60^{er} jaren af. Andere trachtten door het nemen van defensieve maatregelen hun posities te behouden. In de 70^{er} jaren werden vrijwel alle textielbedrijven genoodzaakt hun capaciteit te verminderen. Saneringen, herstructureringen, personeelsreducties en sluitingen waren aan de orde van de dag. Slechts enkele toonden vitaliteit en beschikten over voldoende financiële kracht om zodanige strategische groeimaatregelen te nemen dat de continuïteit kon worden gehandhaafd. Na het macro-economisch herstel klauterden de meeste overlevers met een gesaneerd assortiment, een verkleind maar efficiënter productieapparaat, maar met een verzwakte balans uit het dal. Toen in de 90^{er} jaren enkele sectoren opnieuw werden geconfron-

teerd met invoer uit de zich verder industrialiserende opkomende landen, werden opnieuw fabriekssluitingen doorgevoerd en werd de neergang, zij het in verzwakte mate, voortgezet.

De nieuwsgierigheid naar het antwoord op de vraag: “Wat zijn de redenen dat van vrijwel gelijksoortige textielondernemingen in dezelfde omstandigheden de één wel kans heeft gezien de neergang van de bedrijfstak te overleven en de ander niet”, ligt ten grondslag aan deze studie. Het gaat daarbij om een onderzoek naar de oorzaken en achtergronden van de verschillen in strategische aanpak tussen de overlevende en de ten ondergegangene bedrijven. Nieuwsgierigheid vormt dan wel de aanleiding tot deze studie, maar er is meer. Een bekend gezegde luidt: “Wie niet bereid is van de fouten uit het verleden te leren, is gedoemd ze te herhalen”.¹⁰ Deze levenswijsheid, gekoppeld aan het feit dat ons land, zoals het er nu naar uitziet, de komende decennia geconfronteerd zal blijven met een verplaatsing van de industriële activiteiten, vormt het begin van een zoektocht naar de lessen die er mogelijkwijs zijn te trekken uit de ervaringen van ondernemingen uit een bedrijfstak die reeds vroeg met een structurele neergang is geconfronteerd.

De oorzaak daarvan lag bij de zwakke internationale concurrentiekracht van de Nederlandse textielindustrie, de aanleiding van de neergang lag voor een belangrijk deel bij nieuwe toetreders uit andere landen waar, zoals Ricardo het uitdrukte, sprake was van “comparatieve kostenvoordelen”. Ondanks de grote invloed van deze externe factor zal blijken dat ook andere factoren het succes of falen van de betreffende textielondernemingen hebben bepaald. Het gaat in deze studie echter niet alleen om strategische maatregelen die tijdens de neergang zijn genomen dan wel juist niet zijn genomen, het gaat ook om de maatregelen die in de jaren daarvoor zijn genomen, waardoor bedrijven bijvoorbeeld hun concurrentiepositie hadden versterkt of verzwakt, of de risico’s hadden gespreid en daardoor sterker stonden tijdens de crisis. Daarnaast zijn ook de maatregelen na de neergang onderzocht die tot doel hadden opnieuw groei te bewerkstelligen en de ondernemingen aan te passen aan de door de globalisatie veranderde externe omstandigheden.

De centrale onderzoeksvraag waarop in deze studie een antwoord wordt gezocht luidt: “Welke strategische maatregelen hebben de textielondernemingen in het tijdvak 1950–2000 genomen, wat waren daarvan de achtergronden, welke factoren liggen ten grondslag aan hun succes of falen en welke lessen zijn daaruit te trekken voor de toekomst?”

De zoektocht naar antwoorden op de centrale onderzoeksvraag roept een groot aantal deelonderzoeksvragen op, die betrekking hebben op:

- de uitgangssituatie van de bedrijfstak en van de ondernemingen voor de neergang
- de factoren die van invloed zijn geweest op de ontwikkelingen van de bedrijfstak en
- de strategische reacties die ondernemingen in de loop der tijd hebben genomen.

Per hoofdstuk zal een antwoord worden gegeven op de deelonderzoeksvragen die hieronder worden weergegeven. (tussen (...) de nummers van de hoofdstukken)

1. Hoe was het verloop van de macro-economische ontwikkeling in Nederland in de periode 1950–2000 en hoe heeft de industrie zich in dat tijdvak ontwikkeld? (hfdst. 2)
2. Hoe heeft zich de bedrijfstak textielindustrie in het tijdvak 1950–2000 ontwikkeld? (hfdst. 3)
3. Hebben de onderscheiden subbedrijfstakken waaruit de textielindustrie is opgebouwd een gelijksoortige neergang doorgemaakt en zo niet, wat zijn de oorzaken van de verschillen? (hfdst. 5)
4. Hoe was de uitgangssituatie van de KRL-industrie aan het begin van bovenstaand tijdvak? (hfdst. 6)
5. Welke ontwikkelingen hebben de KRL-industrie en daarbinnen de verschillende productiefasen in de periode 1950–2000 doorgemaakt? (hfdst. 7)

6. Welke externe factoren zijn de oorzaak geweest van de neergang van de textiel- en in het bijzonder van de KRL-industrie? (hfdst. 8)
7. Is er sprake geweest van een 'equal level playing field' tussen de landen van de nieuwe toetreders, tussen de West-Europese landen en tussen deze laatste onderling? (hfdst. 8)
8. Is er vooraf voldoende onderzoek gedaan naar de veranderende externe omstandigheden en was men voldoende voorbereid op deze neergang? (hfdst. 7, 8, 15)
9. Binnen de KRL-industrie werd reeds vroegtijdig één van de eerste grote industriële fusies tot stand gebracht, hetgeen leidt tot de vraag: heeft de bedrijfstak op fusiegebied een voorbeeldrol gespeeld? (hfdst. 9)
10. Welke strategische maatregelen zijn er door textielondernemingen in het tijdvak 1950–2000 in de onderscheiden hoofdontwikkelingsrichtingen 'stabieleit', 'krimp' en 'groei' uitgevoerd? Wat waren de achtergronden, en met welke frequentie hebben zij plaatsgevonden? (hfdst. 9, 10, 11, 13, 14)
11. Hebben de genomen maatregelen het beoogde effect gesorteerd, en welke zijn de achterliggende succes- en faalfactoren geweest? (hfdst. 9, 13, 14, en 15)
12. Bestaat er een relatie tussen de gang van zaken in de bedrijfstak en de risico's van de strategische maatregelen die daarbij zijn genomen? (hfdst. 16)
13. Is er sprake van een verband tussen de risicograad van de strategische maatregelen en de kans van slagen en hoe heeft zich dat in de praktijk voltrokken? (hfdst. 16)
14. Bestaat er een overeenkomst tussen de strategische maatregelen die in de loop der tijd in het bedrijfsleven in het algemeen zijn genomen, en die in de KRL-industrie in het bijzonder? (hfdst. 17)
15. Welke lering is er uit de neergang van de textiel- en KRL industrie te trekken voor andere ondernemingen, indien zij met vergelijkbare problemen zullen worden geconfronteerd? (hfdst. 18)

De in gang gezette verplaatsing van de industrie naar de goedkopere productielanden zal zich ongetwijfeld in de nieuwe eeuw verder voortzetten, als gevolg waarvan de industriële werkgelegenheid in West-Europa en met name in Nederland met zijn open economie, verder zal worden aangetast. Deze ontwikkeling is niet tegen te houden en sommige economische activiteiten passen ook niet meer in een moderne samenleving. Talloze in het verleden gemaakte fouten maar ook successen kunnen een bijdrage leveren aan een verantwoord strategisch management in de toekomst. Elke onderneming heeft karakteristieke eigenschappen. Er zijn dus geen dwingende algemene adviezen te geven, maar wel situationeel aan te passen strategische raadgevingen. Dat is de belangrijkste doelstelling van deze studie, want het is beter goed voorbereid te zijn op de komende ontwikkelingen dan er min of meer door te worden verrast, zoals in de textielindustrie het geval is geweest.

1.2 Begrenzing van het onderzoek

Het onderzoek richt zich op de ontwikkelingen van de textielindustrie in Nederland gedurende de periode 1950–2000. Deze bedrijfstak is opgebouwd uit een aantal subbedrijfstacken of sectoren, zoals de wol-, de tricotrage- de tapijt- en de KRL-(katoen, rayon en linnen) industrie. Elk van deze subbedrijfstacken heeft zijn eigen kenmerken en kent een eigen ontwikkelingspatroon waaraan aandacht wordt besteed. Het eigenlijke onderzoek richt zich op de grootste subbedrijfstack, de KRL-industrie, die in 1960 bijna 60 % van de werkgelegenheid en van de productiewaarde van de totale textielindustrie voor haar rekening nam.¹¹ Het gaat daarbij vooral om de strategische maatregelen die de verschillende individuele KRL-ondernemingen in het betreffende tijdvak hebben genomen. Van alle grote, middelgrote en een aantal kleinere ondernemingen zijn de uitgevoerde strategische maatregelen geregistreerd en gecategoriseerd. Voorgenomen maar niet uitgevoerde maatregelen en aftastende

besprekingen tussen ondernemingen naar mogelijke vormen van samenwerking zijn niet geregistreerd. Minderheidsdeelnemingen zijn over het algemeen niet in de beschouwingen betrokken, tenzij er een duidelijk strategische achtergrond aanwezig was. Omdat het centrum van de strategische beslissingen niet in Nederland lag, zijn ondernemingen die kort na de beginjaren in buitenlandse handen zijn geraakt en dochterondernemingen van buitenlandse textielondernemingen in Nederland niet in het onderzoek opgenomen. Beide waren overigens zeer gering in aantal.

“Weten is meten” en terecht stelt Kreiken dat in de economische wetenschap meetbaarheid centraal staat.¹² In dit onderzoek gaat het om aantallen strategische maatregelen, ongeacht of het grootschalige maatregelen betreft van grote ondernemingen of kleinschalige van kleinere. Relatief gezien zullen de belangen en de risico's van dezelfde maatregel voor grote en kleine ondernemingen niet zo sterk uiteenlopen. Daarom ook worden in deze studie de begrippen ‘onderneming’ en ‘bedrijf’ door elkaar gebruikt, beide zijn winst-georiënteerd en hebben hun verplichtingen naar stakeholders, beide zetten een koers uit naar de toekomst. Wel is het zo dat de kleinere ondernemingen veelal uit één bedrijf bestaan, terwijl de grotere uit meerdere bedrijven bestaan en daarom ook wel concerns worden genoemd.

Het eigenlijke onderzoek begint in 1950, omdat toen de aandacht van de wederopbouw van Nederland werd verlegd naar andere doelstellingen. De empirische dataverzameling inzake strategische besluiten en de gevolgen daarvan eindigt rond 2000, omdat er doorgaans sprake is van een tijdspanne tussen het nemen van een strategisch besluit en de effecten daarvan op de ontwikkeling van het bedrijf. Bovendien was er in 2000 sprake van een nieuwe eeuw en zelfs van een nieuwe munteenheid. Met het oog op de ontwikkelingen binnen de textielindustrie wordt het tijdvak ingedeeld in drie perioden:

- 1950–1965, de periode van de naoorlogse groei
- 1965–1985, de periode van de crisis of de structurele neergang
- 1985–2000, de periode van macro-economisch herstel en afgezwakte neergang van de bedrijfstak.

Voorafgaand aan de eerste periode is ter achtergrondinformatie aandacht geschonken aan de historische ontwikkeling van de KRL-industrie vanaf het ontstaan tot aan de Tweede Wereldoorlog. Aangezien van het tijdvak 1950–2000 alleen in de jaren 1998 en 1999 de euro werd gehanteerd, worden in deze studie alle financiële getallen in gulden vermeld.

De neergang van de omvangrijke bedrijfstak heeft veel sociaal leed veroorzaakt met name voor de werknemers die hun baan verloren en hun familie, voor wie de ongunstige ontwikkelingen vaak moeilijk te begrijpen waren. De bij diverse bedrijven opgerichte transferbureaus hebben getracht zoveel mogelijk personen te bemiddelen naar een nieuwe baan, maar in de moeilijke macro-economische omstandigheden waren de mogelijkheden beperkt. Ook talloze leidinggevenden stonden met de rug tegen de muur, zij waren te eenzijdig opgeleid, waren niet bestand tegen het economisch geweld en ook zij verloren hun bestaanszekerheid. Voorzover bekend kwam een groot deel van hen na enige tijd weer aan de slag in en buiten de textielindustrie. Aan deze veelal schrijnende sociale aspecten van de neergang van de bedrijfstak wordt in deze studie, gezien de omvang van dat onderwerp, verder geen aandacht besteed.

1.3 Wijze van onderzoek

De primaire doelstelling van het onderzoek is niet zo zeer fundamenteel wetenschappelijk van aard. Veeleer ging het om empirisch onderzoek dat meer als input voor de theorie-ontwikkeling fungeert en waaruit lessen voor de toekomst kunnen worden getrokken. De eerste twee delen van deze studie geven inzicht in de macro-economische ontwikkeling van Nederland, de ontwikkeling van de industrie en van diverse bedrijfstakken en van de textielindustrie. Vervolgens in de ontwikkeling subbedrijfstakken van de textielindustrie en in het bijzonder

de KRL-industrie, de ontwikkeling van de productiefasen en de externe invloedsfactoren. Dit deel van het onderzoek is voornamelijk tot stand gekomen door desk research waarbij statistisch materiaal van het CBS, CPB, International Textile Manufacturers Federation (ITMF), en van de diverse textiel brancheverenigingen de belangrijkste bronnen zijn geweest. Daarnaast is informatie verzameld uit:

- literatuur over de macro-economische ontwikkeling van Nederland
- beschrijvingen en studies van het Ministerie van Economische Zaken (MEZ)
- rapportages van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)
- rapporten van het Economisch Instituut voor de Textielindustrie (EIT)
- jaarverslagen van brancheverenigingen van de textiele subbedrijfstakingen KRL, wol, tricotate en tapijt, ITMF en van de kledingindustrie
- rapportages over structuuronderzoeken van enkele van deze subbedrijfstakingen
- interviews met (oud) bestuursleden en (oud)directeuren/secretaris van bovengenoemde brancheverenigingen en Euratex (Europese branche organisatie voor textiel- en kledingindustrie)
- afgevaardigden van andere industriële bedrijfstakingen en (oud-)medewerkers van MEZ.

De hoofdstukken die het verschijnsel neergaande bedrijfstakingen en de externe invloedsfactoren daarop behandelen, zijn mede gebaseerd op andere literatuurstudies, zoals bedrijfskundige- en managementliteratuur rapportage van externe adviesbureaus, statistisch materiaal van Eurostat en de Europese Commissie en op ervaringen van managers binnen de KRL-industrie.

Deel III waarin de uiteenlopende strategische maatregelen en de toepassing daarvan binnen de KRL-ondernemingen worden besproken, zijn enerzijds gebaseerd op statistische desk research en literatuurstudie, anderzijds op interviews. De literatuurstudie was gericht op onderwerpen als strategisch management, strategische maatregelen en fusies, alsmede op de historische verslaglegging van een aantal KRL-ondernemingen. Desk research was er van de jaarverslagen van een tiental ter beurze genoteerde KRL-ondernemingen. De interviews vonden plaats in de jaren 2003 t/m 2005 met een kleine negentigtal personen die in het tijdvak 1950–2000 leiding hebben gegeven aan een textielbedrijf, respectievelijk bij de beleidsvorming daarvan betrokken waren of een rol als commissaris c.q. adviseur hebben vervuld.

Gezien het onderwerp en de probleemstelling is gekozen voor ‘case studies’ als onderzoeksstrategie, waarbij dataverzameling van het soort strategische maatregelen en de toegepaste frequentie daarvan een belangrijk facet waren. Daarnaast werd gezocht naar de achtergrond en het hoe en waarom van de tot stand gekomen strategische maatregelen en het succes of falen daarvan. Een combinatie van ‘how and why’, die in de terminologie van Yin als “combining personal experience with extensive field research, observation and historical documentation”, kan worden omschreven, waarbij ‘explanation, exploration and description’ belangrijke doelstellingen zijn.¹³

In de vorige paragraaf is aangehaald “weten is meten”, maar als het gaat om de wijze van onderzoek moet worden gevraagd: “Meten we datgene dat we willen weten?”, met andere woorden: is er sprake van interne validiteit? Zoals zal blijken uit deze studie kan hierop een positief antwoord worden gegeven, omdat zowel bronnenanalyse (jaarverslagen, biografieën, etc.), als ook diepte-interviews en case-onderzoek hebben plaatsgevonden. Deze onderzoekcombinatie-trits draagt sterk bij tot de interne validiteit. Naast de interne validiteit onderscheidt men ook het vraagstuk van de externe validiteit, de vraag naar de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Zoals zal blijken uit deze studie is er geen sprake van een steekproef, maar is nagenoeg de gehele populatie van de KRL-industrie onderzocht, hetgeen betekent dat de conclusies opgaan voor de gehele bedrijfstaking. Een ander aspect van de generalisatie is of de conclusies uit dit onderzoek ook voor andere textiele subbedrijfstakingen

en andere bedrijfstakken geldig zijn. Onzes inziens is dit het geval, mits er van een structurele neergang sprake is. Dat betekent dat de uitkomsten ook van toepassing zijn (geweest) op de scheepsbouw, de kleding- alsmede de leder- en schoenen industrie, maar tevens gehanteerd kunnen worden bij andere bedrijfstakken, indien zij in de toekomst met een structurele neergang worden geconfronteerd.

De interviews met de oud-collegae waren vertrouwelijk van aard en hadden een kwantitatief, maar vooral ook een kwalitatief karakter. Zij waren retrospectief en partieel gestructureerd en waren vanwege de eigen betrokkenheid van de interviewer participierend van karakter. Retrospectief omdat wat de keuzes van de strategische mogelijkheden betreft werd teruggegaan in de tijd en de effecten daarvan achteraf meer objectief zijn te beoordelen. Partieel gestructureerd, omdat niet alle concrete vragen van te voren vastlagen maar de onderwerpen wel.¹⁴ Functie, verantwoordelijkheid en tijdspanne van functioneren, maar in het bijzonder de gang van zaken, de belangrijkste strategische beslissingen, de externe invloedsfactoren en belevingen resp. ervaringen waren de vaste onderwerpen.

Aan de keuze om niet met geheel gestructureerde interviews te werken lagen de volgende factoren ten grondslag:

- de oud-collegiale en vertrouwelijke sfeer
- het niet gelijk verlopen van de perioden van het in functie zijn van de geïnterviewden
- de grote verschillen in de gang van zaken in de ondernemingen tussen deze perioden
- de oudste generatie van de leidinggevende personen was niet meer voor interviews beschikbaar
- de grote verschillen tussen grote en kleine ondernemingen, maar vooral:
- het risico door eigen ervaringen van de interviewer de vraagstelling te beïnvloeden en daardoor de objectiviteit van de antwoorden aan te tasten.

Gestructureerde interviews zouden ongetwijfeld de uitwerking hebben vereenvoudigd, maar het zou de inzichten in de veelal uiteenlopende achtergronden en omstandigheden waarin de genomen strategische beslissingen werden genomen, hebben aangetast.

1.4 Het boek in vogelvlucht

In dit boek wordt als bij een satellietfoto steeds dieper ingezoomd vanuit macro-ontwikkelingen in Nederland naar de individuele ondernemingen en de aldaar uitgevoerde strategische maatregelen. Het boek is ingedeeld in vier delen:

- I. De macro-economische – en industriële ontwikkeling in Nederland
- II. Ontwikkelingen van de textielindustrie en daarbinnen in het bijzonder van de KRL-industrie
- III. Strategische maatregelen van individuele ondernemingen binnen de KRL-industrie
- IV. Samenvattingen, conclusies en lessen.

Deel I De macro-economische – en industriële ontwikkeling in Nederland

Na de introductie wordt in het tweede hoofdstuk de macro-economische ontwikkeling van Nederland in het tijdvak 1950–2000 geschetst. Zij vormt de achtergrond waartegen de industriële ontwikkeling en de later te beschrijven gang van zaken in de textielindustrie worden geprojecteerd. Binnen het beschouwde tijdvak worden drie uiteenlopende perioden onderkend, waarvan een aantal karakteristieken wordt vastgesteld en het door de Nederlandse overheid uitgevoerde economisch beleid wordt toegelicht. Vervolgens wordt een schets gegeven van de plaats en de ontwikkeling van de industriële sector in de samenleving en wordt aandacht besteed aan de maatregelen in de 70^{er} jaren om het industriële klimaat in Nederland te verbeteren. Daarna wordt de gang van een aantal industriële bedrijfstakken onderzocht, waaruit blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen de externe invloedsfactoren en er een duidelijk onderscheid valt te maken tussen sterke en zwakke bedrijfstakken. Van de

laatste hebben enkele een sterke neergang gekend. Tot slot van deel I worden enige theoretische aspecten van een neergaande bedrijfstak besproken.

Deel II Ontwikkelingen van de textielindustrie en daarbinnen in het bijzonder van de KRL-industrie

Tegen de achtergrond van de in deel I geschetste macro-economische ontwikkelingen wordt in deel II de gang van zaken geanalyseerd van de textielindustrie. In hoofdstuk vijf worden de samenstelling en de ontwikkeling van de bedrijfstak textiel toegelicht en wordt uiteengezet hoe deze bedrijfstak is opgebouwd uit een aantal subbedrijfstakken die qua producten, productieprocessen, grondstoffen, schaalgrootte, maar ook wat betreft de neergang, uiteenlopen. Binnen de textielindustrie is de KRL-industrie verreweg de grootste subbedrijfstak. In de volgende twee hoofdstukken worden achtereenvolgens de opkomst en historische ontwikkeling van de KRL-industrie geschetst, alsmede de gang van zaken in de tweede helft van de vorige eeuw. Daarbij wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van de drie onderscheiden hoofdproductiefasen, spinnen, weven en veredelen. Ook worden de invoer- en uitvoerstromen uit en naar de verschillende landen c.q. regio's geanalyseerd en wordt de ontwikkeling van de afzet van de hoofdproductgroepen en enkele achtergronden daarvan vermeld. Vervolgens wordt de financiële gang van zaken van een aantal ter beurze genoteerde textielfondsen weergegeven en wordt een samenvatting gegeven van het rentabiliteitsonderzoek dat gedurende de jaren 1964–1980 binnen de KRL-industrie jaarlijks is gehouden. Tot slot worden in het laatste hoofdstuk van dit deel de omgevingsfactoren van de textiel- en de KRL-industrie, alsmede de ontwikkelingen in deze factoren geanalyseerd, zodat een beeld kan worden verkregen door welke externe oorzaken de bedrijfstak KRL in de neergang is geraakt. Teneinde een inzicht te verkrijgen hoe KRL-ondernemingen daarop hebben gereageerd, worden voorbeelden uit de praktijk gegeven. De verschijnselen die in de Nederlandse textielindustrie zijn opgetreden hebben zich ook voorgedaan in de textielindustrieën in andere West-Europese landen. Opvallend is dat deze neergangen in de verschillende landen niet alle even diep, noch gelijktijdig hebben plaatsgevonden, waarbij de rol die de overheid in de verschillende landen heeft gespeeld van belang is geweest.

Deel III Strategische maatregelen van individuele ondernemingen binnen de KRL-industrie

In deel III wordt aandacht geschonken aan de strategische maatregelen die de individuele KRL-ondernemingen in de periode 1950–2000 hebben genomen. Allereerst wordt in hoofdstuk 9 de fusiegolf besproken die zich in de eerste helft van de 60^{er} jaren in de KRL-industrie heeft voorgedaan. Bij de uitgevoerde fusies worden vier typen onderkend die alle worden beschreven, daarnaast zijn de fusies naar schaalgrootte ingedeeld. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van alle grote en middelgrote fusies en worden de succes- en faalfactoren vastgesteld.

In de volgende hoofdstukken wordt aandacht geschonken aan alle soorten strategische maatregelen die in de KRL-industrie zijn uitgevoerd en worden bij elke maatregel één of meer cases uit de praktijk ter sprake gebracht. Teneinde in de veelheid van strategieën structuur te kunnen aanbrenge worden allereerst drie strategische hoofdontwikkelingsrichtingen bepaald, 'stabiliteit', 'krimp' en 'groei'. Elk van deze richtingen kent een aantal strategieën die bewerkstelligen dat een onderneming zich in de gewenste richting beweegt en aan elke richting worden één, soms twee hoofdstukken gewijd.

Stabiliteitsstrategieën hebben geen spectaculaire gevolgen en worden meestal dan ook niet als zodanig in de openbaarheid gebracht. Toch zijn er enkele cases die in beschrijvingen van ondernemingen en soms in een biografie naar buiten zijn gebracht. Daarnaast worden in dit

hoofdstuk de door Porter benadrukte generieke strategieën en enkele specifieke toepassingen daarvan besproken. In het volgende hoofdstuk worden de uitgevoerde krimpstrategieën toegelicht, ook is door ons, als tegenhanger van de groeimatrix van Ansoff, de saneringsmatrix ontwikkeld. Een praktische indeling waarbinnen in uiteenlopende situaties diverse saneringsmaatregelen worden toegelicht. Uiteindelijk zal blijken dat krimpmaatregelen alleen in die gevallen voor het bedrijf succesvol zijn geworden, indien er binnen het bedrijf één of meerdere levensvatbare kernen aanwezig waren en de ongezonde activiteiten konden worden beëindigd. Daarvoor is een zorgvuldige analyse van de winst- of verliesgevendheid van deelactiviteiten, assortiment of deelmarkten noodzakelijk. De ‘direct costing’-methode wordt daarbij meer verfijnd, waartoe het begrip ‘aanpasbare vaste kosten’ is ontwikkeld en beschreven. Ook wordt aandacht besteed aan maatregelen als ‘desinvesteren’ en ‘sterfhuisconstructies’. Toen de bedrijfstak min of meer was uitgesaneerd, werden bij de overgebleven gezonde en weer groeiende ondernemingen opnieuw krimpmaatregelen uitgevoerd. Die kwamen niet voort uit de noodzaak tot capaciteitsvermindering, maar tot het opschonen van het te grote aantal activiteiten dat geleidelijk was ontstaan en niet meer paste bij het ‘schoenmaker blijf bij je leest’-principe of het ‘concentreren op kernactiviteiten’.

Strategische groeimaatregelen worden voornamelijk in groeiende en volwassen bedrijfstakken toegepast, maar ze worden ook bij structureel neergaande bedrijfstakken naast krimpmaatregelen uitgevoerd. Er worden dan enerzijds onrendabele activiteiten afgebouwd en tegelijkertijd nieuwe meer rendabele opgestart of overgenomen. Aangezien er niet één ideale groeistrategie bestaat, maar voor elke situatie en voor elke individuele onderneming met haar eigen sterkte en zwaktes, kansen en bedreigingen, een specifieke strategie mogelijk is, bestaat er een veelheid aan groeistrategieën. Ze zijn in aantal dan ook veel omvangrijker dan stabiliteit- en krimpstrategieën. Helaas kent de economische wetenschap voor strategische groeimaatregelen niet, zoals de scheikunde, een ‘periodiek systeem der elementen’ waarin alle elementen in een zekere rangorde zijn ondergebracht. Om in de grote verscheidenheid toch enige structuur te kunnen aanbrengen, is door ons in hoofdstuk 12 de ‘strategische kubus’ ontwikkeld. In deze kubus zijn nagenoeg alle strategische groeimaatregelen, niet alleen vanuit de theorie maar ook vanuit de praktijk – n.l. die welke door KRL-ondernemingen in het tijdvak 1950–2000 zijn uitgevoerd – geordend naar kenmerken die over de drie kubus-assen zijn uitgezet.

Ter verbetering van de overzichtelijkheid is vervolgens een tweetal matrices ontwikkeld, die wij ‘expansie celcluster’ en ‘diversificatie celcluster’ noemen, en waarin alle in de KRL-industrie uitgevoerde strategische groeimaatregelen zijn ondergebracht. In hoofdstuk 13 waarin de expansie celcluster wordt besproken, worden de groeimaatregelen die gericht zijn op groei van de bestaande producten in bestaande markten nader toegelicht, terwijl in hoofdstuk 14 de diversificatie celcluster met de talloze diversificatiestrategieën wordt besproken. Daarbinnen is een aantal op de praktijk gebaseerde tussenvormen ontwikkeld, die een meer genuanceerd inzicht geven in de uiteenlopende pogingen die KRL-ondernemingen hebben ondernomen om groei te verwezenlijken. Alle groeimaatregelen zijn op deze wijze ingedeeld, gekwantificeerd en van voorbeelden voorzien. Daarbij zal blijken dat er in de onderscheiden perioden duidelijke accentverschillen in het toepassen van de uiteenlopende soorten groeimaatregelen hebben bestaan. In het laatste hoofdstuk van deel III wordt het strategisch beleid van een tiental KRL-ondernemingen, verdeeld over de grootteklassen groot, middelgroot en klein, beschreven. Het merendeel daarvan heeft de crisis overleefd, een drietal heeft na een aanvankelijk goede gang van zaken en aanwezige succesfactoren uiteindelijk gefaald en het jaar 2000 niet gehaald, of is kort daarna ten onder gegaan.

Deel IV Samenvattingen, conclusies en lessen

In hoofdstuk 16 worden de risico's van de verschillende groeistrategieën behandeld. Daarbij worden deze risico's geanalyseerd, geclassificeerd en ingedeeld naar risicoklassen. Vervolgens wordt een inzicht opgebouwd van de in de loop der tijd genomen risico's en wordt per uitgevoerde strategische groeimaatregelen vastgesteld welk percentage als geslaagd kunnen worden beschouwd en welk deel is mislukt. In hoofdstuk 17 wordt een vergelijking gemaakt tussen de in het gehele bedrijfsleven toegepaste strategieën en die in de KRL-industrie in het bijzonder. Ook wordt onderzocht of er parallellen zijn te trekken, of dat er juist verschillen hebben bestaan en welke oorzaken daaraan ten grondslag hebben gelegen. In het laatste hoofdstuk wordt allereerst een samenvatting van deze studie gegeven en worden de conclusies vermeld, gevolgd door de lessen die uit de neergang van de textielindustrie te trekken zijn.

1.5 Hoofdconclusies

1. De grootste fout die werd gemaakt is, dat er in de 60^{er} jaren onvoldoende onderzoek naar de externe invloedsfactoren werd gedaan. Daardoor werd de bedreiging onderschat en werd er vanuit gegaan dat de toen optredende neergang van tijdelijke aard was en er dichtbij huis nog steeds mogelijkheden waren tot groei, terwijl de meeste marktaandelen afnamen.
2. Ook werden daardoor de verkeerde groeistrategieën uitgevoerd waarvan de meeste na een decennium mislukt blijken te zijn.
3. Er werd te laat en in onvoldoende mate gezocht naar hoogwaardige specialisatie en structurele vernieuwing, werd er slechts een beperkt aantal diversificatiemaatregelen uitgevoerd en werd de groeiende markt van substituu-producten aan in Nederland investerende buitenlandse (textiel)ondernemingen overgelaten.
4. Ten slotte werd door slechts een enkeling het gezegde ingezien: "You can better have a market than a mill" en dat de marktpositie alleen behouden kon worden door het opzetten van productiecapaciteit in landen met lagere lonen of het uitbesteden van productie in bovengenoemde landen (outsourcing).
5. De Nederlandse textielindustrie is niet alleen ten onder gegaan aan de goedkope invoer uit de opkomende landen. Gedurende de periode 1962–1992 hebben Duitsland en België tezamen ruim 50 % van de textielinvoer voor hun rekening genomen. Een aantal externe omgevingsfactoren heeft de internationale concurrentiekracht van de Nederlandse textielindustrie t.o.v. die in de buurlanden verzwakt, zoals:
 - de relatief hoge loon- en andere kosten gedurende de jaren 1970–1985
 - het wegtrekken en de liquidaties van de kledingindustrie vanaf 1965
 - de grotere financiële ondersteuning die België en Duitsland aan hun textielindustrie hebben gegeven.
 - de grote thuismarkt (W. Duitsland)
6. Onze slotconclusie is dat door een betere aanpak van de problemen de neergang niet zou zijn voorkomen, maar dat er wel meer overlevenden zouden zijn geweest.

DEEL I

De economische en industriële ontwikkeling van Nederland

HOOFDSTUK 2

Hoofdlijnen van de economische ontwikkeling van Nederland 1950–2000

2.0 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt als achtergrond voor de later te beschrijven ontwikkeling van de Nederlandse industrie en in het bijzonder van de textielindustrie, de gang van zaken van Nederland van 1950 tot 2000 beschreven. Daarbij zijn als indicatoren van de economische ontwikkeling in Nederland gekozen: de jaarlijkse mutatie van het bruto binnenlands product (BBP) en de jaarlijkse geregistreeerde werkloosheid in % van de beroepsbevolking. Het BBP wordt tevens in relatie gebracht met de ons omringende landen, de ontwikkeling van de werkloosheid sluit ten dele aan bij de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de verschillende bedrijfstakken die in het volgende hoofdstuk wordt belicht.

Vervolgens worden de veranderingen in de economische structuur van Nederland en met name de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de verschillende sectoren van de samenleving toegelicht. Daarna wordt kort aandacht besteed aan de ontwikkeling van de in- en uitvoer binnen de zich ontwikkelende en groter wordende EG.

Uit bovenstaande analyses blijkt dat in de gang van zaken van Nederland een drietal zeer uiteenlopende perioden kan worden onderkend. Van elke periode wordt een aantal karakteristieken vastgesteld en het door de Nederlandse overheid uitgevoerde economisch beleid toegelicht. Met name de economische malaise aan het einde van de 70^{er} en begin van de 80^{er} jaren, de toentertijd genomen maatregelen en de effecten daarvan uitmondend in het ‘poldermodel’, worden besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de ontwikkeling van enkele kerngegevens en de bereikte positie van Nederland aan het einde van de 20^{ste} eeuw te midden van de ons omringende landen.

Hoewel de korte maar boeiende analyse van vijftig jaar economische ontwikkeling van Nederland tot het jaar 2000 uitdaagt tot het beschrijven van voortgaande ontwikkelingen in de nieuwe eeuw, maar ook tot het betreden van talloze andere aanpalende terreinen die verwant zijn aan deze ontwikkeling, moet deze uitdaging worden overgelaten aan andere onderzoekers.

2.1 Indeling van het tijdvak 1950–2000

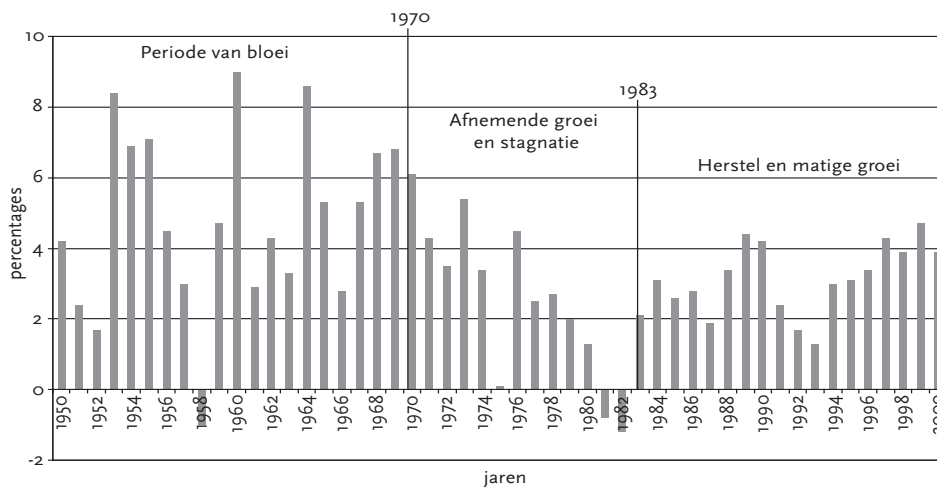
Het gehele tijdvak 1950–2000 kan worden ingedeeld in drie perioden:

1. 1950–1970, een periode van bloei,
2. 1970–1983, een periode van afnemende groei en stagnatie,
3. 1983–2000, een periode van herstel en matige groei.

Elk van deze periode had verschillende conjuncturele kenmerken, maar ook geheel verschillende aandrijvende motoren en afremmende factoren. Daarnaast zijn binnen de onderscheiden perioden korte bewegingen te onderkennen van afwisselende groei, soms daling van de economische activiteiten en korte recessies. De scherpe conjunctuurbewegingen, zoals die vóór de Tweede Wereldoorlog zijn opgetreden, zijn na de oorlog veel minder heftig geweest.

Een beter ontwikkeld monetair beleid en de toegenomen internationale economische integratie zijn hiervan de belangrijkste oorzaken. Reeds in 1969 concludeerde Tinbergen: “Praktisch gesproken heeft de conjunctuurbeweging opgehouden te bestaan”¹ en in 1978 schreef De Vries: “Wat wij waarnemen zijn veeleer versnellingen en vertragingen in de economische groei. Voor de golven van conjunctuur zijn guirlandes van groei in de plaats gekomen”.² In onderstaande grafiek is voor het inzicht in de macro economische ontwikkeling de volume mutatie van het Binnenlands Product tegen Bruto marktprijzen (BBP) van de periode 1950–2000 weergegeven.

Grafiek 2.1 Volume mutatie van het BBP in Nederland 1950–2000



Bron: CBS StatLine – Historie nationale rekeningen

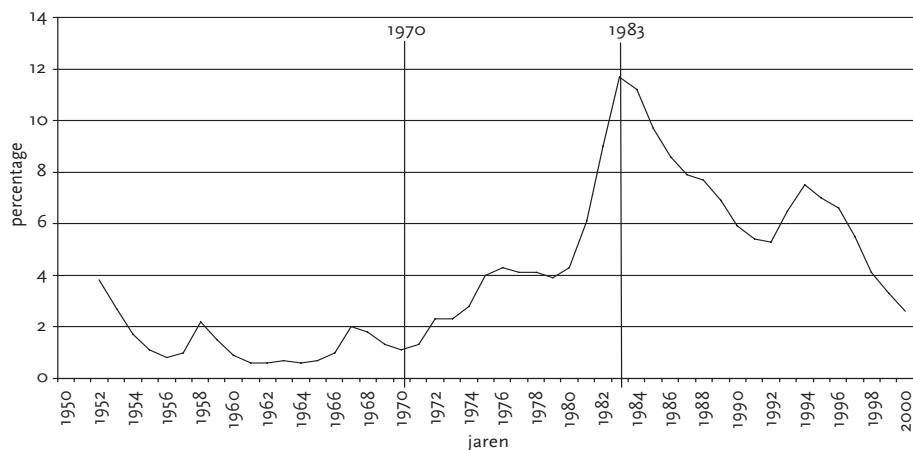
Duidelijk zijn de hierboven onderscheiden drie perioden te onderkennen. Bij deze “guirlandes” van versnellingen en vertragingen van economische groei zijn er in het tijdvak 1950–2000 in verschillende facetten van het economisch leven toch grote verschillen vast te stellen. Een duidelijk voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van de werkloosheid waarbij, soms met een kleine vertraging, aanzienlijke hoogte – en dieptepunten zijn te constateren. Wel geeft in grote lijnen de verandering in de werkloosheid eenzelfde beeld te zien als bij de drie onderscheiden perioden van de macro economische ontwikkeling.

De eerste periode van 1950 tot 1970 was er één van vrijwel continue economische expansie met hoge groeicijfers waarbij de werkloosheid rondom de 2% schommelde. Daarna vindt met een korte onderbreking een sterke stijging plaats en hapert de economische ontwikkeling van ons land gedurende 10 jaar steeds meer. Vanaf 1983 begint de werkloosheid weer af te nemen en treedt, met een onderbreking in 1993 en 1994, een herstel op waarbij tijdens de eeuwwisseling weer een niveau van 2% wordt benaderd.

Na het herstel van de oorlogsschade brak tegen het einde van de jaren '40, gestimuleerd door de naoorlogse schaarste aan goederen en door lage lonen, een lang en uniek tijdperk aan van sterke en stabiele economische groei, die werd afgewisseld door korte kenteringen. De aanvankelijk lage loonkosten, de lage prijzen, de op gang komende Europese integratie en de toenemende wereldhandel waren er de belangrijkste oorzaken van dat de export van ons land een grote vlucht nam. Het bedrijfsleven expandeerde en door de omvangrijke export kon het verlies van de Indonesische afzetmarkt grotendeels worden gecompenseerd. In de periode 1950–1970 groeide de Nederlandse economie in een tempo van gemiddeld 5% per jaar, waarbij alleen in 1958 een korte sterke daling plaatsvond. De particuliere consumptie nam in dezelfde

orde van grootte toe, de investeringen groeiden jaarlijks gemiddeld met ruim 6% en de export nam jaarlijks toe met ruim 9%.³ De werkloosheid was in de periode tot 1970 zeer laag. Het gevolg van bovenstaande ontwikkelingen was dat er onder brede lagen van de bevolking een aanzienlijke welvaart ontstond. Ook in de andere West Europese landen was aanvankelijk van een sterke naoorlogse groei sprake die ook daar na verloop van tijd weer afnam.

Grafiek 2.2 Geregistreeerde werkloosheid in % van de beroepsbevolking 1952–2000



Bronnen: *Negentig jaren statistiek in tijdreeksen 1899–1989*, CBS Den Haag, 79; *Vijfennegentig jaren statistiek in tijdreeksen 1899–1994*, 49; *Statistische jaarboeken 1998, 2000 en 2004*, CBS Den Haag, resp. 108, 194, 193

In de tweede periode van 1970 tot 1983 viel de economische groei in Nederland sterk terug. Aanvankelijk zwakte zij in het begin van de jaren 70 af en kwam er een einde aan de lange periode van expansie. Later viel de groei door de beide oliecrises en de royale opzet van de verzorgingsstaat, alsmede door de grote financiële lastendruk van de overheid in Nederland sterk terug. De gemiddelde jaarlijkse mutatie van het BBP nam in de periode 1976–1984 af tot 1.6%. Door een gericht stimuleringsbeleid kon na de eerste oliecrisis in 1973 in Nederland nog een ernstige terugval worden voorkomen. Doch na de tweede oliecrisis in 1979 trad een ernstige groeistagnatie op en bereikte de werkloosheid een record niveau van bijna 12%. Alle bedrijfstakken werden getroffen door de stagnerende groei, maar vooral de zwakkere en arbeidsintensieve bedrijfstakken zoals de schoenen – en kledingindustrie maar ook de textiel en de scheepbouwindustrie, werden getroffen door een structurele neergang en kalfden qua werkgelegenheid sterk af.

In de laatste periode van 1983 tot 2000 kwam na uiteenlopende pogingen om de vastgelopen economie weer te stimuleren, vanaf het midden van de jaren 80 een herstelproces op gang. Gestimuleerd door het herstel van de wereldhandel en de voortgaande bezuinigingen in de sociale sector en bij de overheid, nam in de tweede helft van de jaren 80 de groei van de economie weer toe. Deze werd onderbroken door de gevolgen van de val van de muur in Berlijn en de Duitse eenwording. Daarna herstelde de groei zich weer en was in Nederland zelfs krachtiger dan in de omringende landen. Het predikaat ‘poldermodel’ werd geboren. Deze exponent van het Rijnlandse model heeft een grote invloed gehad op de economische ontwikkeling van Nederland gedurende de laatste twee decennia van de vorige eeuw. De werkloosheid daalde geleidelijk en bereikte in 1999, net als in de periode 1950–1970, een niveau van nog geen 3%. Samen met Luxemburg kent Nederland bij de eeuwwisseling de laagste werkloosheid van Europa.⁴

Opvallend was dat in de moeilijke jaren in Nederland de vertraging van de groei aanzienlijk sterker was dan in de andere West Europese landen, maar dat na het herstel de groei in Nederland weer groter was dan het gemiddelde van de West Europese landen.

Tabel 2.1 De macro economische prestaties van Nederland vergeleken met N.W. Europa, 1960–1994

gemiddelde groeivoet van het BBP per capita per jaar in %	Nederland	Noordwest-Europa
1960–1973	3,57	3,63
1973–1979	1,93	2,05
1979–1987	0,67	1,74
1987–1994	1,83	1,13

Bron: Ark, B.van en Jongh, H.J.de, 'Accounting for Economic Growth in the Netherlands since 1913', in: *Economic and Social History in the Netherlands*, 7 (1996), 201

Uit de tabel blijkt dat de groei van het BBP per hoofd van de bevolking in Nederland in de 60^{er} jaren gelijk was aan het gemiddelde van N.W. Europa. In de 70^{er}, maar vooral in de eerste helft van de 80^{er} jaren deed de Nederlandse economie het beduidend slechter en bleef de groei per capita sterk achter bij die van de andere N.W. Europese landen. Daarna herstelde Nederland zich en kwam vóór te liggen op de andere landen, maar het niveau van de groei per capita bedroeg toen slechts de helft van wat het in de 50^{er} en 60^{er} jaren was geweest.

Een ander kenmerk, dat nauw samenhangt met de algemene economische ontwikkeling van een land, is dat de structuur van de economische samenleving in Nederland in de afgelopen 50 jaar een grote verandering te zien heeft gegeven. Daarbij zijn de primaire en secundaire sectoren aanzienlijk gekrompen en heeft de dienstverlening een zeer sterke groei te zien gegeven. Vooral de globalisering heeft in de industriële structuur van ons land grote wijzigingen tot stand gebracht, een beweging die nog niet is beëindigd en de komende decennia zal worden voortgezet. In onderstaande tabel is het aandeel van de verschillende sectoren over de afgelopen 50 jaar vermeld.

Tabel 2.2 Sectorale verdeling van de beroepsbevolking 1950–2000

In procenten	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Landbouw en visserij	15,4	11,1	7,0	5,8	4,5	3,7
Industrie	31,5	31,9	27,3	21,8	19,5	15,3
Handel en transport	21,4	22,6	26,2	26,1	24,8	25,6
Dienstverlening	13,1	13,6	16,8	22,1	29,6	36,5
Bouw	8,2	9,1	10,6	9,3	7,7	7,5
Overheid	10,4	11,7	12,1	14,9	13,9	11,4
Totaal	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Index arbeidsvolume	100	111	125	127	143	169

Bronnen: *Vijfennegentig jaren statistiek in tijdreeksen 1899–1994*, 207 en *Statistisch jaarboek 2004*, CBS Den Haag, 412

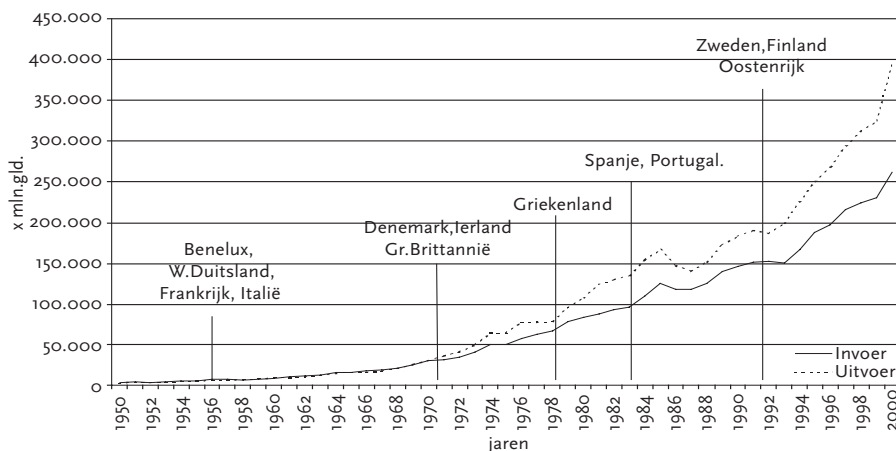
Het aandeel van de landbouw in de totale werkgelegenheid heeft over de gehele periode een constante daling te zien gegeven en bereikte in 2000 een niveau van nog geen 4%. Het belang van de landbouw voor de Nederlandse werkgelegenheid is daarmee van ondergeschikt belang geworden. Daarmede wil niet gezegd worden dat de landbouw in de Nederlandse economie een ondergeschikte rol speelt, zij blijft immers toeleverancier voor een deel van de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie. Wel vinden ook daarbij minder gunstige ontwikkelingen plaats. De suikerbietenenteelt en de daarbij behorende industrie zullen bijvoorbeeld de komende decennia geleidelijk worden afgebouwd ten behoeve van de rietsuiker uit opkomende landen. Ook het aandeel van de industrie in de totale werkgelegenheid, dat aanvankelijk ruim 30%

bedroeg en twee decennia nog stabiel bleef, nam na 1970 sterk af en bereikte in 2000 een niveau dat op de helft ligt van dat van 1950. De sectoren handel, horeca, transport en opslag, gaven aanvankelijk een stijging te zien, zij wisten zich daarna te handhaven en eindigden in 2000 gezamenlijk op een aanzienlijk hoger niveau dan de industrie. Zowel de bouwnijverheid als de overheid gaven aanvankelijk tot 1970 en 1980 een stijging te zien, maar belandden in 2000 weer op een nagenoeg gelijk niveau als in 1950.

De qua werkgelegenheid verreweg sterkst groeiende sector in Nederland is de dienstverlening geweest. Zij heeft zich sinds 1970 ruimschoots verdubbeld en zich op talloze gebieden van de samenleving sterk ontwikkeld. Ook heeft ze de teruggang van de landbouw en later ook van de industrie gecompenseerd. Vooral de gezondheid – en welzijnszorg, de financiële sector, de juridische – en economische dienstverlening, de uitzend-, reclame- en computerservicebureaus, het milieu beheer en de toeristische dienstverlening, zijn het laatste kwart van de vorige eeuw zeer sterk gegroeid. Gezien de geografische ligging, de historie en de Nederlandse volksaard, passen handel, transport en dienstverlening voor de lange termijn wellicht beter in Nederland dan de industriële activiteiten. Historisch gezien is de industriële ontwikkeling in de Nederlandse samenleving later tot ontwikkeling gekomen dan in de ons omringende landen en zijn ook de overheid en de bancaire sector, in tegenstelling tot bijvoorbeeld België, Duitsland en Frankrijk, van oorsprong meer op de handel dan op de industrie georiënteerd geweest. Ook heeft de Nederlandse overheid, zoals later zal blijken, met haar beleid van een open economie, niet in die mate met de industrie rekening gehouden als in de landen rondom ons heen het geval is geweest.

Inmiddels is daar in de laatste 50 jaar een ander verschijnsel bijgekomen, de industrialisatie van de opkomende landen. De concurrentie uit deze landen heeft ons gedwongen een aantal traditionele sectoren te verlaten. Later in deze studie zal daaraan, evenals aan de wijzigingen binnen de industriële sector, aandacht worden besteed. Verwacht kan worden dat de gesignaleerde neergaande trend van de werkgelegenheid in de industrie zich de komende decennia verder zal voortzetten en ook de werkgelegenheid in talloze andere bedrijfstakken ongunstig zal beïnvloeden. Gezien de grote consequenties die deze verdere verschuiving binnen Nederland zal hebben, is nader onderzoek naar deze te verwachten ontwikkeling zeer gewenst.

Grafiek 2.3 In- en uitvoer uit en naar de EG landen en toetredingsjaren nieuwe landen, 1950–2000



Bronnen: *Negentig jaren statistiek in tijdreeksen 1899–1989*, CBS Den Haag, 79 en *Vijfennegentig jaren statistiek in tijdreeksen 1899–1994*, 49 en *Statistische jaarboeken 1998, 2000 en 2004*, resp. 323, 351, 327

Tot slot van deze paragraaf is de ontwikkeling van de uitvoer naar en de invoer uit de EG weergegeven. Door de vergroting van de EG, het openstellen van de binnengrenzen en natuurlijk ook door de inflatie, zijn deze beide in de het gehele tijdvak 1950–2000 sterk toegenomen en heeft vooral de gestegen uitvoer een impuls gegeven aan de economische ontwikkeling. In onderstaande tabel zijn de in- en uitvoer weergegeven, waarbij vanaf de 70^{er} jaren de invloed van de sterk gestegen aardgasprijzen mede een rol speelt.

2.2 De periode van bloei, 1950–1970

De Nederlandse overheid voerde in de jaren '50 op economisch gebied een expansieve structuurpolitiek met als centrale elementen industrialisatie en sterke groei van de export, een beleid dat zou kunnen worden gerealiseerd door een verbetering van de internationale concurrentiepositie. Met dat doel werd een aantal maatregelen doorgevoerd om de industrie te stimuleren en van Nederland een land van relatief lage lonen en prijzen te maken. Te noemen zijn:

1. Monetaire maatregelen

In 1949 werd de Nederlandse gulden met 30% gedevalueerd, ook de buurlanden devalueerden, zij het in mindere mate. De effectieve wisselkoers van de gulden daalde daardoor sterker, hetgeen een stimulans was voor de export en het importeren minder aantrekkelijk werd.⁵

2. Lage prijzenpolitiek

Nederland voerde een landbouwprijsbeleid waarbij de prijzen van voedingsmiddelen beneden die van de wereldmarktprijzen werden gehouden en de pachtprijzen werden beheerst. Hetzelfde werd toegepast bij de huren, waardoor het aandeel van de huurkosten in de uitgaven van de bevolking daalden van 17% in 1937 naar 7% in 1951. Door deze maatregelen konden de kosten van levensonderhoud worden beperkt en bleven zij ver achter bij die van bijvoorbeeld België.⁶

3. Geleide loonpolitiek

Nederland kende in 1950 reeds de laagste loonkosten van de latere EEG. Ook in de jaren daarna werden de lonen door de overheid laag gehouden, teneinde met een laag prijsniveau internationaal goed te kunnen blijven concurreren, opdat de export van industrie en landbouw kon worden vergroot (Zie tabel 2.3).

4. Industrialisatiepolitiek

Vanaf 1949 werden z.g. industrialisatienota's opgesteld, met kwantitatieve doelstellingen op het gebied van werkgelegenheid, investeringen en betalingsbalans en kwalitatieve doelstellingen zoals expansie van basisindustrieën, van arbeidsintensieve bedrijfstakken en branches met hooggekwalificeerde exportproducten.⁷

Door de VS werden ten behoeve van het economisch herstel van Europa in het kader van het Marshallplan vanaf 1948 dollars ter beschikking gesteld voor de aankoop van noodzakelijke goederen in het buitenland. Nederland werd daardoor behoed voor een noodgedwongen interen op de geslonken goud- en deviezenreserves en de risico's van een neerwaartse spiraalbeweging van de economie. Als eis werd door de VS gesteld dat de ontvangende West Europese landen de belemmeringen in het handels- en betalingsverkeer zouden verminderen. Daarnaast werd het goederen verkeer met het buitenland extra gestimuleerd door het in werking treden van de Benelux en een ruimer handelsverdrag met West Duitsland, hetgeen een gunstige uitwerking had op de export.⁸

Op deze wijze werd in Nederland het fundament gelegd voor een forse economische expansie, die kon worden gerealiseerd door de heersende schaarste aan goederen en de lage lonen en prijzen. De volgende jaren werd de expansie verder gestimuleerd door sterke impulsen als de toename van de wereldhandel en het steeds meer open stellen van de

EEG-binnengrenzen, waardoor de export sterk toenam. Ook werden door een strikte beheersing van de collectieve uitgaven de staatsfinanciën gesaneerd. Het prijspeil en het loonniveau bleven redelijk stabiel en de betalingsbalans gaf een structurele verbetering te zien.

Deze periode begint in 1950, het jaar waarin de wederopbouw van Nederland na de Tweede Wereldoorlog als beëindigd kan worden beschouwd. Ook is dan de in de oorlog opgezette en daarna enkele jaren voortgezette distributie van zowel productie- als consumptiegoederen bijna volledig afgeschaft. Als laatste werd de distributie voor brandstoffen in 1954 opgeheven. Dankzij de schaarste na de tweede wereldoorlog was in het jaar 1950 sprake van een duidelijke economische groei. Door het uitbreken van het Korea-conflict in de zomer van 1950, met als gevolgen angstaankopen, voorraadvorming en verhoogde defensieaanschaffingen, was er in 1951 sprake van hausse-effecten. Door overheidsmaatregelen met als doel een tijdelijke beperking van de consumptie en investeringen, lukte het de oververhitte economie weer in het gareel te krijgen. Toch trad er in 1952 een lichte recessie op.⁹ In dat jaar is er dan ook sprake van een relatief hoge werkloosheid van bijna 4% van de beroepsbevolking (Grafiek 2.1.). Een percentage dat bijna in het niet valt vergeleken met de hoge cijfers in het laatste kwartaal van de eeuw. In 1953 leefde de economie weer op, gevolgd door een hausse in 1954, 1955 en 1956, waarin van een sterke expansie sprake was. In 1957 kwam daaraan een einde en in 1958 was er een lichte recessie waardoor de werkloosheid, die in de jaren daarvoor sterk was gedaald, weer toenam. Mede door de ingestelde ‘bestedingsbeperking’ ging de recessie voorbij en brak van 1959 t/m 1962 opnieuw een hausseperiode aan met een hoge werkgelegenheid.¹⁰ Daardoor, maar ook door de toename van de dienstensector, ontstond er een krapte aan de onderkant van de industriële arbeidsmarkt. Buitenlandse werknemers vooral uit Italië, Portugal, Spanje en Turkije werden aangetrokken in talloze functies waarvoor geen scholing vereist was, die laag gewaardeerd werden en zich kenmerkten door veel ‘arbeidsinconvenienten’ (gevaarlijk, vuil, zwaar en lawaaiig werk).

Tabel 2.3 Indices loonkostenniveaus in de verwerkende industrie de EEG landen 1950 en 1966¹³

	Handarbeiders		Beambten	
	1950	1966	1950	1966
Nederland	100	100	100	100
West Duitsland	105	107	100	98
Frankrijk	120	94	160	120
Italië	125	88	155	108
België	155	102	170	111
Totaal E.E.G.	115	100	125	106

De invoering van de 5-daagse werkweek en de revaluatie van de gulden in 1961 leidden voor het eerst tot een sterke stijging van de loonkosten in Nederland in vergelijking met de landen om ons heen. Mede daardoor was er in 1963 sprake van een aarzeling in de economie, die onder meer tot uiting kwam in stagnerende bedrijfsinvesteringen. Door stijgende overheidsinvesteringen, een soepel monetair beleid en een expansieve wereldhandel zette de vertraging echter niet door. De loonexplosie van 1964 vormde een tweede dijkdoorbraak. De SER rekende in 1963 nog voor, dat de ruimte voor loonsverhogingen beperkt was, maar de krapte op de arbeidsmarkt en het nog bestaande loonkostennadeel t.o.v. het buitenland waren sterker dan de papieren waarschuwingen.¹¹ Of zoals De Vries het stelde: “De loonexplosie van 1964, die resulteerde in een stijging van 15% markeerde de onmacht van de maatschappelijke krachten om de economie te beteugelen en betekende een verlies van de tevoren opgebouwde kostenvoorsprong op het buitenland. Tot een uitgebalanceerd beleid, kwam het toen niet meer”.¹² Teneinde een inzicht te verschaffen in de loonontwikkeling in Nederland vergeleken

met de omringende landen, zijn in onderstaande tabel de loonkostenniveaus van de EEG landen in de jaren 1950 en 1966 met elkaar vergeleken.

Duidelijk blijkt dat Nederland in 1950 in de EEG het land met verreweg de laagste loonkosten was. Na liberalisering en decentralisatie van de loonvorming in de eerste helft van de jaren '60, begonnen de lonen sterk te stijgen, waardoor Nederland in 1966 in de middengroep belandde. Bovendien overtrof daarbij de gemiddelde loonsverhoging de groei van de productiviteit, zodat de sterke internationale concurrentiepositie verminderde.¹⁴ Opvallend is voorts dat de verschillen tussen de loonkosten van de verschillende landen in 1966 door de op gang gekomen economische integratie veel minder groot zijn dan in 1950. Ondanks de positieve macro economische effecten heeft het lage loonniveau ook zijn keerzijden gehad. In één van de jubileumuitgaven van het CBS, *Nationaal Goed, feiten en cijfers over onze samenleving ca. 1800–1999* stelt Smit:

“Er zijn sterke aanwijzingen dat de reeds in de jaren '40 ingezette loonmatiging heeft geleid tot een dermate laag loonniveau, dat er voor de ondernemers geen enkele impuls bestond om te investeren in arbeidsbesparende technologieën en dat juist door deze loonmatiging het productiviteitsniveau in Nederland in internationaal vergelijkend perspectief zeer laag bleef. De toegevoegde waarde per gewerkt uur was niet alleen in de eerste naoorlogse jaren bijzonder laag, maar het duurde tot het begin van de jaren 60 voordat de arbeidsproductiviteit in de Nederlandse industrie weer op normaal Europees niveau lag”.¹⁵

Geconcludeerd wordt dat door loonstijgingen de arbeidsbesparende investeringen worden gestimuleerd en dat hierdoor de concurrentiepositie van het bedrijfsleven juist zou kunnen worden versterkt. Het eerste is voor de langere termijn ongetwijfeld het geval. Zo zijn er in de textielindustrie voorbeelden van achterstand in automatisering die er wellicht bij hogere lonen niet zouden zijn geweest. Voor de kortere termijn zijn er bij relatief hoge loonkosten wel negatieve effecten, omdat daardoor de concurrentiepositie van een land verzwakt met als gevolg verlies van marktaandeel waardoor winstniveaus worden aangetast met weer mogelijke negatieve gevolgen voor investeringen en werkgelegenheid. Dit is met name het geval als de loonstijging een plotseling karakter heeft. In het algemeen dreigt er geen gevaar zo lang de stijging van de lonen de groei van de arbeidsproductiviteit niet te boven gaat. Overtreft echter de loonstijging in een land die van de arbeidsproductiviteit, dan wordt de internationale concurrentiepositie aangetast. In de tegenwoordige tijd met open grenzen, de meer op elkaar afgestemde economische ontwikkeling en de gemeenschappelijke munt, is er veel minder sprake van plotselinge loonontwikkelingen en groeien door de toenemende liberalisatie de kostprijzen van de meeste producten in naburige landen naar elkaar toe.

Het jaar 1964 werd nog gekenmerkt door een hausse. Door de loonexplosie in dat jaar, die resulteerde in een loonstijging van 15%, vindt er in 1965 echter een kentering plaats. Deze wordt gevolgd door een langzaam herstel in 1966 en 1967, terwijl in 1968 en 1969 weer van een hausse sprake is. In 1970 neemt de spanning weer toe.¹⁶ Opvallend is dat na de recessie van 1958 de werkloosheid zich tot 1972 blijvend op een zeer laag niveau stabiliseert (Grafiek 2.1.).

De krapte op de arbeidsmarkt gaf ook velen de overtuiging, dat volledige werkgelegenheid een blijvend verschijnsel was dat de gehele eeuw zou blijven voortduren en dat het gevaar van een grote recessie bleek te zijn overwonnen. De sociale voorzieningen werden steeds meer uitgebouwd, zonder dat men zich zorgen maakte over de kosten daarvan en de uitwerking op de economie: “Men dacht dat werkgelegenheid en economische groei met nieuwe wetenschappelijke methoden konden worden veilig gesteld, alleen voor de inflatie bleek geen klip en klare oplossing voor handen. Vele vaderlandse economen stelden hiervoor echter vertrouwen in de gevoerde loon- en prijspolitiek”, aldus Rutten in 1995.¹⁷

Enkele jaren na de loonexplosies verscheen in 1966 nog eenmaal in de naoorlogse periode een document, dat thuis hoorde in de traditie van de industrialisatienota's. Daarna werd

de gerichte industrialisatiepolitiek losgelaten en vervangen door het wat minder concrete ‘groeidenken’, waarbij structurele veranderingen in de economie werden aangebracht. Door het heersende optimisme en de sterk gestegen welvaart kwam een ambitieus project van de grond van een allesomvattende en relatief genereuze verzorgingsstaat. Het aantrekkelijke en betaalbare aanbod van collectieve voorzieningen, zoals onderwijs, sociale zekerheid, gezondheidszorg en gesubsidieerde woningen, riep een enorme uitbreiding van de vraag naar deze voorzieningen op.¹⁸ De kosten hiervan, versterkt door het ‘Beaumol effect’, het feit dat de prijzen van deze arbeidsintensieve activiteiten door een gebrek aan automatiseringsmogelijkheden veel meer stegen dan het algemene prijspeil, droegen bij tot een groeiend beslag op overheidsmiddelen.¹⁹

Door talloze factoren, zoals o.a. de sterke neiging tot het verdelen van de welvaart, de toenemende rol en de uitbreiding van het overheidsapparaat, de opzet van de verzorgingsstaat en het verminderde internationale concurrentievermogen, verminderde in het begin van de jaren '70 de economische groei. Er kwam een einde aan de periode van de naoorlogse groei en de werkloosheid begon vanaf 1970 voor het eerst weer toe te nemen (Grafiek 2.1.). Ook kwam de winst van het bedrijfsleven onder druk te staan en werd er steeds meer vreemd vermogen aangetrokken. Het aandeel van het eigen vermogen in de totale activa van de grootste industriële ondernemingen daalde van 54% in 1965 tot 38% in 1973.²⁰

Opvallend was ook dat de economische groei in de beschouwde periode qua werkgelegenheid niet gelijk verdeeld was over de verschillende sectoren van de economie. Vooral de werkgelegenheid in de landbouw verminderde, maar ook die van de industrie begon te dalen, ook binnen de industrie traden aanzienlijke verschuivingen op. Als gevolg van de grote olie- en gasvondsten had er vanaf het einde van de jaren '50 een relatief sterke daling van de energieprijzen plaatsgevonden, waardoor de energie-intensieve vormen van de productie werden bevorderd en vooral de chemische industrie sterk expandeerde. Anderzijds verminderde het belang van de meer arbeidsintensieve- en oudere bedrijfstakken, omdat de sterke stijging van de arbeidskosten niet in voldoende mate kon worden gecompenseerd door verbetering van de arbeidsproductiviteit.

Door alle hierboven beschreven ontwikkelingen was er in Nederland in 1970 een einde gekomen aan de tijd van economische bloei. De lonen waren al enige tijd sneller gegroeid dan de arbeidsproductiviteit, de exportgroei was tot een einde gekomen, de investeringen begonnen af te nemen, de overheidsuitgaven lagen op een hoog niveau en bleven door het streven naar een perfecte verzorgingsstaat verder stijgen, de belastingen en sociale lasten waren relatief hoog, de werkloosheid begon na 1973 sterk toe te nemen. Ons land stond aan het begin van een nieuw tijdperk.

2.3 De periode van afnemende groei en stagnatie 1970–1983

In het begin van de jaren '70 kwam er een einde aan de lange termijn van min of meer stabiele en sterke groei, waarna in de periode 1970–1984 de economische groei terugviel en de werkloosheid sterk steeg. De lange termijn groeivoet van het BBP daalde van bijna 5% tijdens de jaren 60 tot ongeveer 2% in de periode tot 1984.²¹ Deze periode werd gekenmerkt door een tweetal oliecrises, waardoor de energieprijzen sterk stegen met allereerst gevolgen voor de olie – en chemische industrie, maar later ook voor andere bedrijfstakken en overige delen van de samenleving. Aanvankelijk was er na de eerste oliecrisis in 1973 nog een tijdperk van matige economische groei, maar in de jaren 1979–1984 stagneerde de economie in Nederland in ernstige mate en was er zelfs sprake van een negatieve groei. De werkloosheid steeg daarbij tot een naoorlogse recordhoogte van bijna 12%.

Onder een groot deel van de bevolking en de politiek was aan het einde van de jaren '60 een grote behoefte ontstaan de vruchten van de welvaartsstaat te oogsten. Daarnaast gaf het ‘Rapport van de Club van Rome’ dat in 1972 verscheen, een sterke aanzet tot het

milieubewuste denken en het besef dat er grenzen aan de groei moesten worden gesteld. Op talloze gebieden kwam de maatschappij in beweging en werd veel van het oude vertrouwde ter discussie gesteld, niet alleen in het onderwijs en in de cultuur, maar ook in de politiek, tussen politiek en bedrijfsleven en op het gebied van de arbeidsverhoudingen. De coalitieregering van de sociaal-democraat Den Uyl die in 1973 het roer overnam, lanceerde een programma van gelijkmatige spreiding van inkomen, kennis en macht over alle delen van de bevolking. Zij nam daarnaast een aantal sociale maatregelen en voerde een aanzienlijke verhoging van de minimumlonen door. Het gevolg was dat niet alleen de loonkosten en de overheidsuitgaven toenamen maar dat ook de internationale concurrentiepositie van ons land werd verzwakt, omdat de arbeidsproductiviteit minder sterk steeg dan de lonen.

De verzwakte Nederlandse economie werd in 1973 hard getroffen door de eerste oliecrisis, een schoksgewijze verhoging van de ruwe olieprijs door de Opec landen (grafiek 2.3). De verhoging van de olieprijs veroorzaakte een algehele verhoging van de energie- en grondstofprijzen, gevolgd door een algemene prijsstijging. Om een tegenwicht te bieden tegen de daardoor te verwachten koopkrachtdaling, besloot de Nederlandse regering tot stimulering van de nationale bestedingen. Er werd meer geld ter beschikking gesteld voor o.a. nieuwe werkgelegenheidsprojecten, industriepolitiek, voor milieuvriendelijke bedrijven, voor bedrijven in nood en voor sociale uitkeringen.²²

Deze aanpak om de bestedingen te stimuleren had in vergelijking met de economische ontwikkeling in andere landen een gunstige uitwerking. Ook de positieve ontwikkeling van de particuliere consumptie, veroorzaakt door de loonstijgingen en de sterke groei van de markt voor consumptief krediet, alsmede de overheidsstimuleringsmaatregelen, hadden tot gevolg dat de Nederlandse economie minder diep wegzakte. Wel namen de bedrijfsinvesteringen af en kwam de export onder druk te staan. Zelfs het aandeel van de export in de gedaalde wereldhandel verminderde en de werkloosheid verdubbelde bijna in twee jaar. Hoewel door de genomen maatregelen de terugval in economische activiteiten in ons land minder was dan in de omringende landen, kon er in 1974 en 1975 wel worden gesproken van een inzinking. Daarna was er een korte opleving en bleef Nederland het naar internationale maatstaven tot 1977 vrij goed doen. Het gedaalde marktaandeel in de wereldhandel bleef vrijwel stabiel en ook de werkloosheid nam niet verder toe. Wel was de inflatie door de hoge energieprijzen toegenomen.²³

Het expansieve overheidsbeleid had veel nadelige effecten van de eerste oliecrisis verzacht. Omdat door de koppeling van de aardgasopbrengsten aan de gestegen olieprijs het overheidsinkomen sterk was toegenomen, was de financiering van dit bestedingsverhogend beleid aanvankelijk nog geen knelpunt. Door de voortgaande stijging van de overheidsuitgaven was echter in 1975 het financieringstekort van de overheid opgelopen tot 3%. Om het risico van een uit de hand lopen van dit financieringstekort te voorkomen, introduceerde de minister van Financiën de norm, dat de som van de collectieve lasten als percentage van het nationaal inkomen niet meer dan 1% per jaar mocht stijgen. Daarna bleef tot 1977 het financieringstekort ongeveer op het niveau van 3%, eenzelfde norm die aan het einde van de eeuw door de EG werd vastgesteld.²⁴

Nederland stond niet alleen. In de gehele Westerse wereld kwam er in 1973 nagenoeg een einde aan de economische groei van de voorgaande jaren. De directe oorzaak hiervan lag weliswaar bij de oliecrisis, maar ook andere factoren speelden een rol. Van Zanden onderscheidt vier soorten exogene schokken, waarvan er drie een wereldwijd effect hadden en ook de Nederlandse economie troffen.²⁵

1. Het uiteenvallen van het systeem van Brettonwoods:

Tot 1971 was het internationale geldstelsel gebaseerd op vaste wisselkoersen tussen de verschillende valuta en de dollar, die op haar beurt was gekoppeld aan de goudprijs. Gedwongen door de toenemende tekorten op de betalingsbalans, besloot de VS in 1971 de

omwisselbaarheid van de dollar in goud op te schorten, waardoor er een periode aanbrak van radicale veranderingen in wisselkoersen. In Europa werd 'de slang' geïntroduceerd, een stelsel van zeer beperkte schommelingen van de wisselkoersen. Groot Brittannië, Italië en Frankrijk moesten, gedwongen door de benarde economische ontwikkeling, al na enkele jaren overgaan tot zwevende wisselkoersen. Voor West-Duitsland, Nederland en België was het nieuwe stelsel echter redelijk succesvol. De sterke band met de gezonde West-Duitse economie en de betalingsbalansoverschotten die waren ontstaan door de toegenomen waarde van de aardgas export, hadden een scherpe stijging van de effectieve wisselkoers van de gulden tot gevolg. Volgens verschillende berekeningen steeg deze tussen 1971 en 1979 met 30% à 40%.²⁶

2. Sterke en voortgaande stijging van de reële loonkosten:

De opgetreden spanningen op de arbeidsmarkt, de sterke verhoging van de minimumlonen, de afwenteling van de verhogingen van belastingen en sociale premies op de loonkosten, alsmede de indexatie van de lonen aan de gestegen energieprijzen, hadden tot gevolg dat de reële loonkosten in de periode 1970–1980 een sterke stijging te zien gaven. De overheid probeerde weliswaar plafonds voor loonstijgingen in te stellen, maar in het algemeen hadden deze ingrepen weinig effect.²⁷ In feite is hier van een endogene in plaats van een exogene schok sprake.

3. Ingrijpende veranderingen in de prijs van energie:

Tijdens het begin van de jaren '60 werd gevreesd dat de Nederlandse aardgasvondsten op den duur niet meer zouden kunnen concurreren met olie en kernenergie. Daarom startte de overheid in die tijd een programma om het verbruik van aardgas te vergroten, stimuleerde ze het particuliere verbruik en benutte ze goedkope energie als instrument van industriepolitiek. De kapitaalgoederen van de industrie en de tuinbouw sector verkregen daardoor een relatief hoog energieverbruik. Het gevolg was dat de energie-intensiteit van de economie in Nederland tussen 1963 en 1973 een aanzienlijke toename te zien gaf en dat Nederland één van de meest energie-intensieve economieën ter wereld werd. De schoksgewijze verhoging van de olieprijs in 1973 had daardoor een dubbele negatieve uitwerking op de economische ontwikkeling van ons land. Bij de eerste oliecrisis konden de effecten van de verhoging van de energieprijzen door stimuleringsmaatregelen en een vertraagde aanpassing van de aardgasprijs nog enigermate worden verzacht. Dit veranderde geheel bij de tweede oliecrisis in 1979, waarbij de Nederlandse regering aanstuurde op een volledige doorberekening van de internationale olieprijs in de aardgasprijs.²⁸

4. Fundamentele veranderingen in de wetgeving m.b.t. het milieu:

Tot ver in de jaren '60 ondervond de expanderende economie vrijwel geen hinder van de zorgen over de natuurlijke omgeving. De opkomst van de milieubewegingen, de Club van Rome en het daardoor gestimuleerde milieubewuste denken, hadden een grotere verantwoordelijkheid voor de natuurlijke omgeving tot gevolg. Vanaf 1969 werden reeksen wetten uitgevaardigd tegen allerlei vormen van vervuiling en ter bescherming van het milieu. De gevolgen voor de economie waren tweeledig. Het kostenpeil werd verhoogd en een deel van de kapitaalgoederen raakte economisch verouderd. Weliswaar waren de effecten van de milieu maatregelen van geringere betekenis voor de economische ontwikkeling dan de olieprijsstijgingen, zij speelden wel degelijk een rol omdat zij geen rendementsverbetering betekenden. Desondanks gaven zij een sterke groei te zien, in 1975 had slechts 2,6% van de totale investeringen in de industrie betrekking op verlaging van de uitstoot, in 1980 bedroeg dit 3,4%, in 1990 5,9% en in 1997 6,5%.²⁹

Smit voegt aan de opsomming van Van Zanden nog een vijfde factor toe, de ‘productivity slow down’. Gesteld wordt dat vanaf 1973 in vrijwel de gehele Westerse wereld een vertraging van de productiviteitsgroei kan worden geconstateerd en dat deze over het algemeen wordt toegeschreven aan een vertraging van de technologische ontwikkeling.³⁰ Wellicht is hier meer sprake van een gevolg van de economische crisis, dan van een exogene oorzaak. Immers, in moeilijke tijden is sprake van onderbezetting, staan de investeringen onder druk en zullen de meeste ondernemers aarzelen te investeren in een nieuwe technologie.

De tweede helft van de jaren '70 kenmerkte zich in Nederland door een omvangrijk beroep op de sociale zekerheid. Doordat ook het geïndexeerde uitkeringsbedrag per uitkeringsgerechtigde steeg, nam de sociale lastendruk voor zowel de overheid als het bedrijfsleven, maar ook voor de loon- of salaristrekkenen sterk toe. Hoewel de stijging van de lonen op een lager niveau was komen te liggen dan vóór de eerste oliecrisis, bleef zij boven de stijging van de arbeidsproductiviteit. De arbeidsinkomensquote in de marktsector (AIQ: het aandeel van de factor arbeid in de toegevoegde waarde van bedrijven, een bedrijfstak of een land) die reeds was gestegen van 82,5% in 1970 tot 88,6% in 1974, nam verder toe en bereikte in 1979 het zeer hoge niveau van 93,9%.³¹ In de industrie was door het verminderde concurrentievermogen en door de stagnerende wereldhandel de afzet onder druk komen te staan. De optredende kostenstijgingen waren moeilijk door te berekenen en zowel de winstgevendheid als het eigen vermogen namen verder af. Over het algemeen reageerden consumenten, het bedrijfsleven en de overheid op dezelfde manier als na de eerste oliecrisis. Gestimuleerd door de lage rente trachtten velen door méér geld te lenen door de recessie heen te komen. Als gevolg van dit alles daalde bij de grootste industriële ondernemingen het eigen vermogen in procenten van de totale activa van 38% in 1973 tot 32% in 1979.³²

Aan de elementen die essentieel zijn voor een goed investeringsklimaat, zoals stabiliteit, berekenbaarheid en vertrouwen, was het in het bedrijfsleven rond 1975 gaan ontbreken. Zowel binnenlandse, als ook buitenlandse investeerders lieten het afweten, multinationale ondernemingen werden verguisd, winst en ondernemen waren bijna ongepaste woorden geworden. Toen de gevolgen van de eerste oliecrisis volledig voelbaar begonnen te worden, vond tussen de leiders van de negen grootste Nederlandse internationaal werkende ondernemingen overleg plaats over de ongunstige economische situatie. Zij waren van oordeel dat bij ongewijzigd beleid zodanige structurele problemen in Nederland zouden ontstaan, dat het noodzakelijk was daar d.m.v. een open brief publiekelijk de aandacht op te vestigen. Een in ons land ongebruikelijke stap, die uitmondde in een klemmende aanbeveling tot overleg tussen overheid, werknemers en werkgevers, om gezamenlijk tot een oplossing te komen, met als doel:

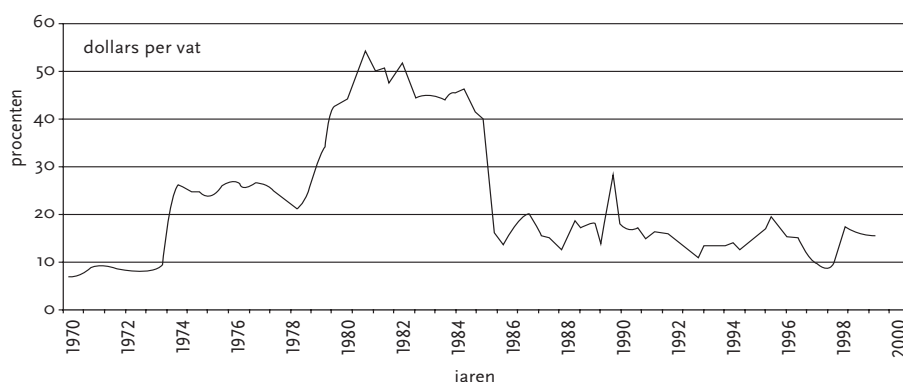
1. De collectieve lastendruk aanzienlijk terug te dringen
2. Een radicale verbetering van het ondernemersklimaat door te voeren
3. Een bundeling van economische en maatschappelijke krachten tot stand te brengen

Achteraf beschouwd werd aan deze brief noch door de politiek, noch door de vakbeweging, noch door de samenleving veel aandacht geschonken.³³ De noodzaak tot een koerswijziging werd kennelijk nog niet in brede lagen van de bevolking en in de politiek gevoeld. Hetzelfde was het geval met ‘Bestek 81’, de financieel-economische en sociale beleidsnota van het eerste kabinet-Van Agt uit 1978, met als belangrijkste ingrediënten: vermindering van het financieringstekort van het Rijk en ombuiging van de collectieve uitgaven. “Terwijl niet langer te ontkennen viel, dat de tegenvallende economische groei noopte tot ingrepen in de collectieve uitgaven, viel daarover binnen het kabinet geen overeenstemming te bereiken” aldus een terugblik van Rutten.³⁴ Ook Compajen en Den Buter schrijven achteraf in 1996 in hun beschrijving en voorspelling van de Nederlandse economie dat: “De ernst van de structurele wijzigingen die in die jaren zijn opgetreden niet op tijd zijn onderkend en dat de benodigde aanpassingen te laat en in onvoldoende omvang zijn genomen”.³⁵ Op zich is deze verlamming

in de besluitvorming geen uniek verschijnsel. Een studie van de OECD concludeert aan de hand van de ervaringen uit elf landen, dat majeure beleidsveranderingen vrijwel alleen tot stand komen als de situatie duidelijk onhoudbaar is geworden.³⁶ Pas enkele jaren later zal blijken dat dan ook in Nederland dit kritieke stadium is bereikt.

Tijdens de eerste oliecrisis had het expansieve beleid in Nederland veel nadelige effecten van de exogene schokken verzacht. Gedeelten van de wegwijnende bedrijfstakken werden kunstmatig in stand gehouden en het gevoerde energiebeleid resulteerde in matig stijgende energie- en grondstofprijzen voor veel producenten. Maar toen na de tweede oliecrisis in 1979 de olieprijs opnieuw sterk stegen (en in vergelijking met de eerste oliecrisis op een veel hoger niveau kwamen te liggen (grafiek 2.4), de wereldhandel ernstig werd vertraagd en de rente sterk steeg, verslechterde de economische situatie in Nederland snel.

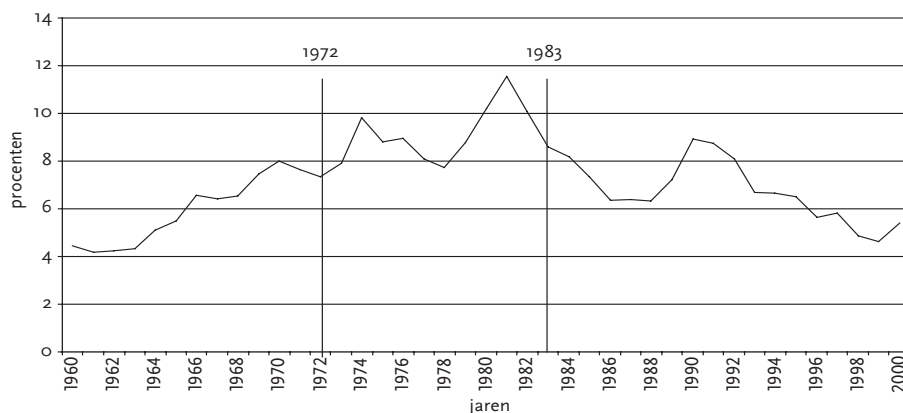
Grafiek 2.4 Reële olieprijs, 1970–2000 (in prijzen van 1998; invoerprijs aardolie, gedeïndexerd met wereldmarktprijs industrieproducten)



Bron: *Macro Economische verkenningen 2000*, Den Haag 1999; CPB, SDU Den Haag 1999, 14

De overheid beschikte niet meer, zoals in 1973, over de financiële middelen om een expansief beleid te voeren en de nadelige effecten van de oliecrisis te verzachten. De reeds verzwakte economie moest in 1979 op alle fronten zelf de verhoogde energiekosten verwerken. Zij werd niet alleen getroffen door de sterke kostenstijgingen en een inzakkende vraag, maar ook door een sterke rentestijging bij een hoog niveau van geleend geld (grafiek 2.5).

Grafiek 2.5 Kapitaalmarktrente in Nederland, 1965–1986 (gemiddeld effectief rendement langlopende staatsleningen)



Bron: CBS. *Vijfennegentig jaren statistiek in tijdreeksen*, 150 en diverse CBS statistische jaarboeken

Vanaf 1978 steeg de kapitaalmarktrente in Nederland sterk en was met 11,6% in 1981 op zijn hoogste stand. Overigens blijkt ook uit de grafiek hoe de rente tot 1972 geleidelijk omhoog is gegaan, daarna op een hoger niveau bleef en na de top in 1981 opnieuw sterk daalde, met een kleine top rond de Duitse eenwording.

Daarnaast had de combinatie van verhoogde loonkosten en gestegen effectieve wisselkoersen tot een scherpe afkalving van de internationale concurrentie positie geleid, waardoor ook de export onder grote druk stond. In de particuliere sector daalde de consumptie, stortte de woningmarkt in en viel de markt voor consumentenkrediet sterk terug. De winstgevendheid van het Nederlandse bedrijfsleven, die in de jaren '70 reeds een vrijwel ononderbroken daling te zien had gegeven, daalde na 1982 scherp. Een golf van faillissementen spoelde over Nederland. Naar schatting 27.000 bedrijven moesten hun poorten sluiten, hetgeen ongeveer 150.000 werknemers hun baan kostte.³⁷ Heel wat bedrijven, die in de jaren '70 drijvende waren gehouden door subsidies, gingen nu ten onder. De werkloosheid schoot omhoog en verdrievoudigde bijna in 3 jaar tijd (1980 4,3%, 1983 11,7% grafiek 2.2). Deze sterke toename van de werkloosheid had een aantal oorzaken:

- de belangrijkste was de lagere productie en vraaguitval bij het bedrijfsleven, veroorzaakt door de daling van het volume van de particuliere consumptie en de gedaalde export
- een andere oorzaak was het lagere investeringsniveau van het bedrijfsleven. Ten dele een gevolg van de sterk gedaalde ondernemingswinsten, maar vooral veroorzaakt door gebrek aan vertrouwen in de toekomst
- door de sterke stijging van de arbeidskosten was de economische levensduur van een deel van het machinepark afgenomen. De vervangingsinvesteringen hadden een sterk arbeidsbesparend karakter waardoor een uitstoot van personeel plaats vond.

De overheid trachtte door nieuwe overheidsbanen te scheppen op haar manier de toegenomen werkloosheid te bestrijden. Het aantal ambtenaren steeg in de periode 1974–1982 met 100.000, ofwel 17%.³⁸ De financieringsproblemen van de overheid hadden mede daardoor in het begin van de jaren '80 ernstige vormen aangenomen, zodat er op de uitgaven moest worden gekort. Ondanks de aanzienlijke inkomsten uit de aardgaswinning en de gestelde norm van 3%, was het begrotingsstekort, dat begin jaren '70 nog vrijwel nihil was, opgelopen tot bijna 9% in 1982-1983.³⁹

In het rapport *Plaats en toekomst van de Nederlandse industrie*, analyseerde de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) in 1980, gevolgd door de Commissie Wagner in 1981, de problemen van de Nederlandse economie. Volgens de WRR had de Nederlandse economie zich onvoldoende aan de internationaal veranderde situatie aangepast met als gevolg een verzwakte internationale concurrentiepositie. Gesproken werd over een 'deïndustrialisatieproces' dat zich in de jaren '70 had voorgedaan. Dit proces zou voornamelijk te wijten zijn aan een sterke stijging van de loonkosten in vergelijking met andere landen, de aantasting van de winstgevendheid van het bedrijfsleven en de waardevermeerdering van de gulden. In grote lijnen was de boodschap uit het rapport: dat niet alleen de politiek, maar ook de bureaucratie zich hadden ontpopt als tegenspelers van het bedrijfsleven, dat werd overstelt en ten dele zelfs verstikt door een remmende, kostbare en tijdrovende regelgeving.⁴⁰

De commissie adviseerde een tweesporenbeleid:

- herstel van kansrijke bestaande bedrijven door algemene lastenverlichting en
- stimulering van nieuwe activiteiten en dienstverlening door gerichte maatregelen

Als gevolg van deze aanbevelingen, discussies en veranderende inzichten werd in het begin van de jaren '80 op het dieptepunt van de depressie in de Nederlandse politiek een nieuwe consensus geboren, die gelijkenis vertoont met die van kort na de Tweede Wereldoorlog. In 1945 was deze consensus tussen kapitaal en arbeid gebaseerd op de noodzakelijke wederopbouw

en de ervaringen uit de oorlog. In het begin van de jaren '80 was zij gebaseerd op de slechte economische situatie, de noodzaak tot verbetering en de ervaringen uit de daarvoor gelegen recessiejaren. Er kwam een proces van heroriëntatie op gang, dat in het komende decennium vrucht zou gaan dragen en dat pas veel later het 'poldermodel' zou gaan heten (zie verder hoofdstuk 3).

Ten tijde van het eerste kabinet Lubbers, 1982–1986, waren de geesten eindelijk rijp. Het "no nonsense"-beleid van dit kabinet berustte voor een groot deel op de gedachten die voordien door de commissie-Wagner waren ontwikkeld. Dit kabinet voegde daar een wezenlijk nieuw element aan toe, doordat het – in tegenstelling tot zijn voorgangers – door het 'Akkoord van Wassenaar' ook tot daden wist te komen. In plaats van een beleid van stimulering, zoals na de eerste oliecrisis, werd de inspanning gericht op een vermindering van de collectieve lastendruk, herstel van het rendement van de marktsector en het terugdringen van de rol van de overheid. Gaandeweg werden de beleidsmaatregelen uitgevoerd, waarvan hieronder de belangrijkste worden genoemd:

1. Beperking van de loonkostenontwikkeling

Op 24 november 1982 kwam het 'Akkoord van Wassenaar' tot stand, waarin overheid, vakbonden en werkgevers een overeenkomst tekenden:

1. Gericht op decentraal loonoverleg
2. Loonmatiging ten behoeve van het herstel van de rendementspositie van het bedrijfsleven en
3. Herverdeling van de werkgelegenheid door o.a. arbeidstijdverkorting.

Daardoor zou de internationale concurrentiepositie worden verbeterd, de export gestimuleerd en het rendement van het bedrijfsleven worden hersteld. Dit akkoord kan als één van de peilers van het succes van het poldermodel worden gezien. De stijging van de loonkosten die in 1982 nog 6,5% had bedragen, daalde tot gemiddeld 1,7% per jaar in de periode 1983–1989.⁴¹

2. Beperking van overheidsuitgaven en sociale lasten

Niet alleen het tempo, ook de aard van de ombuigingen bij de collectieve uitgaven was van belang. Zelfs ten tijde van het eerste kabinet Lubbers was de tijdgeest hiervoor nog niet gunstig. Kritische betogen van de Minister van Financiën Ruding (achter de kachel bij Tante Truus en de spruitjeslucht) en de President van de Nederlandse Bank Duisenberg (over de inrichting van de verzorgingsstaat), riepen stormen van kritiek op. De vraag werd zelfs opgeworpen of de (per definitie boven de partijen staande) bankpresident niet uit de PvdA kon worden verwijderd. Desondanks werden forse kortingen doorgevoerd op de salarissen van ambtenaren en op de sociale uitkeringen. Ook werd de toetreding daartoe bemoeilijkt. Nadat dit zou zijn verwezenlijkt en de opgaande spiraal weer was bereikt, zouden dan de belastingtarieven en de sociale premies kunnen worden verlaagd, zodat bij een welvarender economie de belastinginkomsten zouden stijgen en de noodzakelijke sociale uitkeringen door een lagere werkloosheid zouden verminderen.⁴²

3. Beëindiging subsidies aan noodlijdende bedrijven

Dankzij structuuronderzoeken in zwakke bedrijfstakken waren er door de overheid in de jaren '70 talloze generieke financiële steunmaatregelen voor deze bedrijfstakken ontwikkeld. Te noemen zijn o.a., de scheepsbouw, de schoenen-, de leder-, de baksteen- de confectie- en de textielindustrie. Daarnaast waren er om de werkgelegenheid in stand te houden en zwakke ondernemingen in staat te stellen te reorganiseren en door het dal te komen, incidenteel ook financiële steunmaatregelen ontstaan voor individuele ondernemingen, zoals de RSV, de OGEM en ook enkele in moeilijkheden geraakte textielondernemingen. Het debacle uitmondend in een surseance en onttakeling van het grote

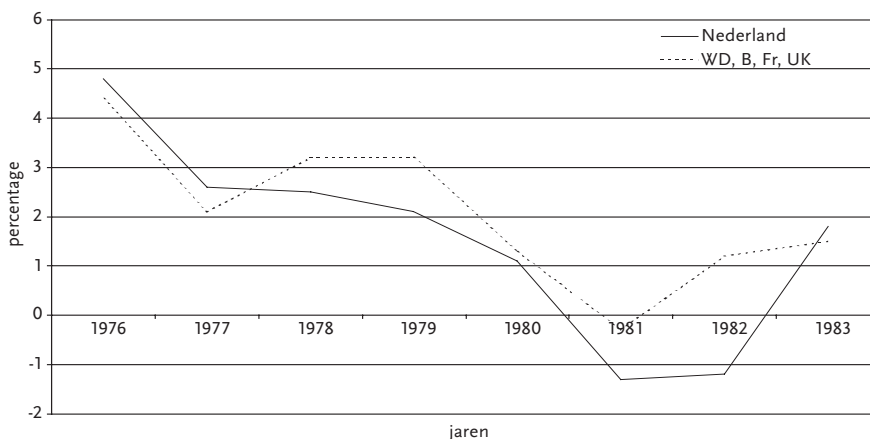
conglomeraat van scheepsbouw en metaalverwerkende bedrijven, het RSV concern in 1983, dat in het kader van de industriepolitiek een zeer aanzienlijk deel van de subsidies had ontvangen, alsmede de uitkomsten van de parlementaire enquête naar de gang van zaken hierbij, leidde tot een wijziging in de subsidiepolitiek. In plaats van subsidies aan noodlijdende bedrijfstakken en bedrijven, werd een meer offensieve industriepolitiek gevoerd gericht op het bevorderen van technologische verandering, kwaliteitsverbetering en het stimuleren van groeisectoren.⁴³

4. Privatisering

In 1982 werd een start gemaakt met een programma om een aantal staatsbedrijven of staatsdeelnemingen te privatiseren. Het doel hiervan was tweeledig, enerzijds om de marktgerichtheid en de efficiency van deze bedrijven te verbeteren, anderzijds het verkrijgen van inkomsten voor de overheid teneinde het financieringstekort te verkleinen. Na enkele succesvolle privatiseringen o.a. van de telefoon – en postdiensten van de PTT, wordt dit beleid vooral vanwege de substantiële opbrengsten voor de Staat en de bij de overheid in de mode geraakte term ‘marktwerking’, in de nieuwe eeuw nog steeds voortgezet.

Door de aanzet van al deze maatregelen werd na vele moeizame jaren de basis gelegd voor het noodzakelijke herstel van de Nederlandse economie, dat in de volgende paragraaf zal worden gesproken. Ter afsluiting van de bespreking van deze periode is in onderstaande grafiek vanaf 1976 de jaarlijkse groei van het BBP van Nederland vergeleken met het gemiddelde van een aantal West Europese landen.

Grafiek 2.6 Jaarlijkse mutatie van het BBP van Nederland en het jaarlijkse gemiddelde van een aantal West-Europese landen 1976 - 1983 (West-Duitsland, België, Frankrijk, en het Verenigd Koninkrijk)



Bron: C.P.B. Centraal Economisch Plan diverse jaren, bijlage B 2, Sdu, Uitgevers, Den Haag, April 2000 en eigen berekeningen

Duidelijk valt hierbij in het begin van de jaren '80, zowel in Nederland als in de naburige landen, een ernstige teruggang in de economische groei waar te nemen. Opvallend daarbij is, dat reeds vanaf 1977 de groei in Nederland begint af te nemen, terwijl het gemiddelde van onze naburige landen nog niet daalt. Na 1979 vallen ook de andere landen terug, zij het in mindere mate dan Nederland. Ook trekt de gemiddelde groei in de andere landen eerder aan

dan in Nederland, waar pas een jaar later de kentering plaats vindt. In 1983 wordt weer een gelijke groei gerealiseerd.

“Afgemeten aan de normen van de tijd is in de jaren 1974–1975 in Nederland in zekere zin het meest geslaagde, stimulerende conjunctuurbeleid uit de vaderlandse geschiedenis gevoerd. Dit krachtige conjunctuurbeleid verklaart in de tweede helft van de jaren 70 de relatief sterke economische groei in Nederland vergeleken met andere landen. Achteraf was een zwaar minpunt van dit beleid, dat het gepaard is gegaan met een forse duurzame verhoging van het financieringstekort van het Rijk”, aldus Rutten in 1989.⁴⁴ De rekening daarvan werd later gepresenteerd. Aan het einde van de 70^{er} en in het begin van de 80^{er} jaren heeft Nederland het duidelijk slechter gedaan dan de ons omringende landen (grafiek 2.6.). In een publicatie van het IMF over Nederland werd dit als volgt onder woorden gebracht: “During the period 1970–1982, the growth rates of GPD and GPD per capita of the Netherlands were well below that of other European countries, and the gap increased progressively. Over this period GPD per capita rose 7% less than in Germany, and 15 % percentage points less than in Belgium and France. The underperformance was especially pronounced from 1979 onwards”.⁴⁵ (GDP = Gros Domestic Product = BBP)

2.4 De periode van herstel en matige groei, 1983–2000

Door de effecten van de eerder genoemde beleidsmaatregelen kwam er in 1983 een herstel van de Nederlandse economie tot stand en werd de negatieve groei omgebogen naar een positieve. Tegen het midden van de jaren '80 gaf de ook de internationale economische situatie een verbetering te zien, met als belangrijkste oorzaken:⁴⁶

1. Een daling van de internationale grondstofprijzen, waaronder olie
2. Een verlaging van de inflatie welke door de beide oliecrises was aangewakkerd
3. Het herstel van de wereldhandel die sterker groeide dan in het voorafgaande decennium

Door deze externe factoren kreeg de Nederlandse economie een extra impuls waardoor het herstel in de tweede helft van de jaren '80 zich kon voortzetten. Er brak een periode aan van gematigde economische groei die, met een kleine afzwakking in 1987, duurde tot 1990 (grafiek 2.7).

Grafiek 2.7 Jaarlijkse mutatie van het BBP van Nederland en het jaarlijkse gemiddelde van een aantal West Europese landen 1983 - 2000 (West-Duitsland, België, Frankrijk, en het Verenigd Koninkrijk)

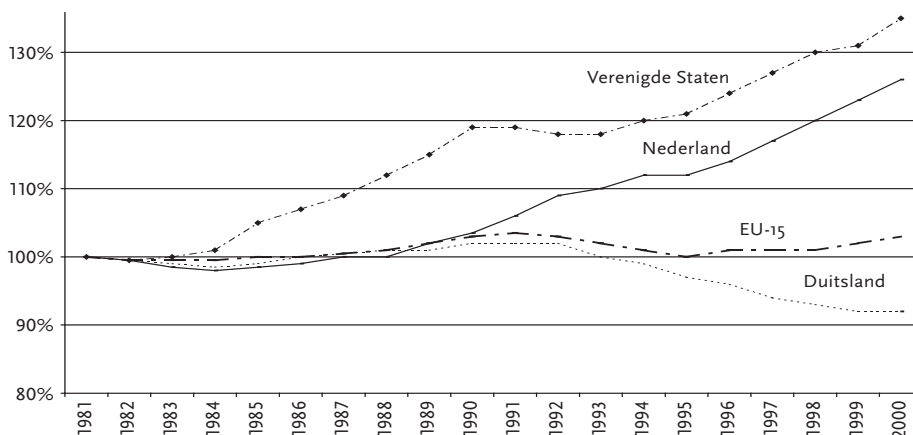


Bron: *Centraal Economisch Plan*, CPB diverse jaren, bijlage B 2, Den Haag Sdu Uitgevers, April 2000, en eigen berekeningen

In het begin van de 90^{er} jaren was er een terugval die werd veroorzaakt door de omwentelingen en onzekerheden in Oost-Europa maar vooral door de samenvoeging van West- en Oost-Duitsland, waardoor West-Duitsland als economische motor van Europa werd afgeremd. Terwijl in de periode 1979–1983 de sterk gestegen olieprijs en de hoge rentevoet de zwakke Nederlandse economie ernstig hadden geschaad, was Nederland in 1992–1994 veel beter in staat het tegenzittende tij te keren. Weliswaar nam de groei af en belandde zij in 1993 op een laag niveau, maar de andere landen hadden daarvan eerder en langduriger te lijden dan Nederland. Een positief punt daarbij was, dat Nederland op de belangrijkste exportmarkt Duitsland kon profiteren van de hoge loonkosten aldaar en van de verzwakte Duitse internationale concurrentiepositie. Vanaf 1994 vertoonde de Nederlandse economie weer een gezonde groei en bereikte aan het einde van de eeuw een niveau van bijna 4 %.

Ook de werkgelegenheid in Nederland gaf in de beschouwde periode een gunstige ontwikkeling te zien. De werkloosheid was in 1983 opgelopen tot ruim 11%, gaf daarna een continue daling te zien en bereikte in 1992 een niveau van ruim 5%. Daarna loopt zij van 1992–1994 tijdelijk weer op tot ca. 7,5%, waarna de daling zich weer verder voortzet tot 2,6% (grafiek 2.2). Uit tabel 2.2 is reeds gebleken dat de werkgelegenheid in de landbouw en de industrie relatief sterk was afgenomen en dat de dienstverlening de drijvende kracht is geweest achter de groei van de werkgelegenheid. De uitstoot van arbeidskrachten uit de industrie, die in de periode 1973–1983 werd veroorzaakt door bedrijfssluitingen, efficiencyverbetering en capaciteitsvermindering, is tijdens de periode van herstel en groei relatief wel verminderd maar niet tot staan gebracht. Door automatisering, verhoogde efficiency maar vooral ook door verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland neemt de werkgelegenheid in de industrie verder af. Het ziet er naar uit dat dit proces zich in de nieuwe eeuw zal voortzetten. In internationaal verband is het opvallend dat de groei van het aantal banen in Nederland, tijdens de Duitse eenwording in het begin van de 90^{er} jaren, minder sterk is weggezakt en daarna veel sterker is gegroeid dan in de andere EU landen waar nauwelijks van groei sprake is geweest. In onderstaande grafiek komt dat duidelijk tot uiting en blijkt ook dat Duitsland na de eenwording qua werkgelegenheid zelfs een negatieve groei heeft gekend. Het meest opvallend is echter de vroege start en de zeer sterke groei van het aantal banen in de VS.

Grafiek 2.8 Index groei van de werkgelegenheid in Nederland, de EU (15 landen) en de VS (1981 = 100%)



Bron: Hogenboom, R.J. en Vliet, M.van, *Uitgepolderd*, MEZ; Research Memorandum 2000-2, 3

Het eerder genoemde ‘poldermodel’ vormt vanaf het midden van de jaren ’80 het fundament voor de hiervoor genoemde gunstige economische prestaties van Nederland. ‘Poldermodel’

werd een nieuwe benaming voor de in Nederland al langer bestaande overlegeconomie tussen de sociale partners en de overheid over het functioneren van de economie. Daarbij hebben overheid, bedrijfsleven en vakbonden met in achtname van elkaanders belangen een harmonisch evenwicht nagestreefd.

Het woord ‘poldermodel’ is ontleend aan een uitspraak van Evert Rongen van DSM tijdens een symposium ter gelegenheid van het 50 jarig bestaan van de Stichting van de Arbeid in 1995. Zijn uitspraak “Ik ben een Polderlander” was geïnspireerd door de historicus Simon Schama. Deze beschreef de ontwikkeling van het bestuur van de Nederlandse polders. Polderbewoners of ‘Inge-landen’ waren zelf, in onderling overleg, verantwoordelijk voor het beheer en de toekomst van hun polder.⁴⁷

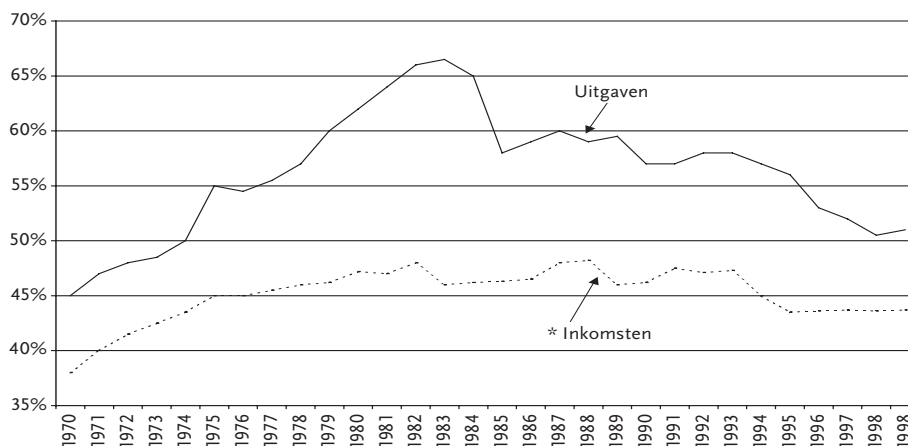
Nu de ontwikkelingen van de laatste twee decennia van de 20^{ste} eeuw achteraf duidelijk kunnen worden geanalyseerd, kunnen we in deze studie ook gebruik maken van een publicatie van het Ministerie van Economische Zaken (MEZ) door Hogenboom en Van Vliet: “Uitgepolderd?”.⁴⁸ Het poldermodel berust volgens de schrijvers in feite op een vijftal pijlers, welke vanaf 1982 met wisselende accenten zijn ingezet en waarvan de effectiviteit meer is dan de som der delen. Deze vijf pijlers zijn:

1. Het herstructureren van de overheidsfinanciën en het zorgen voor een stabiel budgettair kader
2. Het hervormen van de sociale zekerheid
3. Het bewerkstelligen van loonkostenmatiging
4. Het verbeteren van de marktwerking
5. Het bewerkstelligen van een stabiel monetair klimaat

1. Herstructurering van de overheidsfinanciën

Reeds eerder werd vermeld, dat door de wijze waarop de economische neergang in de jaren 70 werd bestreden de overheidsuitgaven fors zijn opgelopen. Ook de overheidsinkomsten gaven een stijging te zien, doch deze was veel minder dan die van de uitgaven. Het gevolg was een aanzienlijke stijging van het financieringstekort van de overheid, waardoor de overheidsfinanciën onbeheersbaar dreigden te worden. In grafiek 2.9. wordt nog eens duidelijk aangetoond hoe in die jaren de overheidsuitgaven zijn gegroeid en de inkomsten daarbij achterbleven.

Grafiek 2.9 Overheidsuitgaven en inkomsten



Bron: Hogenboom R.J, Vliet, M. van, *Uitgepolderd*, 4

In 1982 werd het terugdringen van het financieringstekort verklaard tot speerpunt van het beleid. Sindsdien vertonen de overheidsuitgaven met uitzondering van de jaren rond 1987 en 1993, (waarin de economische groei afzwakte) een dalende trend. Een deel van de overheidsbezuinigingen werd gerealiseerd door het korten op de uitgaven en door het verminderen van het overheids personeelsbestand, anderzijds werd de sterke groei van de sociale uitkeringen omgebogen. De inkomsten bleven uitgedrukt in % van het BBP nagenoeg gelijk. In 1999 werd voor het eerst sinds vele jaren kans gezien het begrotingstekort om te zetten in een overschot en kon een begin worden gemaakt met een vermindering van de sterk gestegen staatsschuld.

2. Hervormingen van de sociale zekerheid

Deze hervormingen hadden tweeërlei doel:

1. voor de overheid het niveau van de sociale uitkeringen te verminderen
2. voor het bedrijfsleven en de werkende bevolking de sociale lasten te verlagen

Daardoor konden de loonkosten worden verminderd en de financiële prikkels, bijvoorbeeld voor uitkeringstrekkers om werk te zoeken, worden versterkt. Een belangrijke stap daarbij was de verlaging van het wettelijke minimumloon, dat tevens als basis werd gebruikt voor tal van uitkeringen. Als gevolg daarvan was in 1997 het voor inflatie gecorrigeerde (reële) wettelijk minimumloon 22% lager dan in 1979 en was de netto bijstandsuitkering in reële termen met meer dan 12 % gedaald. Ook werden uitkeringspercentages verlaagd, werd de uitkeringsduur verminderd en werden de toetredingscriteria aangescherpt.⁴⁹ Als gevolg van de vele maatregelen werd de groei van de sociale uitkeringen afgeremd en gaf het totaal hiervan uitgedrukt in % van het nationaal inkomen vanaf 1985 een duidelijke daling te zien, hetgeen in onderstaande tabel wordt weergegeven.

Tabel 2.4 Uitgekeerde bedragen met betrekking tot ziekte en invaliditeit, werkloosheid en ouderdomsvoorziening (excl. pensioenen) in % van het nationaal inkomen

Jaar	In % nationaal inkomen
1960	12,9
1970	20,3
1980	32,1
1990	27,7
1995	26,5
2000	21,3

Bron: Bruggeman, Jan & Camijn, Aart, *100 Jaar centrale ondernemingsorganisaties in Nederland*, 274; Immerc Wormer 1999 en CBS *Statistische jaarboeken* 1998, 129 en 2004, 235

3. Loonkostenmatiging

Door het nastreven van een gematigde loonkostenontwikkeling werd een vergroting van de winstgevendheid van het bedrijfsleven beoogd, opdat via hogere investeringen een toename van de werkgelegenheid zou kunnen worden bereikt. Veranderingen in loonkosten worden zichtbaar gemaakt door de ontwikkeling van de AIQ Voor loonkostenmatiging is noodzakelijk, dat de stijging van de loonsom per werknemer lager is dan de som van de toename van de arbeidsproductiviteit en de stijging van de productie.⁵⁰

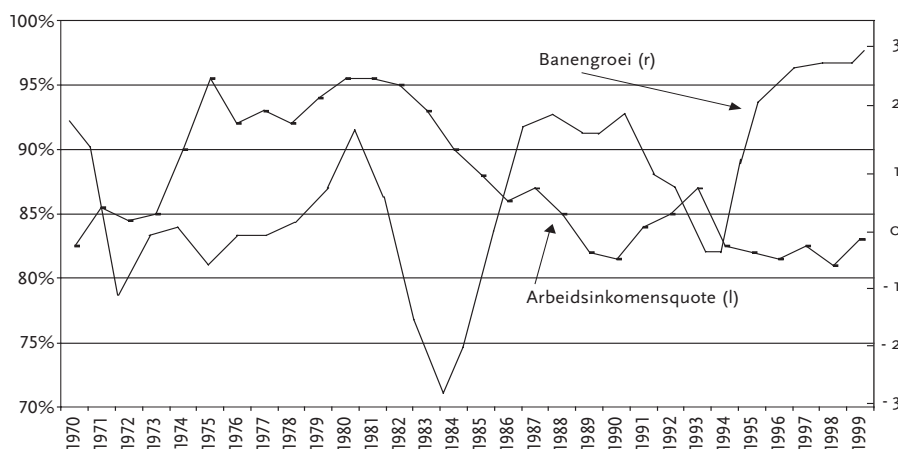
De AIQ geeft in Nederland in de jaren '70 een sterke stijging te zien en bereikte in 1981 met 95,1 % haar hoogste punt. Tegelijkertijd bereikte de banengroei een dieptepunt. Vanaf 1982 begon de AIQ te dalen en kwam ook de groei van de werkgelegenheid weer op gang. Onder druk van de krapte op de arbeidsmarkt steeg de AIQ in het begin van de jaren '90 wat zich, naast de eerder genoemde recessieverschijnselen, vertaalde in een lage banengroei in 1993 en 1994. Daarna daalde de AIQ waardoor vanaf 1995 de banengroei weer op gang kwam en de

werkloosheid verder afnam. Het feit dat er een geslaagde loonmatiging plaats heeft kunnen vinden is terug te voeren naar een drietal oorzaken:

1. de van realiteitszin en verantwoordelijkheid getuigende opstelling van de sociale partners
2. de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, waarbij door de grote instroom van nieuwkomers en herintreders alsmede de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen het aanbod van arbeid sterk is gestegen
3. de maatregelen die de achtereenvolgende kabinetten hebben genomen om de sociale lastendruk te verminderen.

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van de AIQ tezamen met de banengroei in Nederland weergegeven.

Grafiek 2.10 Ontwikkeling arbeidsinkomensquote en banengroei 1970–2000



Bron: Hogenboom, R.J & Vliet, M.van *Uitgepolderd*, 8

De doorgevoerde loonmatiging had tot gevolg, dat de loonstijging in Nederland achterbleef bij die van de andere West-Europese landen. In onderstaande tabel zijn de gemiddelde mutaties van de loonsom per werknemer in het bedrijfsleven in Nederland vergeleken met die in West-Europa.

Tabel 2.5 Gemiddelde mutatie van de loonsom per werknemer per jaar in het bedrijfsleven, in Nederland en West-Europa (D, B, Fr en VK) 1985–1999

	1985–1989	1990–1994	1995–1999
Nederland	1.6 %	3.4 %	2.2 %
West-Europa	5.7 %	5.7 %	2.9 %

Bron: *Macro Economische Verkenning 2000*, 186.CPB SDU, Den Haag Sept 1999, 186

In de periode van 1985–1994 lag de loonontwikkeling in Nederland duidelijk lager dan het gemiddelde van de andere West-Europese landen. In de laatste periode was de loonontwikkeling in Nederland ook het laagst, doch het verschil met de andere landen was kleiner. In geheel West-Europa werd toen de loonontwikkeling afgeremd en werd in verband met maatregelen van het Verdrag van Maastricht en de komst van de Euro, het economische beleid van de verschillende landen steeds meer op elkaar afgestemd.

4. Het verbeteren van de marktwerking

Het verbeteren van de marktwerking is de vierde pijler die pas in het begin van de jaren '90 aan het poldermodel is toegevoegd. Het hierbij behorende beleid omvat maatregelen die zijn gericht op het versterken van de economische structuur door de markten voor goederen, diensten, kapitaal en arbeid beter te laten functioneren. Goed werkende markten stimuleren het efficiënt produceren, een scherpe prijsstelling, het klantgericht handelen en innovatie. Het heeft in Nederland geleid tot o.a. verdere privatisering, verruiming van openingstijden van winkels, vermindering van de kosten van informatie, verplichting voor het bedrijfsleven en invoering van concurrentie in de nuts- en semi-publieke sectoren.⁵¹

5. Het bewerkstelligen van een stabiel monetair klimaat

Het economisch proces en daarmee de gezondheid van het bedrijfsleven en de werkgelegenheid, is gebaat bij een stabiele monetaire omgeving. Reeds in 1972 was Nederland toegetreden tot het slangenarrangement waarbij de onderlinge koersverhoudingen van een aantal West-Europese munten binnen enge grenzen (4,5 %) werden gehandhaafd. Nadat dit was vervangen door het Europese Monetair stelsel werd in 1983 de Nederlandse gulden gekoppeld aan de West-Duitse Mark. Door deze koppeling, die tot de start van de Euro in 1999 heeft voortgeduurd, werd de gulden vastgeklonken aan de munt van een land met een, althans tot 1991, degelijke financiële reputatie. Door deze koppeling verzekerde Nederland zich niet alleen van een vaste koers met zijn belangrijkste handelspartner, maar onderwierp het zich tevens vrijwillig aan de noodzaak een even solide economisch beleid te voeren als Duitsland. Dankzij dit beleid behoorde Nederland tot de landen met de geringste geldontwaarding en een lage rente. Het tempo van de prijsstijgingen, dat in de jaren '70 fors was toegenomen, werd daardoor weer onder controle gebracht.

Het poldermodel en de daarbij behorende maatregelen hebben de laatste 15 jaar van de 20^{ste} eeuw geleid tot een, ook in vergelijking met andere landen, voorspoedige ontwikkeling van de Nederlandse economie. In onderstaande tabel zijn daarvan enkele belangrijke ontwikkelingen over de afgelopen 20 jaar nog eens in kerngetallen samengevat. Daarbij moet er rekening mee worden gehouden dat de gemiddelde groeicijfers een periode van vijf jaar betreffen, waardoor jaarlijkse uitschieters worden verduisterd.

Tabel 2.6 Enkele kerngegevens van de economische ontwikkeling in Nederland 1979–2000 (gemiddelde volumemutatie in % per jaar)

	1979–1984	1985–1990	1990–1995	1995–2000
Particuliere consumptie	-0,3	2,5	2,6	3,4
Bruto investeringen bedrijven (excl. woningen)	-1,2	4,8	0,4	5,4
Goederenuitvoer	4,5	5,3	4,2	6,3
Bruto binnenlands product	1,4	3,0	2,5	3,3

Bron: Compaijen, B. en Buter, F.A.G.den, *De Nederlandse economie 2, Algemeen- en financieel-economische beleidsanalyses*, Groningen, 1997, 9; MEV 2000, 182 en CEP 2000, 214, CPB, Den Haag

Ondanks, doch ook dankzij de loonmatiging, de vermindering van de sociale lasten, de verlaagde belastingdruk en de banengroei, vond er na de periode 1979–1984 een toename van de groei van de particuliere consumptie plaats. Ook de bruto investeringen van het bedrijfsleven herstelden zich door het toegenomen vertrouwen in de tweede helft van de 80^{er} jaren. Ze zakten na de negatieve effecten van de Duitse eenwording weer weg, maar herstelden zich opnieuw in de tweede helft van de 90^{er} jaren. De uitvoer van goederen en diensten, alsmede de groei van het BBP, vertonen in een afgezwakte vorm eenzelfde beeld van toenemende groei in 1985–1990, daarna een (geringe) terugval gevolgd door een wederom toenemende groei.

Door de genomen maatregelen in het midden van de jaren '80 is een basis gevormd voor een aanzienlijke verbetering van de Nederlandse economie. Met name in de tweede helften van de

80^{er} en van de 90^{er} jaren zijn goede prestaties neergezet en heeft Nederland beter gescoord dan het gemiddelde van de ons omringende landen (zie ook grafieken 2.7. en 2.8.). Dankzij het poldermodel en de daarbinnen genomen maatregelen is Nederland weg gesprint uit het Europese peloton en bevindt het zich in 2000, zie onderstaande tabel, in een koppositie:

Tabel 2.7 BBP per capita in een aantal West-Europese landen 1980 en 2000

Jaar	1980 Ecu's	2000 Euro's	2000 Euro's naar koopkracht
Nederland	8.749 (4)	25.180 (2)	26.270 (1)
België	8.776 (3)	23.990 (4)	24.900 (2)
Duitsland	9.471 (1)	24750 (3)	23.630 (3)
Engeland	6.858 (5)	25.690 (1)	23.340 (4)
Italië	5.741 (6)	20.190 (6)	22.890 (5)
Frankrijk	8.880 (2)	23.250 (5)	22.250 (6)

Bron: Eurostat, *Le Figaro* 29 juli 2001

Naast de verbeterde positie van Nederland (van 4 naar 1) valt de terugval van Duitsland (van 1 naar 3), maar vooral die van Frankrijk (van 2 naar 6) duidelijk op. “Le Français est un pauvre en Europe” kopt *Le Figaro* in 2001.⁵² In het zelfde jaar doceert Michael Porter tijdens een lezing in de Ridderzaal: “Nederland heeft een decennium lang successen geogst met loonmatiging, kostenreductie en het aan het werk helpen van steeds meer mensen. Nederland behield een voorsprong door deze maatregelen sneller door te voeren dan de omringende Europese landen, maar het poldermodel nadert het einde van zijn levenscyclus en Nederland zal zijn strategie moeten wijzigen”.⁵³ Daarna verliest Nederland inderdaad zijn voorsprong, gaat in groei achterlopen op de ons omringende landen. “De beruchte recessie van 1982, die de aanleiding vormde tot het akkoord van Wassenaar, was weliswaar dieper maar niet zo langdurig”, aldus de Raad van Economische adviseurs in de voorjaarsnota 2005.⁵⁴ Hoewel de verleiding groot is het relaas over het verloop van de economische ontwikkeling van Nederland in de nieuwe eeuw en in internationaal verband voort te zetten, eindigt deze studie in het jaar 2000.

2.5 Samenvatting en conclusies

De macro-economische ontwikkeling en de daarbij optredende werkloosheidsgraad van het tijdvak 1950–2000 valt uiteen in drie zeer uiteenlopende perioden. De eerste periode van 1950–1970 is er één van voortgaande economische groei, lage werkloosheid en toenemende welvaart, waarbij tegen het einde van de 60^{er} jaren de groei begint te vertragen. In de tweede periode van 1970–1983 wordt Nederland geraakt door de effecten van de beide oliecrises, de stagnerende wereldeconomie, maar ook door de interne zwakte van de eigen economie. Nederland belandt daardoor eind 70^{er} begin 80^{er} jaren in een recessieperiode, die dieper is dan de rondom ons liggende landen. Na talloze adviezen en vergeefse pogingen lukt het vanaf 1982 door een aantal ingrijpende maatregelen de economische groei van Nederland weer te herstellen. De laatste periode van 1983–2000 is er één van herstel, dat zich na een korte terugval rond het begin van de 90^{er} jaren op een matig niveau stabiliseert en waarin het woord ‘poldermodel’ een nieuwe betekenis krijgt.

Een belangrijk kenmerk van het beschouwde tijdvak 1950–2000 is dat de structuur van de economische samenleving sterk is veranderd. De werkgelegenheid in de landbouw en in de industrie is aanzienlijk verminderd, terwijl die in de dienstverlening een zeer sterke groei te zien heeft gegeven. De vermindering van de eerste twee sectoren wordt daardoor geheel gecompenseerd. Voor de primaire sector is deze daling reeds lang gaande maar voor de industrie, die toch voor een groot deel de motor is geweest van het naoorlogse economische

herstel, is dit verschijnsel nieuw. Een ander kenmerk is dat de gemiddelde groeivoet van het BBP per capita in Nederland gedurende de periode 1973–1987 achterblijft bij dat van de andere landen in N.W.-Europa, maar zich daarna goed heeft hersteld. Een laatste kenmerk van het genoemde tijdvak is dat de uitvoer van Nederland sterk is gestegen en zij vanaf 1972 de invoer in toenemende mate is gaan overtreffen.

HOOFDSTUK 3

Ontwikkeling van de industrie in Nederland

3.0 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is geconstateerd dat de werkgelegenheid in de Nederlandse industrie van 1950 tot 2000 is afgenomen van 30% tot 15% van de beroepsbevolking. Met de in het vorige hoofdstuk geschetste macro-economische ontwikkeling van groei, stagnatie en herstel als achtergrond, wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de ontwikkeling van de industrie gedurende de tweede helft van de vorige eeuw. Allereerst wordt inzicht verschaft hoe de bijdrage van de industrie aan het BBP is verlopen en hoe de werkgelegenheid in de industrie zich heeft ontwikkeld.

In de periode van 1970 tot 1983, als de economische groei van Nederland afneemt en vervolgens stagneert, komen talloze industriële ondernemingen in moeilijkheden. Als gevolg daarvan daalt de werkgelegenheid in de industrie in ernstige mate. Aan de hand van de rond 1980 verschenen rapporten van de WRR en de Commissie-Wagner, wordt aandacht geschonken aan de positie waarin de industrie is beland en aan de voorstellen die worden gelanceerd om daarin verbetering te brengen.

Daarna wordt de ontwikkeling van een aantal industriële bedrijfstakken weergegeven, die gezamenlijk ongeveer 1/3 deel van de werkgelegenheid van de totale industrie vertegenwoordigen. Per bedrijfstak is over het tijdvak van 1950–2000 door ons onderzoek verricht naar de ontwikkeling van het aantal werkzame personen, de gerealiseerde productiewaarde en de Bruto Toegevoegde Waarde per werkzame persoon (BrTW pp). Uit deze analyses blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen de ontwikkeling van de verschillende bedrijfstakken en wordt er een onderscheid gemaakt tussen sterke en zwakke bedrijfstakken. Het sterkere kennen over het gehele tijdvak groei tot een lichte daling van het aantal werkzame personen, de zwakkere kennen een vrijwel continue daling. Ook de gerealiseerde productiewaarde en de BrTW pp vertonen tussen de bedrijfstakken een uiteenlopend beeld.

Naast de macro-economische factoren zijn er talloze oorzaken, gebeurtenissen en trendbreuken, die een gunstige of ongunstige invloed hebben gehad op de ontwikkeling van de verschillende bedrijfstakken. Deze oorzaken zijn lang niet voor alle bedrijfstakken dezelfde, enerzijds is sprake van structurele veranderingen, anderzijds van incidentele voorvallen. Door gesprekken met sleutelfiguren uit een aantal bedrijfstakken is getracht een inkleuring van de ontwikkelingen van deze bedrijfstakken te geven. Daaruit blijkt dat er een uiteenlopend scala is van voorzienbare en niet voorzienbare factoren, die alle een doorslaggevende rol hebben gespeeld bij de gunstige of ongunstige ontwikkeling van de beschreven bedrijfstakken. Soms ook is een bepaalde ontwikkeling een bedreiging voor de ene en een kans voor een andere bedrijfstak.

3.1 Plaats en ontwikkeling van de industrie in Nederland

In het vorige hoofdstuk is uiteengezet dat Nederland in de vorige eeuw is geëvolueerd van een aanvankelijk agrarische economie naar een economie die sterk op de industrie is gericht, terwijl vervolgens het zwaartepunt bij de dienstverlening is te komen te liggen. Vooral de laatste is tijdens de laatste 20 jaar van de vorige eeuw de motor achter de werkgelegenheidsontwikkeling

geweest, waardoor de instroom van buitenlanders, vrouwen en parttimers kon worden opgevangen. De industrie heeft daarbij sinds het midden van de jaren 60 aan belang ingeboet (tabel 2.2).

Logischerwijze valt een dergelijke verschuiving niet alleen qua werkgelegenheid maar ook uit economisch oogpunt waar te nemen. In onderstaande tabel is de bijdrage van de verschillende sectoren aan het BBP vanaf 1960 weergegeven.

Tabel 3.1 Bijdrage aan het BBP van de verschillende sectoren in % 1960–2000

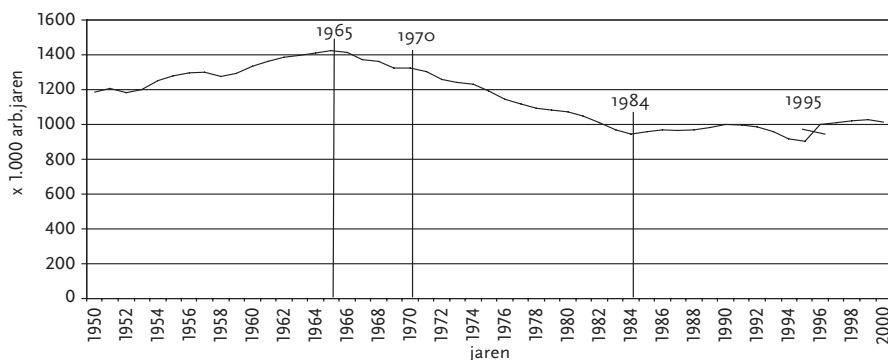
	1960	1980	2000
Landbouw en visserij	11	4	3
Nijverheid	37	28	20
Bouwnijverheid, installatiebedrijven	7	7	6
Handel, horeca en reparatiebedrijven	13	15	15
Transport opslag en communicatie	9	8	7
Overige diensten, incl. overheid	23	38	49
Totaal BBP	100	100	100

Bron: C.B.S. 'Nationale Rekeningen', *Vijfennegentig jaren statistiek in tijdreeksen 1899–1994*, Den Haag 1994, 208. *Statistisch Jaarboek 2004*, 400

Evenals bij het arbeidsvolume blijkt ook hierbij de sector dienstverlening (inclusief de overheid) toonaangevend te zijn, en laten de landbouw en de nijverheid een sterke daling zien. De bouw, handel en horeca, maar ook transport, opslag en communicatie vertonen geen grote fluctuaties. Ondanks de relatieve teruggang blijft de nijverheid, met een aandeel van 20% in het BBP met een tweede plaats een belangrijke sector in de samenleving. Zeker als daarbij in ogenschouw wordt genomen dat de nijverheid, zowel als opdrachtgever en als klant, een belangrijke rol speelt bij de groei van de dienstensector. In het hiernavolgende wordt aandacht geschonken aan de ontwikkelingen binnen de industrie.

Van de beroepsbevolking in de nijverheid neemt de industrie in 1960 93% voor zijn rekening en de delfstoffen en de openbare nutsbedrijven tezamen 7%. Na de sluiting van de mijnen bedragen deze percentages resp. 97% en 3%. Aangezien de nijverheid voor verreweg het grootste deel uit de industrie bestaat en daarnaast de delfstoffenwinning en de openbare nutsbedrijven in feite ook als een industriële activiteit kunnen worden gezien, mag de ontwikkeling van de nijverheid dan ook nagenoeg als identiek worden gezien aan die van de totale industrie. In grafiek 3.1. is het arbeidsvolume van de nijverheid van 1950 tot 2000 in absolute aantallen arbeidsjaren weergegeven.

Grafiek 3.1 Ontwikkeling van het arbeidsvolume van de nijverheid 1950–1999*



* De cijfers voor en na 1995 zijn door veranderde definities niet geheel vergelijkbaar.

Bron: C.B.S. *Vijfennegentig jaren statistiek in tijdreeksen 1899–1994*; Nationale Rekeningen, S.D.U. Den Haag 1994, 207; *Statistisch Jaarboek 2004*, 412

Uit de grafiek blijkt dat de industriële werkgelegenheid tot het midden van de jaren '60 met ca. 1/5 is gegroeid en daarna met ca. 1/3 is gedaald terwijl na 1984 van een stabiel niveau kan worden gesproken. Een vermindering van het personeelsbestand in een bepaalde sector van de samenleving behoeft, los van de sociale consequenties, niet als een negatief verschijnsel te worden gezien. Een bedrijfstak of onderneming kan qua productie en afzet groeien, terwijl met minder personeel kan worden volstaan. Als oorzaken daarvan zijn te noemen:

- grotere serie- of serie- massaproductie door schaalvergroting
- meer efficiënte productiemethoden
- mechanisering en automatisering
- vermindering van indirect personeel bij fusie of schaalvergroting

Het naoorlogse herstel, het in het vorige hoofdstuk geschetste economische en industrialisatiebeleid en de groei van de wereldhandel zijn de belangrijkste factoren geweest voor de groei tot 1965. Voorts blijkt ook dat deze groei in 1952 door de Korea crisis en in 1958 door de bestedingsbeperking kort is onderbroken. In het algemeen kan worden gesteld dat er in de industrie in deze periode sprake is geweest van een voortgezette mechanisering van het machinepark. De negatieve effecten daarvan op de werkgelegenheid werden overtroffen door de uitbreiding van de productiecapaciteit.

Het is merkwaardig dat de groei van de industriële werkgelegenheid al in 1965 definitief wordt beëindigd en overgaat in een continue daling, terwijl daarentegen de sterke stijging van de werkloosheid in Nederland, zoals in het vorige hoofdstuk is getoond, zich pas vanaf 1970 begint af te tekenen (grafiek 2.2.). Kennelijk waren er in de periode 1965 tot 1970 krachten werkzaam die de werkgelegenheid in de industrie reeds aantastten, terwijl deze in andere sectoren, zoals de dienstverlening en overheid, nog toenam. Door de ongunstiger wordende economische situatie zet de daling van de industriële werkgelegenheid zich tot 1984 continue voort en neemt dan ook de werkloosheid sterk toe. Van een compensatie door bedrijfstakken die nog groeien of door andere sectoren, is na 1970 geen sprake meer. Vanaf 1984, de zwakke bedrijven zijn dan weggesaneerd, is de daling van de industriële werkgelegenheid ten einde en gaat deze over in een stabilisatie. Hoewel door het ingezette economisch herstel de omzet en de productiewaarde van de industrie weer toenemen, blijft de industriële werkgelegenheid stabiel. Aangenomen mag worden dat de toegenomen automatisering en de op gang gekomen globalisering, waardoor de uitbesteding van productie aan andere landen is toegenomen, daarbij een belangrijke rol hebben gespeeld. Door veranderende definities als gevolg van standaardisatie van de EG-statistieken wordt vanaf 1995 een andere telling toegepast, die echter opnieuw een stabilisatie van de industriële werkgelegenheid laat zien.

3.2 Analyses en maatregelen om het industriële klimaat te verbeteren

Door de voortdurende stijging van de werkloosheid ontstond er in de loop van de 60^{er} en 70^{er} jaren toenemende aandacht van de overheid voor de ongunstige industriële ontwikkeling. Ten einde de industriële werkgelegenheid in stand te houden werden, vooral in economisch zwakke gebieden en voor zwakke bedrijfstakken, fiscale- en financiële steun- en stimuleringsmaatregelen genomen. De overheid trachtte daardoor de investeringen te stimuleren om het bedrijfsleven te moderniseren en meer concurrentiekracht te geven. Zo kende de textielindustrie, naast de door de Staat gegarandeerde leningen van de Nationale Investeringsbank (NIB), ook een steunregeling, waarbij de leningen gedurende een beperkt aantal jaren werden afgelost middels een 20% premie op de daarvoor in aanmerking komende investeringen.¹ Daarnaast werd het vestigen van nieuwe activiteiten in de economisch zwakke regio's, zoals het Noorden van het land en Zuid-Limburg, financieel aantrekkelijk gemaakt, waardoor o.a. buitenlandse ondernemingen het initiatief namen om in Nederland vestigingen te openen.

* Een voorbeeld daarvan is Mölnlycke AB, oorspronkelijk een groot Zweeds textielbedrijf dat zich in 1950 had omgevormd van producent van verbandgaas tot producent van hygiëneproducten van celstof, zoals kompressen, verband en luiers, dat in de 60^{er} jaren in Hoogezand een vestiging opende. Mölnlycke in Hoogezand ontwikkelde zich tot één van de grootste fabrieken in zijn soort. Zij is naast een redelijk grote verschaffer van werkgelegenheid in de regio met een nieuw product een geduchte concurrent geworden voor de nog traditionele fabrikanten van luiers en verbandstoffen in Nederland.²

Ook werden door de overheid, ten einde de werkgelegenheid in zwakke bedrijfstakken te behouden, soms via indirecte weg individuele bedrijven overgenomen. Op korte termijn hadden deze maatregelen wel enig resultaat, doch zij waren niet in staat het economisch ongunstige tij te keren en boekten op termijn nauwelijks effect voor de werkgelegenheid.

Nog in het midden van de 70^{er} jaren waren velen de overtuiging toegedaan, dat de conjuncturele recessie waarin het land was terecht gekomen van voorbijgaande aard zou zijn en dat de economie spoedig weer zou opleven. In dat licht bezien hebben de steunmaatregelen – vooral op sociaal gebied – de pijn verlicht en konden daardoor saneringsmaatregelen worden uitgesteld. Later, tegen het einde van de 70^{er} jaren, toen bleek dat de recessie veel hardnekkiger was dan oorspronkelijk was ingeschat en het inzicht doorbrak dat er geen sprake meer kon zijn van een spoedige opleving, werden vele individuele steunmaatregelen beëindigd en werden de generieke maatregelen omgebouwd van steun naar stimulering. De – achteraf gezien onontkoombare – saneringsmaatregelen werden toen alsnog uitgevoerd.

Naast aandacht voor de ongunstige ontwikkeling van de werkgelegenheid ontstond bij overheid en maatschappelijke belangengroepen een toenemende bezorgdheid over de continuïteit van de industrie. De discussie die daaruit voortkwam, hield zich bezig met een tweetal vragen:

- Wat is de uitgangspositie en ontwikkeling van de industrie in ons land in relatie tot andere landen?
- Zijn er zinvolle overheidsstrategieën denkbaar om invloed uit te oefenen op de industrie, ten einde een ommekeer tot stand te brengen?

Deze gedachtevorming berustte niet alleen op het onderkennen van de externe krachten die de meeste industrielanden beroerden, maar vooral op het feit dat er sprake was van een relatieve teruggang van de industrie in Nederland in vergelijking met andere landen. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) constateert in 1980 in haar rapport *Plaats en toekomst van de Nederlandse industrie*, het volgende:

“De werkgelegenheidsontwikkeling van de Nederlandse industrie wijkt af van die van de andere Europese industrielanden. In al deze landen is er sinds het begin van de jaren ’70 een tendentie tot daling van de industriële werkgelegenheid als aandeel van het totaal, maar deze daling is in Nederland veel groter; een ontwikkeling die ons land deelt met het Verenigd Koninkrijk. Aan deze ontwikkeling liggen twee bewegingen ten grondslag:

- een gunstige productiviteitsontwikkeling in de industrie, waarmee Nederland met Duitsland, België en Denemarken binnen de EG aan de top staat
- een daling van de toegevoegde waarde in constante prijzen van de industrie als aandeel van het totaal, waarmee Nederland met het Verenigd Koninkrijk alleen staat binnen de EG”.³

Kenmerkend voor de situatie was het feit dat in Nederland de investeringen en de werkgelegenheid in de industrie vooral na 1975 achterbleven bij bijvoorbeeld West Duitsland. Aangenomen mag worden dat de verminderde investeringen, in niet onbelangrijke mate zijn veroorzaakt door:

- een gebrek aan vertrouwen in de toekomst van de industrie,
- dat mede werd veroorzaakt door het internationaal uit de pas lopen van de loonkosten gedurende de periode 1970–1982,

- een teruggang van de industriële export en
- m.n. voor de zwakkere bedrijfstakken door een voortschrijdende importpenetratie. In onderstaande tabel zijn over de periode 1970–1983 enkele kengetallen van de industrie, in vergelijking met het belangrijkste buurland West Duitsland, weergegeven.

Tabel 3.2 Enkele industriële kengetallen van Nederland en West-Duitsland 1970–1983

	1970 t/m 1974		1975 t/m 1979		1980 t/m 1982	
	Nederland	W.Duitsland	Nederland	W.Duitsland	Nederland	W.Duitsland
Bruto investeringen bedrijven. (Reële verandering in % op jaar basis)	3,4	1,9	1,9	5,5	-7,0	1,4
Werkgelegenheid private sector. (Verandering in % op jaar basis)	- 1,0	-1,6	-0,5	0,2	-1,6	-0,7

Bron: Tettero J.H.J.P., *Het concurrentieprofiel van Nederland*, Alblasterdam 1987, 2

Duidelijk blijkt dat in de periode 1970–1974 de industrie van Nederland op het gebied van de investeringen en de ontwikkeling van de werkgelegenheid beter scoort dan West-Duitsland. Van 1975–1979 en van 1980–1982 scoort Nederland echter aanzienlijk slechter. Ook op het gebied van de loonkosten neemt Nederland aanvankelijk nog een relatief gunstige positie in t.o.v. West-Duitsland, die in volgende jaren echter omslaat.

Tabel 3.3 Verhouding loonkosten in de nijverheid Nederland en West-Duitsland 1973, 1976 en 1980

	1973	1976	1980
Nederland	100	100	100
West-Duitsland	102	94	95

Bron: zie tabel 3.2

Aan het einde van de 70^{er} jaren wordt het steeds duidelijker dat het door de overheid gevoerde industriebeleid met financiële steunverlening nauwelijks effect sorteert. De WRR doet in 1980 in haar rapport op verzoek van de regering aanbevelingen voor het te voeren industriebeleid. Zij constateert:

“De industrialisatie heeft zich in Nederland goeddeels na de Tweede Wereldoorlog voltrokken. Deze beweging is in het begin van de jaren vijftig ingezet en heeft doorgewerkt tot diep in de jaren zestig. Daarna is er een kentering opgetreden die met ‘de-industrialisatie’ kan worden aangeduid. Deze komt tot uiting in een scherpe daling van het aandeel van de industrie in de werkgelegenheid, gevolgd door een daling van het aandeel in de productie, respectievelijk door een teruggang van de industriële export en voortschrijdende importpenetratie”⁴

Aanvankelijk is de WRR van mening: “...dat de omslag in de industriële werkgelegenheid nog geen aanleiding toont tot vergaande conclusies. Uit het seculaire verband tussen economische ontwikkeling en industriële werkgelegenheid komt immers naar voren, dat de industriële werkgelegenheid qua aandeel in het totaal aanvankelijk vrij sterk toeneemt, om in een latere fase van ontwikkeling stationair te blijven of zelfs terug te lopen”. Ook wordt geconstateerd dat: “...de terugval van de industriële werkgelegenheid in Nederland scherper is dan in veel andere industrielanden, terwijl de teruggang ook groter is dan met het weergeven van het ontwikkelingsstramien overeenkomt”. Het valt de Raad echter moeilijk uit te maken: “...of

deze afwijking van het ontwikkelingsstramien voor Nederland te maken heeft met de relatief geringere positie van de industrie ten opzichte van die in West-Duitsland en in België. Hier zouden zich ongetwijfeld specifieke factoren doen gevoelen, zoals industriële traditie, arbeidsproductiviteitontwikkeling en comparatieve voor- en nadelen”.⁵ Gedoeld wordt hier kennelijk op de vroegere industrialisatie en grotere betrokkenheid van banken en overheid bij de industrie in West-Duitsland en België dan in Nederland.

Bij een nadere beschouwing van de industriële handelsbalans van Nederland ten opzichte van de andere industrielanden concludeert de WRR tot slot: “Indien men de positie van Nederland vergelijkt met die van andere kleine industrielanden dan komt men er niet onderuit om de industriële basis van Nederland smal en eenzijdig te noemen”. Zij spreekt dan ook de vrees uit dat Nederland de komende decennia te maken zal krijgen met de effecten van de remmende voorsprong, omdat nieuwe industrielanden een gelijksoortig industriebeleid zullen gaan voeren en daardoor Nederland in sterke mate kunnen gaan beconcurreren.⁶ Op basis van deze brede studie besluit de WRR met een aantal aanbevelingen voor een toekomstig industriebeleid, die uitmonden in generieke – en specifieke beleidsmaatregelen.⁷

Begin 1981 wordt een tweede adviescommissie inzake het industriebeleid in het leven geroepen (genoemd naar oud Shell topman Wagner): “Teneinde de ministerraad verder te adviseren inzake wijziging in het beleid, welke kunnen bijdragen aan oplossingen van het vraagstuk met betrekking tot de Nederlandse industrie”.⁸ Het rapport van deze commissie is minder analytisch en concreter in haar aanbevelingen dan dat van de WRR en is bovendien gericht op een mentaliteitsverandering t.a.v. de industrie.

Als uitgangssituatie stelt deze commissie dat velen in de maatschappij afwerend staan tegenover de industrie, ondanks het feit dat deze sector met name in de jaren '50 en '60 de motor was van de economische vooruitgang. Door milieuverontreiniging, slechte kwaliteit van bepaalde arbeidsplaatsen en krap loonbeleid, had de industrie dit negatieve beeld deels aan zich zelf te wijten. Aan de andere kant miskende dit standpunt de enorme betekenis van de industrie voor de welvaart, de werkgelegenheid, de economische groei en de betalingsbalans. Deze kritische instelling heeft geleid tot een publieke opinie die zich voornamelijk bezig hield met de negatieve aspecten van de industrie en een overheid, die zich mede daardoor liet verleiden tot het nemen van beslissingen waarvan de industriële consequenties onvoldoende waren overwogen.

De commissie constateert voorts dat het grootste deel van de voor het industriebeleid ter beschikking komende middelen aan individueel steunbeleid aan bedrijven in moeilijkheden werd besteed. Aanvankelijk werd verondersteld dat de problemen van voorbijgaande aard zouden zijn, maar gaandeweg bleek dat een steeds groter deel van de steun bij steeds weer dezelfde bedrijven terecht kwam. Deels duidde dat op de structurele aard van de moeilijkheden waarmede de gesteunde bedrijven geconfronteerd werden, deels wees het op de verkeerde aanpak van het ondernemingsmanagement zelf. Voorts bleek dat de behandeling van steunaanvragen van bedrijven in moeilijkheden regelmatig werd beïnvloed door de politiek en het parlement op gronden die weinig met de levensvatbaarheid van die bedrijven hadden uit te staan.⁹

Tot slot constateert de commissie dat ondanks vele bedreigingen, de kansen voor de Nederlandse industrie zeer groot zijn. Er zou geen sprake zijn van het strijden voor een verloren zaak. Wel zou voor het herstel van de economische groei en de werkgelegenheid een nieuw industrieel élan essentieel zijn. De effecten van de voorgestelde maatregelen op de werkgelegenheid zouden aanzienlijk zijn, maar eerst op langere termijn te verwezenlijken.

Voor het realiseren van een nieuw industrieel élan worden ruim 20 aanbevelingen gedaan, waarvan de belangrijkste hieronder zijn samengevat:¹⁰

- steun aan bedrijven zonder perspectief moet worden beëindigd en het steunbeleid moet worden vervangen door stimuleringsbeleid

- tweesporenbeleid, enerzijds herstel van bestaande kansrijke industriële activiteiten en anderzijds een herindustrialisatiebeleid
- zelfwerkzaamheid van individuele bedrijven staat voorop, initiatief en ondernemingszin moeten worden geprikkeld, onnodige belemmeringen moeten worden weggenomen en het ondernemingsbeleid moet op marktontwikkelingen worden afgestemd
- loonkosten beheersing middels decentrale uitvoering van loononderhandelingen, welke op de economische realiteit gebaseerd moeten zijn
- bevordering van research en development, afstemming van onderwijs op het bedrijfsleven, een energie- en milieubeleid dat rekening houdt met de concurrentiepositie, een overheidsaankoopbeleid dat op de belangen en potentie van de industrie wordt afgestemd en fiscale stimulansen ter aanmoediging van risicodragend kapitaal.

De slotconclusie is dat de potentie van Nederland op industrieel gebied nog steeds heel behoorlijk blijkt te zijn. Indien de eensgezindheid zou worden hersteld en de randvoorwaarden worden bijgesteld, zou er een industrieel reveil en een daarop volgend herstel van de economische groei mogelijk worden. Aanvankelijk gestimuleerd door het eerder ingezette herstel in het buitenland, vervolgens ook door de effecten de tot uitvoering gebrachte maatregelen, beginnen de industriële activiteiten in Nederland weer te groeien en wordt de daling van de werkgelegenheid tot staan gebracht. Als gevolg van de sterke automatisering, het wegvallen van de arbeidsintensieve bedrijfstakken en de verplaatsing van industriële activiteiten naar andere landen, groeit zij echter niet meer. Opvallend daarbij is dat in het laatste decennium de verplaatsing van arbeidsplaatsen als gevolg van de mondiale ontwikkelingen, meer maatschappelijk wordt geaccepteerd dan voorheen.


3.3 Sterke en zwakke bedrijfstakken

In de vorige paragrafen is aandacht besteed aan de ontwikkeling van de industrie in Nederland. Binnen de industrie hebben zich echter zeer uiteenlopende ontwikkelingen voorgedaan en is het industriële apparaat in Nederland sterk gewijzigd.

De sector industrie is onder te verdelen in bedrijfskolommen en bedrijfstakken. Een bedrijfskolom bestaat uit een opeenvolgend aantal participanten in het proces van voortbrenging van een bepaald product in een bepaald land.¹¹ Zo kan gesproken worden van de bedrijfskolom staal, van ijzererts tot het eindproduct schip of van de bedrijfskolom textiel/kleding van vezels tot vest. Binnen de bedrijfskolom bestaan horizontale geledingen, de bedrijfstakken. Deze geledingen betreffen organisaties die eenzelfde dan wel een gelijksoortige functie vervullen in het voortbrengingsproces van verschillende variëteiten van een bepaald product.¹² Zo zijn te onderscheiden de bedrijfstakken basismetaleen (hoogovens) die toeleverancier is van de bijvoorbeeld de scheepsbouw- en automobielenindustrie, alsmede de textielindustrie die het basis materiaal produceert voor o.a. de kleding industrie. Binnen de bedrijfstakken zijn weer subbedrijfstakken te onderscheiden, die zich hebben gespecialiseerd op verschillende grondstoffen zoals staal en aluminium, katoen en wol.

Bedrijfstakken zijn zeer heterogeen en vertonen een grote verscheidenheid van uiteenlopende kenmerken. Teneinde de verschillen enigszins te kunnen structureren, is in een studie van de Verenigde Naties in 1977 op het niveau van de bedrijfstakken een typering gegeven naar de verschillen in intensiteit van een aantal factoren. Daarbij worden de volgende factorintensiteiten onderkend; n.l. kapitaalintensiteit, kennis/scholingsintensiteit en intensiteit van research en development. In de volgende tabel zijn de uitkomsten van deze V.N.-studie weergegeven.

Tabel 3.4 Rangordetyping van bedrijfstakken naar factorintensiteit op basis van 9 EEG landen 1977

Bedrijfstak	Kapitaal intensiteit	Kennis/scholing intensiteit	R & D intensiteit	
Petroleum	1	1	3	'STERK'  'ZWAK'
Chemie	2	2	2	
Basismetaal	3	4	4	
Papier	4	8	8	
Voedingsmiddelen, dranken	5	11	11	
Delfstoffen	6	12	10	
Rubberproducten	7	7	6	
Elektrische machines	8	9	1	
Transportmiddelen	9	3	5	
Textiel	10	14	12	
Drukkerijen, uitgeverijen	11	6	14	
Niet-elektrische machines	12	5	7	
Metaalproducten	13	10	9	
Houtproducten	14	13	13	
Leerproducten	15	15	15	
Kleding, schoenen	16	16	16	

* Naarmate het rangorde cijfer lager is, is de betreffende intensiteit hoger

Bron: U.N. Economic Commission for Europe, *Structure and change in European Industry*, 66; Tetters J.H.J.P., *Het concurrentieprofiel van Nederland*, Alblasterdam, 1987, 17

De rangordecijfers betreffen gemiddelden van de 9 EEG industrielanden, die volgens de WRR per land gezien betrekkelijk uniform blijken te zijn. Ook blijken zij op hun beurt goed overeen te komen met de gemiddelden in de VS.¹³

Het is verleidelijk uit de lijst één rangorde te destilleren van sterke, middelmatige en zwakke bedrijfstakken. Omdat de factoren qua gewicht onvergelykbaar zijn en vanwege het feit dat de essentie van een factor varieert naar gelang de fase van ontwikkeling van een land of een bedrijfstak, is dat in feite onmogelijk. Toch kan geconstateerd worden dat in een fase van hogere industriële ontwikkeling, waarvan in Nederland sprake is, rondom een grote mid-dengroep aan de ene kant een aantal sterke bedrijfstakken en aan de andere zijde een aantal zwakkere bedrijfstakken valt waar te nemen. Dit is, met de nodige voorzichtigheid, op een indicatieve manier in de laatste kolom aangegeven. Zo kunnen chemie, aardolie en basismetaal als sterk worden gekwalificeerd, terwijl kleding, schoenen, leer- en houtproducten, met op enige afstand metaalproducten en textiel, als zwak kunnen worden betiteld.

In het eerder geciteerde rapport van de WRR wordt een analyse gegeven van de wijze waarop de Nederlandse industrie aan het einde van de 50^{er} jaren was gespecialiseerd en van de ontwikkeling die de diverse bedrijfstakken in de periode tot het einde van de 60^{er} jaren te zien hebben gegeven. Het blijkt dat de sterke sectoren aardolie en chemie, bedrijfstakken waarop Nederland zich heeft toegelegd in de naoorlogse industrialisatieperiode, in de betreffende periode hun positie hebben versterkt. Ook de rond 1960 minder prominent aanwezige grafische industrie, de relatief kleinere hout- en bouwmaterialenindustrie, alsmede de papier- en de basismetaalindustrie laten t.o.v. de Europese concurrenten een gunstige ontwikkeling zien. Daarnaast heeft de elektrotechnische industrie, die eind 50^{er} jaren een sterke positie had, deze zien verminderen. Maar vooral de textiel-, de kleding/schoeisel- en lederindustrie hebben hun positie in de beschouwde periode in vergelijking met hun Europese concurrente zien verzwakken, aldus de WRR in 1980.¹⁴

In het navolgende zal duidelijk worden dat door de economische recessie van de jaren '70 en het begin van de jaren '80 de geschetste ontwikkelingen in negatieve zin versterkt zijn voortgezet. De chemische industrie vormt daarop een uitzondering. Het verdwijnen van de grote

scheepsbouw en de DAF-automobielbedrijven, de omvangrijke reorganisaties bij Philips, het geheel of grotendeels wegvallen van de kleding-, schoenen-, en textielindustrie spreekt in deze boekdelen. Vervolgens trad macro-economisch weer een herstel op dat echter voor de diverse bedrijfstakken een uiteenlopende uitwerking heeft gehad. In de volgende paragraaf zal op deze uiteenlopende ontwikkelingen van de bedrijfstakken nader worden ingegaan.

3.4 Verloop van het aantal werkzame personen en van de productiewaarde in een aantal bedrijfstakken

Het industriële apparaat van Nederland is in de tweede helft van de vorige eeuw sterk veranderd. Een aantal bedrijfstakken is nagenoeg verdwenen, andere zijn groter of kleiner geworden, daarnaast zijn er ook nieuwe bedrijfstakken ontstaan. Teneinde meer inzicht in de ontwikkeling van de industrie in ons land te verkrijgen, zijn over de periode 1960–1998 van een achttal bedrijfstakken volgens een aantal criteria tijdreeksen verzameld.

Een selectie criterium bij de keuze van deze bedrijfstakken is geweest dat zij een niet identieke ontwikkeling hebben gehad. Zo is sprake van bedrijfstakken die gedurende langere tijd een sterke groei hebben gekend, andere die slechts matig zijn gegroeid en weer andere die matig of sterk zijn gekrompen. Een ander selectie criterium is geweest dat de onderzochte bedrijfstakken over de lange reeks van 40 jaar een zekere mate van homogene samenstelling hebben gehad en niet zijn uiteengevallen in nieuwe bedrijfstakken of zijn samengevoegd met andere bedrijfstakken. Hoewel enerzijds door kleine wijzigingen in de samenstelling van een bedrijfstak en anderzijds door incidentele wijziging in de bedrijfsgroottes die werden geteld, in de tijdreeksen soms kleine veranderingen of onderbrekingen zijn opgetreden, kan over het algemeen bij de geselecteerde groep van redelijk consistente bedrijfstakken worden gesproken. De gehanteerde cijferreeksen en de daaruit opgestelde grafieken geven dus niet altijd een 100%, maar wel een redelijk betrouwbaar beeld van de ontwikkelingen en de gang van zaken van de beschouwde bedrijfstakken.

Helaas stemt de bedrijfstakindeling van het CBS niet geheel overeen met die van de eerder vermelde lijst van de VN over de verschillende factorintensiteiten (tabel 3.4.) Desondanks is getracht de acht geselecteerde bedrijfstakken zo goed mogelijk over de rangordes van de VN tabel te verdelen.

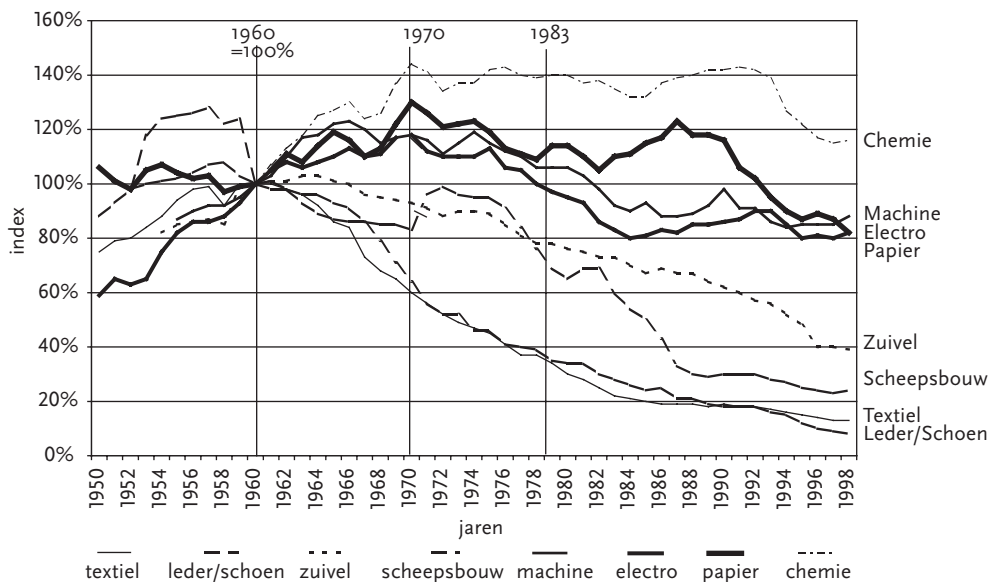
Twee behoren tot de sterke en meest kapitaalintensieve bedrijfstakken en twee tot de zwakke, minst kapitaalintensieve uit de lijst van de VN. De overige vier bedrijfstakken behoren tot de middengroep, waarbij gesteld dient te worden dat de grenzen tussen sterk, middengroep en zwak niet altijd scherp zijn te trekken. Later zal dan ook blijken dat in de periode van stagnerende groei van 1973 - 1983 ook uit de middengroep bedrijfstakken in een neergang zijn gekomen en de capaciteit hebben moeten inkrimpen. Voorts komen voor: oude en moderne, grote en kleine bedrijfstakken en producenten van industriële -, respectievelijk consumptiegoederen. Aangevend moet worden dat van deze acht bedrijfstakken samen de totale vermindering van personeel 39% heeft bedragen. Dit beeld is aanzienlijk ongunstiger dan dat van de totale industrie, waarbij het niveau in 1998 t.o.v. 1960 is gedaald met 23%. In de groep van acht zitten dus enkele bedrijfstakken die een aanzienlijk ongunstiger verloop hebben gekend dan de totale industrie. In onderstaande tabel is van de acht onderzochte bedrijfstakken de indicatie uit de VN tabel en het aantal werkzame personen in het jaar 1960 weergegeven.

Tabel 3.5 Rangorde en aantal werkzame personen in een achttal bedrijfstakken in 1960

Bedrijfstak	Indicatie VN tabel	Werkzame personen x 1000 (rangorde)
Chemische industrie	sterk	59,7 (4)
Papier(waren)- en karton(waren)ind.	sterk/midden	26,0 (7)
Elektrotechnische industrie	midden	96,7 (1)
Machine-industrie	midden	80,4 (3)
Zuivelindustrie	midden	29,6 (6)
Scheepsbouw en reparatie bedrijven	midden	50,0 (5)
Textielindustrie	midden/zwak	95,9 (2)
Leder-, lederwaren-, en schoenenind.	zwak	19,7 (8)

Bron: *Statistische Jaarboeken* en diverse Productie Statistieken, C.B.S. Den Haag

Hieruit blijkt dat de omvang van de bedrijfstakken, gemeten in werkzame personen, zeer grote verschillen vertoont. Zo behoren in 1960 de elektrotechnische-, de textiel- en de machine-industrie, qua werkgelegenheid tot de grotere bedrijfstakken, de chemische industrie en de scheepsbouw tot de middenklasse en de zuivel-, de papier- en kartonwaren- en de leder/schoenenindustrie tot de kleinere bedrijfstakken. In de volgende grafiek is de ontwikkeling van het aantal werkzame personen per jaar in de acht verschillende bedrijfstakken, d.m.v. indices grafisch weergegeven. Het jaar 1960, het eerste jaar waarin de cijfers van alle bedrijfstakken beschikbaar zijn, is daarbij op 100% gesteld.

Grafiek 3.2 Index aantal werkzame personen per jaar van een achttal bedrijfstakken 1950–1998

Bron CBS *Statistische jaarboeken* 1950 - 2000. In de jaren dat de bedrijfsgrootteklasse is veranderd is de nieuwe index aangepast aan de oude en is de trendlijn doorgetrokken. Daar waar een omvangrijke wijziging optrad in de samenstelling van de bedrijfstak is de trendlijn onderbroken. Bij de scheepsbouw zijn in 1971 de scheepsreparatiebedrijven toegevoegd en in de machine industrie zijn in 1973 enkele wijzigingen doorgevoerd. Bij kleinere wijzigingen is de index aangepast.

In de 50^{er} jaren, met het sterke naoorlogse herstel, vertonen de meeste van de bedrijfstakken een duidelijke groei, waarbij de leder/schoenenindustrie, vermoedelijk door een sterke inhaalvraag, zelfs een sprong maakt. Alleen de textielindustrie blijft, met enige schommelingen, op een stabiel niveau en vertoont in die jaren al geen groei meer van de werkgelegenheid.

Na 1960 treedt een duidelijke splitsing op tussen de onderscheiden bedrijfstakken. De groei van het personeelsbestand in vier bedrijfstakken zet zich door, waarbij de chemie de grootste stijging vertoont, gevolgd door de elektrotechnische-, de papier/karton- en de machine-industrie. Opvallend is dat bij al deze bedrijfstakken rond 1966/67 de groei kort wordt onderbroken. Aangenomen mag worden dat de doorwerking van de loonexplosie in 1964/65 daarvan een belangrijke oorzaak is. Bij drie bedrijfstakken zet in die jaren een daling van het personeelsbestand in. Zo begint reeds in het begin van de 60^{er} jaren de scheepsbouwindustrie af te zwakken en zet zich een matige daling van het personeelsbestand in. De textiel- en de leder/schoenenindustrie vertonen vanaf 1963/64 een zeer sterke daling van de werkgelegenheid, die zich ononderbroken voortzet tot v er in de 80^{er} jaren. Door de concentratie binnen de zuivelindustrie begint in de tweede helft van de 60^{er} jaren ook daar het personeelsbestand af te nemen.

Opvallend is vervolgens dat vanaf 1970 bij alle vier groeiende bedrijfstakken (chemie-elektrotechnische-, papier/karton- en machine-industrie) de groei afneemt en zich een stabilisatie tot een licht daling voordoet. Het einde van de groei van de welvaart dient zich dan aan en de afkoelende economie vertaalt zich in een einde aan de groei van het personeelsbestand. Alleen bij de chemische industrie treedt weer een herstel op en blijft de werkgelegenheid in de jaren '70 en '80 op een stabiel niveau, dat bovendien relatief hoog ligt. Bij de andere drie bedrijfstakken neemt vervolgens door de oliecrises en de afkoelende wereldeconomie de werkgelegenheid verder af. Bij de licht gedaalde bedrijfstakken scheepsbouw en zuivel vindt aanvankelijk nog een stabilisatie plaats, doch vanaf het midden van de jaren '70 valt ook hierbij een zeer sterke daling te constateren. Bij de reeds sterk in werkgelegenheid teruggelopen bedrijfstakken textiel en leder/schoenen zet deze daling zich in de jaren '70 onverminderd voort. Met uitzondering van de chemie doet zich de afnemende en stagnerende macro-economische ontwikkeling in de jaren '70 dus in alle andere beschreven bedrijfstakken duidelijk voelen. Door het aanvankelijk gevoerde expansieve overheidsbeleid is wellicht een ernstiger daling voorkomen, doch vooral na 1974 blijkt de crisis zeer hardnekkig en duurt het tot 1983/1984 alvorens er weer sprake is van een stijging van de werkgelegenheid in de meeste bedrijfstakken.

Van 1984 tot rond 1990, de periode waarin zich macro-economisch een herstel manifesteert, vertonen de chemie, de machine- en papier/kartonindustrie qua werkgelegenheid een lichte tot matige groei. De elektrotechnische industrie groeit slechts door tot het jaar 1987 maar vertoont daarna een daling. De qua werkgelegenheid sterk gedaalde bedrijfstakken blijven verder afbrokkelen. De zuivelindustrie in geringe mate, maar de scheepsbouwindustrie tot het einde van de 80^{er} jaren zeer sterk. Bij de dan sterk gereduceerde bedrijfstakken textiel en leder/schoenen begint na 1982/83 de daling enigermate af te zwakken, de ingrijpende saneringsrondes lijken hier voorbij.

Terwijl daarna vanaf 1990 de macro-economische ontwikkeling, met een korte onderbreking rond 1992, weer duidelijk groeit, neemt in alle beschouwde bedrijfstakken de werkgelegenheid echter af. De effecten van de toegenomen automatisering, maar ook van de opkomende globalisering, zoals de verplaatsing van bedrijfsprocessen naar andere landen, beginnen dan duidelijk door te werken. Vooral bij de internationale chemische- en elektrotechnische industrie is dit het geval, de werkgelegenheid daarin vertoont een zeer sterke terugval. Bij de machine- en de papier/kartonindustrie is dat in veel mindere mate het geval. De eerste bestaat uit talloze middelgrote wendbare bedrijven, terwijl de tweede als toeleverancier dicht op de gebruikers opereert en bovendien tot de kapitaalintensieve bedrijfstakken kan worden gerekend. De tendens tot verplaatsing van productieprocessen lijkt hierdoor een minder grote rol te spelen. Bij de zuivelindustrie zet de daling zich ononderbroken voort, doch ook bij de reeds zeer sterk gereduceerde bedrijfstakken scheepsbouw, textiel en leder/schoenen zet de daling zich in de jaren '90 nog voort. Vanaf het midden van de jaren '90 begint hier de trendlijn asymptotisch de x-as te naderen en lijkt zich op laag niveau een stabilisatie af te tekenen. Beide bedrijfstakken hebben dan een kleine schaal gekregen. Opvallend

is dat vooral de textielindustrie qua werkgelegenheid al vanaf het midden van de 50^{er} jaren achter loopt bij de groei van de werkgelegenheid van de andere bedrijfstakken. Misschien was dat een eerste signaal van de naderende neergang van de bedrijfstak, dat toen echter niet als zodanig werd onderkend.

Aangezien het verloop van het aantal werkzame personen slechts één – en wellicht in verband met productiviteitsverbeteringen wat gebrekkige –, maatstaf vormt voor de indicatie van de ontwikkeling van een bedrijfstak is gezocht naar andere maatstaven. Als eerste is daartoe gekozen de productiewaarde. Daaronder wordt verstaan de totale waarde van de productie d.w.z. de som van de opbrengst van de productie van de bedrijven uit een bedrijfstak.

In onderstaande tabel is van de acht bedrijfstakken de verandering van de productiewaarde in de periode 1960–1998 weergegeven en is tevens de groei van de productiewaarde per werkzame persoon over dezelfde periode vastgesteld.

Tabel 3.6 Productiewaarde en productiewaarde per werkzame persoon van een aantal bedrijfstakken 1960–1998

Bedrijfstak	Productiewaarde x mln. gld ¹⁾			Productiewaarde per werkzame pers.
	1960	1998	Index 1998 (1960=100)	Index 1998 (1960=100)
Chemische industrie	2529	11714	463 (1)	404 (1)
Papier(waren)- en karton(waren)ind.	1105	2139	194 (4)	201 (8)
Elektrotechnische industrie	2667	5629	211 (3)	271 (7)
Machine-industrie	1920	4735	247 (2)	280 (6)
Zuivelindustrie	2197	2912	133 (5)	344 (2)
Scheepsbouw en reparatie bedrijven	1508	1118	74 (6)	312 (3/4)
Leder-, lederwaren-, en schoenenind.	434	131	30 (8)	283 (5)
Textielindustrie	2218	1031	46 (7)	312 (3/4)

¹⁾ De productiewaarde of de totale waarde van de productie, is de som van de opbrengst van de productie van de bedrijven uit een bedrijfstak exclusief OB. of BTW). Zij is gecorrigeerd voor inflatie met het prijsindex cijfer van het BBP tegen marktprijzen van het CBS.

Bron: *Statistische Jaarboeken* en diverse Productie Statistieken, CBS Den Haag.

N.B. Vooral bij langere tijdreeksen kunnen wijzigingen in samenstelling voorkomen. Allerlei oorzaken kunnen daaraan ten grondslag liggen zoals herberekening van cijfers, gewijzigde statistische indelingen e.d. Het gaat in deze meer om de trends dan om de nauwkeurige cijfers. Vanwege de vertraagde informatie en andere bedrijfstak indeling eindigen de reeksen in 1998.

Voor de onderlinge vergelijking tussen bedrijfstakken in een bepaald jaar is de productiewaarde als absoluut getal door het uiteenlopende prijsniveau van de verschillende grondstoffen niet zo zinvol. Zinvoller is de vergelijking van de ontwikkeling van de productiewaarde van de verschillende bedrijfstakken in de tijd. Zij geeft een gunstiger beeld te zien dan die van het aantal werkzame personen, zij is in de tabel met een index aangegeven. Door efficiencyverbetering, mechanisering, automatisering en door upgrading van de artikelpakketten zijn de productieniveaus veel sterker gestegen, respectievelijk minder sterk gedaald dan het personeelsbestand. Deze ontwikkeling die, mits de grondstofprijzen relatief constant blijven, kan worden aangeduid als ‘productiviteitsverbetering’ en wordt weergegeven door de toename van de productiewaarde per werkzame persoon, waarvan eveneens de index is vastgesteld.

De chemische industrie spant de kroon, zij geeft met ruim 460% de sterkste groei van de productiewaarde te zien, terwijl ook de productiewaarde per werkzame persoon met een verviervoudiging de grootste stijging van de onderzochte bedrijfstakken toont. In de bedrijfstakken papier/kartonwaren-, elektrotechnische- en machine industrie is de productiewaarde min of meer verdubbeld, terwijl het aantal werkzame personen in lichte mate is gedaald. Opvallend is dat bij deze laatste groep van drie de papier- en kartonwarenindustrie de laagste groei van de productiviteit vertoont. De papierindustrie kende reeds in het basisjaar 1960 door de toen reeds hoge kapitaalintensiteit een hoge productiewaarde per medewerker.

Aangenomen mag worden dat daardoor de groei per medewerker minder sterk is gestegen. In de zuivelindustrie is, ondanks de aanzienlijke vermindering van het aantal werkzame personen, de productiewaarde licht gegroeid. Na de chemie heeft zich hier de grootste productiviteitsverbetering voorgedaan. Bij de overige (de zwakkere) bedrijfstakken, de scheepsbouw-, de leder-, lederwaren-, en schoenenindustrie en de textielindustrie, vindt naast een daling van het aantal werkzame personen een kleinere daling van de productiewaarde plaats. Als gevolg daarvan wordt de productiewaarde per werkzame persoon meer dan verdrievoudigd, een stijging die groter is dan bij vele andere bedrijfstakken. Deze relatief hoge productiviteitsverbetering wordt behalve door mechanisering, automatisering en upgrading vooral veroorzaakt door het beëindigen van laagwaardige en onrendabele productieactiviteiten en door sanering en sluiting van onrendabele bedrijven.

In de volgende paragraaf wordt een ander criterium gehanteerd: de bruto toegevoegde waarde per werkzame persoon.(BrTW pp), waarbij de grondstofcomponent wordt geëlimineerd.

3.5 Ontwikkeling van de Bruto Toegevoegde Waarde per persoon

In een onderzoek van de NIB in 1987 naar succesvolle en minder succesvolle ondernemingen in de periode 1970 t/m 1982 is als belangrijke graadmeter voor het succes van ondernemingen gekozen voor het begrip 'cash flow' (netto winst vermeerderd met afschrijvingen).¹⁵ In het onderzoek wordt een relatie gelegd tussen de cash flow en de gerealiseerde investeringen. Markante uitkomst is dat reeds in de eerste jaren van het onderzoek een significant verschil duidelijk wordt tussen de cash flow-niveaus van de koplopers en de achterblijvers, maar dat de investeringsniveaus in die jaren nagenoeg gelijk zijn gebleven. Door middel van financiering met vreemd vermogen bleken de ondernemingen met een lage cash flow in staat nog een aantal jaren het investeringsniveau op peil te kunnen houden. Eerst na ca. 10 jaar bleken de investeringen van de achterblijvers drastisch terug te vallen, met alle gevolgen van dien voor de continuïteit van de bedrijven.¹⁶

Ook bleek dat de achterblijvers zich met de investeringen vooral richtten op het opvoeren van de kapitaalintensiteit en op de procesverbetering, om op deze manier door diepte-investeringen de gestegen arbeidskosten te kunnen beperken en de verhoogde energiekosten te kunnen verminderen, m.a.w. om een kostprijsverlaging te kunnen realiseren. De succesvolle bedrijven investeerden meer in de breedte, dat wil zeggen dat zij zich naast kostprijsverlaging ook toelegden op markt- en productinnovatie en dus een veel ruimere scope hadden dan alleen kostprijsverlaging.¹⁷ Gewezen wordt op een verschil in managementkwaliteit of nog beter in managementmentaliteit, een factor die later in deze studie, bij de bespreking van de strategische maatregelen van individuele textielondernemingen, eveneens zeer duidelijk aanwezig zal blijken te zijn.

Voor de beoordeling van de ontwikkelingen van gehele bedrijfstakken is in deze studie naast het aantal werkzame personen als tweede maatstaf gekozen: het begrip 'bruto toegevoegde waarde' (BrTW). Ook wel genoemd de dekkingsbijdrage of bruto contributiewaarde, bestaande uit het verschil tussen de opbrengstprijis en de variabele kosten. Het bedrag dus waaruit alle vaste kosten van het bedrijf moeten worden betaald, wat overblijft is de brutowinst of -verlies. Dit kengetal kan over een langere periode per jaar uit de CBS gegevens van bedrijfstakken worden berekend en sluit redelijk aan bij het begrip cash flow. Om niet alleen op een bepaald moment, maar ook volgtijdelijk tussen bedrijfstakken onderling een goede vergelijking te kunnen maken is vervolgens de BrTW van een bedrijfstak berekend per werkzame persoon, de BrTW pp. Onder deze BrTW pp van een bedrijfstak in een bepaald jaar wordt verstaan:

- de in de industriestatistiek vermelde productiewaarde,
- verminderd met de verbruikswaarde,
- vervolgens gedeeld door het aantal werkzame personen in het betreffende jaar

Ruw geschetst omvat het begrip BrTW pp: de financiële bijdrage die elke werkzame persoon per jaar in de betreffende bedrijfstak oplevert voor de dekking van de vaste kosten, de lonen en de brutowinst of -verlies. Omdat de prijs van de grondstoffen per bedrijfstak soms sterk kan uiteen lopen is de BrTW pp voor de beoordeling van de ontwikkeling van een bedrijfstak een aanzienlijk betere maatstaf dan de productiewaarde of de omzet. Doch al lopen de loonkosten per persoon per jaar tussen de verschillende bedrijfstakken wellicht niet zo sterk uiteen, de vaste kosten en m.n. de afschrijvingen kunnen als gevolg van verschillen in kapitaalintensiteit wel sterk uiteenlopen, waarbij een chemische krakerinstallatie en een confectie/kledingatelier wel als uitersten genoemd kunnen worden (zie tabel 3.4). Onderkend dient daarom te worden dat, hoewel de BrTW een goede indicator is, zij als objectieve maatstaf toch een tekortkoming in zich draagt om een juiste vergelijking tussen de bedrijfstakken te kunnen maken. Ideaal zou zijn per bedrijfstak de netto winst per persoon te kunnen berekenen om door de ‘verschillen in kapitaalintensiteit’ te kunnen heen kijken, maar helaas zijn deze cijfers niet beschikbaar. Ook de cash flow per persoon is per bedrijfstak niet beschikbaar, zodat voor de bedrijfstak vergelijking genoeg moet worden genomen met de BrTW pp die daarvan een indicatie is.

Kapitaalintensieve bedrijfstakken met hoge afschrijvingen en/of sectoren met een hoog winst-niveau hebben dus een hoge BrTW pp en leveren dus een hogere cash flow op dan bedrijfstakken met een lage BrTW pp. De eerste groep beschikt per persoon dan ook over meer financiële middelen en kan daarom op de langere termijn meer investeren dan een bedrijfstak met een lage BrTW pp. Zij mag dan ook ‘gezonder’ worden genoemd dan een bedrijfstak met een lage BrTW pp. Of het management daarbij ook innovatief zal zijn en in de breedte zal investeren, zoals de koplopers in het NIB onderzoek, blijft een open vraag.

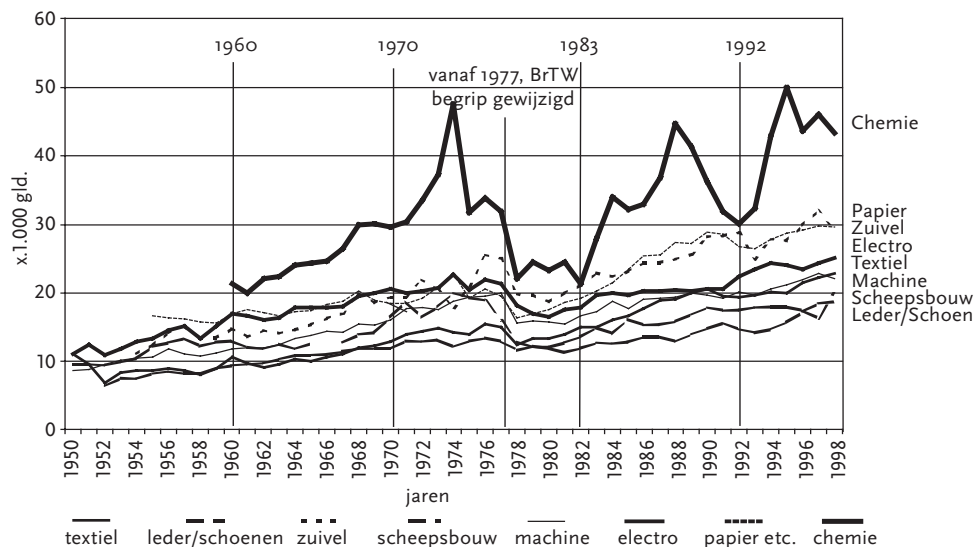
Teneinde de uitkomsten van de BrTW pp berekeningen overzichtelijk en in de tijd beter vergelijkbaar te kunnen maken zijn ze gecorrigeerd voor de prijsindex ontwikkeling van het BBP (1960 = 100%) en uitgedrukt in 1.000 gld. per persoon.¹⁸ Door deze correctie kunnen per bedrijfstak weliswaar enige afwijkingen tussen de berekeningen en de werkelijkheid ontstaan, maar als globale indicatie zijn de gehanteerde cijfers als bruikbaar te beschouwen. In grafiek 3.3 is van alle onderzochte bedrijfstakken de ontwikkeling van de BrTW pp per jaar weergegeven. Bij de overgang van 1977 naar 1978 zijn alle lijnen, i.v.m. een andere berekeningswijze door het CBS, onderbroken. Zij zetten zich voort op een lager niveau.

Wat als eerste opvalt, is dat de chemische industrie met zeer grote schommelingen over het gehele tijdvak 1960–2000 verreweg de hoogste BrTW pp realiseert. De andere bedrijfstakken vormen een bundel die vanaf 1984 licht uitwaaiert. Ondanks het feit dat de cijfers voor inflatie zijn gecorrigeerd, vertoont deze bundel toch een opgaande trend. Mechanisering, automatisering en schaalvergroting, maar ook sanering van laag rendabele artikelen en upgradings van de assortimenten zijn hiervan de oorzaken. Dat het niveau tussen de bedrijfstakken uiteenloopt, heeft als belangrijkste reden het verschil in concurrentie-intensiteit dat tussen de bedrijfstakken bestaat, waardoor de potentiële winstgevendheid van bedrijfstak tot bedrijfstak verschilt. De ‘return on investment’ (ROI) is voor de deelnemers van een bedrijfstak met een hoge concurrentie-intensiteit over het algemeen gering. Voor bedrijfstakken met een lage concurrentie-intensiteit zijn hoge ROI's een gewoon verschijnsel. Porter stelt dat de concurrentie-intensiteit van een bedrijfstak geen toeval of pech is, maar dat deze wordt bepaald door de vijf concurrentie krachten die de bedrijfstak beïnvloeden.²⁰ Deze concurrentiekrachten worden in hoofdstuk 8 nader besproken.

In de volgende grafiek is ook de in het vorige hoofdstuk geschetste macro-economische ontwikkeling herkenbaar, zij het minder pregnant dan bij de grafische weergave van het aantal werkzame personen. Tot het begin van de 70^{er} jaren kennen alle bedrijfstakken een min of meer gelijkmatig toenemende groei van de BrTW pp. In begin van de 70^{er} tot het begin van

de 80^{er} jaren vlakt de groei af en is het beeld veel onrustiger met pieken en dalen, veroorzaakt door de effecten van de economische malaise in die periode. Vanaf het begin van de jaren '80 wordt de groei opnieuw ingezet, zij het met grotere verschillen in groeitempo tussen de verschillende bedrijfstakken dan voorheen.

Grafiek 3.3 Bruto Toegevoegde Waarde pp per jaar van een achttal bedrijfstakken 1950–1998



Bron: *Statistische jaarboeken* CBS 1950–2000 en eigen berekeningen

N.B. 1. De veranderingen in de grens van de bedrijfsomvang, alsmede de incidenteel voorkomende andere samenstelling van een bedrijfstak leverden geen noemenswaardige verschillen op in de BrTW pp. Een uitzondering vormt de scheepsbouwindustrie, waaraan in 1971 de scheepsreparatiebedrijven zijn toegevoegd. De trendlijn van de BrTW pp is hier in de grafiek onderbroken.
2. De productiewaarde of de totale waarde van de productie, is de som van de opbrengst van de productie van de bedrijven uit een bedrijfstak, (excl. O.B. of B.T.W.)

3. De verbruikswaarde is de som van de inkoopwaarde van grondstoffen, energie en hulpmiddelen van de bedrijven uit een bedrijfstak (excl. O.B. of B.T.W.). Na 1978 worden in de CBS statistieken de 'overige bedrijfskosten' aan de verbruikswaarde toegevoegd, waardoor een verfijning van het begrip BrTW ontstaat, dat dichter bij de cash flow ligt. Onder overige kosten wordt verstaan o.a. huur, verzekeringspremies, reis- en verblijfskosten en accountantskosten.¹⁹ In dit hoofdstuk en in de grafiek, wordt tot en met 1977 van de eerste beschreven verbruikswaarde uitgegaan. Vanaf 1978 wordt het meer verfijnde begrip inclusief overige bedrijfskosten toegepast. Dit betekent dat bij de beoordeling van de BrTW pp tussen 1977 en 1978 een breuklijn bestaat en het niveau van de BrTWpp vanaf 1978 lager wordt.
4. Het aantal werkzame personen is in de industriestatistiek merendeels bepaald op 30 september van het betreffende jaar.

Binnen de bundel scoort de papier/kartonindustrie over het gehele tijdperk relatief hoog. De elektrotechnische industrie begint relatief sterk doch zwakt in de loop der tijd af en eindigt in 1998 op de vierde plaats. De zuivelindustrie, die daarentegen in 1960 tot de middengroep behoort, groeit door naar een hoog niveau en bereikt in 1998 nagenoeg een zelfde niveau als de papier/kartonindustrie. De metaalindustrie blijft gedurende de gehele periode in de middengroep, maar de scheepsbouw zakt na het midden van de 70^{er} jaren ver weg. De textielindustrie blijft met de leder- en schoenenindustrie gedurende lange tijd in de onderste regionen. De eerste klimt na de zware saneringen op naar de middengroep, de tweede blijft met lage uitkomsten gedurende de gehele periode aan de onderkant van het spectrum.

Het is verleidelijk om als algemene regel te stellen, dat een gezonde bedrijfstak met een hoge of sterk groeiende BrTW pp ook een groei van het aantal werkzame personen tot gevolg zou hebben. In de 60^{er} jaren is dat ook duidelijk het geval geweest. Bij de toen gezonde bedrijfstakken, de chemische -, de elektrotechnische - en de papier/kartonindustrie, is toen het aantal werkzame personen dan ook sterk toegenomen. Daarna vertraagde de groei van de BrTW pp en nam ook het aantal werkzame personen af. In de 80^{er} jaren zien we bij een

hoge of sterk groeiend BrTW pp in de chemische - en papier/kartonindustrie een min of meer stabiel personeelsbestand, doch in de 90^{er} jaren zien we in deze bedrijfstakken en ook in de zuivelindustrie bij een hoge en groeiende BrTW pp echter een dalend personeelsbestand. Een hoge BrTW pp gaf dus aanvankelijk wel een zekere garantie voor groei van de werkgelegenheid en bleek later ook een sterke afbraak van het personeelsbestand op te treden. Naarmate de tijd echter voortschreed, de automatisering verder toenam en de internationale concurrentie uit opkomende landen toenam, werd het causale verband verbroken.

Omgekeerd kan wél worden geconstateerd, dat een relatief lage BrTW pp een daling van het aantal werkzame personen tot gevolg heeft gehad. Duidelijk is dat zichtbaar geweest bij de zwakke bedrijfstakken, de leder/schoenen- en textielindustrie en de scheepsbouw in de 60^{er}, 70^{er} en een gedeelte van de 80^{er} jaren. Ongetwijfeld zullen daarbij ook andere factoren een rol hebben gespeeld. Toch is het duidelijk dat een lage niet voldoende groeiende en achterblijvende BrTW pp een indicatie is geweest voor de bedreiging van de continuïteit van deze bedrijfstakken.

Samengevat: een hoge BrTW pp bleek dus geen garantie voor groei van de werkgelegenheid, maar voorkwam aanvankelijk wel een ernstige daling daarvan; een lage BrTW pp was wel een indicatie dat rekening moest worden gehouden met krimp van de bedrijfstak. Achteraf gezien had dankzij dit soort analyses al op een veel vroeger moment rekening kunnen worden gehouden met de sterke neergang die de zwakke bedrijfstakken hebben ondergaan. Zeker als daarbij ook de uitkomsten van de eerder vermelde studie naar rangordetyping van bedrijfstakken van de Verenigde Naties was betrokken. Maar ook voor de toekomst en zeker met het oog op het afnemende belang van de werkgelegenheid in de industrie zouden dit soort analyses in het kader van het te voeren deïndustrialisatiebeleid een nuttige rol kunnen spelen.

De hierboven geschetste gunstige en ongunstige ontwikkelingen van het aantal werkzame personen en de BrTW pp van een aantal bedrijfstakken worden vooral veroorzaakt door externe krachten die van buiten de bedrijfstak invloed hebben gehad op de gang van zaken van de ondernemingen binnen de bedrijfstak. In de volgende paragraaf zal daaraan en aan de gang van zaken in de beschouwde bedrijfstakken kort aandacht worden geschonken, waarbij gebruik wordt gemaakt van open interviews met sleutelfiguren uit deze bedrijfstakken. Uitdrukkelijk zij gesteld dat het hierbij gaat om een globale beschouwing die niet de pretentie heeft van een volledige bedrijfstak analyse.

3.6 Invloedsfactoren op en de ontwikkeling van een aantal bedrijfstakken

In deze paragraaf wordt, op basis van interviews met sleutelfiguren uit verschillende bedrijfstakken, een summier samenvatting gegeven van de uiteenlopende ontwikkelingen in deze bedrijfstakken en de factoren die daarop een grote invloed hebben uitgeoefend. De gang van zaken wordt geprojecteerd tegen de achtergrond van de geschetste macro-economische ontwikkeling en de in de grafieken 3.2 en 3.3 geschetste veranderingen in het aantal werkzame personen en van de BrTW pp.

1. De chemische industrie

De sterke naoorlogse groei van het aantal werkzame personen in de chemie zet zich, met een kleine onderbreking tot in het begin van de 70^{er} jaren, onverminderd voort. Na een korte terugval ontstaat qua werkgelegenheid een stabiele periode met een hoge productie, die voortduurt tot het begin van de jaren '90. Daarna geeft de werkgelegenheid een sterke daling te zien. De chemische industrie staat als kapitaalintensief te boek, kent daardoor hoge afschrijvingen en scoort dus op een hoog niveau van BrTW pp (grafiek 3.3). In vergelijking met de andere bedrijfstakken zijn de schommelingen zeer hevig. Door de hoge investeringskosten en specifieke know how zijn de toetredingsdrempels voor nieuwe toetreders hoog, andersom zijn daardoor ook de uittreiddrempels hoog. Het gevolg daarvan is dat in tijden

van laagconjunctuur kostbare onderbezetting van de installaties dreigt te ontstaan, waardoor de opbrengstprijzen onder grote druk komen. De chemische industrie is daardoor conjunctuurgevoelig met zeer wisselende opbrengstprijzen, hetgeen zich uit in sterke schommelingen van de BrTW pp.

De eerste piek van de BrTW pp ligt in 1974, het jaar waarin de olieprijs de eerste top bereikt (grafiek 3.3). De macro-economische situatie is dan nog redelijk gunstig en kennelijk kunnen de gestegen grondstofprijzen meer dan normaal worden doorberekend in de verkoopprijzen. Opvallend is dat er geen piek is in de BrTW pp na de tweede olie crisis in 1979. Door de minder gunstige algemene economische situatie ontmoette de extra doorberekening, die bij de eerste oliecrisis mogelijk was, kennelijk meer weerstand. Er was sprake van minder hoge opbrengstprijzen en een verminderde bezetting. Na het economisch herstel neemt de BrTW pp sterk toe met een dal in 1992 als de macro-economische situatie weer afzwakt, daarna wordt weer een hoog niveau bereikt. Aanvankelijk kende vooral de basischemie een sterke volumeoriëntatie en een sprongsgewijze groei van de capaciteit. De gunstige conjuncturele ontwikkeling en de geleidelijke overschakeling naar hoogwaardiger producten c.q. meer specialiteiten, zijn belangrijke oorzaken voor het hoge niveau van de BrTW pp na het macro-economisch herstel.

Dankzij de Tweede Wereldoorlog hadden veel chemische producten een sterke technologische vernieuwing doorgemaakt en zijn nieuwe producten voor talloze nieuwe toepassingen ontwikkeld, waardoor de vraag naar chemische producten sterk toenam. Tezamen met het naoorlogse herstel, de Marshall hulp en de overschakeling van kolen naar aardgas (met velerlei bijproducten), heeft zij voor een zeer sterke groei van de chemische industrie gezorgd. Aanvankelijk waren de meeste chemische producten afkomstig uit steenkool, later werden zij ook gewonnen uit aardolie, respectievelijk aardgas. Deze nieuwe materialen waren de basisgrondstof voor talloze nieuwe producten o.a. in de bouwwereld, de automobiel- en vliegtuigindustrie, de sterk groeiende duurzame consumptiegoederenindustrie en de textielindustrie. De meeste van deze afzetmarkten zijn conjunctuurgevoelig, terwijl de grondstofmarkten sterke prijsfluctuaties vertoonden, hetgeen tot gevolg had dat de bedrijfstak sterke schommelingen in productie hoeveelheid, maar vooral in rentabiliteit heeft gekend.

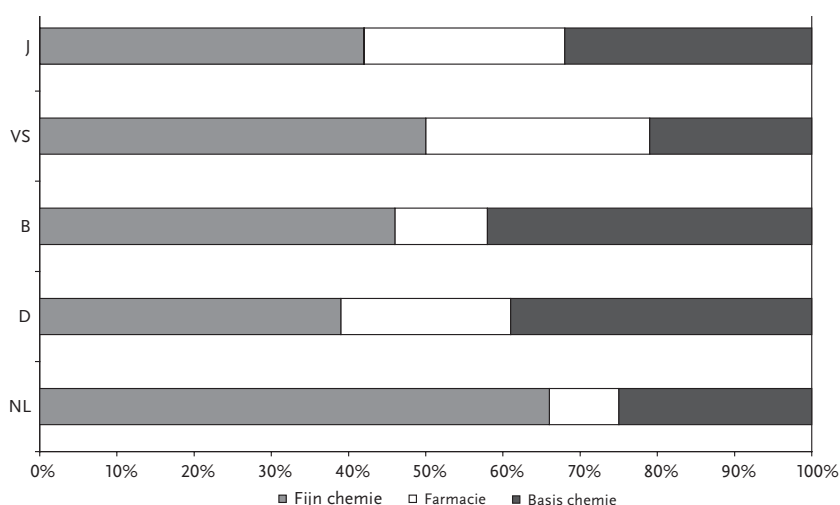
De bedrijfstak chemie kenmerkt zich als een kapitaalintensieve procesindustrie, waarbij voor één proces en één basis product veelal één nieuwe chemische fabriek werd gebouwd. Door de gunstige ligging van Nederland aan de zee en aan de grote rivieren, door de ligging van Zuid-Limburg aan de pijpleidingen van Rotterdam naar het Roergebied en door de grote infrastructurele investeringen van de overheid in gebieden als de Botlek, Moerdijk, Delfzijl en Terneuzen, kwam de chemische industrie tot grote bloei. Ook de aardgasvondsten in Noord-Nederland gaven daaraan een sterke impuls. Grote chemische concerns zoals Shell, Esso, Dow Chemical, AKU/KZO en DSM bouwden op genoemde locaties talloze nieuwe fabrieken. Ook kwamen vele fusies tot stand waardoor schaalvergroting mogelijk werd, wat de bouw van nieuwe fabrieken weer stimuleerde. Na de laatste oliecrisis werd het beleid meer gericht op diversificatie, het aantal producten per onderneming nam sterk toe en er kwam een grote exportstroom op gang naar het zich industrieel ontwikkelende Azië.

In de jaren '90 is de bouw van nieuwe fabrieken nagenoeg tot stilstand gekomen. Het beleid wordt omgebouwd naar kernactiviteiten met een minder groot aantal producten, maar wel op grotere schaal, efficiënter en met minder personeel. De bulkproductie gaat over naar producten van een hogere kwaliteit en met een hogere toegevoegde waarde. Kleine fabrieken worden gesloten, of worden met andere samengevoegd, waarbij bestaande activiteiten zonder al te grote investeringen qua capaciteit kunnen worden 'opgerekt'. In toenemende mate wordt onderhoudswerk uitbesteed, grote engineering - en researchafdelingen worden gedecentraliseerd, omvangrijke hoofdkantoren worden kleinschaliger en er worden veel internationale joint ventures opgericht. Ook komt er een golf van automatisering en energiebesparingsmaatregelen op gang. Het opengaan van Oost-Europa heeft een grote invloed op de prijzen, m.n.

door de goedkope energie aldaar. In Azië is een omvangrijke chemische productie ontstaan, maar merkwaardigerwijs is deze relatief gering van omvang in de olieproducerende landen. Als gevolg van dit alles neemt het arbeidsvolume in de bedrijfstak chemie in de 90^{er} jaren af, maar blijft als enige van de besproken bedrijfstakken nog boven het niveau van 1960.

In de chemie maakt men onderscheid tussen basis-, fijnchemie en farmacie. De eerste is op de petrochemie en anorganische chemie gebaseerd en brengt o.a. producten voort als kunststoffen en kunstmest, in de fijnchemie worden bijvoorbeeld pigmenten, geur- en smaakstoffen geproduceerd. Aan het einde van de 20^{ste} eeuw blijkt uit een benchmarkonderzoek dat de Nederlandse chemische industrie nog steeds sterker op de basischemie is georiënteerd dan in een aantal andere landen.

Grafiek 3.4 Samenstelling omzet chemische industrie in enkele landen



Bron: Bedrijfstaktoets; chemie, metaalproducten, bouwnijverheid en uitgeverijen. MEZ Den Haag 1995, 7

Er is sprake van een verschuiving naar hoogwaardiger marktsegmenten, zo is in de basischemie bijvoorbeeld sprake van steeds meer hoogwaardige kunststoffen. Ook het omzetaandeel van de fijnchemie is stijgende. De logistieke en infrastructurele faciliteiten van Rotterdam e.o. zijn als een sterk punt te beschouwen en bieden synergetische voordelen voor een verdere groei van de aldaar gesitueerde basischemie.²¹

De chemische industrie, die in tabel 3.4. is gekenmerkt als een bedrijfstak met een hoge kapitaal- kennis/scholing- en R & D intensiteit, is een voorbeeld van een zich in Nederland zeer goed ontwikkeld hebbende bedrijfstak op internationaal niveau, mede als gevolg van een succesvol industrie vestigingsbeleid zowel in de infrastructuur als in installaties. De grote 'Nederlandse' chemische bedrijven investeren momenteel ook in Azië, doch niet als strategie van uitbesteding maar ter voorziening van de aldaar groeiende afzetmarkten.

2. De papier- en kartonwarenindustrie

De bedrijfstak papier(waren)- en karton(waren)industrie vertoonde qua werkgelegenheid tot 1966 een sterke groei. Daarna trad een lichte daling van het aantal werkzame personen in, die door de minder rooskleurige economische situatie, door saneringen binnen de papierfabricage en door de beëindiging van de strokartonindustrie, vanaf 1974 sterk is toegenomen. Na 1982 herstelde de groei zich enigszins, in het midden van de jaren '90 was sprake van een korte daling waarna zich de bedrijfstak stabiliseerde op nagenoeg hetzelfde niveau als in de 50^{er} jaren. De procesmatige papierindustrie, de grootschalige machines en de automatisering

hadden binnen deze bedrijfstak een duidelijke invloed op de hierboven beschreven ontwikkeling. De bedrijfstak kent volgens de VN-tabel (tabel 3.4.) een hoge kapitaalintensiteit (vierde plaats) maar merkwaardigerwijs een zeer middelmatige kennis/scholing- en R & D intensiteit. Wat deze aspecten betreft is er in de papier- en kartonwaren industrie dan ook van een minder evenwichtige situatie sprake, anders dan in de chemische industrie. Omdat de papierindustrie relatief hoge afschrijvingen kent, heeft de bedrijfstak vanaf het begin tot in de tweede helft van de 60^{er} jaren een relatief hoge BrTW pp gekend. Als de internationale concurrentie vanaf 1968 verder toeneemt, zwakt de groei van de BrTW pp af en gaat een meer gemiddeld beeld vertonen. Na 1985, als de sector papier voor een aanzienlijk deel is gesaneerd en de strokartonindustrie nagenoeg is gesloten, begint de bedrijfstak weer een hogere BrTW pp. te bereiken.

De papierindustrie in Nederland is gestart tussen 1850 en 1900 en was toen al een procesindustrie. De grote bulkpapierfabrieken zijn vanwege het transport van de grondstoffen aan de grote waterwegen gevestigd (Velzen, Maastricht, Renkum). De veel kleinere gespecialiseerde papierfabrieken zijn vanwege het schone water gelokaliseerd aan de rand van de Veluwe. In het Noorden van het land waren de strokartonfabrieken gevestigd, terwijl de karton- en de verpakkingindustrie over het gehele land zijn verspreid. De laatste, maar vooral de strokartonindustrie, is aanzienlijk minder kapitaalintensief dan de papierindustrie. Daarin bestaat ca. 50% van de kostprijs uit grondstofkosten, o.a. voor cellulose. Nederland heeft een geringe bosbouw, zodat omstreeks 80% van deze cellulose moest worden ingevoerd. Canada, Scandinavië, Spanje, Portugal en Brazilië zijn de belangrijkste grondstofleveranciers. Als basis voor de karton- en verpakkingindustrie is het stro vervangen door oud papier. Ook krantenpapier en andere papersoorten gebruiken momenteel oud papier als grondstof. Aan het begin van de 70^{er} jaren bestond de grondstoffenvoorziening in Nederland nog slechts voor 10% uit oud papier. Aan het einde van de eeuw bedraagt dat ruim 75% en is Nederland de grootste recyclelaar van oud papier in West-Europa geworden.²²

Tot het einde van de jaren '50 werden door Nederland en andere West Europese landen invoerrechten geheven, om de eigen papierindustrie te beschermen. Daardoor was de bedrijfstak tot dat moment goed rendabel en werd er zelden verlies geleden, met een uitzondering tijdens de Korea crisis. Toen de EEG en de EFTA werden samengevoegd en de onderlinge importheffingen geleidelijk werden opgeheven kwam de papierindustrie op zichzelf te staan. Daarnaast vond in de Scandinavische landen, die over een groot bosareaal en ook over celluloseproductie beschikten, een voorwaartse integratie plaats waardoor de capaciteit van de papierindustrie sterk werd vergroot. Vooral Finland, waar reeds een permanente overcapaciteit bestond, begon in toenemende mate papier te exporteren en er ontstond een hevige internationale concurrentie. Als gevolg van deze verschuiving kwam in Nederland de afzet onder druk te staan en ontstond er overcapaciteit. Als reactie daarop kwam, net als in de textielindustrie, binnen de bedrijfstak een fusieproces op gang. Ook was er sprake van strijd met de vakbonden over het invoeren van continuproductie, die noodzakelijk werd geacht om internationaal te kunnen concurreren. In vergelijking met de concurrenten uit Scandinavië, de VS en Canada was de Nederlandse productiestructuur kleinschalig, verouderd en was er nauwelijks sprake van achterwaartse integratie met de bosbouw, die alleen al uit het oogpunt van transport voordelig was. De bedrijfstak kon de opkomende internationale concurrentie nauwelijks meer aan en begon af te brokkelen. Daarnaast hadden de saneringen en herstructureringen schaalvergroting en productiviteitsverbetering tot gevolg. Door al deze factoren daalde het aantal werkzame personen in de 70^{er} jaren fors.

Nadat de capaciteit door talloze saneringen al sterk was ingekrompen, viel het grootste Nederlandse papierconcern Van Gelder & Zn. uiteen in afzonderlijke onderdelen. Opvallend is het dat de meeste van deze verzelfstandigde onderdelen als ondernemingen zonder overkoepelend hoofdkantoor wel continuïteit hebben gekend en nog steeds bestaan. Een verschijnsel dat zich, zoals later bij de bespreking van de textielindustrie zal blijken, bij het

uiteenvallen van de KNTU ook heeft voorgedaan. De industrie klopte bij de overheid aan om de bedrijfstak te beschermen. Eind 60^{er} en begin 70^{er} jaren werden daartoe herstructureringsfondsen opgezet en werden aanzienlijke energiesubsidies verleend teneinde de verhevigde internationale concurrentie het hoofd te kunnen bieden.

Aanvankelijk was de papierindustrie een typische ingenieursindustrie met een sterk technocratisch ingestelde leiding. Door het grote aantal specialiteiten en papierformaten die de veelal kleine papierverwerkers (vnl. drukkerijen) gebruiken, is er in de bedrijfskolom papier in Nederland een sterke groothandelsfunctie ontstaan. Doordat de groothandel de contacten met deze eindgebruikers had, was de marktorientatie van de industrie op deze gebruikers niet sterk ontwikkeld. Door de toenemende concurrentie kwam deze marktorientatie eerst in de jaren in de 70^{er} jaren op gang.

De ouderwetse en sterk vervuilende strokartonindustrie is in de jaren '60 en '70 geheel verdwenen waarbij de markt is overgenomen door de kartonindustrie. Het stro werd daarbij als grondstof grotendeels vervangen door oud papier. In het kader van de herstructurering van het Noorden van het land en van de sectorale herstructurering in de kartonindustrie, stimuleerde de overheid in de jaren '80 een sterke concentratie in de strokartonindustrie en verleende financiële steun bij de investering in nieuwe grootschalige machines. Net als bij de sectorale herstructureringsin de textielindustrie werd ook deze fusie geen succes. Door de opkomst van de zelfbedieningswinkels en door het feit dat bijna alle consumentenartikelen per stuk worden verpakt, heeft plastic coating van karton de laatste 30 jaar een grote vlucht genomen. Dankzij het ontstaan van deze nieuwe en verbeterde producten heeft de verpakingsindustrie in Nederland een gezonde groei vertoond.

Gedurende de laatste twee decennia zijn bijna alle Nederlandse papier- en kartonproducenten een onderdeel geworden van wereldwijd opererende papier- of verpakkingsondernemingen die door krachtenbundeling wereldmarktaandelen hebben opgebouwd. Ook werd, toen het macro-economisch herstel goed op gang was gekomen, door de papierindustrie getracht als voorwaartse integratie in de papiergroothandel deel te nemen, doch enkele jaren later viel de grote fusie KNP en BT om een aantal redenen weer uiteen.

Een bekend gezegde in deze bedrijfstak luidt: "Er zijn 2 manieren om in de papierindustrie failliet te gaan":

1. Niet investeren in een nieuwe papiermachine en
2. Wel investeren in een nieuwe papiermachine

Niet investeren en aanpassen van de bestaande apparatuur lijkt op de korte termijn de gemakkelijkste weg, maar op langere termijn kan een onderneming daardoor op achterstand geraken. Wel investeren heeft ook zijn risico's. Een nieuwe papiermachine vraagt eerst twee jaar studie en vervolgens twee jaar uitvoering en installatie, d.w.z. dat eerst ca. vier jaar na de investeringsbeslissing een machine operabel is. Bij een niet juiste inschatting van de conjuncturele en marktontwikkeling en bij technische aanloopproblemen, kunnen zeer omvangrijke verliezen ontstaan. Doch dit gezegde is niet alleen op de papierindustrie van toepassing maar geldt voor alle kapitaalintensieve basisindustriën die aan het begin van een bedrijfstak staan, zoals hoogovens en de chemische industrie.

3. De elektrotechnische industrie

Door de bijna overal ter wereld optredende groei van de elektronicamarkt heeft de werkgelegenheid in de elektrotechnische industrie zich tot in het begin van de jaren '60 sterk ontwikkeld. Met een tweetal korte haperingen zet de groei zich tot 1970 voort waarna een ommekeer tot stand komt, gevolgd door een gestage daling tot 1983. De beide oliecrises en de wereldwijd optredende recessie zijn daarvan de belangrijkste oorzaak. De oplevende wereldeconomie heeft vervolgens weer een forse groei van de werkgelegenheid in deze bedrijfstak tot gevolg. Vanaf 1987 vindt een sterke daling plaats die zich tot het einde van de eeuw voortzet. Sterke

internationale concurrentie uit Aziatische landen, verplaatsing van de productie uit Nederland en omvangrijke reorganisaties, zijn hiervan de belangrijkste oorzaken. Tot het midden van de jaren '70 heeft de bedrijfstak een relatief hoge BrTW pp De groei zwakt daarna af en vertoont van 1983 tot 1991 als enige bedrijfstak geen groei meer, daarentegen kent het personeelsbestand wel een sterke groei. Deze tegengestelde ontwikkeling, die natuurlijk door allerlei internationale verschuivingen kan zijn veroorzaakt, duidt op het eerste gezicht niet op gezonde en evenwichtige groei. De sterke personeelsvermindering in de jaren '90 en de verbetering van de BrTW pp geven aan dat enerzijds van een fors saneringsproces en anderzijds van product- en procesverbetering sprake is geweest.

De bedrijfstak wordt gedomineerd door de Nederlandse activiteiten van wereldspeler Philips, gevolgd door een vijftal middelgrote ondernemingen, terwijl de overige bedrijven in deze sector kleinschalig zijn. Hoewel Philips internationaal zeer sterk is uitgebouwd en nauwelijks meer met Nederlandse ondernemingen kan worden vergeleken, is het toch interessant kennis te nemen van enkele daar plaats gehad hebbende strategische veranderingen en de daarbij, net als in elke normale onderneming, ondervonden moeilijkheden en mislukkingen. In deze studie wordt slechts melding gemaakt van enkele strategische beslissingen en de reacties daarop. Voor meer informatie wordt verwezen naar de daartoe aanwezige literatuur, waaruit onderstaande beschrijving is samengevat.²³

Philips was vooral groot in de consumentenelektronica, (radio's, scheerapparaten, zwart/wit en later kleuren TV's) een markt die vanaf de Tweede Wereldoorlog tot in het begin van de 70^{er} jaren sterk is gegroeid. Niet alleen bestaande en nieuw opgezette ondernemingen werden uitgebreid. Ook werden aanzienlijke marktaandelen verworven door bedrijven over te nemen die vooral voor regionale markten produceerden. Door de per land opgezette organisatiestructuur werden per land of regio de marktposities verder uitgebouwd. Om niet alleen van de gestegen welvaart afhankelijk te zijn werd ook risicospreiding toegepast door ook andere sectoren betreden zoals defensiemateriaal en telecommunicatie. Naast dit alles was Philips dankzij haar omvangrijke centrale laboratoria tevens een groot innovator.

Door het opengaan van de EEG-grenzen nam in het begin van de 60^{er} jaren de internationale concurrentie toe en werd Philips geconfronteerd met het aanbod van laaggeprijsde artikelen uit vooral het goedkope Zuiden van Italië. Later nam, niet alleen door de lagere lonen maar ook door technologische innovaties vanuit Japan, gevolgd door Taiwan en Korea, de internationale concurrentie nog sterker toe. Door de brede internationale spreiding was Philips in staat daarop actief te reageren en werd zij niet, zoals later bij talloze textielondernemingen zal blijken, gedwongen deze concurrentie te ondergaan. In Nederland werden aanvankelijk sociale werkplaatsen ingeschakeld voor assemblagewerk, internationaal trad een enorme verschuiving op van de productie uit West-Europa naar landen met lagere lonen. Reeds in 1967 werd als reactie op het dunderd wordende West-Europa een fabriek geopend in het toen nog lage lonen-land Taiwan.

Daarnaast kwam vanuit Japan in de consumentenelektronica een nieuwe concurrentie opzetten met gestandaardiseerde producten voor de wereldmarkt. Geleidelijk aan waren de cultuur en smaakverschillen per regio of land vervaagd en deze mondiale artikelen hadden een geheel ander design dan de vele nog regionaal georiënteerde Philips-producten waarmee juist zo'n sterke positie was opgebouwd. Het inzicht brak door dat bij Philips de productie over te veel landen was versnipperd en dat het om puur economische redenen noodzakelijk was geworden om het nationale productbeleid, dat voorheen zo succesvol was geweest, te vervangen door een wereldwijd productbeleid met meer uniformiteit in artikelen en marketing w.o. vooral reclame. Maar zonder productie concentratie, standaardisering en schaalvergroting zou dat onmogelijk zijn.

Philips kende tot het begin van de 70^{er} jaren vrijwel alleen maar successen waardoor een groot zelfvertrouwen was ontstaan en de meeste landenorganisaties een grote autonomie hadden verworven. De noodzakelijke concentratie en schaalvergroting van de productie tastte

de verworven autonomie echter aan, er ontstond tegenwerking en vertraging waardoor de zo noodzakelijke concentratie pas tien jaar later, in het begin van de 80^{er} jaren goed op gang kon komen. Het gevolg van deze vertraging was dat een soort mengvorm ontstond, van het oude model 'local for local' aangevuld met enkele grootschalige 'supply centra', fabrieken die voor meerdere landen produceerden. Metze sluit deel 2 van zijn boek *Kortsluiting*, 'Afscheid van de gelukkige jaren', af met de volgende conclusie:

“Het blijft een feit dat de Philips presidenten sinds 1971 (waarin het aftreden van Frits Philips plaatsvond) in veel mindere mate visionaire moed hebben gehad die nodig is om een goedlopend bedrijf van koers te doen veranderen, dan in de tijden daarvoor. Groot geworden door de successen van de jaren '50 en '60 kozen zij ervoor hun onderneming te beheren en niet te leiden. Zij kozen voor een geleidelijke verzoenende aanpak en lieten daardoor toe dat Philips terecht kwam in een proces van langzame desintegratie”.²⁴

De uitbouw naar andere sectoren naast de consumentenelektronica werd met kracht voortgezet, vanuit de röntgenbuizen was al met medische apparatuur gestart, besloten werd computers te gaan ontwikkelen, mobiele telefoons, en op talloze andere elektronicaterreinen werd gepoogd een marktpositie op te bouwen. Het omzetaandeel daarvan zou moeten stijgen naar ca. 50%. Weliswaar verdubbelde de omzet in de 70^{er} jaren, maar vanaf 1974 kwam de netto winst niet meer boven de 2% en werd gesproken van een bijna winstloze groei. Er was een proces van wildgroei ontstaan niet alleen aan producten maar ook aan bijvoorbeeld merken. In 1980 werd de eerste grote saneringsoperatie aangekondigd en drukte de toenmalige president Rodenburg zich als volgt uit: We moeten definitief schoonschip maken. “Beter één keer grote pijn lijden dan jaren kleine pijn”.²⁵ Maar de operatie maakte geen definitief einde aan de productievernippering, bovendien werden geen duidelijke keuzen gemaakt met welke producten Philips definitief verder wilde. Het is een leerzame opmerking die logisch klinkt, maar in de praktijk volgt toch minder vaak uitvoering vanwege sociale belemmeringen, psychologische barrières of onduidelijk zicht op externe ontwikkelingen.

In de eerste helft van de 80^{er} jaren werden in Europa ruim 80 van de 275 fabrieken gesloten, wereldwijd was ongeveer 15% gesloten, ook het personeelsbestand was met ongeveer hetzelfde percentage ingekrompen. In 1984 brak eindelijk weer de zon door, omzet en winst bereikten recordhoogten, maar drie jaar later deelde de toen nieuwe president mee dat het aantal Europese productie eenheden eigenlijk nog met nog eens een derde moest worden ingekrompen. Portfolio analyses werden uitgevoerd, de VS consultant Prahalad deelde het assortiment in naar core/non core- en naar interlinked- en stand alone-activiteiten, waardoor het strategisch inzicht in de uiteenlopende productgroepen werd vergroot.

Naast voortdurende saneringen, concentraties en productieverplaatsingen werden nieuwe producten en activiteiten ontwikkeld van videocassetterecorders tot verhuur van videobanden, de zogenaamde Super Club, die grote verliezen met zich brachten en daarna werden beëindigd. De opkomst van de micro-elektronica gaf een sterke impuls aan het gebruik van elektrotechnische apparatuur en nieuw ontwikkelde producten, zoals bijvoorbeeld elektrische tandenborstels. Het merkenbeleid was echter zeer versnipperd. Zo produceerde Philips 30.000 artikelen van broodroosters tot telefooncentrales onder hetzelfde merk en kwam dan ook op alle fronten sterke wereldmerken tegen zoals Sony in consumentenelektronica, Miele in huishoudelijke apparatuur, Duracell in batterijen, Pioneer in autoradio's en TDK in cassettetapes.²⁶

In de 90^{er} jaren werd het proces van concentratie verder voortgezet. Terwijl in de 80^{er} jaren in Europa ongeveer een derde van de fabrieken waren gesloten of afgestoten, werd het aantal in het volgende decennium nog eens gehalveerd. Het aantal medewerkers was daarbij reeds gedaald van 340 naar 300.000 en werd door de 'Operatie Centurion' nog verder gereduceerd tot 240.000. Talloze product/marktcombinaties werden afgestoten zoals de defensiesystemen

en in 1991 de computeractiviteiten, die in totaal enkele miljarden gulden hadden gekost, de megachips, de mobiele telefoon, maar ook in het verleden opgezette verticale integraties van glasfabrieken, plasticbedrijven, de eigen machinefabriek en verpakkingsbedrijven werden beëindigd. In zijn tweede boek over de moderne tijd bij Philips sluit Metzke in 1997 als volgt af:

“Philips heeft in de naoorlogse decennia een ideale productiestructuur gekend. Veel landen schermde hun grenzen af voor importen en het was voor een multinational zaak zich in die landen te vestigen met een productie- en verkoopapparaat, of zoals dat werd genoemd ‘local for local’. Daarna moest onder druk van Japan (met wereldproducten) en opkomende Aziatische landen de koers worden gewijzigd. Visie heeft het bedrijf altijd gehad, maar strategie – het vertalen van een visie in een duidelijk plan – is nooit de sterkste kant van Philips geweest. En zeker niet het doelgericht en consequent uitvoeren daarvan. Ondanks langdurige vertragingen en talloze mislukkingen kon in 1997 worden geconstateerd dat het concern was gered, dankzij de formidabele overlevingskracht ervan. Het was slanker en een stuk efficiënter. Het had het geweld van de Aziatische concurrentie, dat zoveel andere ondernemingen de kop heeft gekost, overleefd. De koers van het aandeel Philips heeft, mede dankzij het goede beursklimaat, een onvoorstelbare hoogte bereikt”.²⁷

De middelgrote en kleine bedrijven in deze bedrijfstak waren veelal sterk afhankelijk van de nutsbedrijven en de bouwsector, zij kenden een matige groei. Deze markten werden gekenmerkt door overheidsvoorschriften, waardoor importen werden bemoeilijkt en anderzijds de export werd belemmerd. Grootchalige serieproductie kwam nauwelijks voor, dit deel van de bedrijfstak werd overheerst door kleine series en klantspecifiek werk. In deze bedrijfstak is de economische ontwikkeling van Nederland, door de dominante plaats en het wereldformaat van Philips, in veel mindere mate bepalend geweest dan bij de andere beschreven bedrijfstakken.

4. De machine-industrie

Van 1950 tot 1970 heeft het aantal werkzame personen in de machine-industrie een groei laten zien die evenwel lager was dan de hiervoor besproken bedrijfstakken, chemie, papier/karton en elektrotechniek. Vanaf 1974 treedt tot het midden van de jaren '80 een forse daling op, daarna is van een min of meer stabiele ontwikkeling sprake. Over de gehele in ogen-schouw genomen periode eindigt de omvang van de werkgelegenheid op een ongeveer gelijk niveau als in de 50^{er} jaren. De stagnerende economische ontwikkeling en de ongunstige gang van zaken in de scheepsbouw zijn in de periode 1973–1983 van grote invloed geweest op de machine-industrie. Het lijkt er op dat door de veelal beperkte schaalgrootte en ook door de veelal kleine seriegroottes in deze bedrijfstak, van een minder negatieve invloed van de automatisering op de werkgelegenheid sprake is geweest dan in andere bedrijfstakken. Naast de relatief lage kapitaalintensiteit volgens de VN tabel (tabel 3.4), zou dit ook een oorzaak kunnen zijn dat de machine-industrie (niet de elektrische machines) over de gehele periode een BrTW pp heeft laten zien die aan de onderkant van de middengroep ligt. Opvallend hierbij is dat de andere factorintensiteiten (kennis / scholing en R&D), waarschijnlijk door het noodzakelijke maatwerk, hierbij duidelijk hoger scoren. De machine-industrie kan niet als een sterke bedrijfstak worden beschouwd, hetgeen mede wordt veroorzaakt door het grote aantal kleinere bedrijven en de zeer uiteenlopende productengamma's die worden voortgebracht.

De machine-industrie is ontstaan tijdens de industriële revolutie, toen stoomketels werden geproduceerd voor de zich ontwikkelende industrie en voor transportmiddelen zoals locomotieven en schepen. Het merendeel van de machine-industrie in Nederland is echter relatief jong. Toen de Duitse industrie na de oorlog totaal was vernield, heeft de staal- en machine-industrie in Nederland daarvan geprofiteerd. Gestimuleerd door de Marshallhulp

is zij daarna sterk gegroeid. De statistische informatie van de bedrijfstak is voor de in ogen-schouw genomen periode niet geheel consistent geweest. In de loop van de tijd werden kleine subbedrijfstakken toegevoegd, zoals in 1972/73 de apparatenindustrie, of afgevoerd zoals de staalbouw. Er bestonden enkele grote machine fabrieken die voor derden produceerden zoals Stork, Werkspoor en Bronswerk, maar er waren er ook die voornamelijk voor eigen gebruik produceerden, zoals de Verolme Machinefabrieken en de Philips Machinefabrieken. Daarnaast waren er zeer veel kleine bedrijven, die op specificatie werkten, alleen basisonderdelen produceerden, of als assemblagebedrijven werkzaam waren. Kenmerkend was, dat de bedrijfstak voor ca. 60% uit onderlinge toelevering bestond en verticaal sterk gedifferentieerd was. Er werden louter investeringsgoederen geproduceerd, wat betekende dat de bedrijfstak afhankelijk was van de gang van zaken in andere bedrijfstakken, conjunctuurgevoelig was en dus ook te lijden had van het multiplier effect. De scheepsbouw en de elektriciteitscentrales waren na de oorlog de grootste klanten, daarnaast werden o.a. complete suikerfabrieken geproduceerd, maar ook textielmachines, installaties voor slachterijmechanisering etc. Vanaf 1960 tot het midden van de jaren '70 vonden binnen de bedrijfstak veel fusies en andere vormen van samenwerking plaats en ontstonden er conglomeraten, die later weer afbrok-kelden of uiteen vielen.

Door de mechanisering en automatisering van de industrie is de markt voor de machine-industrie in het algemeen gegroeid. De exportpositie was echter niet sterk en er was in Neder-land geen markt voor grote series. Daardoor heeft de Nederlandse machine-industrie geen hoge graad van automatisering gekend, is er ook geen extreme productiviteitsontwikkeling geweest en heeft zich bijvoorbeeld uit de machine-industrie geen robotindustrie ontwik-keld. De meeste bedrijven waren daarvoor ook te kleinschalig. Een ander zwak punt was dat Nederland als klein land niet, zoals andere grote West-Europese landen, over omvang-rijke automobiel-, vliegtuig-, of andere industriële activiteiten beschikte, die als grootafnemer van de machine industrie konden fungeren en waarmee gezamenlijke productontwikkeling plaats kon vinden. Een uitzondering daarop was de scheepsbouw, maar toen die in Neder-land in moeilijkheden kwam werd een aanzienlijk deel van de machine-industrie meege-sleept, waarmee tevens het bewijs is geleverd dat het hebben van dergelijke grote klanten ook risico's in zich draagt. Financiële ondersteuning door de overheid heeft vooral bij de grote concerns op incidentele wijze plaatsgevonden teneinde herstructureringen mogelijk te maken en slechte tijden te overleven.

Na de economische crisis aan het begin van de jaren '80, is er veel productie uitbesteed naar andere (goedkopere) landen en ontstonden, net als in de confectie-industrie, zoge-naamde kop-staart-bedrijven. Deze bedrijven richtten zich vooral op de ontwerpfase, de pro-ductievoorbereiding en de afwerking, terwijl de productie in andere landen met lagere lonen werd uitgevoerd.

5. De zuivelindustrie

Het aantal werkzame personen in de zuivelindustrie gaf tot 1964 nog een geringe stijging te zien, daarna trad een vrijwel ononderbroken daling op, welke voortduurde tot 1996, waarna de werkgelegenheid zich min of meer stabiliseerde. In een tweetal jaren, 1973 en 1986, trad door een lichte wijziging in de samenstelling van de bedrijfstak een geringe stijging van het aantal personeelsleden op. De zuivelindustrie heeft zich gedurende vele jaren met een gezonde groei in de middenmoot van de BrTW pp-bundel bewogen maar na de moeilijke 70^{er} jaren vertoont de BrTW pp vanaf 1980 een sterke groei. De sector heeft vanaf 1965 veel sluitingen van lokale zuivelbedrijven gekend waardoor het personeelsbestand sterk daalde, maar de bedrijfstak door de verbeterde schaalgrootte veel efficiënter is geworden. Ook het feit dat deze sector veel consumentenproducten kent met een daardoor relatief hoog prijsniveau, zoals o.a. consumptie-ijs, dat vanaf 1974 statistisch is meegeteld, is een verklaring van de hoge BrTW pp in de latere jaren.

De zuivelmarkt is niet sterk gegroeid, de consumptie van melk en melkproducten is in Nederland lange tijd vrij stabiel geweest. Door de voor de boeren vastgestelde melkprijs was er geen sprake van vrije prijsvorming, waardoor er geen maatregelen ter beheersing van de productie waren en soms grote overschotten ontstonden die 'melkplassen' en 'boterbergen' werden genoemd. Bekend is de Europese boterberg uit de 70^{er} jaren die uiteindelijk tegen een lage prijs aan Oost Europa is verkocht. Ondanks de steunmaatregelen zijn "de marges in de sector nooit groot, maar zij zijn ook nooit verliesgevend geweest" aldus de geïnterviewde deskundige. Rond de eeuwwisseling is het landbouwbeleid enigermate gewijzigd waarbij o.a. productiedrempels kunnen worden gelegd en landbouwgrond uit productie kan worden genomen. Desalniettemin wordt door de EG aan deze sector nog ruim 2 mlrd. Euro aan steun verleend.²⁸

In 1960 had bijna elk dorp een eigen coöperatieve zuivelfabriek waarbij de melk van de omwonende boeren in melkbussen naar de fabriek werd gebracht. De boeren waren lid van de coöperatie en waren gebaat bij een hoge melkprijs. Er waren in Nederland toen nog 426 zuivel bedrijven, in 1980 was dat gereduceerd tot 111, nu zijn er nog 2 grote coöperatieve zuivelconcerns die samen tweederde van de melk verwerken. Zij beschikken niet alleen over zuivelbedrijven in Duitsland en België maar zelfs in Z.O.-Azië. Rond de eeuwwisseling zijn er in totaal 14 zuivelondernemingen met 55 fabrieken die een groot deel van hun productie in het buitenland afzetten. Tegenover de kosten van de steunverlening staat dat de Nederlandse zuivelexport een belangrijke bijdrage levert aan het overschot op de betalingsbalans en Nederland verreweg de grootste zuivelexporteur ter wereld is.

Door de sterke en langdurige concentratie heeft zich in de productie van de zuivelproducten een grote mate van schaalvergroting en automatisering voorgedaan, waardoor de productiviteit sterk is gestegen en er een aanzienlijke reductie van de werkgelegenheid is opgetreden. Ook het arbeidsintensieve transport naar de fabriek werd vervangen door de veel efficiëntere koelwagens. Het merendeel van de zuivelfabrieken is zonder grote sociale schokken stilgelegd. Ook trad er in de loop van de tijd een grote mate van differentiatie en tegelijkertijd upgradings op, er kwamen nieuwe, aan melk verwante artikelen en talloze 'gezonde' producten op de markt, anderzijds nam het verbruik van roomproducten af. Ca. 25% van de productie wordt momenteel binnen de E U. geëxporteerd.

Qua productiviteitsniveau, innovatie en export behoort Nederland tot de top drie landen in de wereld. Ook Nieuw-Zeeland en Canada hebben een sterke zuivelindustrie, maar van een wereldwijde concurrentie in zuivelproducten, zoals dat in de andere bedrijfstakken het geval is geweest, was in de zuivelindustrie door het overheidsingrijpen geen sprake.²⁹

6. De scheepsbouwindustrie

Na een sterke groei van het aantal werkzame personen in de 50^{er} jaren, vindt er van 1958 tot 1964 een daling plaats, waarna een periode van stabilisatie aanbreekt. Vanaf 1975 vindt opnieuw een sterke afbouw plaats die tot aan het einde van de 80^{er} jaren aanhoudt, waarna weer een stabilisatie optreedt. De BrTW pp van de scheepsbouwindustrie en reparatiebedrijven bleef van het midden van de jaren '50 tot in de tweede helft van de jaren '60 vrijwel stabiel. Omdat de andere industriële sectoren wel doorgroeiden, zakte de scheepsbouw af van een middenpositie naar de zwakkere regionen. Ondanks een zich voortzettende sterke daling van het personeelsbestand zakte de BrTW pp vanaf 1976 door de toenemende buitenlandse concurrentie verder af. Zij werd daardoor één van de zorgenkinderen van de Nederlandse industrie. Maar dat niet alleen. Vooral dankzij de mislukte en kostbare herstructureringen mede gefinancierd door MEZ, zoals het RSV concern dat 2,25 mlrd. gld. aan financiële steun opslokte, werd zij ook het zorgenkind van de overheid en de politiek.³⁰

Door de Tweede Wereldoorlog was de vloot van Japan volledig vernield. Omdat de aanvoer over zee voor Japan een levensvoorwaarde was, werd daar na de oorlog een moderne scheepsbouw industrie opgebouwd, die voor een groot deel was gebaseerd op de in de VS in de oorlog ontwikkelde productiemethoden. Nadat de eigen behoefte was gedekt werd Japan,

dat toen in de techniek en het ontwerpen van schepen een voorsprong had opgebouwd op de traditionele scheepsbouwlanden, een geduchte concurrent. Hoewel Japan geen lage lonenland was, was men door moderne ontwerp- en productiemethoden in staat schepen 15% goedkoper te bouwen dan bijvoorbeeld Nederland. In het laatste kwart van de eeuw bouwde ook Zuid-Korea een omvangrijke scheepsbouwindustrie op die zelfs in 1999, met een 15 à 30% lagere prijs t.o.v. Europa, wat het aantal scheepsorders betreft Japan voorbij streefde. In de nieuwe eeuw wordt verwacht dat daarnaast China een geduchte concurrent zal worden.³¹

Na de eerste sluiting van het Suezkanaal in 1956, kwam er wereldwijd een golf aan opdrachten voor het bouwen van schepen met een groot draagvermogen vanwege de nieuwe vaarroute rond De Kaap. Alom, maar vooral ook in Japan, werd de productiecapaciteit van de scheepsbouw vergroot. Na een aantal jaren zwakte de vraag weer af en ontstond een felle mondiale concurrentie in de bouw van grote schepen met uitstraling naar de kleinere werven. Na de tweede sluiting van het Suezkanaal in 1967, ontstond tegelijkertijd een grote behoefte aan ruwe olie en nam de vraag naar supergrote tankschepen sterk toe. Opnieuw werd de wereldcapaciteit van de scheepsbouwindustrie uitgebreid. De eerste oliecrisis leidde tot een scherpe daling van de charterprijzen en het aantal nieuwbouworders liep weer terug. Door de hoge olieprijs werden nieuwe energie productiegebieden en energiebronnen geëxploreerd, ook werden vele pijpleidingen aangelegd waardoor de behoefte aan transport over zee nog verder daalde. De wereldwijd vergrote productiecapaciteit raakte daardoor onderbezet en de nieuwbouw van alle soorten schepen kwam onder grote druk te staan. Alle grote werven maar ook de talloze scheepsbouw- en reparatiebedrijven in Nederland kregen hiervan in ernstige mate te lijden. De Nederlandse overheid trachtte in de 70^{er} jaren door financiële ondersteuningsprogramma's, door fusies, pogingen tot schaalvergroting en modernisering de neergang van de bedrijfstak een halt toe te roepen, maar zij was niet in staat het tegenzittende economische tij te keren. Alle grote werven in Nederland moesten hun activiteiten staken en de bouw van grote schepen, eens de trots van de Nederlandse werven werd beëindigd.

Ook een aantal middelgrote en kleinere scheepswerven werd in die jaren gedwongen de activiteiten te beëindigen, andere in deze sectoren toonden daarentegen een grote vitaliteit. Zij zochten naar marktposities in niches, zoals baggerschepen, off shore-installaties, binnenvaartschepen, veerboten en luxe jachten. Het uitbesteden, van bijvoorbeeld de bouw van casco's naar goedkopere productielanden terwijl de afbouw in Nederland plaats vond, was hierbij mogelijk en heeft bijgedragen aan het succes van een aantal van deze nichestrategieën. Vooral de sector luxejachtbouw vertoonde een sterke groei. Naast de VS en Nieuw-Zeeland is Nederland met de bouw van grote jachten één van de drie grootste producenten van de wereld.³² Een ander voorbeeld van een succesvolle overlevingsstrategie in de scheepsbouw is 'Damen Shipyards', oorspronkelijk een kleine scheepswerf voor kleine tot middelgrote schepen.

*Bij Damen was men tot de ontdekking gekomen dat tweedehands-schepen nogal eens duurder worden gekocht dan nieuwbouwschepen, omdat bepaalde opdrachtgevers snel over een nieuw schip wilden kunnen beschikken en er dan bereid waren daar een hogere prijs voor te betalen. Op basis van onderzoek werd een aantal standaardtypen schepen met varianten ontwikkeld. De casco's werden op voorraad gebouwd en men werkte met een beperkt aantal typen bovenbouw, de motoren konden vaak uit voorraad worden geleverd. Geheel tegen de bestaande gebruiken in werd de levertijd aanzienlijk teruggebracht en werd een nieuw marktsegment betreden c.q. gecreëerd. Het vormt een bewijs dat creativiteit, visie en durf noodzakelijke bouwstenen zijn om als onderneming te kunnen overleven.³

Opvallend is dat zowel de grote scheepsbouwswerven als ook de regering en de beleidscommissies die zich met de problemen in de scheepsbouwindustrie bezig hielden te lang een

verkeerde (optimistische) inschatting hebben gemaakt van de markt- en aanbodontwikkelingen in de scheepsbouw. Zij zijn er te lang vanuit gegaan dat schaalvergroting en modernisering de ontwikkeling ten goede zouden komen en kwamen te laat (1975) tot de conclusie dat er van een structurele neergang sprake was. Ook om politieke en sociale reden werd afgezien van een snelle afbouw.³⁴

7. De leer-, lederwaren- en schoenenindustrie

Het aantal werkzame personen in de leer-, lederwaren- en schoenenindustrie heeft vanaf het begin van de 60^{er} jaren een vrijwel continue daling getoond. De BrTW pp van deze sector blijft gedurende het gehele tijdvak 1950–2000 aan de onderkant van het spectrum. In de jaren '70, als de internationale concurrentie sterk doorzet, vindt in deze bedrijfstak zelfs een lichte daling van de BrTW pp plaats. De groei daarvan blijft tot 1990 echter dermate zwak dat de achterstand op alle andere bedrijfstakken steeds groter wordt. Vanaf 1990 is er dankzij het overleven van enkele hoogwaardige bedrijven en het in toenemende mate uitbesteden van de productie een relatief sterke groei van de BrTW pp.

Deze kleine bedrijfstak scoort in de tabel van de VN (tabel 3.4) op alle onderkende factorintensiteiten, kapitaalintensiteit, kennis/scholing en research en development, het slechtst van alle onderscheiden bedrijfstakken. Zij bestond in Nederland uit kleinschalige bedrijven en slechts een enkele grote met ca. 1.000 man personeel. De bedrijven waren arbeidsintensief en kenden door de kleinschaligheid slechts beperkte mogelijkheden tot mechanisering, laat staan tot automatisering.

Door het tot stand komen van de EEG werden de invoerrechten op schoenen en leder geleidelijk opgeheven. Omdat Nederland de hoogste invoerrechten van de EEG kende, kwam de positie van de bedrijfstak onder druk kwam te staan. Opnieuw werd bewezen dat bescherming van een industrie de eigen concurrentiekracht verzwakt. Op enkele uitzonderingen na was ook de exportpositie in deze sector niet sterk. Nadat in Nederland de lonen na 1963 begonnen te stijgen kwam aanvankelijk, vooral uit Italië, concurrentie opzetten die vervolgens sterk groeide. De schoenenindustrie in Italië muntte reeds lang uit in vormgeving en kleur en kende relatief lage loonkosten. Vervolgens ontwikkelden zich ook grondstofleverende landen zoals Spanje, Portugal, en Zuid Amerika, door hun voortgaande industrialisatie en voorwaarts integratie, tot nieuwe concurrenten. In de 80^{er} jaren ontstonden vanuit Azië en vooral uit China en Taiwan groeiende importstromen van goedkope en andersoortige schoenen.

Daarnaast hielden de meeste bedrijven te lang vast aan de historische kostprijsberekening, met als gevolg dat er door de sterke grondstofprijsschommelingen geen juiste marktprijzen werden berekend en er geen duidelijk inzicht bestond in de winstgevendheid van de assortimenten, aldus de geïnterviewde sleutelfiguur. Tevens was er sprake van smaakveranderingen bij consumenten, waarbij de klassieke schoen werd verdrongen door het type sportschoen. Ook was er de opkomst van nieuwe wereldmerken (Nike, Adidas, etc.) en vond er een verschuiving plaats in de distributiekanaalen van de traditionele winkels naar nieuwe winkelketens.

Op een enkel uitzondering na hadden de kleinschalige Nederlandse lederwaren- en schoenenbedrijven op deze ontwikkelingen geen antwoord. Er waren ook nauwelijks financiële middelen voor handen om vernieuwingen door te voeren, laat staan dat daartoe de competenties aanwezig waren. De één na de andere onderneming werd gedwongen de poort te sluiten. Aanvankelijk was er nog sprake van een lichte daling in het aantal werkzame personen, vanaf 1964 was de teruggang zeer fors en vonden door faillissementen en vrijwillige liquidaties zeer vele bedrijfssluitingen plaats. Een enkel jaar leek het of een periode van stabilisatie zou aanbreken, maar dat was van korte duur waarna de daling zich verder voortzette. In het midden van de jaren '90 was de werkgelegenheid in deze bedrijfstakken gereduceerd tot ca. 2000 personen en bedroeg ze nog geen 10% van het niveau van 1960.

Gedurende de afbouwperiode heeft de overheid op beperkte schaal financiële steun verleend. Het algemeen advies luidde: “Ga met hoogwaardiger artikelen naar een hoger marktsegment”. Elk bedrijf trachtte die strategie uit te voeren zodat de concurrentie niet kon afnemen. Beter ware het geweest tijdig te sluiten en de productie naar andere landen over te brengen of uit te besteden. Door de kleinschaligheid en de gebrekkige internationale productieoriëntatie van de bedrijven was dat echter nauwelijks mogelijk. In Duitsland waar vooral de grotere ondernemingen voor schoenen vaak verschillende productievestigingen hadden lukte dat veel beter. In Nederland kwam het nog wel eens voor dat de beste verkopers uit de industriële bedrijven later een eigen handelsorganisatie opzetten en zodoende grote importeurs werden binnen de bedrijfskolom. Enkele producenten van schoenen met een relatief bekend merk hebben de productie geheel uitbesteed en brengen nog steeds een merkschoen op de markt.

8. De textielindustrie

Ook de textielindustrie heeft een continu dalende lijn van het aantal werkzame personen gekend, die zich aan het einde van de eeuw enigermate afzwakte. De BrTW pp bevindt zich tot het midden van de jaren '70 aan de onderkant van de beschreven bedrijfstakken. Omdat ook de groei van de BCM pp achterblijft bij die van de andere bedrijfstakken, wordt vooral na 1968 de achterstand op deze andere bedrijfstakken steeds groter. Vanaf het begin van de 80^{er} jaren, als de drastische saneringsmaatregelen voorbij zijn, de onrendabele activiteiten zijn gestaakt en een groot deel van de textielbedrijven de poorten heeft moeten sluiten, begint de BrTW pp van de bedrijfstak textiel weer toe te nemen. De leder/schoenenindustrie en de scheepsbouw worden dan voorbij gestreefd en de onderkant van de middengroep wordt bereikt.

Historisch gezien heeft de textielindustrie in Nederland altijd een omvangrijke afzet gehad naar het toenmalige Nederlands Indië. Doordat Nederland toen nog een relatief goedkoop productieland was, was de bedrijfstak in staat het wegvallen van deze afzetmarkt in de jaren '50 te compenseren door een aanzienlijke export op te bouwen naar Europese landen. Zij werd daarbij gestimuleerd door het geleidelijk wegvallen van de binnengrenzen in de EEG. Vanaf de tweede helft van de 60^{er} jaren kwam de internationale concurrentie positie van de Nederlandse textielindustrie onder toenemende druk te staan. Daarbij speelden de volgende factoren een rol:

1. Talloze katoen verbouwende landen brachten voor hun economische ontwikkeling een industrialisatieproces op gang. Daarbij werden textiel fabrieken opgezet die in staat waren goedkope textielproducten voort te brengen, die merendeels middels exportsubsidies werden geëxporteerd
2. De meeste Oost-Europese landen bouwden met staatssteun voor hun textielindustrie een exportpositie op in West-Europa
3. In de grootste afzetmarkt van de textiel, de kledingindustrie, staakte een aanzienlijk deel van de bedrijven de activiteiten, andere verplaatsten deze naar het buitenland en zochten daar nieuwe toeleveranciers
4. Tot slot kwam het niveau van de loonkosten in Nederland in de 70^{er} jaren boven dat van de ons omringende landen te liggen

Niet alleen op de thuismarkt maar ook op de exportmarkten werd de marktpositie van de Nederlandse textielindustrie ernstig aangetast en werd zij gedwongen de capaciteit te verminderen. Door de economische teruggang in de 70^{er} jaren werd dit proces versneld met als gevolg een terugval van het aantal ondernemingen en een ernstige aantasting van de werkgelegenheid. Een beperkt aantal bedrijven zag kans door nichestrategieën of specialisatie op hoogwaardige producten, nieuwe marktposities op te bouwen, enkele andere wisten door diversificatie nieuwe activiteiten met nieuwe markten op te zetten, of gingen over tot uitbesteding van productie. Zij zagen kans te overleven en op een nieuwe basis een bestaanspositie

op te bouwen. In het vervolg van deze studie zal nader worden ingegaan op de talloze ontwikkelingen die zich in deze bedrijfstak hebben voorgedaan.

In onderstaande tabel zijn de bij de besproken bedrijfstakken belangrijkste veranderingen samengevat.

Tabel 3.7 Veranderingen die stimulansen/kansen en bedreigingen/tegenslagen hebben gecreëerd

Veranderingen	Stimulansen en kansen	Bedreigingen en tegenslagen
Geopolitiek	Vijandelijke industrie in puin Naoorlogs herstel van de vraag Marshallhulp Aardgasvondsten Sluitingen van Suezkanaal Wegvallen binnengrenzen EG Oliecrises Duitse eenwording	Dekolonisatie, wegvallen afzetmarkten Opkomst nieuwe industrielanden Voorwaartse integratie van grondstof landen Sterke economische groei Aziatische landen Oliecrises, sterke prijsstijging energie en grondstoffen Wegvallen binnengrenzen EG
Nationale politiek	Grote infrastructurele projecten Beleid gericht op uitbreiding export	Vrijhandelcultuur
Maatschappelijk	Brede welvaartstijging Toenemende vrije tijd Vergrijzing	Smaakveranderingen
Technologisch	Nieuwe materialen Nieuwe producten	Nieuwe materialen Nieuwe producten
Commercieel	Opkomst verpakte consumentenproducten Mondiale vormgeving Internationale merken	Schokken in grondstofprijzen Wegvallen binnenlandse vraag, door vertrek afnemers
Historisch	De ligging van Nederland in een delta	Sterk ontwikkelde handelsmentaliteit Ontbreken sterke industriële cultuur

De tabel vormt een aanzet tot de noodzakelijke externe oriëntatie die in de volgende hoofdstukken als onderdeel van strategisch management een belangrijke component vormt. Uitdrukkelijk zij gesteld dat dit een beperkte opsomming betreft, omdat het slechts een achttal bedrijfstakken betreft. Wat duidelijk opvalt is dat een aantal veranderingen voor de ene bedrijfstak een kans oplevert en voor een andere een bedreiging vormt, maar ook dat de opkomst van nieuwe industrielanden en/of voorwaartse integratie van grondstoflanden voor alle bedrijfstakken een veel voorkomende bedreiging vormde en ook ongetwijfeld zal blijven.

3.7 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk wordt allereerst geconstateerd dat de bijdrage van de industrie in Nederland aan het BBP in het tijdvak 1960–2000 in relatieve zin voortdurend is gedaald en in 2000 bijna is gehalveerd van 37 naar 20 %. Het laatste percentage ligt nochtans ruim boven dat van de industriële werkgelegenheid dat in 2000 slechts 15% bedraagt.

Vervolgens wordt erbij stilgestaan hoe in 1980, als de Nederlandse economie in een recessie is beland, de WRR maar vooral de Commissie-Wagner op basis van talloze analyses met een groot aantal concrete aanbevelingen komen om de industriële neergang om te buigen. Als na enkele jaren de meeste hiervan in gang zijn gezet en mede dankzij het ‘Akkoord van Wassenaar’ de loonkostenstijging wordt beteugeld, verbeteren de concurrentiepositie en het rendement van het bedrijfsleven en komt er een einde aan de daling van de industriële werkgelegenheid.

Geschetst wordt vervolgens, hoe binnen de Nederlandse industrie de ontwikkeling van verschillende bedrijfstakken sterk uiteenloopt. Terwijl gezonde bedrijfstakken zoals de

chemische-, de elektrotechnische-, de papier/karton- en de machine-industrie tot ca. 1970 een sterke groei van de werkgelegenheid laten zien, zet zich bij een aantal andere bedrijfstakken, textiel, leder/schoenen, zuivel en scheepsbouw, vanaf de tweede helft van de 50^{er} en begin 60^{er} jaren reeds een daling in. Opvallend is dat deze daling al werd ingezet op een tijdstip dat de macro-economische ontwikkeling in Nederland nog voorspoedig was. Bij de textielindustrie was zelfs reeds vanaf 1954 sprake van een daling van de werkgelegenheid. Dat betekent dat er andere oorzaken in het spel moeten zijn geweest dan macro-economische. Terwijl rond het midden van de 80^{er} jaren de werkgelegenheid in deze laatste bedrijfstakken niveaus bereikt van 15 tot 25 % van dat in 1960, vlakt daarna de sterke daling van de werkgelegenheid af.

Vervolgens is van de onderzochte bedrijfstakken de ontwikkeling van de Bruto Toegevoegde Waarde per persoon weergegeven. Opvallend is dat daarbij de chemische industrie met relatief hoge, maar ook sterk wisselende cijfers de kroon spant, terwijl de andere bedrijfstakken enkele bundels vormen met beperkte verschillen. Daarnaast blijkt dat vooral de textiel- en leder/schoenenindustrie reeds in de 50^{er} jaren een lagere BrTW pp kenden dan de andere bedrijfstakken. Opvallend is dat een aantal jaren voor de macro-economische verbetering, de BrTW pp van de textielindustrie door sanering van onrendabele - en marginale activiteiten weer begint toe te nemen van één van de laagste niveaus in 1979 tot de onderkant van de middengroep van de andere bedrijfstakken in 1998. Het kengetal BrTWpp dat inzicht geeft in de contributiemarge die elke werkzame persoon aan de bedrijfstak geeft en dat achteraf gemakkelijk is te bepalen is, voor zover ons bekend, noch door de overheid, noch door bedrijfstakken of individuele ondernemingen bij de strategie bepaling gehanteerd.

Uit het onderzoek blijkt enerzijds dat een hoge BrTW pp geen garantie is geweest voor groei van de werkgelegenheid van de betreffende bedrijfstak, maar dat het wel een ernstige daling daarvan lijkt te hebben voorkomen. Anderzijds blijkt dat een lage BrTW pp wel een indicatie is geweest dat op een nabij of later tijdstip krimpmaatregelen zouden moeten worden uitgevoerd. Achteraf gezien had dankzij dit soort analyses al op een veel vroeger moment rekening gehouden kunnen worden met de sterke neergang die de zwakke bedrijfstakken hebben ondergaan. Zeker als daarbij ook de uitkomsten van de eerder vermelde studie naar rangorde typering van bedrijfstakken van de Verenigde Naties was betrokken. Maar ook voor de toekomst zouden dit soort analyses in het kader van het te voeren deïndustrialisatie-beleid een nuttige rol kunnen spelen.

Bij een eerste en globale verkenning naar de ontwikkelingen van een achttal bedrijfstakken, blijkt dat deze gebruik hebben gemaakt van zeer uiteenlopende stimulansen en kansen, maar ook dat zij geconfronteerd zijn geweest met uiteenlopende tegenslagen en bedreigingen. Al deze factoren, die uiteenlopen van dekolonisatie tot voorwaartse integratie van grondstofproducerende landen, zijn gegroepeerd naar geopolitieke, nationale politieke, maatschappelijke, technologische, commerciële en historische invloedsfactoren.

Samengevat kan worden vastgesteld dat de besproken bedrijfstakken zeer verschillende ontwikkelingen hebben gekend, maar dat daarbinnen toch duidelijk het patroon van de macro-economische ontwikkeling herkenbaar is.

De gezonde bedrijfstakken hebben zich in het algemeen gekenmerkt door:

- grootschaligheid en efficiency, met een relatief gunstige kostprijs en een hoge BrTW pp
 - kapitaalintensieve productieprocessen
 - zich versterkende internationale concurrentieposities
 - management met toenemend gevoel voor marktontwikkeling en met vernieuwingsdrang
- Anderzijds kenmerkten de bedrijfstakken die sterk zijn gekrompen zich veelal door:
- kleinschaligheid, met een uitgebreid leveringsprogramma, geringere efficiency en lage BrTW pp
 - relatief arbeidsintensieve productie met standaardmachines
 - snel verslechterende concurrentiepositie door toenemend aanbod uit opkomende landen

- reeds lang bestaande producten en productieprocessen met weinig mogelijkheden tot vernieuwing

De textielindustrie heeft in het tijdvak 1950–2000 een sterke neergang gekend, die als structureel moet worden gekarakteriseerd en die zich voor een deel onafhankelijk van de macro-economische ontwikkeling heeft voltrokken. Zij zal in deel II van deze studie nader worden besproken.

HOOFDSTUK 4

Neergaande bedrijfstakken

4.0 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken waarin de ontwikkeling van de Nederlandse industrie en van een aantal industriële bedrijfstakken is beschreven, werd geconstateerd dat in de periode 1950–2000 enkele bedrijfstakken qua omvang sterk zijn gereduceerd of zelfs nagenoeg verdwenen.

In dit hoofdstuk wordt aandacht geschonken aan een aantal meer theoretische aspecten van neergaande bedrijfstakken. Allereerst worden verschillende typen neergang beschreven met uiteenlopende achtergronden, die derhalve ook een verschillende aanpak behoeven. Vervolgens wordt de wetenschappelijke aandacht voor neergaande bedrijfstakken besproken waarvoor vanaf de 60^{er} jaren meer belangstelling is ontstaan.

De wens niet meer verrast te worden door onaangename en onvoorziene externe gebeurtenissen noodzaakte tot het verkrijgen van inzicht in toekomstige ontwikkelingen. Toen het levenscyclusconcept, dat inzicht geeft in de levensfasen van een product, tot ontwikkeling was gekomen, leek het aantrekkelijk dit ook toe te passen op ondernemingen en bedrijfstakken. Nader onderzoek in dit hoofdstuk leidt tot de conclusie dat het concept voor concrete situaties slechts beperkt bruikbaar is. Wel is het bruikbaar voor theoretische beschouwingen en biedt daarbij mogelijkheden om bijvoorbeeld managementstijlen en bepaalde strategische maatregelen te relateren aan verschillende fasen of stadia.

Vervolgens wordt aandacht geschonken aan crisismomenten in een bedrijfstak en worden signalen besproken die, na het wel of niet onderkennen daarvan, de basis vormen voor het wel of niet nemen van maatregelen om een nieuwe koers uit te zetten. Het komt voor dat het nemen van noodzakelijke maatregelen wordt geblokkeerd door uiteenlopende barrières die bewust of onbewust worden opgeworpen. De meest voorkomende barrières worden in dit hoofdstuk gecategoriseerd waarbij tevens de achtergronden worden besproken.

Tot slot worden de omgevingsfactoren van een bedrijfstak in beeld gebracht. Door het ontdekken, analyseren en voorspellen van de veranderingen in deze omgevingsfactoren kan een beter en meer betrouwbaar zicht worden verkregen op de toekomstige ontwikkelingen van de bedrijfstak en de bedrijven daarbinnen. Het opvangen van externe signalen over de oorzaken en de achtergronden van deze veranderingen is daarbij noodzakelijk. In de praktijk blijkt dat lang niet altijd de betreffende signalen worden ontvangen of onderkend. Maar ook, dat indien zij wel worden ontvangen, er niet altijd de meest adequate en soms geen of verkeerde maatregelen worden genomen. Daartoe zijn de verschillende signalen en acties schematisch in beeld gebracht. Daarbij kan ook gebruik worden gemaakt van opgedane ervaringen met trendbreuken uit het verleden, die daartoe in dit hoofdstuk in categorieën worden ingedeeld.

4.1 Het verschijnsel neergaande bedrijfstakken

We spreken van de structurele neergang van een bedrijfstak wanneer een collectief van bedrijven, in termen van strategische verandering, geen adequaat antwoord weet te geven op technische of economische veroudering of op andere marktversturende invloeden. De

bedrijfstak wordt dan geconfronteerd met een voortgaande daling van de verkochte eenheden met als gevolg een inkrimping van de productiecapaciteit, een voortdurende vermindering van het aantal personeelsleden en een afkalving van het eigen vermogen. Een bedrijfstak wordt hierbij per land gedefinieerd.

Het verschijnsel neergaande bedrijfstakken is niet alleen van deze tijd. In het verleden is het regelmatig voorgekomen dat bepaalde producten, activiteiten of productieprocessen, tezamen een bedrijfstak vormend, geheel of bijna geheel uit het economische palet van ons land zijn verdwenen. Daaraan kunnen verschillende oorzaken ten grondslag liggen. Het is verleidelijk om, net als bij levende organismen, de neergang in relatie te brengen met de ouderdom van een bedrijfstak en haar ondernemingen. Zolang er echter een markt vraag is, de voorziening hierin niet verstoord wordt en de bedrijven zich regelmatig vernieuwd en gemoderniseerd hebben, behoeft de ouderdom van een bedrijfstak geen oorzaak van een neergang te zijn. Het brouwen van bier vindt al vele eeuwen plaats, maar toch kan niet gesteld worden dat deze bedrijfstak zich in de neergaande fase bevindt. Ook door de grote verscheidenheid van bedrijven in een bedrijfstak en de door hen in de loop van de tijd ontwikkelde producten, die elk weer in een verschillende fase van hun eigen levenscyclus kunnen zitten, ligt een neergangsfase van een bedrijfstak alleen op basis van ouderdom niet voor de hand. Ook voor individuele ondernemingen is dat niet het geval. Er zijn talloze ondernemingen die door het tijdig verzetten van de bakens en door het doorvoeren van vernieuwingen een hoge ouderdom hebben bereikt, maar desondanks zeer levensvatbaar zijn. Ouderdom behoeft dan ook geen oorzaak van neergang van een bedrijf of bedrijfstak te zijn.

Een individuele onderneming kan wel in een neergang terecht komen als de gehele bedrijfstak in een neergang verkeert en zij geen kans ziet zich daaraan te onttrekken. Ook kan zij in een neergang geraken door onvoldoende vernieuwing, het niet inspelen op veranderingen en talloze andere redenen, maar deze kunnen geen oorzaak zijn van een neergang van een bedrijfstak.

Er zijn vier typen neergang van een bedrijfstak te onderscheiden:

1. De tijdelijke neergang
2. Structurele neergang vanwege economische veroudering, de klassieke versie (K-versie)
3. De structurele neergang met compensatie
4. Structurele neergang a.g.v. gebrek aan internationale concurrentiekracht (IC-versie)

4.1.1 De tijdelijke neergang

Van een tijdelijke neergang spreken we als gedurende een zekere tijd de vraag of het aanbod vermindert en als gevolg daarvan de productiecapaciteit tijdelijk wordt stilgelegd of wordt aangepast. Als voorbeelden zijn te noemen:

A. De conjuncturele crises. Deze zijn meestal een gevolg van langdurige voorspoed en van een sterke economische groei of van het multiplier effect. Daarbij gaf voor grote delen van de bevolking het besteedbare inkomen een relatieve daling te zien. Als gevolg daarvan ontstond vraagvermindering, moesten productieprocessen worden stilgelegd, investeringen uitgesteld, lonen verlaagd en ontslagen worden doorgevoerd. Ook nam het aantal faillissementen sterk toe. Het gevolg van dit alles was dat de productiecapaciteit van veel bedrijfstakken daalde.

B. De incidentencrisis. Als voorbeelden daarvan zijn te noemen: de tijdelijke neergang door gebrek aan grondstoffen of door langdurige stakingen, waardoor de productiecapaciteit moest worden stilgelegd. Zo werd de textielindustrie in de eerste helft van de 20^{ste} eeuw, tijdens en kort na de beide wereldoorlogen geconfronteerd met een stagnerende aanvoer van grondstoffen. Ook kwamen deze incidentencrisis voor door grote politieke of andere schokken waardoor een tijdelijke onbalans in het economische systeem werd veroorzaakt, zoals na de verzelfstandiging van Indonesië en de Duitse eenwording in de eerste helft van de 90^{er} jaren.

C. Partiële crises. Naast conjuncturele en incidentencrisis, waren er tijdelijke crises in delen van het economisch leven door te lang en te overmoedig doorgezette ontwikkelingen als

gevolg van voortgaand economisch succes. Markten geraakten daarbij door een soort hypes zo uit balans dat het tij moeilijk was te keren. Grote winst en hoge beloningen, overmoed door behaalde successen, te weinig controle en rampbijiendheid t.a.v. riskante ontwikkelingen worden daarvoor als een belangrijke oorzaak gezien. Bij het laatste gaan mensen er stilzwijgend vanuit dat rampen niet meer kunnen plaatsvinden, omdat zij in zeer lange tijd niet meer zijn voorgevallen, maar ook omdat de kans daarop, door financiële prikkels of concurrentie bewust onjuist wordt ingeschat.¹ De IT-crisis in het begin van de 21^{ste} eeuw en de financiële crisis van 2008/2009 zijn hiervan een voorbeeld. Het ziet er naar uit dat de laatste door de invloed op de andere sectoren van het economisch leven het karakter van een conjuncturele crisis zal krijgen.

Bij de deze vormen van tijdelijke neergang en daardoor ontstane discontinuïteiten, blijkt van een tijdelijke vermindering van de vraag, aanbod en van onderbreking van de productie sprake te zijn. Na verloop van tijd trad een herstel op, de stilgelegde of langzaam draaiende activiteiten werden weer opgestart c.q. voortgezet, de lonen en de bedrijfswinsten herstelden zich, de groei werd gecontinueerd en de werkgelegenheid nam weer toe. Vaak kan vaak worden waargenomen dat “het dode hout uit het bos wordt verwijderd”. De zwakkere of de te veel risico genomen hebbende bedrijven c.q. activiteiten verdwijnen, hetgeen zuiverend kan werken op de bedrijfstak omdat additionele mogelijkheden ontstaan voor de sterkere spelers.

4.1.2 De structurele neergang, klassieke versie (K-versie)

Hieronder wordt verstaan het verminderen van de productiecapaciteit en werkgelegenheid bij een groot aantal bedrijven uit dezelfde bedrijfstak door structurele wijzigingen aan de vraag- of aanbodzijde van de markt. Het betreft producten die door economische veroudering of door politieke veranderingen een vraag- of aanbodvermindering ondergaan. Daarbij kunnen de volgende oorzaken worden onderscheiden:

1. Wijzigingen in consumentengedrag, smaak, behoeften en gewoonten
 2. Technologische ontwikkelingen
 3. De opkomst van substituu-producten
 4. Demografische factoren
 5. Milieu, klimatologische en gezondheidsfactoren
 6. Politieke factoren
-
1. Wijzigingen in consumentengedrag. Na de Tweede Wereldoorlog zijn, als gevolg van wijzigingen in het consumentengedrag, grote delen van de sigarenindustrie verdwenen en verloren in een periode van ca. 25 jaar enige duizenden werknemers in de regio's Eindhoven, Veenendaal en Kampen hun baan;
 2. Technologische ontwikkelingen. Ook kwam het voor dat door technologische ontwikkelingen de vraag naar een bepaald product verminderde, bedrijven technisch verouderd raakten en bij gebrek aan vervangende activiteiten hun poorten moesten sluiten. Zo verdween in Nederland na de laatste eeuwwisseling door de opkomst van de digitale camera's het bedrijf Polaroid dat in de 60^{er} jaren werd opgericht om voor Europa apparatuur en materiaal te produceren voor 'kant-en-klaar fotografie;
 3. De opkomst van substituu-producten. Ook werden producten vervangen door substituu-producten, artikelen die weliswaar dezelfde functie vervulden doch geheel anders waren samengesteld. Zo werden aanvankelijk hout en turf als warmtebron vervangen door steenkool, vervolgens werd steenkool weer vervangen door olie en later door aardgas. De oorspronkelijke bedrijfstakken werden gedwongen de productiecapaciteit te reduceren en kwamen nagenoeg aan hun einde;
 4. Demografische factoren. Een voorbeeld van de invloed van een demografische factor is de ontwikkeling van de markt voor kindwagens, alhoewel daarbij ook andere invloedsfactoren zoals o.a. consumenten gedrag een rol spelen;

5. Milieu-, klimatologische en gezondheidsfactoren, en politieke factoren. Deze zijn van meer recente datum, politieke beslissingen spelen nu vaak een hoofdrol. Voorbeelden van een neergang van een gehele bedrijfstak door deze factoren zijn niet voorhanden, wel hebben deze grote invloed uitgeoefend o.a. op de visserij en meer recentelijk op de sigarettenindustrie.

Soms vonden deze veranderingen geleidelijk plaats en konden de sociale consequenties redelijk in de tijd worden gespreid. Bij het turfsteken trokken de mensen massaal weg uit de veengebieden waaraan het product gebonden was, hetgeen extra sociale problemen veroorzaakte, die o.a. door Thomas Rosenboom zijn beschreven.² Bij de latere sluiting van de steenkolenmijnen in Zuid Limburg konden, door het opstarten van nieuwe activiteiten in de regio zoals de chemische industrie bij DSM, het verplaatsen van grote administratieve organisaties zoals het CBS en het ABP en door sociale regelingen voor de oudere werknemers, deze regionale sociale problemen voor een deel worden opgevangen. In al deze gevallen was binnen enkele decennia sprake van een sterke daling van de verkochte eenheden en van een totale – of bijna totale afbraak van de productiecapaciteit en werkgelegenheid binnen de bedrijfstak.

4.1.3 De structurele neergang met compensatie.

Naast bedrijfstakken met een definitieve neergang waren er ook bedrijfstakken waar de afnemende activiteiten konden worden gecompenseerd door op gang komende nieuwe activiteiten of producten. Door de voortdurende vooruitgang van de techniek werden enerzijds traditionele productieprocessen, bedrijven en bedrijfstakken bedreigd, maar werden anderzijds door de technologische ontwikkeling ook nieuwe producten, nieuwe productieprocessen en zelfs nieuwe markten geschapen en ontstonden mogelijkheden tot hernieuwde groei. Schumpeter stelde al in de 30^{er} jaren van de vorige eeuw vast dat innovatie dringend nodig is en tot de kerntaken van ondernemers behoort. Zij moeten als eersten aan de slag gaan met de ‘neue Kombinationen’ van productiemiddelen, grondstoffen e.d. en moeten accepteren dat de noodzakelijke innovatie onontkoombaar gepaard gaat met wat hij noemde ‘creatieve destructie’.³ Deze nieuwe producten zullen onherroepelijk één of meer bestaande producten vervangen en zo hun bestaansrecht vernietigen, maar juist door de vernieuwing de continuïteit van de onderneming bestendigen. Een rijke schakering van voorbeelden van een neergang met compensatie heeft zich in de loop van de tijd voorgedaan.

* Veel economische activiteiten werden vroeger uitgevoerd in kleinschalige, ambachtelijke bedrijfjes, zoals o.a. de kleermakerijen. Door de zich ontwikkelende kledingindustrie werden zij gedwongen hun activiteiten te beëindigen, meestal gebeurde dat geleidelijk. De ambachtelijke bedrijvigheid werd gestaakt omdat er geen opvolgers waren, of de kleermaker ging in een confectiefabriek werken. De branche kleermakerijen werd sterk gereduceerd en de kledingindustrie, met een grote werkgelegenheid vooral voor meisjes, kwam op gang. Grootschalige sociale consequenties had deze ontwikkeling niet. Gesproken zou hierbij kunnen worden van een ‘beperkte compensatie’. Opvallend is dat het zelden de kleermakers waren die het initiatief namen om een nieuw bedrijf te starten, meestal waren het beginnende ondernemers die mogelijkheden zagen om geld te verdienen.

* Ook kwam het voor dat industriële bedrijven werden geconfronteerd met de vooruitgang van de techniek en hun productieprocessen aanpasten om nieuwe, vaak aanverwante producten te kunnen fabriceren. Zo werden grammofoonplaten vervangen door bandjes en vervolgens door cd's. Door nieuwe toepassingen en vaak goedkopere producten groeiden meestal de afzetmarkten, en namen ook bij de getroffen bedrijven de industriële activiteiten en daarmee de werkgelegenheid eerder toe dan af. Kleinschalige, traditionele en voor een lokale markt producerende bedrijven zochten vroeger vaak aansluiting bij een grotere branchegenoot. Voordelen

van schaalvergroting en efficiencyverbetering, mechanisatie en automatisering konden op deze wijze worden bereikt. De productiecapaciteit van de bedrijfstak liep dan meestal niet terug, wel verminderde het aantal werkzame personen en het aantal bedrijven, maar zij hadden meer efficiënte productieprocessen en een krachtiger marktbenadering waardoor de concurrentiekracht kon toenemen. Voorbeelden daarvan zijn de vele lokale brouwerijen en koffiebranderijen, die in grotere verbanden zijn opgegaan, alsmede de in een eerder hoofdstuk geschetste ontwikkeling in de zuivelindustrie.

Door deze neergangen met compensatie veranderde in een aantal gevallen wel de structuur van de bedrijfstakken, maar was er maatschappelijk gezien geen sprake van desastreuze ontwikkelingen.

4.1.4 De structurele neergang door gebrek aan internationale concurrentiekracht (IC-versie)

Structureel neergaande en in betekenis afnemende bedrijfstakken zijn er altijd geweest, maar de afbraak in relatief korte tijd van complete bedrijfstakken waarbij tienduizenden mensen hun baan verloren, was een nieuw verschijnsel dat niet eerder in die omvang was voorgekomen. De structurele neergang (IC-versie), was niet een reactie op ontwikkelingen of gebeurtenissen uit een voorliggende periode, de oorzaken lagen ook niet bij economische- of technische veroudering of bij substituu-producten, doch bij prijsverstoringen aan de aanbodzijde. Aanvankelijk lag de oorzaak daarvan bij het gebrek aan internationale concurrentiekracht binnen de regionale markt, die voelbaar werd door de toenemende liberalisering en de daardoor afnemende protectie zoals o.a. bij de in gang gezette economische integratie binnen Europa.

* Eén van de gedachten bij de oprichting van de EEG in 1957 was, dat door de toenemende integratie een grote markt zou ontstaan, waardoor niet alleen de welvaart zou toenemen, maar waarbinnen door arbeidsdeling de productie van artikelen binnen de EEG dáár zou gaan plaatsvinden waar de productiekosten laag waren. “Specialisatie der productie en verbeterde arbeidsdeling zijn slechts denkbaar bij de vorming van één grote markt.”, met deze woorden uit het plan-Stikker ontvouwde de gelijknamige minister van Buitenlandse Zaken in 1950 een Nederlands actieplan om tot Europese economische integratie te komen.⁴ Het was één van de vroege signalen waardoor de discussie over de gewenste Europese integratie in gang werd gezet. Of de gevolgen daarvan op het gebied van werkgelegenheid, en later voor het verkeer en de luchtverontreiniging, toen al werden onderkend valt te betwijfelen.

Na het in werking treden van de EEG in 1957 kwam de integratie geleidelijk tot stand. Door het afbouwen van de invoerrechten werden de binnengrenzen geslecht, namen de onderlinge handelsstromen toe en vonden de eerste verplaatsingen van productie plaats. Zo verdwenen al vroeg delen van de Nederlandse fruitteelt naar landen aan de Middellandse zee en grote delen van de wolindustrie naar Italië.

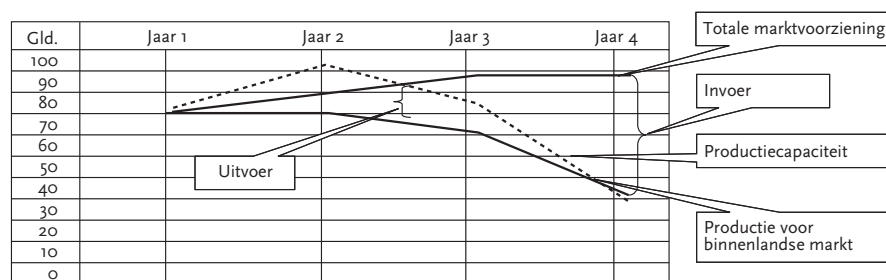
Vervolgens kwam daarbij vanaf de 60^{er} jaren de opkomst van nieuwe industrielanden en ontstond er een nieuwe concurrentie van buiten de regionale markten.

* Door een substantieel lager loonniveau dan in Noordwest-Europa en door o.a. industrie- en exportstimulering ontwikkelde zich in talloze grondstof producerende landen een proces van industrialisatie, waarbij met name voor arbeidsintensieve producten een nieuw aanbod ontstond tegen een lager prijsniveau. Later werd dit gevolgd door een toename van de transport- en

communicatiemogelijkheden en een toenemende liberalisatie van de wereldhandel, waardoor de goederenstromen sterk toenamen en een verschuiving in gang werd gezet van productieactiviteiten van duurdere naar goedkopere productielanden. In de eerste groep landen brokkelden bedrijfstakken af, terwijl zij in de andere groep juist werden opgebouwd.

De hiervoor besproken vormen van neergang van een bedrijfstak (K-versie) had als oorzaak: vraagvermindering naar het betreffende product, met als gevolg een vermindering van de productiecapaciteit. Bij de IC-versie bleef de marktvrage op het bestaande niveau of nam zelfs nog toe, de marktvoorziening door de binnenlandse industrie werd daarbij echter verdrongen door de industrie uit de nabije en de opkomende landen. Als gevolg daarvan moest de binnenlandse productiecapaciteit worden ingekrompen. Kenmerk van deze neergang IC-versie is dat zij zich over het algemeen sneller heeft voltrokken dan bij oude K-versie. In onderstaande figuur is de ontwikkeling van de IC-versie in beeld gebracht.

Grafiek 4.1 Binnenlandse marktvoorziening en productiecapaciteit bij de neergang IC-versie



In jaar 1 wordt de binnenlandse markt geheel voorzien door de eigen productiecapaciteit en is er nog geen sprake van invoer noch van uitvoer, de productiecapaciteit is dan gelijk aan de totale marktvoorziening. In jaar 2 kent de binnenlandse markt nog een lichte groei en komen invoer en uitvoer op gang. De productie voor de binnenlandse markt blijft gelijk, de marktgroei valt toe aan de invoer, door de op gang gekomen uitvoer neemt echter de productiecapaciteit toe. In jaar 3 kent de binnenlandse markt opnieuw een lichte groei maar de concurrentiekracht van de industrie verzwakt. Daardoor nemen de binnenlandse marktvoorziening en de uitvoer af, de invoer neemt toe maar de productiecapaciteit begint onderbezet te geraken en zal met enige vertraging verminderen. In jaar 4 neemt de concurrentiekracht van de industrie verder af en is bovendien de groei van de markt voorbij, zij blijft stabiel. De invoer neemt verder toe, waardoor de productie voor de binnenlandse voorziening verder afneemt. Omdat ook de uitvoer afneemt wordt de productiecapaciteit dubbel geraakt en daalt daardoor sterk.

Het hier geschetste model van een structurele neergang IC-versie betrof aanvankelijk voornamelijk bedrijfstakken van relatief arbeidsintensieve producten, zoals de kleding- en de schoenenindustrie. Kort daarna werden ook bedrijfstakken van minder arbeidsintensieve producten met deze ontwikkelingen geconfronteerd, zoals de textiel- en in zekere mate ook de scheepsbouw industrie. Vooral de beginfase van een structurele neergang IC-versie is een sluipend, moeilijk te doorgronden en niet te voorspellen proces, dat door velen in het geheel niet als zodanig werd onderkend en waarop ook niet direct een passend antwoord werd gegeven. Deze vorm van neergang had bovendien grote sociale consequenties, die niet alleen door de maatschappij en de politiek, maar vooral door werknemers en ook door werkgevers maar moeilijk begrepen en geaccepteerd konden worden. Velen hadden het gevoel het slachtoffer te zijn geworden van een oneerlijk gevoerde concurrentie en putten hoop op steunmaatregelen van de overheid. Deze was echter niet in staat de ontwikkelingen af te remmen, laat staan te willen ombuigen.

Na deze indeling van de verschillende vormen van neergang van een bedrijfstak wordt in de volgende paragraaf de wetenschappelijke aandacht voor neergaande bedrijfstakken uiteengezet.

4.2 Wetenschappelijke aandacht voor de neergang van bedrijfstakken

Economische groei is voor de mensheid altijd een uiterst belangrijk fenomeen geweest. Het streven naar economische groei, naar meer welvaart, naar omzetgroei, meer winst en meer macht, was niet alleen in het verleden maar is ook in de tegenwoordige tijd een krachtige drijfveer van overheden en bedrijfsleven. Vooral door de gunstige economische ontwikkeling na de Tweede Wereldoorlog werd dit denken nog versterkt en sprak men bijvoorbeeld van het ‘Wirtschaftswunder’, toen de West-Duitse economie een groei bereikte van 8%, en toen de economische groei in Japan in de 60^{er} jaren het niveau van 11% bereikte van een ‘Japans fenomeen’.⁵ Het begrip neergaande bedrijfstak en zeker niet de nieuwe versie, paste toen nog niet in het economisch denken. In de 70^{er} jaren ontstonden door de dreigende schade aan het milieu, door inzichten in de beperking van bepaalde grondstoffen en door de publicaties van de Club van Rome, de eerste inzichten dat op bepaalde gebieden aan de voortdurende groei een halt kon en moest worden toegeroepen. Groei werd niet meer als alleenzalmakend gezien en brede lagen van de bevolking werden zich bewust van het feit dat groei niet eindeeloos kon en moest doorgaan. Het eenzijdige op groei gerichte denken werd genuanceerder en op een aantal gebieden leken de grenzen van de groei bereikt.

De economische wetenschap heeft ook lange tijd weinig belangstelling getoond voor de problematiek van de neergang van bedrijfstakken of van individuele bedrijven. Volgens De Voogd, die met name de neergang van de scheepsbouwindustrie heeft onderzocht, gaf de Ierse ondernemer Barry Leonard daarvoor een plausibele verklaring. De Westerse cultuur zou de economische groei als het hoogste goed prijzen. Dit zou in het denken er toe hebben geleid, dat op een neergang altijd een opgang zou volgen en dat een neergang in de eerste plaats werd gezien als een gevolg van mismanagement.⁶ Ook de Duitse econoom Heuss ging in 1965 in op de rol van de ondernemer tijdens de neergang en betoogde dat conservatieve ondernemers een neergang vaak beschouwden als “einem Schicksal, dem man sowenig wie dem Tode entrinnen könne”. Heuss verzette zich tegen een dergelijke houding en benadrukte de mogelijkheden om een onderneming door “besondere Tatkraft und Initiatieve aus der Rückbildungsphase herauszuführen”.⁷ De Belgische econoom Lamfalussy onderkende in 1961 als één der eersten de noodzaak van het ontwikkelen van een theorie over de neergang van industriële bedrijfstakken. Zijn bijdrage aan deze theorie was een beschouwing over de verschillen in investeringsgedrag in groeiemarkten en in stagnerende markten. In het laatste geval zouden de investeringen een meer defensief karakter moeten hebben en beperkte vernieuwingen, rationalisaties en verbeteringen van bestaande zaken betreffen.⁸ Van het opzetten van een specifieke theorie over de neergang van bedrijfstakken kwam het evenwel nog niet.

Michael Porter en Kathryn Rudie Harrigan waren de eersten die in de jaren '70 systematisch aandacht hebben geschonken aan het verschijnsel ‘declining businesses’. Porter constateert dat er altijd in betekenis afnemende bedrijfstakken zijn geweest, maar dat het verschijnsel door de structureel moeilijker geworden omgeving veel gangbaarder is geworden. De tragere groei van de wereldeconomie, substitutie van producten en voortgezette technologische veranderingen op gebieden als elektronica, computers en chemicaliën, zouden volgens hem ten grondslag liggen aan de moeilijker structurele omgeving.⁹ Ook speelt daarbij een rol dat de bedrijfsomgeving steeds complexer is geworden. Als grondoorzaken van de neergang van bedrijfstakken werden door hem gezien:¹⁰

- technologische substitutie
- demografische factoren
- veranderingen in leefstijl, behoefte en smaak
- toenemende kosten

Het zijn alle oorzaken van de hiervoor besproken klassieke neergang (K-versie). Harrigan publiceerde in 1980 een standaardwerk over declining businesses en ontwikkelde tevens strategische concepten over hoe ondernemingen zouden kunnen reageren indien zij werden geconfronteerd met een neergang van de bedrijfstak¹¹ (zie ook hfdst. 11.1.1). De door haar en anderen ontwikkelde theorieën over de neergang van bedrijfstakken en de noodzakelijk te nemen maatregelen zijn echter nauw gerelateerd aan de structurele neergang volgens de K-versie. Opvallend hierbij is dat Porter en Harrigan rond 1980 de opkomst van de goedkoper producerende nieuwe industrielanden niet als grondoorzaak van een neergang noemen. Zij onderkennen wel de structurele neergang K-versie, maar niet die van de door ons genoemde GI-versie. De belangrijkste oorzaak van deze eenzijdigheid van Porter en Harrigan is naar onze mening de bescherming van de eigen industrie die in de VS, in tegenstelling tot de EG, veel meer heeft plaatsgevonden. Ook bij de bespreking van concurrentie in mondiale bedrijfstakken gaat Porter er bijna geheel van uit dat ondernemingen die in het buitenland willen expanderen dat doen d.m.v. licentieverlening of investeringen in dat buitenland. Schaalvoordelen op gebieden als productie, marketing en logistiek, en mondiale ervaringen worden daarbij als voordelen gezien. Slechts kort wordt aandacht besteed aan het verschijnsel comparatieve voordelen en 'Pas Ontwikkelde Landen' zoals Taiwan, Zuid-Korea, Singapore en Brazilië (POL-concurrentie). Dat daarvan een ernstige bedreiging zou kunnen uitgaan werd in 1980 niet vastgesteld.¹²

Nederland en de andere landen van Noordwest-Europa werden sinds het begin van de jaren '60 geconfronteerd met ontwikkelingen die een omvangrijke negatieve invloed hadden op delen van de industrie en die tot gevolg hadden dat de werkgelegenheid van enkele bedrijfstakken in ernstige mate zou afbrokkelen. De oorzaken daarvan lagen niet zozeer, zoals hierboven beschreven in eigen land of regio, bij economische – of technologische veroudering, of bij de opkomst van substituut producten of smaakverandering. Voor de neergang in Nederland en Noordwest-Europa lagen de oorzaken in veel sterkere mate bij de opkomst van industriële activiteiten in landen in andere delen van de wereld waar de productiekosten lager waren. Deze (vooral Aziatische) landen voerden voor hun economische ontwikkeling een sterk expansieve economische politiek en bouwden daartoe in relatief korte tijd nieuwe bedrijfstakken op. Dit waren vooral arbeidsintensieve bedrijfstakken die in staat waren, met relatief lage lonen en gestimuleerd door hun overheid, een sterke exportpositie op te bouwen in N.W.-Europa. De open economie die door de EEG werd nagestreefd en waarbij Nederland vanwege de relatief grote exportafhankelijkheid het goede voorbeeld wilde geven, bood daartoe alle mogelijkheden. Door deze nieuwe industriële revolutie vertoonden een aantal bedrijfstakken in opkomende landen een zeer sterke groei en modernisering. Als gevolg daarvan werden de markten aan de aanbodzijde vooral in Noordwest-Europa ernstig verstoord en trad in bepaalde bedrijfstakken een structurele overcapaciteit aan de dag. Een nieuw verschijnsel waarvan de omvang lange tijd werd onderschat, waar overheden, ondernemers en vakbonden niet direct een gepast antwoord op hadden en waar vanwege de tegenstelde belangen ook geen unanieme aanpak voor was.

In de USA was deze oorzaak van structurele overcapaciteit in veel mindere mate aanwezig en werden in bepaalde gevallen de buitenlandse ongunstige invloeden om de belangen van de eigen industrie of landbouw niet te schaden beperkt. Zo werden in de jaren '70 import belemmerende maatregelen voor textielartikelen doorgevoerd, niet alleen om de textielindustrie te beschermen, maar ook om de aan de textiel toeleverende katoenteelt in de landbouwsector in tact te houden. Later rond de eeuwwisseling, toen de computerindustrie in de USA door binnenlandse stagnatie werd bedreigd en de export van computers moest worden opgevoerd, worden deze textielimport belemmerende maatregelen noodgedwongen afgebouwd en zou het aantal faillissementen in de textielindustrie sterk toenemen (zie hfdst. 8.1.4).

Volgens de uit het begin van de 19^{de} eeuw daterende theorie van de comparatieve kosten, waarvan economen als David Ricardo en John Stuart Mill de basis hebben gelegd, berust de

internationale handel op internationale arbeidsdeling die gebaseerd zou zijn op de relatieve verschillen in productiekosten tussen de diverse landen. Daarbij zou ieder land zich specialiseren in die producten waarin het kostenverschil met de concurrenten het gunstigst was.¹³ Hoewel factoren als de beschikbaarheid van grondstoffen, de stand van de technologie en schaalgrootte hierbij ook een rol spelen, zijn het vooral de verschillen in kosten van arbeid die van overwegend belang zijn. Als ruim 150 jaar later de internationale transportmogelijkheden zich sterk hebben ontwikkeld, blijkt de praktische waarde van deze theoretische uitgangspunten uit de algemene economie.

De Nederlander Tinbergen voorzag reeds in de 60^{er} jaren dat er verschuivingen zouden gaan plaatsvinden van de arbeidsintensieve bedrijfstakken van het duurder wordende Noordwest-Europa naar andere streken in de wereld waar de arbeidskrachten goedkoper waren. Hij zag dit als een bepaalde vorm van ontwikkelingssamenwerking, waarbij de Westerse wereld ook een morele verantwoordelijkheid had. Zijn uitspraken hadden veel wetenschappelijke uitstraling, maar zij werden in Nederland door het bedrijfsleven niet geaccepteerd. Vooral van werkgevers- en werknemerszijde werden de uitspraken als defaitistisch gezien en als zodanig bestreden. Door de sterk toegenomen werkloosheid had het overheidsbeleid om zo veel mogelijk banen in stand te houden in de 70^{er} jaren een hoge prioriteit in de landspolitiek gekregen. Derhalve werden ook in de politieke beleidsbepaling de denkbeelden van Tinbergen niet of nauwelijks betrokken. Door onduidelijkheid van de situatie en het nog niet als reële bedreiging inschatten van de door Tinbergen geschetste arbeidsdeling, ontstond aanvankelijk binnen een aantal bedrijfstakken bij zowel werkgevers, werknemers als overheid een onduidelijk beeld over de ernst van de gevolgen van deze opkomende industrialisatie.

Achteraf is het spijtig dat de ontwikkelingstheorieën van Tinbergen over de mondiale verplaatsing van arbeidsintensieve bedrijfstakken door de textielindustrie en door de overheid te laat in het beleid zijn betrokken. In feite zou de samenwerking tussen Tinbergen en het Economisch Instituut voor de Textielindustrie, die beide aan de toenmalige Nederlandse Economische Hoogeschool verbonden waren, daartoe een zeer voor de hand liggende hoog gekwalificeerde adviescombinatie zijn geweest. Indien er een duidelijker toekomstbeeld had bestaan, had de overheid een meer actieve industriepolitiek kunnen voeren en was voor ondernemers en vakbonden duidelijker geworden wat hen te wachten stond. Varianten van een gezamenlijke capaciteitsvermindering zoals bij de mijnen en de baksteenindustrie waren dan misschien in zicht gekomen.

Door de onduidelijke situatie ontstond er grote behoefte aan inzichten over de nabije toekomst. In zijn algemeenheid werd gesproken van verouderde bedrijfstakken, die in N.W.-Europa in de laatste fase van hun bestaan zouden zijn gekomen. Daarmee werd bewust en onbewust gebruik gemaakt van het levenscyclusconcept dat hierna wordt besproken.

4.3 Het levenscyclus concept

4.3.1 Het concept

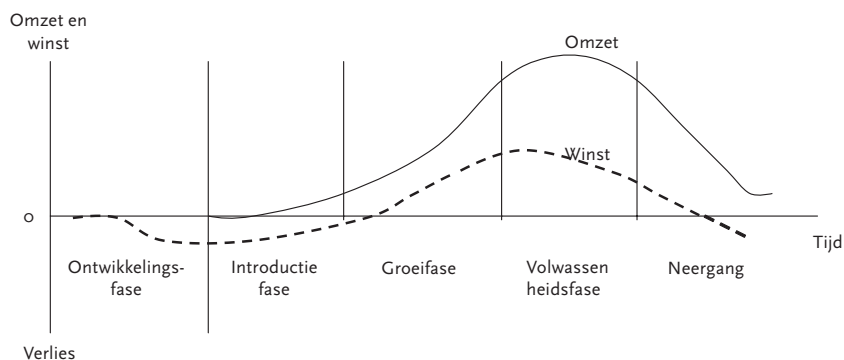
De levenscyclus onderkent de verschillende stadia in het leven van de mens, dier of plant. De indeling in levensfasen van de mens is lange tijd een controversieel vraagstuk geweest. Zo bestaat er een standpunt dat er in het geheel geen levensfasen bestaan, maar dat elke ontwikkeling een glijdende verandering is, mits er maar van dag tot dag wordt geregistreerd. Niettemin heeft de mens op een bepaald moment zoveel volwassen kenmerken verworven en zoveel jeugdkenmerken afgelegd, dat men van een bereikte volwassenheid kan spreken en er dus toch sprake is van fasen. Er zijn in de loop van de tijd talloze indelingen van levensfasen ontwikkeld, waarbij die van de Romeinen wel de meeste algemene bekendheid heeft gekregen. Zij onderkennen vijf fasen:

- 0–15 jaar: **Pueritade**, de vroege kinderjaren plus de schoolkindfase
 15–25 jaar: **Adolescentia**
 25–40 jaar: **Juventus**, de eerste volwassenheid
 40–55 jaar: **Virilitas**, de tweede volwassenheid
 Vanaf 55 jaar: **Senectus**, de ouderdom

De Nederlander Rümke heeft nog een fase toegevoegd, Presenium van 55–65 en laat de ouderdom pas na het 65^{ste} beginnen.¹⁴ De indeling in levensfasen wordt in de pedagogie en psychologie veelvuldig toegepast omdat aan elke fase een aantal duidelijke gedragskenmerken kunnen worden ontleend.

Ook in de economische wetenschap en in de marketing wordt de levenscyclus toegepast, n.l. op het verloop van de afzet van een product in de tijd. Zij wordt grafisch weergegeven als een S-vormige curve. Binnen deze productlevenscyclus worden in het algemeen vier standaard fasen onderscheiden; de introductiefase, de groeifase, de volwassenheidsfase en de eindfase. Elke fase kan weer verder worden onderverdeeld. Zo kent de groeifase stadia met een toenemende en afnemende groei en kan m.n. de eindfase verder worden onderverdeeld. In een volgende paragraaf wordt weergegeven dat de overgang van de ene fase naar een volgende niet altijd soepel verloopt en in een aantal gevallen gepaard gaat met crisisverschijnselen. Kort samengevat worden deze veroorzaakt door de noodzakelijke aanpassing van de organisatie aan de gewijzigde omstandigheden. Een crisis behoeft niet ongunstig te zijn en betekent in het Chinees een nieuwe kans. Wordt de crisis goed doorlopen, dan wordt de groei voortgezet en volgt de volgende fase. Wordt de crisis niet goed doorstaan, dan kan het voorkomen dat een fase wordt overgeslagen en de eindfase wordt ingezet. Het concept draagt een voorspellend karakter in zich en kan ook goed worden gebruikt als achtergrond voor het vaststellen van verschillende marketing strategieën voor een product, die goed passen bij de betreffende fase. Het is verleidelijk om het levenscyclus concept, de stamvader van de concepten voor het voorspellen van vermoedelijke toekomstige ontwikkelingen, ook toe te passen op ondernemingen en bedrijfstakken. Doch daaraan zijn, zoals hierna zal worden uiteengezet, risico's verbonden. In onderstaande figuur is het levenscyclus concept grafisch weergegeven, zowel voor de omzet als de bijdrage aan de winst van een product. Daarna worden de voordelen en risico's van de toepassing van het concept op producten, respectievelijk ondernemingen en bedrijfstakken besproken.

Grafiek 4.2 De levenscyclus van een product



4.3.2 De toepassing op een product

Aan de start- of introductiefase van de productlevenscyclus gaat een vóórfase vooraf, waarin marktonderzoek, de ontwikkeling van het product en alle verdere voorbereidingen plaats vinden. Het is een fase waarin alleen kosten worden gemaakt, terwijl daar nog geen

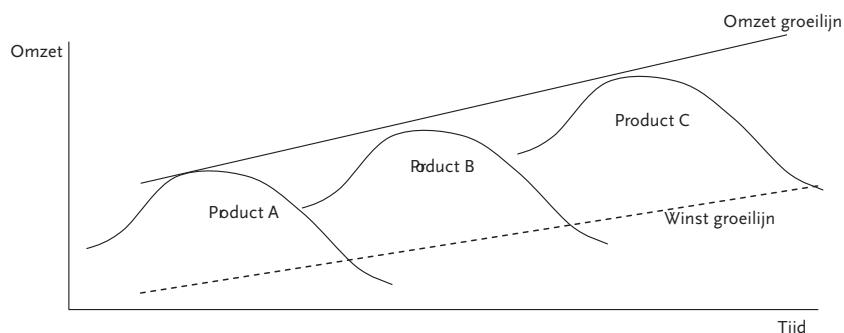
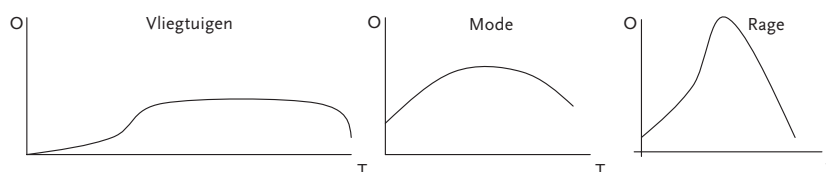
opbrengsten tegenover staan. De levenscyclus van een product zelf begint bij de lancering van het product, met de introductiefase. De introductie duurt vaak lang, de afzet komt slechts langzaam op gang, de traagheid van de klant moet worden overwonnen, de prijzen maar ook de productie- en distributiekosten zijn hoog terwijl de afzet nog te gering is om alle kosten te kunnen dekken. Het is een kritieke en een geldverslindende fase, waarin vaak mislukkingen en foutieve marktinschattingen aan de orde zijn en het zelfvertrouwen van het management op de proef wordt gesteld. Over het algemeen geldt dat, hoe beter de plannen zijn onderbouwd des te groter het zelfvertrouwen wordt, dat bovendien ook moet worden overgebracht op de vermogensverschaffers.

De kenmerken van de volgende fase, de groeifase, zijn dat de markt in omvang toeneemt, de afzet begint te groeien, de prijzen over het algemeen gelijk blijven of enigszins dalen en dat de winst begint toe te nemen. Er zijn meer aanbieders gekomen en er bevinden zich aanzienlijk meer producten in de markt dan in de introductiefase. Afhankelijk van het ambitieniveau van het management zal een snelle, gezonde of trage groei van de afzet worden nagestreefd. Vervolgens treedt de fase van volwassenheid in. Dit is meestal een lange fase waarin de aantallen producten en de aanbieders over het algemeen talrijk zijn. De groei van de afzet begint aanvankelijk te vertragen om daarna door marktverzadiging of andere oorzaken zelfs af te nemen. Er is veel concurrentie, de prijzen komen onder druk te staan, marketing- en verkoopinspanning nemen toe maar de winst neemt af.

Vroeg of laat zal bijna elk product eens de eindfase bereiken, waarop over het algemeen grondstoffen een uitzondering maken. Economische - of technologische veroudering, smaakveranderingen en de opkomst van goedkopere en/of vervangende producten zetten de afzet in deze fase steeds meer onder druk. Dat geldt ook voor het prijsniveau. Er is meer aanbod dan vraag, er ontstaat onderbezetting en er komen financiële verliezen die gaandeweg groter worden. Sommige aanbieders trekken zich terug, zij staken de productie en liquideren het bedrijf. Anderen verbeteren het product en trachten daardoor de omzet en de winstmarges te vergroten waardoor de volwassenheidsfase als het ware kan worden verlengd. Er komt dan een proces van voortdurende productverbetering op gang, waarbij vroeg of laat de fabricage van het oorspronkelijke product wordt beëindigd, terwijl de omzetzerving wordt gecompenseerd door de verbeterde producten. De wereld zit vol met voorbeelden, denk bijvoorbeeld aan autobanden die zijn geëvolueerd naar winter-, zomer-, antislip en hoge snelheidsbanden.

Meer innovatieve bedrijven ontwikkelen nieuwe producten en voegen deze met een nieuwe levenscyclus aan het assortiment toe, waardoor de neergang van het oude product kan worden gecompenseerd met de opgang van een nieuw product. Daardoor wordt de afhankelijkheid van één product vervangen door meerdere producten die elk een verschillende fase van de levenscyclus kennen, en ontstaat er een nieuwe groeilijn voor het bedrijf. Op deze wijze ontkomen bedrijven aan het risico van de neergang van één product en ontstaan ondernemingen die met één of meer productgroepen, tezamen het assortiment vormend, onafhankelijk zijn geworden van de individuele levenscycli van producten. Ook hiervan zit de wereld vol, zie o.a. de kort beschreven historie van Philips in hoofdstuk 12.1. In de hierna volgende figuur zijn de effecten van productverbetering/vernieuwing schematisch in beeld gebracht.

Niet alle producten volgen dezelfde kromme van de levenscycluslijn. Sommige producten zoals vliegtuigen, kennen een zeer lange ontwikkelingsfase. De groei wordt gevolgd door een lange volwassenheid die tot enkele tientallen jaren kan oplopen, zodat de levenscycluslijn wordt afgeplat maar daarentegen een lange tijdsperiode bestrijkt. Andere producten zoals modieuze artikelen komen over het algemeen langzaam op gang, blijven daarna enige tijd populair en verdwijnen ook weer vrij langzaam. Weer andere producten kenmerken zich als een rage, zij komen snel op, bereiken in korte termijn een top van enthousiaste gebruikers, maar verdwijnen ook weer snel, waarbij over het algemeen een korte tijdsperiode wordt bestreken. In onderstaande grafiekjes zijn genoemde voorbeelden in beeld gebracht.

Grafiek 4.3 De opbouw van een bedrijf met meerdere verbeterde of nieuwe producten**Grafiek 4.4** De productlevenscyclus van verschillende producten

Hoewel de totale levenscyclus van een product vooraf nooit exact bekend is, is het levenscyclusconcept door de uiteenlopende kenmerken van de fasen echter goed bruikbaar als achtergrond voor het vaststellen van de uit te voeren marketing strategieën.

4.3.3 De toepassing op ondernemingen

De mens in de Westerse wereld heeft geleerd gemiddeld bijna 80 jaar te overleven, maar er zijn weinig ondernemingen die zo oud worden. De meeste ondernemingen beëindigen hun bestaan eerder, slechts enkelen worden ouder.

* Van de ondernemingen uit de 'lijst van 500 van' het blad Fortune uit 1970, was dertien jaar later ruim een derde verdwenen. Overgenomen, gefuseerd of failliet gegaan. De gemiddelde levensverwachting van een multinational uit deze lijst ligt tussen de 40 en 50 jaar.¹⁵ Een onderzoek van de Stratix Group in Amsterdam concludeert dat de gemiddelde levensverwachting van alle bedrijven ongeacht de grootte, gemeten in Japan en Europa, slechts 12,5 jaar is.¹⁶ Hierbij zijn ook startende ondernemingen meegeteld, die juist een hoog sterftecijfer kennen. Het is dan ook weinig zinvol van een gemiddelde levensverwachting van een onderneming te spreken.

Bij de toepassing van het levenscyclus concept op een onderneming zou het verloop van de omzet in de tijd kunnen worden weergegeven en zou ook, net als bij een product, een S-vormige curve ontstaan. De start- of introductie fase is bij de meeste ondernemingen duidelijk herkenbaar. Zij heeft een aantal kenmerken die ook bij een product aanwezig zijn, zoals hoge kosten, grote risico's, geen winst en over het algemeen meer tegenvallers dan meevallers. Door gebrek aan financiële middelen, door het foutief inschatten van marktontwikkelingen en/of door technische problemen worden veel jonge bedrijven gedwongen het bestaan vroegtijdig te beëindigen. Is eenmaal de groeifase bereikt, dan zullen de meeste bedrijven, gebruik makend van de gunstige omstandigheden in deze fase, wel doorgroeien. Er bestaan dan nog geen regels voor het concurrentiespel, de klanten hebben nog geen duidelijke voorkeur bepaald, de prijzen zijn nog aantrekkelijk, maar de kosten en de tweede keus zijn niet

altijd onder controle, er zijn vele nieuwe toetreders. In deze situatie worden de generieke strategieën, zoals Porter die onderscheidt, kostenleiderschap, differentiatie en de focusstrategie, in ruime mate toegepast.

In de volwassen bedrijven is de groei uit de markt en ligt de nadruk op de vervangingsvraag. De dominante technologie is volwassen geworden, waardoor zich weinig mogelijkheden voordoen om nieuwe producten en toepassingen te ontwikkelen. De concurrentie is verschoven van productdifferentiatie naar kosten en service. Veel gezonde en goed bestuurde ondernemingen zijn door de gerealiseerde winsten in staat het machinepark te verjongen of uit te breiden, nieuwe markten te veroveren of andere bedrijven over te nemen. Andere zijn door technologische innovaties, door productverbetering of door productontwikkeling in staat zich steeds opnieuw te verjongen. Weer andere ondernemingen stoten artikelpakketten, die in de neergang verkeren, af en starten nieuwe activiteiten zoals grafisch in grafiek 4.3. is uiteengezet. In de praktijk wordt de groei van ondernemingen door verschillen in strategische maatregelen op zeer uiteenlopende manieren voortgezet en kan de volwassenheidsfase door een mixture van productgroepen, meestal met enige golfbeweging, tot in lengte van jaren worden verlengd. Door het wel of niet uitvoeren van deze strategische maatregelen zal de in grafiek 4.2. geschetste omzet- en winstgroeilijn voor de meeste bedrijven sterk uiteenlopen.

De neergangsfase wordt door een relatief groot aantal ondernemingen bij tijd en wijle aangetipt. Afhankelijk van de marktstructuur staan diverse opties open. Talloze zien kans door een hernieuwde strategie en/of door herstructureringsmaatregelen aan de neergang te ontkomen. Door hen wordt de fase van groei of volwassenheid opnieuw betreden. Door een dynamische reactie op de neergang zijn zij in staat iets nieuws op te bouwen. Ziet het management geen enkele kans vernieuwingen of veranderingen door te voeren dan wordt de eindfase tot het bittere einde doorlopen.

Het zal duidelijk zijn dat het levenscyclusconcept op ondernemingen niet zo uniform toepasbaar is als dat voor de mens en voor een product het geval is. Voor de meeste ondernemingen hebben zowel de startfase als de eindfase nog wel een aantal gemeenschappelijke kenmerken, maar de fasen van groei en van volwassenheid lopen sterk uiteen. Een indeling naar ondernemingstypen kan het inzicht hierbij verder vergroten. Analoog met de indeling die door Van Londen voor concerns is gehanteerd, worden door ons daartoe de volgende ondernemingstypen onderscheiden:¹⁷

Mono-ondernemingen

Deze worden gekarakteriseerd door een diepte strategie waarbij zij overwegend binnen één bedrijfstak werken met een zeer beperkt assortiment. Zij zoeken geen groei door andere producten of diensten aan het assortiment toe te voegen, maar door vergroting van de omzet van de bestaande producten, het aanboren van nieuwe markten of andere geografische markten. Het benutten van synergie zowel naar producten, markten als competenties is bij mono-ondernemingen een belangrijke factor. Deze groep kan worden onderverdeeld in global mono-ondernemingen die over de gehele wereld een zelfde standaard product leveren zoals Gillette scheermesjes en (multi)domestic ondernemingen die in meerdere landen werken, maar waarbij elk land zijn eigen producten heeft afhankelijk van wetgeving of consumentengedrag. Een voorbeeld daarvan is Heineken dat, met uitzondering van het exportbier, in talloze landen lokaal bier produceert dat is aangepast aan de lokale smaak en gewoonten. Het levenscyclus concept is voor mono-ondernemingen redelijk goed toepasbaar.

Multi-ondernemingen

Tegenover de mono- staan de multi-ondernemingen of concerns. Zij kenmerken zich door een breed assortiment producten of diensten die geen of nauwelijks synergie met elkaar vertonen en zijn in meerdere bedrijfstakken werkzaam. Zij zijn doorgaans ontstaan door

fusies of overnames teneinde risico's te spreiden en nieuwe groeimogelijkheden aan de onderneming toe te voegen. Bekende voorbeelden van een multi-onderneming in Nederland waren Vendex, waarin naast warenhuizen ook activiteiten als schoonmaakbedrijven en uitzendbureaus waren ondergebracht en de vroegere PTT waarin naast postverzending ook telefonie en de postcheque en girodienst bestonden. In de laatste 15 jaar van de vorige eeuw zijn genoemde voorbeelden opgesplitst in meerder afzonderlijke en zelfstandig geworden mono-ondernemingen. Voor een multi-onderneming als totaal is het levenscyclusconcept niet toepasbaar, wel voor de uiteenlopende onderdelen die op zich weer als een mono-onderneming kunnen worden gezien.

Mix-ondernemingen

De mix-ondernemingen liggen tussen de mono- en multi-ondernemingen in. Zij bewerken met uiteenlopende producten verschillende marktgebieden. Daarbij liggen de activiteiten soms binnen, soms buiten de bestaande bedrijfstak en kan er van een zekere vorm van synergie gesproken worden. We spreken bij deze tussenvorm dan ook van 'gerelateerde' of 'verwante' activiteiten, een begrip dat later in deze studie meer uitgebreid aan de orde zal komen. Als bekende voorbeelden van een mix-onderneming kunnen Philips, Unilever en Shell worden gezien, die bestaan uit uiteenlopende activiteiten die onderling soms meer of soms minder aan elkaar gerelateerd zijn. Gezien het feit dat deze verschillende producten elk een eigen levenscyclus kennen, kan het levenscyclus concept niet op dit type ondernemingen worden toegepast.

Met uitzondering van de mono-ondernemingen heeft het toepassen van het totale levenscyclusconcept op een onderneming weinig praktische waarde. Met name als het om voorspellingen gaat houdt het toepassen van het concept op ondernemingen risico's in.

4.3.4 De toepassing op bedrijfstakken

Bij de toepassing van het levenscyclus concept op een gehele bedrijfstak wordt uitgegaan van de veronderstelling dat de ontwikkeling van een bedrijfstak ook volgens de S-vormige curve verloopt en dat er een aantal fasen kunnen worden onderkend vanwege het proces van innovatie en de vervolgens toenemende, stabiele en daarna afnemende afzet van de producten van de bedrijfstak.

Het klinkt aantrekkelijk om op deze wijze voorspellingen te doen over het toekomstige verloop van een bedrijfstak, maar net als bij een bedrijf zijn er toch grote verschillen met de levenscyclus van een product. Een bedrijfstak is bijvoorbeeld in het begin lang niet altijd zo duidelijk herkenbaar als een nieuw product. Een product is een concreet verschijnsel, dat vanaf de start duidelijk herkenbaar en te volgen is. De beginfase van een bedrijfstak is veel meer diffuus, minder scherp herkenbaar, zij vindt meestal geleidelijker plaats en wordt ook statistisch nog niet als zodanig onderkend. Zo ontstonden bedrijfstakken vroeger vaak uit de ambachtelijke nijverheid, uit nieuwe producten of materialen en ontstaan zij tegenwoordig meestal vanuit bestaande bedrijven. Is de groeifase van een bedrijfstak eenmaal bereikt, dan nemen afzet, winst, productiecapaciteit en het aantal nieuwe toetreders sterk toe. In de fase van volwassenheid is er sprake van een groot aantal uiteenlopende bedrijven, bestaat de bedrijfstak uit mono-, multi- of mix-ondernemingen en is het aantal producten zeer uiteenlopend en omvangrijk geworden. Elk product kent weer een eigen levenscyclus, waardoor de fase van volwassenheid bij een bedrijfstak meestal eindeloos kan zijn.

De oorzaken van de neergang van een bedrijfstak met mono- en/of mix-ondernemingen zijn dezelfde als bij een product en kan er onderscheid worden gemaakt tussen een structurele neergang K- en GI-versie. De bedrijfstak begint geleidelijk te krimpen, want niet alleen neemt de afzet af, ook het aantal spelers wordt kleiner. De neergaande bedrijfstak kenmerkt zich dan door een krimpende productiecapaciteit, een afnemend personeelsbestand en afnemende

winst die omslaat naar verlies. De zwakkere concurrenten gooien vaak als eerste de handdoek in de ring en laten zich overnemen. Anderen reduceren het aanbod, trachten de kosten te verminderen, proberen nieuwe of verbeterde producten te brengen of zoeken nieuwe markten op en kunnen het soms nog lang volhouden. Door de aanwezigheid van multi-ondernemingen is de neergang van een bedrijfstak echter veel minder scherp en meer diffuus dan als deze alleen uit mono-ondernemingen zou bestaan. Het levenscyclusconcept is door de verscheidenheid van afzetmarkten dan ook minder geschikt om toe te passen op bedrijfstakken, zeker als het om voorspellingen gaat.

Ook in de managementtheorie bestaat een aantal gegronde kritiepunten op het gebruik van het levenscyclusconcept, die Porter in zijn boek 'Concurrentiestrategie' als volgt samenvat:¹⁸

1. Het is het vaak onduidelijk en zeer moeilijk objectief vast te stellen in welk stadium van de levenscyclus een bedrijfstak zich bevindt
2. De duur van de verschillende fasen verschilt zeer sterk van bedrijfstak tot bedrijfstak
3. De groei van een bedrijfstak verloopt niet altijd volgens de S-curve. Soms slaan bedrijfstakken de fase van volwassenheid over en gaat de groei direct over in verval. Ook kent een bedrijfstak soms na een periode van verval weer een opbloei
4. De aard van de concurrentie waarmee elk stadium gepaard gaat, kan zeer uiteenlopend zijn voor verschillende bedrijfstakken. Sommige bedrijfstakken beginnen zeer geconcentreerd en blijven dit, bij andere wordt de concentratie mettertijd minder. Weer andere beginnen zeer gefragmenteerd, sommige blijven zo, andere gaan op een later tijdstip over op consolidatie
5. Individuele bedrijven kunnen door strategische maatregelen de vorm van de curve beïnvloeden, waardoor zij op verschillende manieren verlengd kan worden. Dit gebeurt dan op individuele strategische gronden. Bij bedrijfstakken is dat laatste niet het geval, zij voeren geen eigen strategie. Hooguit kan in de fase van de start of van de neergang een overheid een bedrijfstakpolitiek of -strategie voeren waarbij omstandigheden worden gecreëerd die de kans tot overleven vergroten
6. Ook Harrigan somt een aantal bezwaren op van de levenscyclustheorie. Zij constateert: "One of the principle uses of the product life cycle theory has been as a guide for analysing trends in industry environments. But to the end, it is flawed because its description of declining industries has been a homogeneous one. The theory's portrayal of competition in a declining industry, does not consider industries were the behaviours of competitors have differed. It relies upon the behaviours of firms in a declining industry to be similar, assuming all competitors will interpret the advent of endgame in the same way and will, therefore, respond similarly. For example, the differences in the structural characteristics of endgame environments have been oversimplified. Distinctions have not been made among declining demands within different types of businesses which (1) serve different types of customers; (2) operate with different types of technologies; (3) use different ways of marketing their declining products or (4) execute different types of competitive responses to declining demand and to other firms' actions". Kortom volgens Harrigan is de toepassing van het levenscyclus concept op bedrijfstakken vooral voor de neergang fase te homogeen en simplificeert het de werkelijkheid.¹⁹

Aan deze opsommingen kan o.i. nog worden toegevoegd:

7. Niet alle bedrijven binnen een bedrijfstak bevinden zich in dezelfde fase van de levenscyclus. In feite is dat alleen voor mono-ondernemingen het geval. De mix- en multi-ondernemingen kunnen zich in een andere (deel)fase bevinden, waardoor de fase waarin een bedrijfstak zich bevindt niet is te traceren
8. Tijdens de neergangsfase van een product, kan door verbetering van het product soms een nieuwe vraag worden gecreëerd, waardoor een nieuwe opgang kan worden gerealiseerd

seerd. Bij de structurele neergang van een bedrijfstak is de kans op herstel uiterst gering en is de hoop op revitalisering van de gehele bedrijfstak vaak onrealistisch.

De gedachte is aantrekkelijk om het levenscyclusconcept te kunnen toepassen en te gebruiken voor het voorspellen van het toekomstige verloop van een bedrijfstak. Hoewel er soms parallellen bestaan zijn er grote verschillen en is het concept van de levenscyclus niet algemeen toepasbaar. Porter stelt dan ook: “Het werkelijke probleem van de levenscyclus van een product als voorspeller van ontwikkelingen in een bedrijfstak is het feit, dat hiermede wordt geprobeerd één bepaald ontwikkelingspatroon te beschrijven dat altijd onveranderlijk zou moeten optreden. Aangezien de feitelijke ontwikkeling van bedrijfstakken volgens verschillende paden verloopt, is het patroon van de levenscyclus daarin niet altijd te herkennen, ook al is het een gangbaar of zelfs het meest gangbare ontwikkelingspatroon. Niets in het concept stelt ons in staat te voorspellen wanneer het patroon van de levenscyclus gevolgd zal worden en wanneer niet”.²⁰ De in deze studie geschetste negatieve ontwikkeling van de bedrijfstak textielindustrie en daarbinnen de tegengestelde ontwikkeling tussen de subbedrijfstakken KRL-, wol- en tricotage-industrie enerzijds en tapijtindustrie anderzijds, is hiervan een voorbeeld. Doch ook binnen deze subbedrijfstakken zijn tegengestelde ontwikkelingen waar te nemen.

Vanwege strategische redenen of teneinde de werkgelegenheid te behouden, kan het voorkomen dat een overheid ingrijpt om de neergang van een bedrijfstak te beperken c.q. compensatiemaatregelen treffen. Er kan in deze sporadische gevallen van een door de overheid gevoerde bedrijfstakstrategie worden gesproken.

* Voorbeelden in Nederland zijn de in dit hoofdstuk reeds besproken sluiting van de steenkoolmijnen in Zuid-Limburg, als ook de overheidsbemoening met grote scheepsbouwindustrie. Ook de textiel- en kledingindustrie hebben door de uitspraak van de Minister van E.Z. in 1975, “dat gestreefd wordt naar het handhaven van een strategisch minimum zodat Nederland nog enigermate selfsupporting zou kunnen zijn” enige tijd in de veronderstelling geleefd dat er van een bedrijfstakstrategie sprake was.²¹ Dit vertrouwen is door de werkelijke ontwikkeling gelogenstraft. In de Westerse wereld met de vrije markten passen bedrijfstakstrategieën in feite niet meer. Vroeger kon een land met tijdelijke stimuleringsmaatregelen jonge industrieën, de zogenaamde ‘infant industries’, door de moeilijke beginperiode loodsen. Voorbeelden daarvan zijn de na de Tweede Wereldoorlog opgestarte automobiellindustrie in België met de opzet van assemblagebedrijven voor de Amerikaanse auto-industrie en de opzet van de Europese airbusvliegtuigindustrie.

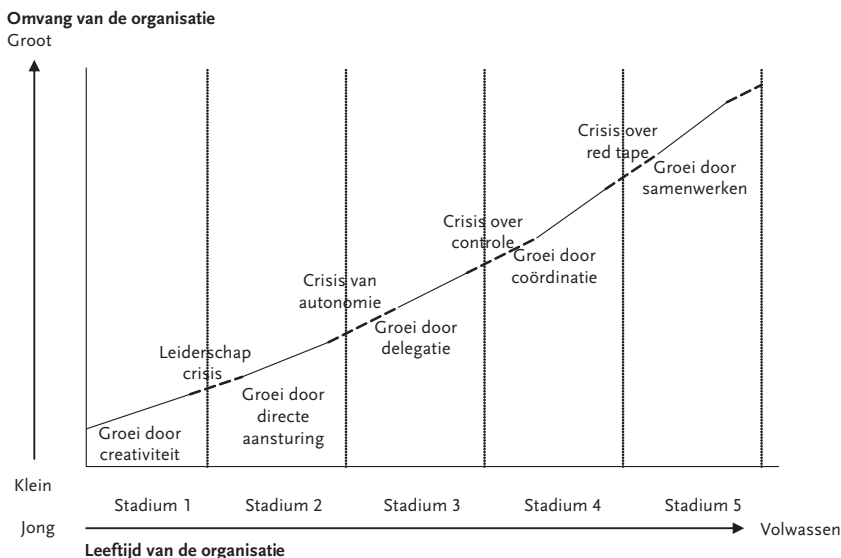
4.3.5 De toepassing van het levenscyclusconcept in de managementtheorie.

Uit het hiervoor beschrevene blijkt dat de toepassing van het levenscyclusconcept voor een product goed toepasbaar is. Voor een onderneming en een bedrijfstak is het voorspellend karakter van het concept gering, wel levert de toepassing achteraf een aantal interessante en leerzame karakteristieken op en kan het worden gebruikt als beschrijving en verklaring van de ontwikkelingen van een bedrijfstak. Ook kan het concept gebruikt worden in de theorie, met name als het gaat om het analyseren van situaties in een bepaalde levensfase en om het toepassen van de meest voor de hand liggende strategische keuzes, beleidsmaatregelen of managementstijlen. Meestal worden daarbij de start en de eindfase gehanteerd en soms de gehele cyclus. Onderstaand volgen enkele voorbeelden.

1. Churchill en Lewis onderkennen in hun artikel ‘The five stages of small business growth’ in de begin- en groeifase van een onderneming vijf substadia, die elk gekenmerkt worden

door een verschillende stijl in management, waarin het accent van de leiding van bedrijf verandert.²² Zij onderscheiden daarbij managementseleutelfactoren, (financial-, personeel-, systems- en business-resources) en factoren gerelateerd aan de eigenaar, (owner's goals, - operational abilities, - managerial abilities en - strategic abilities) die elk in de verschillende stadia essentieel zijn voor verdere groei. De overgang van de ene stap naar de volgende gaat gepaard met noodzakelijke accentveranderingen die, afhankelijk van de kwaliteit van het management, zich soms uiten in kleine en soms in grote crises. In onderstaande figuur zijn deze stadia weergegeven.

Grafiek 4.5 De fasen van een groeiende onderneming



Ruw geschetst ligt in de beginfase het accent van de leiding op creativiteit, omdat voor talloze product-, productie- en marktproblemen een passende en creatieve oplossing moet worden gevonden. Is deze fase doorlopen, dan wordt om mogelijke wanorde te voorkomen een krachtiger leiding en directe aansturing vereist. Wordt de organisatie nog weer groter, dan wordt deze directe managementstijl door de toename van het aantal personeelsleden moeilijker uitvoerbaar en moet er meer gedelegeerd worden. Om binnen deze toenemende delegatie toch de grote lijn te kunnen vasthouden, komt vervolgens het accent op coördinatie en samenwerking te liggen. Wordt een stadium niet goed doorlopen, dan kan de organisatie bij de overgang naar de volgende fase door de talloze veranderingen in een crisis belanden, waarbij extra stuurmanskunst nodig is en het risico bestaat dat de onderneming in de eindfase terechtkomt. Het artikel geeft een inzicht in de uiteenlopende stijlen van leiderschap en aandacht van het management in de stadia van een beginnend en doorgroeiend bedrijf. Het betreft een nadere uitwerking van één fase maar heeft niets van doen met de totale levenscyclus. Ook voor de neergang van een onderneming zijn diverse stadia te onderkennen. Later in deze studie zal daaraan aandacht worden geschonken.

2. Het internationale management adviesbureau Arthur D. Little ontwikkelde de Life Cycle Portfolio methode (LCP methode) voor ondernemingsstrategieën. Deze is gebaseerd op de veronderstelling dat bedrijfstakken een levenscyclus kennen en geeft alternatieve ondernemingsstrategieën aan, die gerelateerd zijn aan de levensfase en de concurrentiepositie van de betreffende onderneming. Daarbij worden de volgende concurrentieposities onderscheiden:

- Dominante positie. Deze komt zelden voor, alleen bij monopolioïde situaties of bij een sterke en beschermde technologische voorsprong
- Sterke positie. Deze is aanwezig bij marktleaderschap en bij een sterke financiële situatie
- Gunstige positie. Zij ontstaat in een gefragmenteerde markt waarin aanbieders een specialisatie of differentiatie strategie nastreven
- Houdbare positie. Dit betreft een positie die de moeite van het verdedigen waard is door middel van specialisatie naar product- of marktniche
- Zwakke positie. Dit houdt in een situatie die op den duur niet is vol te houden en moet worden verbeterd of beëindigd

In de volgende matrix zijn voor de diverse levensfasen en de verschillende concurrentieposities, uiteenlopende ondernemingsstrategieën vastgesteld.

Tabel 4.1 Life cycle portfolio matrix voor een bedrijfstak²³

Concurrentiepositie	Dominant	Handhaaf conc. positie Vergroot marktaandeel.	Handhaaf conc. positie. Handhaaf marktaandeel.	Handhaaf conc. positie. Groei mee met bedrijfstak.	Handhaaf conc. positie.
	Sterk	Tracht conc. positie te verbeteren. Vergroot marktaandeel.	Tracht conc. positie te verbeteren. Verbeter marktaandeel.	Handhaaf conc. positie Groei mee met bedrijfstak.	Handhaaf conc. positie. of oogst.
	Gunstig	Verbeter selectief de conc. positie en het marktaandeel.	Tracht conc. positie te verbeteren. Verbeter selectief het marktaandeel.	Voorzichtig doorgaan Handhaaf conc. positie. Vind en verdedig een niche.	Oogst. Trek gefaseerd terug.
	Houdbaar	Verbeter selectief de concurrentiepositie.	Vind en verdedig een niche.	Vind een niche. Houd vol of trek gefaseerd terug.	Trek gefaseerd terug of verlaat markt.
	Zwak	Er op of er onder.	Turn around of verlaat markt.	Turn around of trek gefaseerd terug	Verlaat markt.
		Introductie	Groei	Volwassenheid	Neergang
Levensfasen van een bedrijfstak					

De tabel geeft een breed scala van strategische opties aan en is een goed hulpmiddel bij het selecteren van een strategie die past bij de vele uiteenlopende fasen van de levenscyclus van een bedrijfstak, mits bij de betreffende onderneming slechts enkele productgroepen aanwezig zijn en de concurrentiepositie redelijk betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een probleem is dat de levensfase van de bedrijfstak in de praktijk niet altijd is in te schatten, dat met name de groei en rijpheidsfasen in het algemeen zeer langdurig zijn en er dan meerdere strategieën ter beschikking staan. Desalniettemin kan de LCP-methode een belangrijke stimulans zijn voor de ontwikkeling van de richting van het strategisch denken in een bepaalde situatie. Maar voor een concrete strategische keuze moet over meer detailinformatie worden beschikt en daarmee wordt het terrein betreden van andere matrixanalyses die los staan van de levenscyclus.

3. Philip Kotler geeft in zijn boek *Marketing Management Analyses* een aantal alternatieve marketingstrategieën weer, die in de verschillende levensfasen van een productgroep kunnen worden gehanteerd. Zo kan bijvoorbeeld in de introductiefase van een product of productgroep de markt snel, maar ook langzaam worden afgeroomd. Daarbij kan in het eerste geval in korte tijd relatief veel winst worden gemaakt, terwijl in het tweede de winst over wat langere termijn wordt uitgesmeerd. Ook in de groeifase staat de onderneming voor een zelfde keuze, óf op korte termijn te streven naar een grote winst, óf veel geld uit te geven aan assortimentverbreding en promotie om zo op langere termijn een dominante en naar gehoopt wordt goed winstgevendende positie te kunnen veroveren. In de volwassenheidsfase zou een strategie kunnen worden gevoerd van penetratie in de bestaande markten, van productontwikkeling, van het betreden van nieuwe markten, tot en met diversificatie. In feite wordt de later te bespreken Ansoff-matrix ten tonele gevoerd. In de neergangsfase onderscheidt Kotler een selectieve aanpak om de qua rendement zwakke artikelen af te bouwen en/of niet rendabele verkooppunten te laten vallen.²⁴

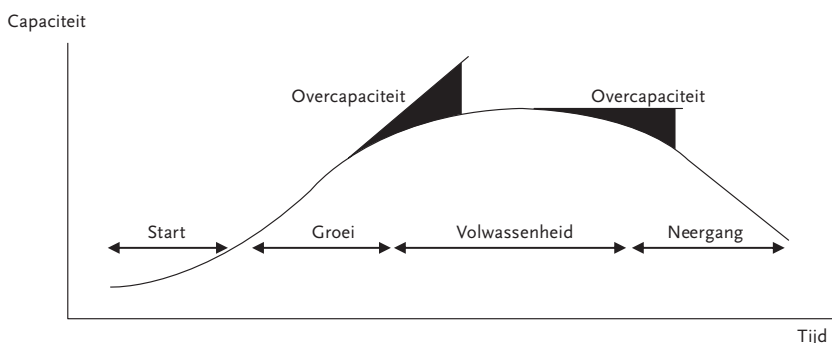
Het is van groot belang voor alle betrokkenen, overheid, werknemers, bedrijfsleiding, aandeelhouders en leveranciers, om de toekomstige ontwikkelingen van een bedrijfstak te kunnen inschatten en met name een naderende structurele neergang te kunnen onderkennen. Bij een realistisch beeld van het toekomstige verloop van de bedrijfstak kan eerder een goede ondernemingsstrategie of overlevingsscenario worden ontwikkeld dan wanneer dit toekomstbeeld vaag en onduidelijk is. Gezien de oversimplificatie van het levenscyclus concept, de kans op een foute interpretatie van de werkelijkheid en de risico's van een verkeerd beleid ten aanzien van de toekomst, moet gezocht worden naar een andere benadering dan die van het te algemene levenscyclusconcept. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk zal, teneinde minder verrast te worden dan in het verleden door niet verwachte ongunstige ontwikkelingen, deze andere invalshoek worden toegelicht. Vooreerst zal aandacht worden besteed aan crisismomenten in de levenscyclus voor bedrijfstakken en ondernemingen, alsmede ook aan signalen en barrières die daarbij een rol spelen.

4.4 Bedrijfstakken en bedrijven in crisis situaties en daarbij optredende barrières

4.4.1 Bedrijfstakken en ondernemingen in overgangssituaties

Voor een nader inzicht in de materie van neergaande bedrijfstakken keren we terug naar het model van de levenscyclus. Het uitgangspunt daarbij was dat niet vanzelfsprekend de S-vormige curve zijn wil oplegt aan de bedrijfstak en zeker niet als sprake is van multi- en mix-ondernemingen. Maar voor mono-ondernemingen en ook om bepaalde fasen nader te analyseren, is het concept als achtergrond zeer wel bruikbaar.

Grafiek 4.6 Crisis momenten in de levenscyclus van een bedrijfstak



In vorenstaande grafiek is de levenscyclus van een (mono)bedrijfstak weergegeven en zijn tevens de crisismomenten vermeld waarin de afzet achterblijft t.o.v. de productiecapaciteit en er onderbezetting ontstaat. De levenscyclustheorie besteedt echter weinig aandacht aan de kritische overgangen tussen deze fasen.²⁵

De overgang van de introductiefase naar de groei is voor een bedrijfstak over het algemeen geen ernstig probleem, tenzij iedere grote speler voor zichzelf een grotere groei inschat (en op basis daarvan investeert) dan de groei van de markt. In de praktijk komt deze vorm van overcapaciteit nogal eens voor, enerzijds omdat de verwachte vraag wordt overschat, anderzijds omdat de concurrentiekracht en de omvang van het aanbod van de concurrentie wordt onderschat. De omslagpunten in de S-vormige curve, aan het einde van de groeifase en aan het einde van de volwassenheidsfase, zijn echter kritische momenten waarbij van overcapaciteit in de bedrijfstak sprake is. Bij het eerste kritische moment begint de sterke groei van de omzet af te zwakken en zal er, door een te late aanpassing van het investeringsniveau c.q. door de 'timelag' tussen het moment van beslissing tot investering en het in productie komen daarvan, overcapaciteit in de bedrijfstak ontstaan. Deze zal na verloop van tijd geleidelijk weer verminderen en er is over het algemeen geen sprake van een levensbedreigende situatie. Daarna komt het accent van de investeringen niet meer op uitbreiding maar op vervanging te liggen en blijven deze in de fase van de volwassenheid evenals de vraag op een min of meer stabiel niveau.

Bij het tweede kritische moment, aan het einde van de volwassenheidsfase, begint de vraag duidelijk te verminderen en ontstaat er opnieuw overcapaciteit in de bedrijfstak. Hierbij zal in tegenstelling tot het eerste kritische moment na verloop van tijd niet een evenwichtsituatie ontstaan, maar zal de reductie van de capaciteit blijven achterlopen op de voortdurende afname van de omzet. Er is dan sprake van het begin van een langdurige periode van overcapaciteit, die zal leiden tot voortdurende vermindering van capaciteit en sluiting van bedrijven. Meestal vertoont de S-vormige curve aan het einde van de neergang een asymptotisch verloop (een kromme lijn die een rechte nadert zonder haar ooit te raken) en wordt uiteindelijk op een laag niveau een nieuw evenwicht bereikt tussen de verminderde vraag en de afgebouwde capaciteit. Een gering aantal ondernemingen ziet daarbij kans niches te vinden en te overleven, maar de gehele bedrijfstak is dan vrijwel geheel verdwenen.

4.4.2 Bedrijfstakingen en ondernemingen in de neergangsfase

De structurele neergang van een bedrijfstak heeft twee hoofdoorzaken, of vraagvermindering of aanbodverandering.

1. Vraagvermindering doordat door smaakverandering, economische veroudering, technologische ontwikkelingen, substituut-producten, of demografische oorzaken de totale markt van de producten afneemt. Deze structurele neergang K-versie zal na verloop van enige tijd duidelijk zichtbaar en voelbaar worden. De productiecapaciteit zal worden verminderd en de onontkoombare neergang begint zich steeds duidelijker af te tekenen.
2. Aanbodverandering, waarbij de totale marktvaart van de producten van de bedrijfstak in stand blijft of soms zelfs toeneemt, doch er verdringing plaatsvindt van de lokale productie door nieuwe toetreders uit een land met een andere kostenstructuur. Bij deze structurele neergang IC-versie, is de bedrijfstak niet meer in staat internationaal te concurreren, en wordt zij gedwongen de productiecapaciteit voor deze producten range voortdurend te verminderen.

Doordat vooral in het begin van deze neergangsfasen de zich structureel veranderende omstandigheden niet duidelijk aan de dag treden, de oorzaken van de verminderde vraag nog niet duidelijk zijn, c.q. door de veelal goedkopere producten de marktvaart juist een stijging vertoont, wordt vaak verondersteld dat van een tijdelijke of van een conjuncturele daling sprake is. Er ontstaat een schemertoestand met grote onduidelijkheid waardoor de ernst van

de situatie meestal niet tijdig wordt onderkend en door veel ondernemingen wordt nagelaten adequate strategische maatregelen te nemen. Het tijdig verzetten van de bakens is juist dan van essentieel belang voor het veilig stellen van de continuïteit. Het zich niet of te laat realiseren dat van een structurele neergang sprake is heeft zich in de tweede helft van de 60^{er} en in de 70^{er} jaren van de vorige eeuw binnen de textielindustrie en de scheepsbouw voorgedaan.

De neergangsfase is een zeer kritische periode, waarin de bedrijfstak gedurende lange tijd met overcapaciteit wordt geconfronteerd en de continuïteit van vele ondernemingen op het spel komt te staan. Deze periode gaat gepaard met grote verliezen, met pijnlijke en langdurige aanpassingen en vormt een bedreigende situatie. Geleidelijk aan verstrijkt de tijd en wordt het steeds moeilijker nog strategiewijzigingen door te voeren. Verreweg het merendeel van de ondernemingen onderkent op een te laat tijdstip de ernst van de situatie en reageert niet tijdig of niet adequaat. Een aantal veronderstelt dat van een conjuncturele neergang sprake is en gaat door met marktpenetratie, het vergroten van het marktaandeel, schaalvergroting van de productiecapaciteit en opvoering van de efficiency teneinde met een lagere kostprijs beter te kunnen concurreren. Maatregelen die niet passen bij een structureel neergaande bedrijfstak en waardoor de situatie niet verbetert, maar verslechtert.

Andere nemen in het geheel geen maatregelen en glijden af naar een situatie waarin het verzetten van de bakens steeds moeilijker wordt. Zij koersen af op een situatie waarin steeds meer indringende en drastische maatregelen moeten worden genomen en zijn niet in staat compensatie te vinden. Zij zakken steeds verder af en zoeken uiteindelijk aansluiting bij een groter wel levenskrachtig concern of worden gedwongen tot een turn around aanpak. Voor de noodzakelijke verandering van competenties en het zoeken naar nieuwe markten en producten is het dan meestal te laat, de zaak loopt dan vast.

Het zijn alleen de vitale ondernemingen die:

- voldoende extern georiënteerd zijn
- alert zijn om strategisch ondernemingsbeleid te ontwikkelen en te implementeren
- een wendbare organisatie met nieuwe competenties hebben opgebouwd en
- over voldoende financiële kracht beschikken, die in staat zijn nieuwe wegen in te slaan. Zij hebben de mogelijkheden en inzichten nieuwe producten te ontwikkelen, nieuwe bedrijfsactiviteiten op te zetten, nieuwe markten te betreden of andere bedrijven over te nemen.

Het in een schemertoestand steeds verder afglijden met steeds weer verminderende activiteiten zou in vele gevallen voorkomen kunnen worden door tijdige analyse van de omgevingsfactoren en het onderkennen van waarschuwingssignalen. Ontwikkelingen bij deze factoren, die zeker in de beginfase van de structurele neergang niet direct als oorzaak van de neergang worden gezien, maar die wel ernstige consequenties kunnen hebben.

4.4.3 Signalen die de bedrijfssituatie aangeven

Bibeault onderscheidt in een studie naar turnaround-management drie categorieën signalen, die de noodzaak om de bakens te verzetten aangeven.²⁶ Zij zijn alle sterk intern gericht en meestal een gevolg van externe gebeurtenissen waarop niet of in onvoldoende mate is gereageerd.

Trendsignalen: die de ontwikkeling van verschillende kwantitatieve grootheden over een reeks van jaren in beeld brengen, zoals marktaandeel, omzet per afzetkanaal, marges op producten en processen, verhouding eigen/vreemd vermogen, etc. De neergaande of opgaande trend daarvan geeft vervolgens een inzicht in de aard van de situatie

Rekenkundige/financiële signalen: veelal bestaande uit de bekend veronderstelde financiële ratio's. Vergelijking van de huidige ratio's met het verleden of met branchegemiddelden kunnen een indicatie geven van de problemen bij de onderneming

Gedragssignalen: die zich niet of nauwelijks lenen voor kwantificering, maar door ervaren managers en adviseurs als van zeer grote waarde worden onderkend. Gedacht kan daarbij worden aan:

- een groot aantal klanten dat afhaakt
- een toenemend aantal klachten
- kleine orders en kleine klanten
- slecht verlopende communicatie tussen de verschillende echelons
- toenemende conflicten binnen het management
- te grote projecten waarvoor de organisatie onvoldoende competenties bezit
- een slechte sfeer onder de medewerkers en vertrek van goede krachten.

Naast bovenstaande signalen worden in de economische theorie door Haynes drie soorten trends (variables) onderscheiden, die ten dele overlappend, maar ook aanvullend zijn, te weten:

Leading variables: vooruitlopende signalen, zoals het toenemen of afnemen van de orderportefeuilles van bouwondernemingen van kantoren en huizen, die één à twee jaar later van invloed kunnen zijn op de afzet van o.a. woningtextiel, keukens en meubelen

Coïncident variables: gelijktijdige signalen, zoals de omvang van de bestaande orderportefeuille van een bedrijf, die op korte termijn van invloed zijn op de bezetting van het productieapparaat

Lagging variables: na-ijlende signalen van gebeurtenissen die reeds hebben plaats gevonden.²⁷

Een nadeel van de eerstgenoemde genoemde trend- en rekenkundige signalen is dat zij meer ‘lagging’ zijn en in het beste geval ‘coïncident’ van karakter zijn en dus op het moment van beschikbaar zijn reeds achterlopen op de actuele situatie. Dit wordt ook wel retrospectief genoemd. Het gaat er bij strategische keuzes en crisissituaties juist om de ‘leading variables’ op te sporen, omdat deze komende bedreigingen kunnen aangeven. Soms treden een aantal signalen min of meer gelijktijdig op, waardoor een helder inzicht wordt vertroebeld. Voor het management is het de kunst om niet alleen de signalen op tijd te registreren en te interpreteren, maar ook om de achterliggende oorzaken op te sporen, mogelijke barrières te onderkennen en op te heffen, nieuw beleid te maken en dat te implementeren. In dit verband komt Sopers in zijn studie over het saneren van ondernemingen in moeilijkheden, tot de volgende uitspraak:

“Een realistische perceptie en beoordeling van de situatie door het topmanagement lijkt dan ook een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle aanpak van de crisissituatie. In de praktijk blijkt echter dat managers in dergelijke omstandigheden vaak niet optimaal functioneren en dat hun optreden vaak een escalerend effect heeft. De belangrijkste fouten die men kan maken zijn het niet tijdig signaleren van ongunstige ontwikkelingen, het niet reageren op waarschuwingssignalen en het nemen van de verkeerde maatregelen”.²⁸

Teneinde een inzicht te geven in de mogelijkheden die zich hierbij kunnen voordoen, zijn door ons in onderstaande tabel de signalen, het al of niet onderkennen daarvan en het wel of niet overgaan tot actie aangegeven. Zij worden daarna kort toegelicht.

Tabel 4.2 Signalen en acties

Signalen	Registratie	Strategische actie	Oorzaak/Gevolg
1. Niet zichtbaar	1. Niet onderkend	1. Geen actie	Ongunstige gevolgen
2. Wel zichtbaar	1. Niet onderkend	1. Geen actie	Ongunstige gevolgen
	2. Fout onderkend	1. Geen actie	Ongunstige gevolgen
		2. Wel actie	Verkeerde maatregelen
	3. Wel onderkend	1. Geen actie	Diverse barrières
		2. Wel actie	Te late maatregelen
			Verkeerde maatregelen
		Juiste maatregelen	

1.1.1 Niet zichtbaar, niet onderkend, geen actie

Er zijn geen zichtbare signalen die veranderingen of trendbreuken aangeven, er kan dus niets worden onderkend en er wordt dus geen actie ondernomen. In de tegenwoordige tijd met de omvangrijke internationale nieuwsvoorziening, de steeds grotere openheid van economische ontwikkeling en de moderne communicatietechnieken komt dit steeds minder vaak voor. Een voorbeeld is het ontbreken van gedetailleerde invoerstatistieken, zodat er geen inzicht kan bestaan in wijzigingen van invoerstromen met als gevolg een mogelijk verkeerde inschatting van het concurrerende aanbod. Alert management met veelzijdige contacten in de haar omringende markten zal veelal niet voor dit soort verrassingen gesteld worden.

2.1.1 Wel zichtbaar, niet onderkend, geen actie

Er zijn wél signalen maar deze worden door onvoldoende externe oriëntatie of door gebrek aan inzicht of informatie barrières niet opgemerkt, zodat geen maatregelen worden genomen. Bekwaam management zal door betere informatieprocedures trachten dergelijke situaties te voorkomen. Een voorbeeld is, dat van bepaalde goederenstromen wel statistische informatie beschikbaar is maar dat hiervan geen kennis wordt genomen, er dus ook geen ter zake doende maatregelen kunnen worden genomen met als gevolg dat de onderneming de speelbal kan worden van ongunstige externe ontwikkelingen.

2.2.1 Wel signalen, fout onderkend, geen actie

Er zijn wél signalen, deze worden door gebrek aan managementkwaliteit foutief onderkend maar er wordt geen actie ondernomen, hetgeen net als bovenstaand ongunstige gevolgen voor de onderneming zal of kan hebben.

2.2.2 Wel signalen, fout onderkend, wel actie

Er zijn wél signalen, deze worden fout geïnterpreteerd, waardoor verkeerde maatregelen worden genomen. Het is regelmatig voorgekomen dat verondersteld werd dat het ging om een tijdelijke neergang, terwijl er van een structurele neergang sprake was. Dergelijke foute interpretaties kunnen grote gevolgen hebben met als gevolg dat verkeerde maatregelen ten uitvoer worden gebracht. Een voorbeeld is een onderneming die, er vanuit gaande dat de markt net als in het verleden weer zal aantrekken, extra voorraden van andere producenten bijkoopt, terwijl de markt zich in een structurele neergang bevindt zodat uiteindelijk de extra voorraad weer tegen slechte prijzen moet worden verkocht.

2.3.1 Wel signalen, wel onderkend, geen actie

In deze situatie zijn er wel duidelijke signalen die ook worden onderkend, maar door diverse oorzaken wordt met de verkregen informatie geen actie ondernomen. Diverse soorten barrières en knelpunten kunnen hiervoor verantwoordelijk zijn. Het zal duidelijk worden dat het management door het niet nemen van noodzakelijke maatregelen een gezonde aanpak in de weg staat. Voorbeelden hiervan volgen in de komende hoofdstukken

2.3.2 Wel signalen, wel onderkend, wel actie

De signalen worden wél opgemerkt en er wordt wél actie ondernomen, maar deze zijn of 'te laat' genomen of 'het zijn verkeerde acties'. Te laat genomen maatregelen kunnen het gevolg zijn van de hieronder te bespreken barrières. Verkeerde maatregelen hebben niet het effect dat noodzakelijk is om de koers van de onderneming in de juiste richting te corrigeren. Zij zijn veelal een bewijs van niet bekwaam management. Dankzij opleidingen in strategisch management en vele case studies, wordt het toekomstig management de laatste decennia beter voorbereid op dit soort situaties dan voorheen. Daardoor mag worden aangenomen dat de laatste mogelijkheid 2.3.2. met 'wel juiste acties', zal toenemen. In de komende hoofdstukken zullen diverse voorbeelden gegeven worden.

Het blijft een intrigerende vraag wat de achterliggende reden is, waarom bij gelijke omstandigheden het ene management nalaat maatregelen te nemen terwijl het andere dit wel doet. Opleiding, ervaring en intuïtie spelen daarbij een belangrijke rol. Maar er is meer, dat door Wissema als volgt wordt uitgedrukt: "Ondernemerschap is gevoel voor en energie uit zwakke

signalen”, een eigenschap waarover niet alle managers beschikken.²⁹ Juist hierbij spelen opleiding, ervaring en intuïtie een belangrijke rol. Daarnaast heeft ook de ‘resistance to change’ invloed op het wel of niet in gang zetten van acties. De meeste mensen hebben een natuurlijke weerstand tegen veranderingen en zullen als het enigszins kan de bestaande en vertrouwde situatie trachten te handhaven.³⁰ Vooral bij slecht nieuws en bij het moeten nemen van onaangename maatregelen, kunnen er blokkades of barrières bij het management optreden, waardoor noodzakelijke beslissingen en maatregelen niet of te laat worden genomen. Dit verschijnsel doet zich vooral voor bij crisissituaties en neergaande bedrijfstakken. De ondernemingen waar geen beslissing wordt genomen om de koers te wijzigen, glijden af naar een steeds slechter wordende situatie waarbij de kans om te overleven steeds kleiner wordt. Ter afsluiting van deze paragraaf een toepasselijke uitspraak die past bij het al of niet benutten van signalen is van Marion Harper: “To manage a business well is to manage the future; and to manage the future is to manage information”.³¹

4.4.4 Barrières die een slagvaardig en adequaat handelen in de weg staan

Ook al zijn er signalen dat een bedrijfstak of een onderneming bedreigd wordt door een neergang en het voor velen duidelijk is dat het management noodzakelijke maatregelen moet nemen, dan nog komt het voor dat deze achterwege blijven. Enerzijds wordt dat veroorzaakt door geen of gebrekkig inzicht en onvoldoende externe en/of interne oriëntatie, anderzijds blijken er blokkades en zelfs verlamingsverschijnselen te bestaan om de noodzakelijke maatregelen te nemen, respectievelijk zijn er knelpunten. Zij vormen de omstandigheden die een oplossing in de weg staan, knelpuntanalyses kunnen in deze een bijdrage leveren de oplossing bereikbaar te maken.

Barrières komen voor bij alle moeilijke besluiten die het management in een neergaande fase van de bedrijfstak ongaarne neemt. Het zijn barrières van uiteenlopende aard die alle tot gevolg hebben dat een bedrijf blijft voortgaan op de bestaande weg, ook al is er sprake van een laag of negatief rendement op het geïnvesteerde vermogen en ook al ziet de toekomst voor het bedrijf er niet rooskleurig uit. Hoe hoger deze barrières voor het management zijn, des te moeilijker zal het zijn de noodzakelijke maatregelen te nemen, maar ook des te lastiger zal het worden deze op een later tijdstip te moeten nemen.

Porter besteedt aandacht aan de achterliggende oorzaken van deze barrières.³² In Nederland voegen Sopers en De Voogd daar nieuwe elementen aan toe.³³ Onderstaand worden deze barrières en hun achtergronden gegroepeerd en nader toegelicht, zij worden daarbij naar oorzaak ingedeeld:

1. Economische of financiële barrières
 2. Overheids- of sociale barrières
 3. Inzicht barrières
 4. Psychologische barrières
1. **Economische of financiële barrières:** deze kunnen uiteenlopende achtergronden hebben, maar hebben allen een financieel economisch effect, zoals:
 - 1.1. Duurzame en specialistische bedrijfsmiddelen: bedrijfsmiddelen die zeer specifiek gericht zijn op een bepaald productieproces, bedrijfstak of locatie. Deze kennen doorgaans een lage liquidatiewaarde of zijn slechts tegen zeer hoge kosten om te bouwen of af te stoten. Het verlies veroorzaakt door de extra afschrijvingen kan een afschrieffect voor uitreding veroorzaken, waardoor besloten wordt voorlopig niets te doen, ook al is de verwachte cash flow in de toekomst laag.
 - 1.2. Hoge vaste uitredingslasten: deze betreffen de soms hoge kosten van afvloeiing van personeel, het op peil houden van hoge voorraden reserveonderdelen voor klanten, langdurige leverancierscontracten e.d. Ook kan het zijn dat door een verkeerde

marktinschatting of door milieueisen, hoge investeringen zijn verricht die, indien de productie wordt gestaakt, extra afschrijvingen met zich meebrengen.

- 1.3. Hoge mate van integratie: interne verhoudingen binnen de onderneming, waarbij uittreding uit de ene sector schade te weeg brengt bij andere bedrijfsonderdelen. Bijvoorbeeld bij een onderlinge commerciële verbondenheid van de productassortimenten van de verschillende bedrijfseenheden. De gezamenlijke marketing kan van centraal belang zijn voor de identiteit of het imago van de onderneming. Porter noemt ook, dat het kan voorkomen dat door uittreding het vertrouwen van de geld- of kapitaalmarkten in de onderneming afneemt, met name als het af te bouwen onderdeel relatief belangrijk is voor het geheel.³⁴ Dit argument komt in de huidige tijd minder voor, omdat juist de afbouw van verliesmakende activiteiten door de effectenbeurzen als positief wordt gezien en vaak met een koersstijging van het aandeel wordt beloond.

Zijn de economische of financiële barrières hoog dan zullen de bedrijven de concurrentiestrijd niet licht opgeven, zal de overcapaciteit in de bedrijfstak niet verdwijnen en zal de winstgevendheid voor de gehele sector onder grote druk komen te staan.

2. **Overheids- en sociale barrières:** beperkingen opgelegd door de overheid of de samenleving.

Soms komt het voor dat een regering uit bezorgdheid voor de sociale consequenties en de gevolgen voor de regionale gemeenschap, belemmerende voorwaarden oplegt voor algehele of gedeeltelijke sluiting van bedrijfsactiviteiten. Ook kan de druk van vakbonden, de politiek en de gemeenschap om de activiteiten niet te staken groot zijn, zoals o.a. in de 90^{er} jaren voorafgaand aan de sluiting van de Fokker vliegtuigenfabrieken het geval is geweest. Nauw verwant hiermee is de bezorgdheid van het management voor het sociaal welzijn van de werknemers, de historische rol in de regio, het sociaal aanzien van de onderneming en de mogelijke ontwrichting van de lokale economie. In Nederland zijn in de 70^{er} jaren door de toenmalige regering barrières opgeworpen, teneinde de werkgelegenheid in stand te houden, door bij omvangrijke reorganisaties in de textielindustrie ontslagvergunningen te weigeren. Het risico is groot dat dan de overcapaciteit in stand wordt gehouden, de overlevingsstrijd wordt verhevigd en de gehele sector in de rode cijfers belandt, waardoor de neergang wordt versneld.

3. **Informatie en inzicht barrières:** deze staan in nauwe relatie tot de noodzaak van externe oriëntatie en van goede informatiesystemen. Zij zijn beide van cruciaal belang, omdat inzicht en informatie de basis vormen of het management tot actie overgaat of dit nalaat, waarbij de onderneming verder afglijdt naar een steeds slechter wordende situatie. Er bestaan diverse vormen van deze barrières:

3.1. Informatiebarrières: door de onderlinge samenhang van processen binnen een bedrijf kan het voorkomen, dat slecht renderende activiteiten onzichtbaar blijven door het succes van aanverwante zaken. Dit vindt plaats door een onvoldoende uitsplitsing en toerekening van kosten, waardoor geen informatie over de rentabiliteit van de verschillende activiteiten beschikbaar is. Vertroebelde informatie kan tot gevolg hebben dat de noodzaak tot een economisch verantwoord besluit tot reorganisatie, sanering of uittreding onzichtbaar blijft en derhalve niet wordt genomen.

Uit een studie van de Erasmus Universiteit te Rotterdam uit 1991 naar turnaroundmanagement blijkt, dat één van de belangrijkste oorzaken van de noodzaak van een turnaround te maken heeft met een gebrekkig inzicht van het management in de achterliggende oorzaken van de zich verslechterende situatie van het betreffende bedrijf. Geconcludeerd wordt: "De meest verbijsterende conclusie uit het onderzoek is de constatering dat in veel bedrijven die zijn afgestevend op een turnaround, geen inzicht bestond in de winstgevendheid van orders, van klanten, van productielijnen

en bedrijfsonderdelen. Het ontbrak het management eenvoudigweg aan inzicht om tot een fundamentele aanpak van de problemen te komen”.³⁵ Ook het ontbreken van relevante marktinformatie of het te laat beschikbaar komen van marktgegevens maken een helder en up to date inzicht in de marktontwikkelingen onmogelijk.

3.2. Inzichtbarrières: hierbij wordt gedoeld op oorzaken waardoor het zicht op de externe omgevingsfactoren wordt belemmerd. Daarnaast gaat het om de vertaalslag van signalen naar de mogelijke consequenties voor het bedrijf. Inzichtbarrières hebben te maken met ervaring, intuïtie en gezond verstand. De Voogd onderscheidt de volgende inzichtbarrières:³⁶

3.2.1. De ontwikkeling van de conjunctuur en de structuur. Dit blijkt een veel voorkomende inzichtbarrière te zijn, die reeds in de vorige paragraaf is besproken. In meerdere gevallen was er door een gunstige conjunctuur vóór de omslag een hausse in de bedrijfstak, hetgeen uiteraard niet wees op een op handen zijnde trendbreuk. Vaak kwam het voor dat het begin van een structurele neergang samenviel met een recessie, waarbij de afzetproblemen werden toegeschreven aan de recessie, waardoor het zicht op de werkelijke trendbreuk werd versluierd en verkeerde besluiten werden genomen.

3.2.2. Incidentele ontwikkelingen of bijzaken. Soms komt het voor dat incidentele ontwikkelingen of bijzaken een inzichtbarrière veroorzaken omdat de aandacht wordt afgeleid door andere gebeurtenissen die veel aandacht krijgen en daardoor het zicht op het hoofdprobleem vertroebelen. Zo kunnen grote spanningen in de topleiding de aandacht afleiden van het hoofdprobleem, zoals reorganisaties in de topstructuur bij RSV in 1976 vanwege incompatibilité d’humeur en terugtreden, terwijl er grote herstructureringen en saneringen voor de deur stonden.

3.2.3. Onvoorspelbare trendbreuken. Sommige trendbreuken waren onvoorspelbaar of betekenden zo’n onvoorziene breuk met het verleden, dat iedereen werd verrast. Een eerder genoemd voorbeeld hiervan is de val van de muur in Berlijn. Vanwege de onvoorspelbaarheid van deze trendbreuken ligt de verantwoordelijkheid voor de inzichtbarrière buiten de verantwoordelijkheid van het management. Is de trendbreuk eenmaal een bekend feit, dan ligt de verantwoordelijkheid voor juiste beslissingen wel bij het management. Aan deze door De Voogd onderscheiden trits van inzichtbarrières kan nog een vierde worden toegevoegd, te weten:

3.2.4. Selectieve perceptie. Uit een onderzoek van Simon, waarbij door meerdere topmanagers de achterliggende oorzaken van de slechte gang van zaken van een aantal ondernemingen werden vastgesteld, kwam heel duidelijk naar voren dat, ondanks het opereren op topniveau, hun individuele oordeel in sterke mate werd bepaald door de genoten opleiding en de werkervaring uit het verleden. Zo onderkende de vroegere productiemanager vooral problemen in de productie, zag de vroegere marketingdirecteur met name fouten in de verkoop en ontdekte de oud-administratieve functionaris vooral onvolkomenheden in de administratie en de informatievoorziening. Geen van de deelnemers had een zodanig breed oordeel dat alle zwaktes werden gesignaleerd, Simon spreekt hierbij van ‘selectieve perceptie’.³⁷

De hierboven besproken barrières, zijn gebaseerd op rationale economische berekeningen, op sociale consequenties, op gebrek aan informatie of ervaring. Zij belemmeren een adequate en daadkrachtige besturing van het bedrijf. Het onvermogen tot actie over te gaan blijkt echter niet alleen van economische, sociale of informatieve aard te zijn, er bestaan ook de

zogenaamde psychologische barrières. Porter spreekt in deze van ‘managementafhankelijke of emotionele barrières’.

4. Psychologische barrières:

Deze betreffen het negeren van signalen en het optreden van verlamningsverschijnselen, waardoor het nemen van ingrijpende maatregelen niet wordt uitgevoerd, respectievelijk wordt uitgesteld. Het betreft het verdringen, het niet willen accepteren van slecht nieuws, c.q. de weigering van het management om te erkennen dat de situatie op een eerder tijdstip verkeerd is beoordeeld. Het kan ook gebeuren dat, indien het management onvoorbereid met onprettige gebeurtenissen wordt geconfronteerd en niet in staat is daar adequaat op te reageren, er gaandeweg een verstarring optreedt en het management allengs de ogen sluit voor de werkelijke ontwikkelingen. Het zijn voor een onderneming risicovolle verschijnselen die noodzaken tot ingrijpen en die, vooral indien er slechts een beperkte kring betrokkenen is zoals bij kleinere en middelgrote familie ondernemingen, desastreuze gevolgen kunnen hebben.

De optredende onwil van het topmanagement om een economisch te rechtvaardigen beslissing te nemen of het niet willen zien van negatieve ontwikkelingen, heeft als oorzaak een groot aantal factoren. Porter spreekt hierbij “van een emotionele gehechtheid aan en betrokkenheid bij de zaken van de kant van het management gekoppeld aan trots op hun vaardigheden en bereikte resultaten en angst voor de eigen toekomst”.³⁸ Sopers noemt als belangrijkste: de neiging niet terug te willen komen op eerdere besluiten, psychologische reacties op dreiging en moeilijkheden en het optreden van bepaalde groepsprocessen.³⁹ Tot slot onderkent De Voogd een viertal psychologische barrières welke hieronder, tezamen met enkele uit eigen ervaring opgedane verschijnselen, zijn opgesomd.⁴⁰

1. **Emotionele gehechtheid aan en betrokkenheid bij een bepaald bedrijf.** Sommige topmanagers zijn laag in de organisatie begonnen en hebben een langdurige carrière bij het bedrijf gekend, anderen zijn door familiebanden aan het bedrijf verbonden en dragen daarom een zware (historische) last.
2. **Weerstand van managers tegen herziening van een falend beleid.** Dit verschijnsel van het zo lang mogelijk vasthouden van een uitgezette koers en het opbouwen van grote weerstand tegen beleidswijzigingen, treedt op bij managers die zich hebben gecommitteerd aan een bepaalde strategie en structuur van de onderneming, zelfs wanneer duidelijk wordt dat deze geen vruchten afwerpt. Wanneer zij een langdurige bijdrage hebben geleverd aan het niet geslaagde beleid, is de kans op een escalerende betrokkenheid aanwezig.
3. **Loyaliteit aan de werknemers.** Een groot sociaal gevoel dat de economische realiteit overtreft. Dit komt o.a. voor bij de leiding van familie ondernemingen, die een historische rol in de regio hebben vervuld en daar in hoog sociaal aanzien staan. Zij zullen zich uit sociale en emotionele redenen trachten te verzetten tegen sanerende maatregelen.
4. **Angst voor de eigen toekomst van het management.** De vrees voor beschadiging van de (goede) naam in de buitenwereld, de noodzaak een nieuwe baan in een onbekende omgeving te moeten zoeken, met alle risico's van dien en een ander salaris, of helemaal geen baan, zijn factoren die kunnen bijdragen tot het vasthouden aan een minder geslaagde koers of zelfs tot pogingen de interne informatie te manipuleren (creative accounting).
5. **Vrees voor gezichtsverlies.** De angst van het voetstuk te vallen in de eigen omgeving, vooral bij traditionele familie ondernemingen, zeker als er een naamsverwantschap bestaat tussen de onderneming en de familie.
6. **Gekrenkte trots.** Indien het management in andere omstandigheden blijk heeft gegeven van daadkracht en succesvol beleid of anderszins een algemeen aanvaarde maatschappelijke waardering heeft opgebouwd.
7. **Verkeerde gevolgen van groei en succes.** Door de voortgaande groei van omzet en winst kan er m.n. bij een eenhoofdige leiding een klimaat ontstaan van een zó groot vertrouwen in eigen capaciteiten, dat men minder alert is voor signalen van een dreigende omslag.

8. **De reacties van 'stake holders'.** Aandeelhouders, financiers, ondernemingsraden, vakbonden, politici, de media en de publieke opinie kunnen vanwege eigen belangen of nationale trots in de fout vervallen structurele problemen over het hoofd te zien of ongunstige ontwikkelingen te bagatelliseren.
9. **Verwarring.** Commerciële functionarissen zijn van nature optimistisch, zij verzetten zich vaak instinctief tegen een neergang van hun markt. Anderen zijn pessimistisch en voorzien al vroeg onheil. Door deze tegenstellingen binnen een bedrijf kan bij een zwakke leiding vertwijfeling en verwarring ontstaan waardoor rationeel handelen in de verdrukking komt.

Door al deze verschijnselen ontstaan psychologische barrières waardoor bewust of onbewust beslissingen worden uitgesteld. Voor het onderkennen van deze barrières is enig psychologisch inzicht, kennis van de onderneming, de situatie waarin zij verkeert en afstand tot het dagelijks management noodzakelijk. Doch het onderkennen is slechts een deel van de oplossing, daadkracht en het op gang brengen van een veranderingsproces is een tweede noodzakelijke stap. De meeste van de opgetreden psychologische barrières komen nooit in de openbaarheid en blijven beperkt tot een kleine groep insiders of externe adviseurs. Slechts enkele gevallen zijn achteraf waarneembaar of worden geopenbaard.

Kwik en Van Gunsteren wijzen bij deze psychologische factoren op de analogie met het rouwproces, waarvan door Kübler-Ross, door studie van reactiepatronen van terminale patiënten en hun relaties, is ontdekt dat onthechtingprocessen bepaalde patronen volgen.⁴¹ In het advieswerk wordt dit onthechtingsmodel toegepast bij het begeleiden van veranderingsprocessen die management en medewerkers ondergaan, wanneer vernieuwing van beleid en/of reorganisatie moeten worden doorgevoerd. Vaak ontstaat daarbij weerstand tegen veranderingen waarbij het oude en vertrouwde moet worden losgelaten en nut en noodzaak van het nieuwe beleid nog niet worden geaccepteerd. Met steun van het onthechtingsmodel en een tactvolle aanpak kan door adviseurs deze weerstand in vele gevallen worden weggenomen. Het Kübler-Ross-model kent de volgende fasen, die een patiënt (of een bedrijf) al of niet bewust doorlopen:⁴²

1. Ontkenning
2. Agressie, protest en woede
3. Marchanderen, wijzigingen of tegenvoorstellen
4. Apathie, wanhoop en depressie
5. Acceptatie, onthechting en afstand nemen

Indien het management wordt geconfronteerd met tegenvallende ontwikkelingen en veranderde omstandigheden die noodzaken tot ingrijpen in de organisatie of in het beleid, wordt bij een aantal psychologische barrières aanvankelijk ontkend dat er iets aan de hand is. In de agressiefase wordt de schuld bij anderen gelegd, dan wel toegeschreven aan niet te beïnvloeden externe omstandigheden. In de marchandeerfase, die niet altijd optreedt, wordt gepoogd met minder ingrijpende voorstellen de situatie te verbeteren of voorstellen daartoe geaccepteerd te krijgen. Bij het aanhouden van de negatieve signalen komt er een fase dat het management in een fase van apathie belandt, het niet meer ziet zitten en het hoofd laat hangen. Dit wordt echter zo goed mogelijk verborgen gehouden (camouflage van slecht management). Dit is ook het laatste moment dat een RvC kan ingrijpen, maar vaak is het dan echter te laat. Pas als er voldoende afstand tot het oude is genomen, is het management in staat de nieuwe realiteit onder ogen te zien en soms zelfs tot nieuw beleid te komen. De vergelijking met een rouwproces gaat vrij ver, toch zijn er duidelijke elementen van herkenning, er is ook vaak dramatiek en droefenis om het loslaten van het oude. Het merendeel van het management wordt in staat geacht de emoties bij een veranderingsproces onder controle te kunnen houden.

De hierboven beschreven barrières spelen met name een rol bij het nemen van belangrijke besluiten bij bedrijven die deel uitmaken van een bedrijfstak die wordt geconfronteerd met een structurele neergang. De inzicht – en psychologische barrières zijn complex. Terwijl de eerste te maken hebben met het niet kunnen zien wat er gaande is, doelen psychologische barrières op het niet willen zien van de realiteit. Hoe verder de geschiedenis en traditie van de onderneming teruggaat en hoe minder de mobiliteit van het hoger management naar andere ondernemingen is, des te zwaarder zullen de inzicht – en psychologische barrières wegen bij het nemen van ingrijpende besluiten. Vooral familieondernemingen, waarbij familieleden vaak onvoldoende zijn opgeleid en te jong zijn ingetreden, worden hiermee geconfronteerd. De barrières kunnen voor het management uiteindelijk zo hoog worden, dat de onaangename maatregelen pas plaatsvinden, nadat er een verandering in het topmanagement is aangebracht. Anderzijds kan een eerder opgedane succesvolle ervaring van het management met dit soort processen duidelijk barrière verlagend zijn en een kan deze ervaring van groot nut zijn voor vastgelopen situaties. In de 80^{er} jaren ontstaat daaruit een nieuwe functie, de ‘turnaround manager’, die kan worden ingehuurd om in vastgelopen situatie nog te redden wat er te redden valt. Deze nieuwe benadering van een specialist in saneringsprocessen heeft zich in de textielindustrie enkele keren voorgedaan en zal bij de krimpmaatregelen nader worden besproken.

In de volgende paragraaf zal, teneinde meer inzicht te verkrijgen in de toekomstige ontwikkeling van bedrijven en bedrijfstakken, de daarvoor noodzakelijke oriëntatie op de externe omgevingsfactoren worden belicht.

4.5 Oriëntatie op de externe omgeving en op de toekomst

4.5.1 De omgevingsfactoren van een bedrijfstak

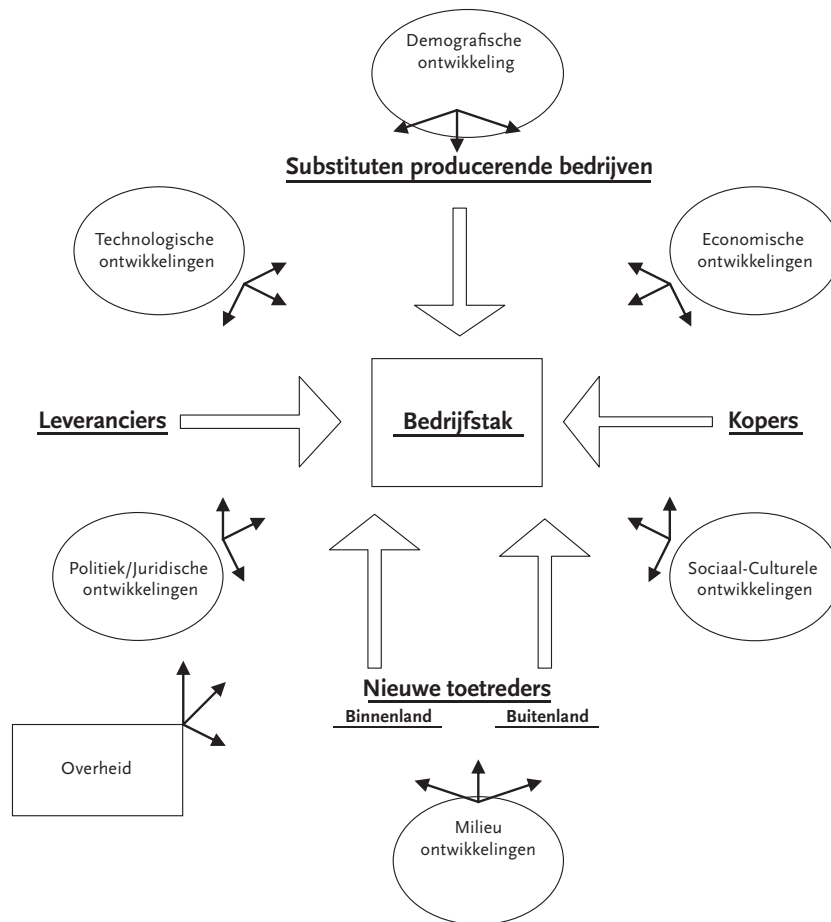
Om de historische ontwikkeling van een bedrijfstak te kunnen verklaren en de toekomstige ontwikkeling te kunnen inschatten, is het beter de aandacht te richten op de sturende factoren achter het ontwikkelingsproces dan, zoals bij het levenscyclusconcept, de ontwikkelingen in een model te persen en in algemeenheden te beschrijven. Een bedrijfstak groeit of krimpt – zoals dat bij elke ontwikkeling van een levend organisme het geval is –, doordat er externe en interne krachten werkzaam zijn die acties en reacties oproepen en zodoende de aanzet geven tot veranderingen. De externe krachten vinden hun oorsprong in de omgevingsfactoren die een bedrijfstak omringen. De interne krachten vinden hun oorsprong bij de aanbieders binnen de bedrijfstak, zij kunnen wel de structuur van de bedrijfstak beïnvloeden maar de omvang van de bedrijfstak in veel mindere mate.

Voor de analyse van de ontwikkelingen van een bedrijfstak is het essentieel te onderkennen dat de wijziging van de omvang van een bedrijfstak in feite wordt veroorzaakt door de hoofdomgevingsfactoren, die volgens Porter als vijf externe krachten gezien kunnen worden.⁴³ Zij vormen de factoren die de gang van zaken in een bedrijfstak in een land bepalen en waarop de individuele ondernemingen geen of nauwelijks invloed kunnen uitoefenen. De omgevingsfactoren worden beïnvloed door andere externe factoren op uiteenlopende gebieden, zoals demografische, economische, technologische, politiek/juridische, milieu en sociaal-culturele gebieden, sectoren uit de samenleving waarop vooral de overheid invloed heeft. Het geheel is in onderstaande grafiek samengevat.

Vanwege de simplificatie van de figuur dienen alle factoren ruim geïnterpreteerd te worden. Zo verschaffen de ‘leveranciers’ niet alleen grondstoffen, investeringsgoederen en hulpstoffen, maar ook arbeid en alle soorten diensten. De ‘kopers’ zijn de afnemers in de ruimste zin van het woord. Zij zijn de klanten, de gebruikers of de uiteindelijke consumenten en vormen de afzetmarkten, de distributiekkanalen en de exportmarkten. De ‘substituut-producerende bedrijven’ behoren tot andere bedrijfstakken. Zij brengen vervangende artikelen op de bestaande markten van de bedrijfstak, ze kunnen bestaande producten vervangen en

een structurele neergang veroorzaken. De ‘nieuwe toetreders uit het binnenland’ zijn of startende bedrijven of reeds bestaande ondernemingen die als strategische stap nieuwe markten gaan betreden en als nieuwe concurrent tot een bedrijfstak toetreden. Bij de ‘nieuwe toetreders uit het buitenland’ wordt onderscheid gemaakt tussen die uit de nabije landen en die uit verre landen, waar andere kostenniveaus heersen en die met lage prijzen hun producten op de markten van de bedrijfstak gaan afzetten.

Grafiek 4.7 Omgevingsfactoren van een bedrijfstak (Porter, met aanvullingen)



Ook kan de overheid worden gezien als een externe factor die de ontwikkeling van de bedrijfstak kan beïnvloeden. Het betreft dan veelal maatregelen die een bedrijfstak indirect raken via één van bovengenoemde externe factoren/gebieden of door directe maatregelen zoals bijvoorbeeld subsidie of belastingmaatregelen. De laatste decennia van de vorige eeuw is er in Nederland en in enkele andere West-Europese landen sprake van een zich terugtrekkende overheid. Door privatisering, versterking van de mededinging en de toenemende tendens van vrijhandel, neemt de directe overheidsinvloed op bedrijfstakken mede door de invloed van de EU en de WTO af. Doch het beeld is niet voor alle landen en voor alle bedrijfstakken gelijk. Later in deze studie zal blijken dat er incidenteel door naburige landen en de VS om politiek-economische redenen van het vrijhandelsbeleid is afgeweken. Natuurlijk zal een bedrijfstak ook zelf interne krachten ontwikkelen, die op hun beurt weer de externe factoren

beïnvloeden. Dit kan plaatsvinden door activiteiten op bedrijfstakniveau, of activiteiten van individuele ondernemingen, zoals een innovatie op marketinggebied die een nieuwe kopersgroep aanboort waardoor schaalvergroting kan plaats vinden. Uiteindelijk zijn het toch overwegend de externe krachten van de omgevingsfactoren die de winstgevendheid en het lot van een bedrijfstak bepalen en deze doen groeien of krimpen.

Indien ondernemingen inzicht verwerven in de toekomstige ontwikkeling van deze externe hoofdfactoren, kan een visie ontstaan op de komende veranderingen in de bedrijfstak. Door deze systematiek en gesteund door intuïtie, kunnen ondernemingen adequaat reageren en proactief initiatieven nemen op komende veranderingen. Rekening houdend met de aanwezigte, c.q. nog te ontwikkelen competenties kan op deze wijze een strategie worden opgebouwd. Is er geen visie, dan laten ondernemingen zich als een speelbal meedrijven op de ontwikkelingen die hen worden opgedrongen en waarop zij niet voorbereid zijn.

In de vorige paragraaf hebben we gezien dat met het nodige voorbehoud bij een bedrijfstak een aantal fasen van de levenscyclus kan worden herkend. Maar uiteindelijk liggen de oorzaken van groei, volwassenheid en neergang van een bedrijfstak bij de bovenstaande omgevingsfactoren. De gezamenlijke invloed van deze krachten is bepalend voor het winstpotentieel van de bedrijfstak, waardoor de investeringen en de werkgelegenheid toe- of afnemen en opkomt of neergang van de bedrijfstak plaatsvindt. Dat er fasen van de levenscyclus herkenbaar zijn is een gevolg van de externe omgevingsfactoren en niet een gevolg van de levenscyclus zelf.

Aan het einde van hoofdstuk 3, over de ontwikkeling van de industrie in Nederland, is in tabel 3.6 een korte opsomming gegeven van de kansen en stimulansen maar ook van de bedreigingen en tegenslagen die van invloed zijn geweest op de gang van zaken in een achttal bedrijfstakken sinds 1950-'60. In feite zijn al deze ontwikkelingen veroorzaakt door de externe hoofdfactoren die op hun beurt weer zijn beïnvloed door de economische -, technologische -, politiek/juridische -, of sociaal-culturele gebeurtenissen. Zo hebben bijvoorbeeld het naoorlogse herstel, de opkomst van de zelfbediening in de detailhandel en de welvaartstijging, de consumptie gestimuleerd en hebben zij een positieve invloed gehad op de relatie met de kopers. De Marshallhulp heeft vooral invloed gehad op de relatie met de buitenlandse leveranciers en nieuwe materialen hebben de opkomst van substituut-producten gestimuleerd. De opkomst van nieuwe industrielanden en hun export naar West-Europa heeft een grote invloed gehad op de nieuwe toetreders uit het verre buitenland. De sluiting van het Suezkanaal heeft effect gehad op kopers (van supertankers) en heeft tezamen met de latere oliecrises, nieuwe toetreders (olieboringen naar grotere dieptes) en substituut-producten (alternatieve energiebronnen) gestimuleerd. De grote infrastructurele investeringen en de reductie van de importheffingen zijn een gevolg van het optreden van de overheid, en van invloed geweest op nieuwe toetreders en op het gebruik en verbruik van goederen.

4.5.2 Oriëntatie op de omgevingsfactoren

Het hebben van inzicht in ontwikkelingen en gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op de omgevingsfactoren, is essentieel voor allen die verantwoordelijk zijn voor beslissingen die te maken hebben met het voortbestaan van ondernemingen. Het regelmatig uitvoeren van een systematische analyse van de omgevingsfactoren en de daar plaats hebbende ontwikkelingen is daarvoor een beproefd middel. De laatste decennia is dit aspect steeds verder uitgediept en is er in de managementliteratuur over strategie meer structuur gebracht in extern onderzoek. Het erkennen van de noodzaak van de externe oriëntatie is één kant van de zaak, de uitvoering, de interpretatie en het kunnen omgaan met de uitkomsten zijn andere eveneens noodzakelijke vereisten.

In het begin van de 80^{er} jaren is bij Shell een onderzoek verricht naar de oorzaak van de lange levensduur van oude en grote bedrijven. Welke kenmerken hadden zij gemeen, wat kon verklaren dat zij succesvol konden overleven en wat was er vroeger nodig om te overleven? De gevonden gemeenschappelijke factoren van deze groep ondernemingen waren: ⁴⁴

1. Lang bestaande bedrijven waren gevoelig voor hun omgeving, ze bleven daarmee in harmonie
2. Lang bestaande bedrijven waren coherent en hadden een sterk gevoel van identiteit. De werknemers hadden het gevoel dat zij deel uitmaakten van een eenheid
3. Lang bestaande bedrijven waren tolerant ten opzichte van activiteiten in de marge. Uitschieters, experimenten en extremiteiten binnen de grenzen van het coherente bedrijf werden geaccepteerd, waardoor opvattingen over nieuwe mogelijkheden werden verbreed.
4. Lang bestaande bedrijven waren behoudend in het beheren van hun financiën.

Naast coherentie, tolerantie en behoudendheid is vooral de oriëntatie op de omgeving een belangrijke factor geweest voor de lang bestaande bedrijven.

In 1982 werd door McKinsey een soortgelijk onderzoek gedaan en werd de studie van Peters en Waterman gepubliceerd onder de naam: 'Excellente Ondernemingen'.⁴⁵ Van een geselecteerde groep van 62 zeer gezonde ondernemingen behoorden er 36 qua groei van het ondernemingsvermogen en gemiddeld rendement over de periode 1961–1980 tot de absolute top van het VS-bedrijfsleven, zij kregen het predicaat 'excellent'. Deze excellente ondernemingen hadden een achttal kenmerken gemeen, waardoor zij zich zo gunstig hadden kunnen ontwikkelen, te weten:

1. Actie gerichte oriëntatie, do it, fix it, try it
2. Klantgerichte instelling, weergaloze kwaliteit, service en betrouwbaarheid
3. Autonome ondernemersgeest. Niemand wordt aan banden gelegd, hetgeen de creativiteit stimuleert
4. Productiviteit door inzet van mensen en respect voor het individu
5. Persoonlijke inzet en waarden bewustzijn van het management
6. Schoenmaker blijf bij je leest. Hoewel er uitzonderingen zijn, blijkt dat de meeste succesvolle ondernemingen zich in grote lijnen concentreren op de bedrijfsactiviteiten waarin zij reeds langdurig werkzaam zijn en/of grote ervaring hebben opgebouwd
7. Eenvoudige organisatie met een kleine staf
8. Vrijheid in gebondenheid, een sterke delegatie van bevoegdheden en handelingsvrijheid met een sterke controle op een beperkt aantal fundamentele waarden.

Opvallend hierbij is dat de door ons gesignaleerde noodzakelijke externe oriëntatie niet als expliciete succesfactor wordt genoemd. In 1994 publiceerden Prahalad en Hamel een artikel, dat aangeeft hoe een aantal toonaangevende goed geleide ondernemingen, waarvan een aantal in de studie van Peters en Waterman als excellent werden beoordeeld sinds de jaren '80 in moeilijkheden is gekomen. Het bleek dat de aanvankelijk excellente ondernemingen toch minder excellent waren geweest. Zij scoorden aanzienlijk lagere resultaten en hebben ingrijpend moeten reorganiseren en stonden niet meer onbetwist aan de top, maar waren 'gewone' ondernemingen geworden.⁴⁶

Zij constateren een belangrijke overeenkomst tussen de problemen van de verder zo uiteenlopende ondernemingen. Het management had niet weten om te gaan met de fundamentele en structurele veranderingen die zich in hun markten en bedrijfstakken hadden voorgedaan. Zij hadden die veranderingen niet zien aankomen en toen deze zich manifesteerden hadden zij er niet adequaat op gereageerd. De auteurs doelen op nieuwe ontwikkelingen als globalisering, deregulering, technologische discontinuïteiten en veranderende verwachtingen en gewoonten van de consument. Trendbreuken die nagenoeg alle bedrijfstakken hebben geraakt. Prahalad en Hamel betogen voorts dat er sprake was van een cumulatie van dergelijke veranderingen en hanteren daarvoor het begrip 'silent industrial revolution'.

Het lijkt erop dat door het veronachtzamen van de noodzakelijke externe oriëntatie, de mate van excellent zijn niet zo bijzonder is geweest als aanvankelijk werd verondersteld. Externe oriëntatie is een levensvoorwaarde en is een mentale instelling die in elke organisatie integraal aanwezig behoort te zijn. Vooral in de naoorlogse herstelperiode is de omgeving van

bedrijfstakken en ondernemingen niet alleen sterk maar ook steeds sneller veranderd. Het lijkt erop dat er niet alleen vele nieuwe ontwikkelingen zijn, maar dat zij op vele terreinen tegelijk plaatsvinden en bovendien elkaar steeds sneller opvolgen.

4.5.3 Oriëntatie op de toekomst en trendbreuken

Externe oriëntatie op zich is niet voldoende, er moet een dimensie aan worden toegevoegd, zij behoort ook op de toekomst gericht te zijn. Niet alleen behoren de externe omgevingsfactoren op zich te worden onderkend, ook zal er per factor een inschatting moeten worden gemaakt van de te verwachten toekomstige ontwikkelingen. Dit vraagt diepgaande analyses maar ook verwachtingen en voorspellingen van mogelijke veranderingen. Hiervoor zijn naast een rationeel-analytische aanpak ook ervaring, intuïtie en visie nodig. Het niet zien aankomen van fundamentele veranderingen in de omgevingsfactoren, het daarop niet adequaat reageren, kan als één van de grootste fouten van het management worden aangemerkt. Het gaat daarbij om het opvangen en onderkennen van trendsignalen uit de externe omgeving, waarvoor in tabel 4.2. een model is ontwikkeld. Onderscheid kan daarbij worden gemaakt in geleidelijke en plotseling optredende trendbreuken.

Geleidelijk optredende of sluipende veranderingen zijn over het algemeen moeilijk te voorspellen, maar eenmaal in gang gezet lijken zij achteraf meestal wel voorspelbaar te zijn geweest. Het is vooral moeilijk om de intensiteit en het verloop te voorspellen. De plotseling optredende trendbreuken zijn veelal onvoorspelbaar, ook de gevolgen zijn vaak moeilijk te voorspellen. De Voogd constateert dat structurele trendbreuken één der grootste bedreigingen is waarmee een ondernemer kan worden geconfronteerd. Zijn conclusie luidt dat vooral trendbreuken de oorzaak zijn van het verschijnsel dat een bedrijfstak een overgang doormaakt van de groei- naar de volwassenheidsfase, dan wel van de volwassenheids- naar de neergangsfase.⁴⁷ Daarmede wordt nog eens impliciet aangegeven, zoals dat ook in paragraaf 4.3. is vastgesteld, dat de levenscyclus voor een bedrijfstak niet een opgelegde blauwdruk is maar dat zij wordt bepaald door externe gebeurtenissen.

Bij de trendbreuken zijn zes hoofdgroepen te onderscheiden, waarmee de Europese, Amerikaanse en Japanse industrieën de afgelopen decennia zijn geconfronteerd. De indeling hiervan stemt grotendeels overeen met de externe veranderingen zoals in het vorige hoofdstuk, tabel 3.6 zijn geschetst.

1.A. Plotselinge geopolitieke trendbreuken

Dit betreffen politieke aardverschuivingen, waardoor de omstandigheden waarin ondernemingen moeten opereren, plotseling fundamenteel veranderen. Bekende voorbeelden zijn de beide oliecrises en de val van de muur in Berlijn met de daarop volgende Duitse eenwording. In het algemeen blijken dergelijke plotselinge geopolitieke trendbreuken onvoorspelbaar.

1.B. Geleidelijke geopolitieke trendbreuken

Structurele veranderingen in het aanbod en de vraag die geleidelijk plaatsvinden, zoals globalisering en opkomst van nieuwe industrielanden. Globalisering hangt nauw samen met de liberalisering van de internationale handel, met de industrialisatie van opkomende landen en de sterke toename van het internationale verkeer en communicatie. Deze ontwikkelingen hebben een redelijke mate van voorspelbaarheid en de veranderingen kan men meestal van tevoren zien aankomen. Voorbeelden zijn de industrialisatie van Azië en de doorbraak van de markteconomie in China.

2. Nationaal politieke trendbreuken, fundamentele veranderingen in het overheidsbeleid

Exportstimulering, deregulering van het bedrijfsleven, privatisering van staatsbedrijven, liberalisering van het luchtverkeer, de ommekeer in het Europese landbouwbeleid etc. Veranderingen op deze terreinen komen over het algemeen niet als een complete verrassing, het zijn alle trendbreuken waaraan langdurig overleg is vooraf gegaan. Men kan erop anticiperen, hetgeen nog niet wil zeggen dat de effecten ervan altijd even goed te overzien zijn.

3. Maatschappelijke veranderingen

Geleidelijke wijzingen in de maatschappij, zoals vergrijzing, de toename van het aantal buitenlanders, ontwikkelingen die goed voorspelbaar zijn en die enerzijds kansen scheppen en anderzijds lasten met zich brengen die echter tijdig te onderkennen zijn, zodat maatregelen kunnen worden genomen.

4. Technologische innovaties

Bij de door technologische innovaties ontstane veranderingen verstrijkt er gewoonlijk geruime tijd tussen het moment van de vinding en de grootschalige toepassing daarvan. Veelal is hierbij van enige voorspelbaarheid sprake. Anders ligt dit bij een discontinue of incidentele innovatie waardoor een plotselinge en niet voorspelbare verandering kan optreden

5. Veranderingen in aanbod- en afzetmarkten

Veelal betreffen dit geleidelijke en langdurige veranderingen waarbij het geruime tijd duurt voordat onderkend wordt dat er sprake is van een structurele omslag. Achteraf gezien werden de meeste bedrijven door dergelijke trendbreuken verrast, marktverzadiging en veranderd consumentengedrag zijn enkele voorbeelden.

6. Macro-economische en monetaire trendbreuken

Soms zijn dit abrupte veranderingen, die door de onvoorspelbaarheid het topmanagement volledig kunnen verrassen, zoals de vooral vroeger binnen Europa voorkomende devaluaties. Anderzijds kunnen dit ook zeer geleidelijke veranderingen betreffen, waarvan de afloop en de tijdsduur zeer ongewis kunnen zijn, zoals de economische samenwerking binnen wereldregio's en de geleidelijke veranderingen van belangrijke wisselkoersen en rentestanden.

Het voorgaande laat zien, dat bepaalde trendbreuken en de gevolgen daarvan met een zekere mate van waarschijnlijkheid te voorspellen zijn. Dikwijls hebben dergelijke veranderingen een lange aanlooptijd en kan men een breuk met het verleden al tijdig zien aankomen. Andere trendbreuken, zoals politieke aardverschuivingen, marktverzadiging, veranderingen in het consumentengedrag en macro-economische en monetaire trendbreuken, zijn niet of in mindere mate te voorspellen. Het is dan ook onmogelijk of zeer moeilijk op deze laatste trendbreuken te anticiperen, terwijl zij juist voor een onderneming vaak een grote bedreiging kunnen vormen.

Naast de voorspelbaarheid en onvoorspelbaarheid van trendbreuken kan ook een onderscheid worden gemaakt in de gevolgen daarvan. Soms zijn de negatieve gevolgen door adequate maatregelen afwendbaar, soms zijn de gevolgen onafwendbaar en moeten ze worden ondergaan. Van groot belang is om te onderkennen dat talloze trendbreuken niet alleen een bedreiging en een tegenslag vormen, maar juist ook kansen en stimulansen bieden waarvan een creatieve ondernemer gebruik zal maken.

De bedrijfsomgeving is steeds dynamischer en complexer geworden en wordt soms zelfs als turbulent ervaren. Als gevolg daarvan neemt de onzekerheid voor veel mensen en ondernemingen toe. Mede door het zoeken naar een antwoord op al deze veranderingen is het strategisch denken en het strategisch ondernemingsmanagement tot ontwikkeling gekomen. Eerst wanneer het topmanagement erin slaagt zich een beeld te vormen welke veranderende externe krachten en gebeurtenissen welke invloed op de bedrijfstak zullen gaan uitoefenen kan een gepaste strategie worden ontwikkeld.

4.6 Samenvatting

Er is sprake van een structurele neergang van een bedrijfstak, indien een collectief van bedrijven geen adequaat antwoord weet te geven op technische of economische veroudering of op andere marktverstoringe invloeden. De bedrijfstak wordt dan geconfronteerd met een voortgaande daling van de afzet en inkrimping van de productiecapaciteit. Er worden vier

typen neergang onderscheiden:

1. de tijdelijke neergang
2. de structurele neergang klassieke versie (K-versie)
3. de structurele neergang klassieke versie maar met compensatie
4. de structurele neergang a.g.v. gebrek aan internationale concurrentiekracht (IC-versie)

Bij het eerste type ligt de oorzaak bij de conjuncturele ontwikkeling, bij het tweede en derde bij economische – of technische veroudering, bij substituu-producten of bij demografische factoren. De oorzaak van het laatste type ligt bij prijsverstoringen aan de aanbodzijde. Zij kwam in Nederland en andere Noordwest-Europese landen sinds de jaren '60 voor, toen een aantal bedrijfstakken werd geconfronteerd met een afnemende internationale concurrentiekracht vanwege prijsverstoringen uit landen met lagere productiekosten. De economische wetenschap heeft lange tijd weinig belangstelling getoond voor de problematiek van de neergang van een bedrijfstak, bijna alle aandacht ging uit naar groei. Porter en Harrigan waren de eersten die in de jaren '70 systematisch aandacht hebben geschonken aan het verschijnsel 'declining businesses'. Zij richtten hun aandacht op de eerste drie typen, de structurele neergang IC-versie kwam toen in de VS nog niet voor.

Het is verleidelijk om het levenscyclusconcept, de stamvader van de concepten voor het voorspellen van vermoedelijke toekomstige ontwikkelingen, ook toe te passen op ondernemingen en bedrijfstakken. Met uitzondering van de mono-ondernemingen heeft dit weinig praktische waarde voor individuele bedrijven en voor bedrijfstakken, omdat de feitelijke ontwikkeling daar volgens verschillende paden verloopt. Wel is het concept bruikbaar als achtergrond voor het vaststellen van verschillende kenmerken van de levensfasen, maar niets in het concept stelt ons in staat te voorspellen, wanneer het patroon van de levenscyclus gevolgd zal worden en wanneer niet.

Voor een inzicht in de lange termijnontwikkeling van een bedrijfstak is het aan te bevelen uit te gaan van de externe krachten die van invloed zijn op de ontwikkelingen van een bedrijfstak. Een grondige analyse van de huidige en te verwachten ontwikkelingen binnen deze externe krachten geeft een beter inzicht in de toekomst dan het gestandaardiseerde levenscyclusconcept, waarvan nooit bekend is op welke plaats in welke fase een bedrijfstak of onderneming zich bevindt. Het gaat daarbij niet alleen om het opvangen, maar ook om het op de juiste wijze interpreteren van verschillende signalen, zoals trends, vooruitlopende signalen, financiële signalen, gedragssignalen e.d.. De belangrijkste en veel voorkomende fouten die een ondernemingsleiding kan maken zijn het niet tijdig signaleren van ongunstige ontwikkelingen, het niet reageren op waarschuwingssignalen en het nemen van verkeerde maatregelen.

In de praktijk is sprake van verschillende barrières die een adequate aanpak van de problemen en bedreigingen belemmeren. Te noemen zijn:

1. economische- of financiële barrières
2. overheids- of sociale barrières
3. informatie- en inzicht barrières en tot slot
4. psychologische barrières

Met name de laatste twee zijn complex, terwijl de informatie- en inzichtbarrières te maken hebben met het niet kunnen zien wat er gaande is, doelen psychologische barrières op het niet willen zien van de realiteit. Hoe minder de mobiliteit en flexibiliteit van het hoger management is, des te zwaarder zullen de inzicht – en psychologische barrières wegen bij het nemen van ingrijpende besluiten.

De neergangsfase gaat gepaard met grote verliezen, met pijnlijke en langdurige aanpassingsprocessen en vormt een zeer bedreigende situatie. Geleidelijk aan verstrijkt de tijd en wordt het steeds moeilijker om nog strategiewijzigingen door te voeren.

DEEL II

Ontwikkelingen van de textielindustrie en daarbinnen van de KRL-industrie

HOOFDSTUK 5

Ontwikkelingen in de bedrijfstak textiel en haar subbedrijfstakken 1950-2000

5.0 Inleiding

In deel I is van de periode 1950–2000, naast de macro-economische – ook de industriële ontwikkeling van Nederland geschetst. Bij een schets van de gang van zaken van een achttal bedrijfstakken bleek, dat de textielindustrie één van de bedrijfstakken was die een zeer sterke neergang heeft gekend. In het nu volgende deel II worden de historie, de samenstelling en de ontwikkelingen binnen de bedrijfstak textiel nader uiteengezet.

Textielindustrie is een verzamelnaam voor veelsoortige industriële activiteiten, waarbij in het spraakgebruik nogal eens verwarring optreedt tussen de textiel- en kledingindustrie. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste productiefasen van deze beide bedrijfstakken kort besproken en wordt het onderscheid tussen de textiel- en kledingindustrie nader toegelicht. Ook wordt de positie van de textielindustrie binnen de Nederlandse industrie weergegeven. Vervolgens wordt uiteengezet dat de bedrijfstak textiel is opgebouwd uit een aantal subbedrijfstakken die qua grondstoffen, producten, productieprocessen en schaalgrootte, nogal uiteenlopen. Aandacht wordt besteed aan de verschillende hoofdproductgroepen van deze subbedrijfstakken en er wordt een korte schets gegeven van de afzetmarkten en het omzetaandeel van de hoofdproductgroepen van de verschillende subbedrijfstakken, ook wel genoemd de sectoren binnen de textielindustrie.

Daarna worden de grote lijnen van de ontwikkeling van de bedrijfstak textielindustrie in Nederland geschetst. Tot slot wordt van de periode 1950 tot het einde van de 20^{ste} eeuw, aan de hand van de eerder besproken criteria, de ontwikkeling van de verschillende sectoren nader toegelicht en de gang van zaken beschreven. Daarbij wordt ook een aantal externe gebeurtenissen aangegeven die een invloed hebben gehad op de gang van zaken. Opvallend daarbij is dat niet alle subbedrijfstakken dezelfde ontwikkeling vertonen. Drie kennen een zeer sterke daling van de werkgelegenheid en de productiewaarde, waarbij opvalt dat de structurele neergangen niet altijd op dezelfde tijdstippen zijn begonnen. Nog opvallender is dat één subbedrijfstak in het geheel geen neergang heeft laten zien terwijl zich bij een ander pas tegen het einde van de 20^{ste} eeuw een daling voordoet.

5.1 Begripsomschrijving, onderscheid textiel- en kledingindustrie

5.1.1 De textielindustrie

Textiel is een oorspronkelijk uit het Latijn afkomstig verzamelbegrip, dat betrekking heeft op de weefnijverheid in het algemeen.¹ Tegenwoordig omvat textiel een rijke schakering van industriële activiteiten, gericht op het produceren van doek in de ruimste zin van het woord uit natuurlijke vezels en/of uit chemische vezels of draden. De basisgrondstof van de textiel, de vezels, wordt naar afkomst of samenstelling ingedeeld in plantaardige vezels, (katoen, linnen, jute etc.), dierlijke vezels, (wol, zijde en zelfs paardenhaar) en chemische vezels, geproduceerd door de chemische industrie.

De katoenvezel kent de meeste toepassingen en voorziet momenteel in bijna de helft van de totale wereldbehoefte aan textiel. Zij wordt in de meeste tropische – en subtropische landen verbouwd. Kwantitatief wordt katoen op de voet gevolgd door chemische vezels die in de meeste geïndustrialiseerde landen worden gefabriceerd en een zeer sterke groei hebben gekend. Op grote afstand worden zij gevolgd door wol. Het gebruik van andere natuurlijke vezels is van ondergeschikt belang. In onderstaande tabel is het wereldverbruik en de groei van de belangrijkste textielvezels in het tijdperk 1960–1990 weergegeven.

Tabel 5.1 Aandeel van de belangrijkste textielvezels in het wereldverbruik 1960–1990

X 1.000 ton in %	Katoen	Wol	Chem. vezels	Totaal
1960	68 %	10 %	22 %	100 %
1990	49 %	4 %	47 %	100 %
Groei-index 1960 = 100	180	101	535	250

Bron: Lindner, Stephan H., 'Den Faden verloren', in: *Die Westdeutsche und Französische Textilindustrie auf den Rückzug*, Schiftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Band 7, München 2001, 60

Het totale wereldverbruik van textielvezel is in de periode 1960–1990 2½ maal gegroeid waarbij de katoenvezels bijna zijn verdubbeld. Vooral de chemische textielvezels hebben een zeer sterke groei te zien gegeven. Daarbij zijn de nieuwe eigenschappen die chemische vezels aan het doek kunnen toevoegen de belangrijkste redenen geweest. Het verbruik van wol is stabiel gebleven. Het voortbrengingsproces van vezels tot doek bestaat uit een groot aantal uiteenlopende productieprocessen die meestal elkaar opvolgend worden doorlopen. De hoofdingeling van deze textielprocessen is als volgt:

1. Spinnen

Spinnen is het in elkaar draaien (twisten) van de vezels tot een draad, het garen. De spinnerijen zijn vrijwel altijd gespecialiseerd in één natuurlijke grondstofsoort, onderlinge vermenging treedt niet op. Zo kennen we o.a. katoenen, wollen, linnen en zijden garens. Sinds de Tweede Wereldoorlog worden door de spinnerijen in toenemende mate synthetische vezels aan natuurlijke vezels toegevoegd, zodat een 'menggaren' ontstaat dat extra eigenschappen in zich draagt. Een bekend voorbeeld is polyester/katoen dat in talloze kledingartikelen wordt toegepast, en het voordeel van de vochtopname van katoen combineert met de minder snelle slijtage van polyester. Naast de spinnerijen bestaan er in de chemische industrie ook bedrijven die garens produceren, zoals o.a. rayon (kunstzijde), nylon en recentelijk aramide. Deze garens zijn minder aan slijtage onderhevig, zijn sterker en vertonen minder breuk bij de verdere procesverwerking dan de natuurlijke vezels. Zij kennen talloze nieuwe toepassingsgebieden, zoals o.a. parachutedoek en kogelwerende materialen. Naast continugarens produceren deze chemische bedrijven ook synthetische vezels die aan de textielspinnerijen worden afgeleverd voor de fabricage van de hiervoor genoemde menggarens.

2. Verwerken van garen tot doek

Uit garens wordt vervolgens doek geproduceerd, een verwerking die op verschillende manieren kan plaatsvinden:

1. Weven, waarbij door middel van weefmachines de garens worden vervlochten tot doek. Deze fase kent talloze uitvoeringen, waardoor verschillende soorten ontstaan, zoals platte weefsels, lussenweefsels voor badstof en geschoren weefsels zoals corduroy en veloursstoffen.
2. Breien, waarbij de draden door naalden in lussen worden gelegd die onderling worden vervlochten tot gebreid doek. Onderscheid kan hierbij worden gemaakt tussen het handbreien, dat tot voor kort vooral door vrouwen thuis werd gedaan en het mechanisch breien in de tricotage industrie.

3. Tuften, waarbij de draden in een speciaal voorbereid weefsel worden gestoken en vervolgens worden geknoopt. Deze fabricagemethode wordt m.n. toegepast in de tapijtindustrie.
4. Maken van vlies, waarbij de vezels aan en over elkaar worden geplakt tot een zogenaamde 'non woven'. Deze productiemethode wordt beperkt toegepast.
De bedrijven die doek voortbrengen zijn over het algemeen gespecialiseerd in één wijze van voortbrenging, zij zijn daarbij meestal gericht op één soort natuurlijke grondstof.

3. Veredelen

Veredelen is het proces waarbij het garen of het doek één of meer bewerkingen ondergaat en/of chemicaliën en/of kleurstoffen worden toegevoegd aan het garen (garenveredeling) of aan het doek (doekveredeling). Hierbij zijn talloze bewerkingen te onderkennen, waarvan de belangrijkste zijn:

- wassen en bleken, het verwijderen van natuurlijke reststoffen en kleurverschillen
- mechanisch bewerken van het doek, zoals het ruwen, branden of snijden
- verven, waarbij aan het garen of het doek een kleur wordt toegevoegd
- toevoegen van chemicaliën waardoor het doek of garen nieuwe eigenschappen verkrijgt
- coaten, het toevoegen aan het doek van een extra laag met speciale eigenschappen
- drukken, waarbij dessins op het doek worden aangebracht
- lamineren waarbij verschillende lagen op elkaar worden geperst.

De combinaties van de verschillende grondstoffen, de diverse manieren waarop doek kan worden vervaardigd en de verschillende veredelings technieken leiden er toe dat een groot aantal doeksoorten wordt vervaardigd met een zeer groot aantal uiteenlopende toepassingsgebieden. Het aldus ontstane doek wordt voor een belangrijk deel als halffabrikaat toegeleverd aan talrijke andere bedrijfstakken, maar het wordt ook door de bedrijfstak textiel zelf, na enkele korte bewerkingen, als eindproducten c.q. consumentenartikelen op de markt gebracht.

5.1.2 De kledingindustrie

De kledingindustrie, ook wel confectie-industrie genoemd, fabriceert het eindproduct kledingstuk en gebruikt daarvoor het door de textielindustrie geproduceerde doek als grondstof. De textiel- en kledingindustrie zijn aparte bedrijfstakken van opeenvolgende stadia van bewerking en vormen samen de industriële kant van de bedrijfskolom. Zij zijn zeer verschillend qua afzetstructuur, bedrijfsproces, kapitaalintensiteit, personeelssamenstelling en flexibiliteit. De kledingindustrie is het belangrijkste afzetkanaal voor de textielindustrie. De belangrijkste fasen van het bedrijfsproces van de kledingindustrie zijn:

- het ontwerpen van een kledingstuk
- het, volgens een patroon, knippen of snijden van het doek voor de diverse onderdelen
- het in en aan elkaar naaien van deze onderdelen tot een kledingstuk.

Deze opeenvolgende handelingen, waarvan vooral de laatste zeer arbeidsintensief is, worden veelal door vrouwen verricht. De kledingindustrie kent een relatief lage kapitaalintensiteit, heeft daardoor een lage toetredingsdrempel en kende daardoor ook al vroegtijdig de mogelijkheid haar productie te verplaatsen naar andere delen van de wereld. De textielindustrie kent een minder eenzijdige personeelssamenstelling, is meer kapitaalintensief en bezit ook meer gecompliceerde productieprocessen. Zij kent hogere toetredingsdrempels en heeft dan ook bij lange na niet in die mate de productiecapaciteit naar andere productielanden verplaatst als de kledingindustrie.

5.2 Positie van de textielindustrie binnen de Nederlandse industrie

De Nederlandse textielindustrie was aan het einde van de naoorlogse bloeiperiode, in het begin van de jaren zestig, nog een grote en vrij dynamische bedrijfstak, die onderhuids echter reeds een aantal zwakke plekken vertoonde. Het aantal werkzame personen in de textielindustrie (inclusief de chemische vezelindustrie) bedroeg toen 120.000 personen, d.w.z. bijna 11% van het totale personeelsbestand in de Nederlandse industrie. Nederland verkeerde echter niet in een uitzonderingspositie. Ook in West-Duitsland en Frankrijk, landen die in die tijd $4 \frac{1}{2}$ x respectievelijk 4 x zo veel inwoners hadden, heerste een vrijwel identieke situatie. “In der Tat hatte in den fünfziger Jahren die Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland und in Frankreich einen maßgeblichen Anteil an der gesamtindustriellen Produktion und beschäftigte als einer der wichtigsten industriellen Arbeitgeber in beiden Ländern noch rund 600.000 Menschen”, aldus Lindner.² In een publicatie van de KRL-branchevereniging in 1963: “Plaats en vooruitzichten van de Nederlandse KRL-industrie” wordt het volgende geconcludeerd:

“De KRL-industrie vormt het omvangrijkste deel van de Nederlandse textielindustrie, die op haar beurt qua personeelsomvang en geïnstalleerd machinevermogen tot de allergrootste Nederlandse industriële bedrijfstakken behoort. Gegeven het feit dat, dat de industrialisatie Nederland heeft omgetoverd van een overwegend agrarisch en handelsland in een moderne industriële natie – 30 % van de Nederlandse werknemers werken in de industrie – mag gesteld worden, dat de KRL-industrie een zeer belangrijke plaats in onze nationale economie inneemt. Hierbij zij nog aangetekend, dat de KRL-industrie een niet te verwaarlozen aandeel heeft in de Nederlandse export. Een aandeel, dat zich van vele zwakke delen van het nationale exportpakket onderscheidt door een overwegend sterk karakter”.³

In onderstaande tabel zijn de cijfers waarop deze conclusies zijn gebaseerd weergegeven.

Tabel 5.2 De Nederlandse industrie in cijfers 1961

Bedrijfstak	Aantal personen x 1.000	Omzet x fl. mln.	Omzet pp x fl. 1.000	Export in % totaal	Omzet pp x fl. 1.000	BrTW pp x fl.1.000 ¹⁾	Loon + sal. in % van BrTW ¹⁾
Metaalindustrie (incl. schepen, vliegtuigen, wagenbouw)	397	11.210	28.2	35	28.2	12.7	46,3
Voeding- en genotmiddelen (excl. mengvoeder)	151	9.534	63.1	25	63.1	12.7	40,1
Textielindustrie (incl. chemische vezelindustrie)	120	2.914	24.3	34	24.3	9.9	50,3
Chemische industrie	73	5.396	73.9	47	73.9	20.4	33.0
Kledingindustrie	72	1.383	19.2	10	19.2	7.2	49.9
Overige bedrijfstakken	279	6.652	23.8	19	23.8	n.b.	n.b.
Totale Ned. Industrie (excl. bouw- en nutsbedrijven)	1.092	37.089	34.0	30	34.0	12.6 2)	43,32)

¹⁾ Toegevoegd eigen berekeningen op basis van *CBS Statistisch Jaarboek 1964*

²⁾ Betreft het gemiddelde van bovenstaande bedrijfstakken

Bron: *Plaats en vooruitzichten van de Nederlandse KRL-industrie*, Arnhem: Centraal Bureau KRL-industrie, 1963 en *Economisch overzicht KRL-industrie 1963*, 37

Daaruit blijkt dat in het begin van de 60^{er} jaren de totale textielindustrie (inclusief de chemische vezelindustrie) qua personeelsbestand de derde industriële werkgever van Nederland was. Met een omzetaandeel van bijna 8% plaatste de Nederlandse textielindustrie zich op de vierde

plaats. Ook wat de export betrof nam de textielindustrie, met een exportaandeel van 34% van de eigen omzet, een belangrijke plaats in boven het gemiddelde van de totale industrie.

Toch blijkt bij nadere analyse dat het geschetste positieve beeld van de textielindustrie van een aantal kritische kanttekeningen moet worden voorzien. Zo ligt bijvoorbeeld de omzet per persoon beneden het gemiddelde van de totale Nederlandse industrie. Met name de kledingindustrie scoort hierbij slecht. Op zich is dit beeld nog niet direct verontrustend aangezien het kengetal 'omzet per persoon' niets indiceert over de gezondheidstoestand van een bedrijfstak of onderneming, omdat zij sterk wordt beïnvloed door de hoogte van de grondstofkosten. Daarom is voor een beter inzicht door ons aan de oorspronkelijke tabel een tweetal kolommen toegevoegd. Uit de eerste daarvan, de BrTW pp, blijkt dat de kleding- en de textielindustrie de meest ongunstige uitkomst hebben van de genoemde bedrijfstakken. Een beeld dat overeenkomt met de eerder naar aanleiding van grafiek 3.3 in hoofdstuk 3 getrokken conclusie, dat in vergelijking met enkele andere bedrijfstakken m.n. de textielindustrie zich aan de onderkant van het spectrum bevond. Voorts valt in de tweede kolom op dat de textiel- en kledingindustrie rond 50% van het BrTW bedrag besteden aan lonen en salarissen. Een percentage dat aanzienlijk hoger ligt dan bij de chemische en voedings- en genotmiddelenindustrie, maar ook hoger is dan bij de metaalindustrie. De textiel- en kledingindustrie blijken dus meer arbeidsintensief te zijn dan de andere geschetste bedrijfstakken en zijn dus in het begin van de 60^{er} jaren veel gevoeliger voor loonstijgingen dan de andere bedrijfstakken.

Bij nader inzien blijkt dus dat de textielindustrie in het begin van de 60^{er} jaren helemaal geen goede positie innam en dat, zeker bij de toen reeds op gang komende stijging van de loonkosten, niet van een gezonde uitgangspositie kan worden gesproken. De eerlijkheid gebied daarbij te onderkennen dat de zeer sterke loonkostenstijging die zich ruim een decennium later in Nederland heeft voorgedaan toen nog niet te voorspellen was. Desondanks concludeert het Centraal Bureau van de KRL-industrie in 1963 in de samenvatting van de genoemde publicatie:

“De Nederlandse textielindustrie neemt in de nationale economie een zeer belangrijke plaats in. Belangrijk niet alleen qua omvang doch zeker ook qua gezondheid”⁴

Het lijkt erop dat de KRL-industrie in 1963 de getoonde zwakte niet heeft willen zien, of niet naar buiten heeft willen brengen. De in hoofdstuk 4 besproken barrières zullen hierbij ongetwijfeld een rol hebben gespeeld. Daarbij gaat het vooral om inzichtbarrières, de verstaalslag van de bedreigende externe ontwikkelingen naar de mogelijke consequenties voor de eigen bedrijven, maar ook om psychologische barrières, waarbij onder meer door voortgaande groei in het verleden een zodanig klimaat en een zo groot vertrouwen in eigen capaciteiten is ontstaan dat men minder alert is op signalen van een bedreiging. Ook bij de later te bespreken individuele strategische maatregelen van verschillende KRL-ondernemingen komen genoemde barrières aan de oppervlakte. Daarnaast is er ongetwijfeld ook vertrouwen geweest dat de overheid, om de eigen industrie en werkgelegenheid in stand te houden, de als oneerlijke concurrentie ervaren toenemende invoer een halt zou toeroepen.

In ongeveer dezelfde tijd zet binnen de textielindustrie een structurele daling van het aantal personeelsleden in, die ruim 20 jaar zal aanhouden. Enkele jaren later wordt één van de grootste Nederlandse textielconcerns, Van Heek & Co Koninklijke Textiel Fabrieken NV te Enschede, door omvangrijke financiële verliezen en liquiditeitstekort gedwongen haar poorten te sluiten waarbij vele duizenden werknemers hun baan verliezen. Er blijkt van een tegenstelling sprake te zijn tussen het door de KRL opgeroepen zelfbeeld van 'goede kansen voor de toekomst' en de realiteit.

Aangezien de bedrijfstak textiel uit zeer verschillende subbedrijfstakken is opgebouwd, zal allereerst inzicht worden gegeven in de omvang en de opbouw van deze verschillende sectoren van de textielindustrie.

5.3 Samenstelling van de bedrijfstak textiel

5.3.1 Subbedrijfstakingen

Door de verschillende grondstofsoorten en de uiteenlopende productieprocessen wordt de textielindustrie gekenmerkt door een grote variatie producten, die zowel als halffabriekaat of als eindproduct worden afgezet. Zij is opgebouwd uit een aantal sectoren of subbedrijfstakingen, die alle met elkaar gemeen hebben dat er vezels of draden worden verwerkt en dat deze met elkaar verbonden worden tot een doek dat vervolgens weer wordt 'veredeld'. Van een eenduidige en logische indeling van de bedrijfstak is evenwel geen sprake. In de praktijk is een indeling gegroeid naar enerzijds grondstofsoorten, anderzijds naar productieprocessen en tot slot ook naar eindproducten. Zo kennen we in het midden van de 20^{ste} eeuw als de meest gangbare indeling van de textielindustrie de volgende subbedrijfstakingen:

- De katoen-, rayon- en linnenindustrie (KRL), waarin ook is opgenomen de jute-industrie
- De wolindustrie
- De tricot- en kousenindustrie
- De tapijt- en vloermattenindustrie
- De veredelingsindustrie
- De band- vlecht- en kantindustrie
- De overige textielindustrie

De chemische vezel- en garenindustrie wordt in deze studie, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld, niet tot de textielindustrie gerekend. Zij wordt van den beginne af organisatorisch en statistisch gerekend tot de chemische industrie. De synthetische vezels en garens werden in Nederland aanvankelijk binnen drie ondernemingen (AKU, ENKA en Nijma) en later, na fusies en overnames, binnen één internationaal concern (AKZO) geproduceerd. Het herstructureringsproces dat in deze sector werd uitgevoerd, heeft door het beperkte aantal en de grote schaal van deze bedrijven een geheel ander karakter vertoond dan in de textielindustrie, waar een groot aantal ondernemingen van zeer uiteenlopende schaalgrootte aanwezig was.

De onderscheiden subbedrijfstakingen van de textielindustrie staan niet geheel separaat van de andere. Bij alle worden de eerder genoemde deelprocessen spinnen, weven/breien/tuften en veredelen binnen de betreffende sector uitgevoerd, maar er zijn ook kruiselingse relaties, zoals KRL-spinnerijen die aan tricotagebedrijven leveren en textieldrukkerijen die zowel geweven als tricotdoek bedrukken. De groep overige textielindustrie bevat een grote verscheidenheid van veelal kleine textielbedrijven, die zomen, stikken, twijnen of andere bewerkingen verrichten en producten fabriceren zoals tenten, zeilen, dekkleden, spreien, paardendekens, vlaggen, naaigaren, touw en netten. De band- vlecht- en kantindustrie is relatief kleinschalig gebleven. Vanwege de heterogene samenstelling en/of de kleinschaligheid zijn beide laatste groepen buiten deze studie gehouden.

Over het merendeel van deze subbedrijfstakingen heeft het CBS in de loop der jaren cijferreeksen en ander statistisch materiaal verzameld, zodat de ontwikkelingen gevolgd kunnen worden. Daarnaast zijn ook gedurende lange tijd de cijfers van de veredelingsindustrie gepubliceerd. Omdat deze voor het grootste deel nauw is gerelateerd aan de KRL-industrie, wordt de veredelingsindustrie als een onderdeel van de KRL-industrie gezien. Nadat in de tweede helft van de vorige eeuw bij het merendeel van de genoemde subbedrijfstakingen een sterke inkrimping heeft plaats gevonden, wordt tegen het einde van de eeuw de statistische informatie van een aantal subbedrijfstakingen door het CBS samengevoegd. Daardoor wordt het inzicht in de gang van zaken van de onderkende subbedrijfstakingen in het laatste decennium van de vorige eeuw bemoeilijkt.

5.3.2 Positie van de subbedrijfstakingen binnen de textielindustrie

Teneinde binnen de textielindustrie de positie van de eerder genoemde subbedrijfstakingen te kunnen bepalen, zijn in onderstaande tabel enkele belangrijke indicatoren weergegeven. Doordat de bedrijfsgrootte van de door het CBS getelde bedrijven verschillend is (bij de KRL zijn de bedrijven met meer dan 100 werkzame personen geteld, terwijl bij de andere sectoren de grens bij 25, 40 en 50 personen ligt) zijn de cijfers van de subbedrijfstakingen niet zonder meer met elkaar vergelijkbaar. Niettemin geeft de tabel een indicatie van het belang en de omvang van de subbedrijfstakingen.

Tabel 5.3 Indeling Nederlandse textielindustrie in 1960 (excl. chemische vezel- en jute-industrie)

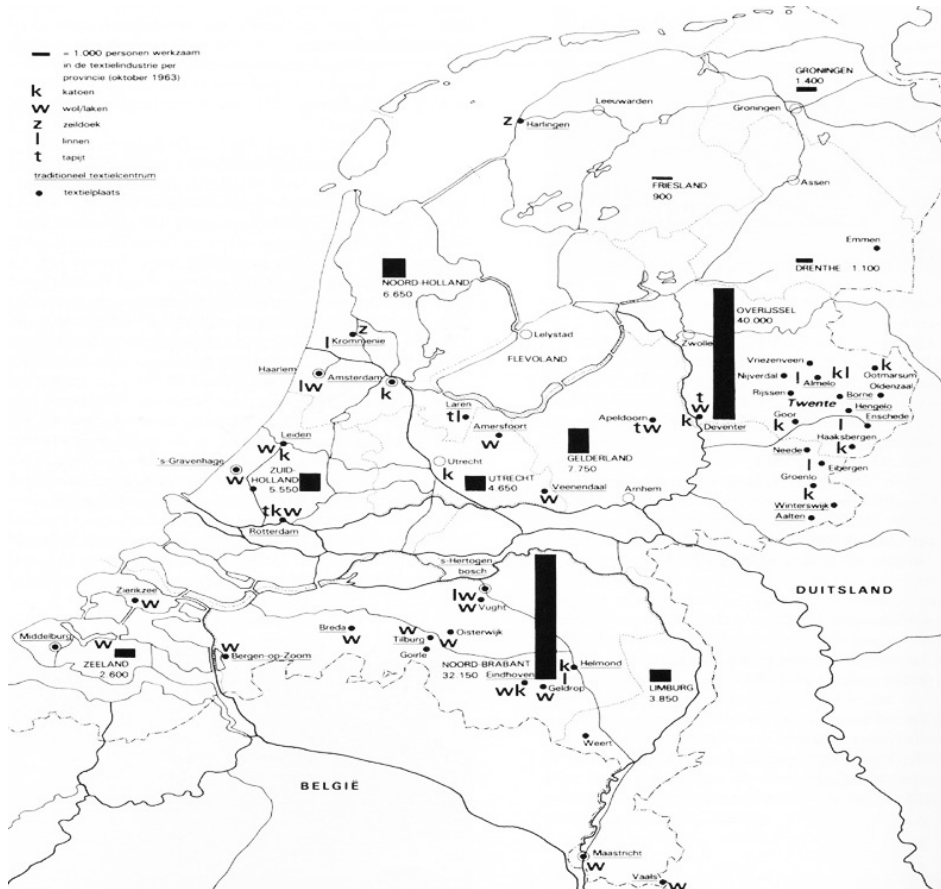
	Werkzame personen x 1.000	Aantal ondernemingen	Gemiddelde ondernemingsgrootte in pers.	Aandeel in productiewaarde	Exportaandeel in omzet van subsector ¹
KRL-industrie (>100 pers.)	54.2	95	571	59 %	35 %
Wolindustrie (> 50 pers.)	18.0	78	231	21 %	29 %
Tricotageind. (> 40 pers.)	17.4	88	198	13 %	24 %
Tapijt/kokosind. (> 40 pers.)	4.4	30	147	6 %	20 %
Band/vlechtind (< 25 pers.)	1.9	20	95	1 %	17 %
Totaal subbedrijfstakingen	95.9	310	309	100 %	

¹ Toegevoegd uit: Knoester, J., *De Nederlandse katoenindustrie op de drempel van morgen*, Rotterdam: NEH, 1967, 17
Bron: *Plaats en vooruitzichten van de Nederlandse KRL-industrie*, Arnhem: Centraal Bureau KRL-industrie, 1963, 17 en Statistisch Jaarboek CBS 1964

De KRL-industrie is in 1960 qua werkgelegenheid met ruim 54.000 medewerkers verreweg de grootste subbedrijfstaking, gevolgd door de wolindustrie en de tricotage-industrie. De andere sectoren, de tapijt- en vloermattenindustrie en de band- en vlechtindustrie hebben een veel geringer personeelsbestand. Ook wat het aantal ondernemingen betreft is de KRL-industrie met 95 ondernemingen (met meer dan 100 werkzame personen) in 1960 de grootste subbedrijfstaking, gevolgd door de tricotage- en de wolindustrie. Aangetekend dient daarbij te worden dat de Vereniging KRL in 1960 130 ondernemingen als lid telde, wat inhoudt dat tenminste 35 ondernemingen met minder dan 100 werkzame personen niet zijn meegeteld, hetgeen betekent dat de omvang van de KRL-industrie groter is geweest dan door het CBS is vermeld.⁵ Ook de wolindustrie was groter dan in de CBS-cijfers tot uitdrukking komt en telde in 1957 157 wolondernemingen, waarvan echter de helft met minder dan 50 werknemers.⁶ De overige subbedrijfstakingen zijn kleiner. De gemiddelde ondernemingsgrootte loopt tussen de subsectoren sterk uiteen. Het gemiddelde personeelsbestand per onderneming bedraagt voor de KRL-industrie 571, zij wordt op afstand gevolgd door een middengroep van de wol- en tricotage-industrie (231 en 198) en de tapijt- en vloermattenindustrie (147), terwijl de band- en vlechtindustrie met een gemiddelde ondernemingsgrootte van 95 personen als kleinschalig kan worden bestempeld. Ook binnen de subsectoren is de spreiding groot en zijn er m.n. binnen de KRL-, wol- en tricotage-industrie in 1960 een tiental ondernemingen met meer dan 1.000 werkzame personen. Het aandeel van de export in de totaal omzet bij de KRL-industrie met 35 % het hoogst, gevolgd door de wolindustrie met 29%. De andere subsectoren schommelen rond de 20 % en zijn in mindere mate op export georiënteerd. Voor de gehele Nederlandse industrie bedraagt dit exportaandeel in 1961 30%, waarbij de KRL industrie dus gunstig afsteekt (zie tabel 6.3).

Op onderstaande kaart is de geografische verspreiding van de textielindustrie en van de verschillende subsectoren (met uitzondering van de tricotage-industrie) in het begin van de 60^{er} jaren weergegeven.

Figuur 5.1 Verspreiding van de textielindustrie naar aantal werkzame personen naar de aard van de industrie in 1963



Bron: Moes, J.K.S., en Vries, B.M.A. de, *Stof uit het Leidse verleden*, Utrecht: Matrij, 1989, 174

Er zijn in Nederland twee gebieden waar zich een grote concentratie van textielbedrijven bevindt. Enerzijds Twente en de Achterhoek met voornamelijk katoenindustrie en in bescheiden mate linnenbedrijven, anderzijds Noord Brabant, met Tilburg als zwaartepunt van de wolindustrie en katoen- en linnenindustrie in de omgeving van Eindhoven. Daarbuiten is de textielindustrie op kleinere schaal verspreid over alle provincies. Opvallend daarbij is de Veluwe e.o. met wolindustrie vanwege schapenteelt op de heidevelden en de Randstad waar vanouds textielactiviteiten plaatsvinden in oude handelssteden als Haarlem, Amsterdam, Leiden en Rotterdam.

5.3.3 De belangrijkste productgroepen in de 70^{er} jaren

Marktgegevens werden in de 70^{er} jaren nog niet openbaar gemaakt, wel valt er uit enkele enquêtes waarvan de uitkomsten zijn vermeld in de jaarverslagen van de verschillende

brancheverenigingen, een indicatie te geven van het aandeel van de belangrijkste productgroepen in de totale productie/afzet. De berekeningsbasis is niet voor alle brancheverenigingen gelijk en loopt uiteen van het aantal afgeleverde meters doek, via het gewicht van de verwerkte garens tot omzetgegevens in geld. Ook dient gerealiseerd te worden dat er sprake is van een momentopname gedurende één jaar. Niettemin geven de verzamelde gegevens een globale indruk van productenstructuur, het productieaandeel van de verschillende productgroepen en het belang van de verschillende afzetmarkten van de gehele textielindustrie, met uitzondering van de tapijtindustrie, die alleen interieur textiel voortbrengt.

Onder 'kledingstoffen' wordt begrepen: stoffen die worden gebruikt voor de productie van kleding voor uiteenlopende doeleinden. Zo kunnen worden onderscheiden: stoffen voor dagelijkse en vrijetijdskleding, maar ook voor beroepskleding waaraan specifieke eisen worden gesteld, of voor sport- en veiligheidskleding met speciale eigenschappen. Vooral de kledingstoffen met zeer specifieke eigenschappen hebben zich als nichemarkt goed kunnen handhaven. Enkele KRL-bedrijven hebben dankzij eigen productontwikkelingen daarop met succes ingespeeld.

Tabel 5.4 De hoofdproductgroepen van de textiel subbedrijfstakingen in het begin der 70^{er} jaren

		KRL- industrie	Wol industrie	Tricotage- industrie	Tapijt industrie
Kledingstoffen	bovenkledingstoffen	x	x	58%	x
	onder – en nacht-kledingstoffen	x			x
	voeringstoffen	x			
		} 35%		} 34%	
Kledingartikelen	bovenkleding			x	7%
	onder- en nachtkleding			x	
	sportartikelen			x	
	kousen en sokken			x	24%
				} 29%	
Huishoudtextiel	badtextiel	x			
	bedtextiel	x			
	keukentextiel	x			
	handbreigarens		x	22%	
		} 17%		x	15%
				x	n.b.
Interieurtextiel	raam – en wand- bekleding	x	x		
	meubelbekleding	x	x		
	vloerbedekking				x
			} 15%		} 5%
					100%
Technische textiel	tenten, zeilen, land/tuinbouw, bouwwereld, technische toepassingen	x	14%	x	
				} 6%	
Overige textiel		x	19%	x	

Bronnen: Jaarverslagen KRL 1971, 45; Fenewol 1972, 12 t/m 18; Fenecon/Vertriko 1979/80, 118

N.B. Van de KRL-industrie zijn alleen de veredelde -, d.w.z. de afgewerkte doekleveranties weergegeven, niet die van de halffabrikaten garens en van het ruwdoek. De veredelingsindustrie is in de KRL-cijfers verwerkt.

Het afgewerkte doek werd door de textielindustrie als halffabriek geleverd aan de Noordwest-Europese kledingindustrie, waarvan de productie in de periode 1965–1985 grotendeels is verplaatst naar Zuid- en Oost-Europa, Azië en Noordelijk Afrika. Naast de prijsstelling was een belangrijke voorwaarde voor succesvolle verkoop. Door de relatief hoge loonkosten heeft de Nederlandse industrie veel marktaandeel verloren aan de concurrentie uit West-Duitsland, Frankrijk en Italië. Door de toenemende invoer van kant en klare

kledingproducten uit vnl. Azië, is in West-Europa de afzetmarkt van stoffen voor kleding sterk afgenomen. Tot deze hoofdartikelgroep worden ook gerekend de exotische stoffen die met speciale dessins voor de Afrikaanse markten worden bedrukt en die over eigen afzetkanalen beschikt. Dankzij unieke know how heeft de productie van deze artikelen zich in Nederland kunnen handhaven.

Wat opvalt is dat alle subbedrijfstukken een relatief grote afhankelijkheid van de kledingindustrie hadden, die vooral bij de wolindustrie met 58 % relatief groot is geweest en bij de KRL- en tricotage-industrie ruim 1/3 van de totale afzet bedroeg. De textielindustrie werd niet alleen getroffen door het feit dat een deel van de kledingindustrie de productie heeft gestaakt, maar ook doordat het andere deel Nederland als productieland heeft verlaten. Daarnaast werd zij indirect geraakt door het goedkopere buitenlandse aanbod van zowel de kledingstoffen als de kledingartikelen. De wolindustrie werd extra getroffen door het veranderde modebeeld waarbij de klassieke kostuums en jassen, die o.a. door de toenmalige Stijlgroep Groningen werden geproduceerd, grotendeels werden vervangen door gemakkelijk zittende vrije tijdskleding.

Kledingartikelen werden grotendeels door de kledingindustrie geproduceerd, op een aantal uitzonderingen na nam de KRL-industrie daarin geen deel. Wel fabriceerde de tricotage-industrie kant en klare kledingartikelen, zoals onder- en nachtkleding, sportkleding, truien, maar ook panty's en sokken. Het merendeel van de tricotagebedrijven was dan ook geïntegreerd met een eigen confectieafdeling waar deze producten werden genaaid. Van de totale tricotageafzet hadden deze tricot kledingartikelen met 60 % een groot aandeel. Zij heeft met deze eindproducten, die deels onder merk werden verkocht, op de thuismarkt een sterke marktpositie opgebouwd. Dankzij de merkartikelen kon deze positie langer worden behouden dan die van het halffabriekaat kledingstoffen.

Onder 'huishoudtextiel' wordt verstaan: textielproducten voor gebruik in de gezins-huishouding, waarbij worden onderscheiden artikelen voor de badkamer, de keuken en de slaapkamer. Zij worden ook gebruikt in de institutionele markten zoals de horeca, ziekenhuizen en gevangenissen e.d. Met eindproducten voor de huishouding had een aantal daartoe gespecialiseerde KRL-bedrijven, waarvan enkele onder merk, een relatief sterke marktpositie opgebouwd. Geleidelijk aan verloren zij in de 70^{er} jaren marktaandeel aan goedkopere buitenlandse aanbieders. Een voorbeeld daarvan is Shell dat in die jaren startte met het aanbod van buitenlandse badhanddoeken via benzinstations en op die wijze een toenemend marktaandeel veroverde. Ook de warenhuizen en grootwinkelbedrijven gingen steeds meer over op het importeren van deze artikelen. In diezelfde tijd gingen enkele producenten van bedmode- en badstofartikelen over tot uitbesteding van steeds grotere delen van hun productie naar landen als Spanje, Turkije, Egypte en later India en Pakistan. Zij konden daardoor hun marktposities behouden, maar dat ging wel ten koste van de werkgelegenheid in Nederland. De andere KRL-huishoudtextiel producenten die deze strategische maatregel van uitbesteden niet namen, zagen hun marktaandeel afnemen en staakten noodgedwongen de productie in Nederland. In dezelfde sector had de wolindustrie met het eindproduct dekens (waarvan enkele sterke merken zoals AaBe en Zaalberg) een aanzienlijke marktpositie op de thuismarkt opgebouwd. Vanaf de tweede helft van de 60^{er} jaren begon de afzet van dekens te stagneren en verminderde binnen 10 jaar met ca. 90 %. De wolindustrie had daarop geen antwoord en schakelde bijvoorbeeld niet over van de productie van dekens naar vervangende artikelen als donsbedden en dekbedovertrekken, noch werden deze nieuwe artikelen, op een enkele uitzondering na, niet in het assortiment opgenomen door ze bij derden in te kopen. Een aantal KRL-producenten van lakens en slopen speelde wel in op deze nieuwe producten, zij creëerde daarmee nieuwe afzetmogelijkheden en nam de markt van dekens over.

* Een in die jaren gehouden marktonderzoek van de gezamenlijke dekenfabrikanten verkondigde: dekens behoren bij het huwelijk tot de bruidsschat, waarbij een emotionele traditie bestaat en de moeder van de bruid een belangrijke stem heeft. Het gevolg hiervan zal zijn: een blijvende vraag naar vooral merkartikelen die een goede basis vormen voor de toekomst. Geen rekening werd gehouden met de opkomende donsbedden, het grote gemak daarvan, het toenemend aantal werkende vrouwen, het gemak van wasmachines voor dekbedovertrekken, de toename van CV en de toenemende invloeden van mode en interieur in de slaapkamer. De dekenproducenten werden door dit onderzoek op het verkeerde been gezet en staakten binnen tien jaar de productie.⁷

Ook wordt onder huishoudtextiel begrepen handbreigaren, dat wordt voortgebracht door de wolindustrie. Handbreien is een vorm van tijdsbesteding die in de tegenwoordige tijd nauwelijks meer voorkomt en vormt een typisch voorbeeld van wat in hoofdstuk 4 is genoemd; de 'structurele neergang oude versie'. De met de hand gebreide artikelen zoals o.a. truien zijn vrijwel alle vervangen door machinaal gebreide artikelen.

Onder 'interieurtextiel' wordt verstaan gordijn-, meubelstoffen en tapijten. Zij wordt toegepast ter verfraaiing en soms ook ter isolatie van woningen, kantoren en andere gebouwen. De interieurmarkt kende in de 70^{er} en vooral in de 80^{er} jaren een gezonde groei, waarbij wel sterke schommelingen zijn opgetreden. Na het macro-economisch herstel nam vooral de export sterk toe. Met name de KRL-textieldrukkerijen, die van het geïmporteerde goedkopere ruwdoek gebruik konden maken, speelden met bedrukte gordijnstoffen en uitgelezen dessins hierin een belangrijke rol. De wolindustrie nam in dit segment met wollen tapijt een bescheiden plaats in, terwijl de tricotage-industrie in dit marktsegment nauwelijks een rol speelde.

De interieurstoffen kennen talloze afzetkanalen waarbij in Nederland aanvankelijk een sterke historische binding bestond tussen fabrikanten en grossiers. Later ontstonden talloze nieuwe en grootschalige organisaties op detailhandelsniveau en nam ook de invoer van interieurstoffen sterk toe.

'Technisch textiel' onderscheidt zich van de hierboven besproken meer traditionele textielproducten door de specifieke eigenschappen die aan het doek worden meegegeven. Zij bestaat uit een aantal zeer uiteenlopende artikelgroepen met één belangrijke gemeenschappelijke karakteristiek: nadruk op directe afzet naar en een sterke relatie met een industriële afnemer die specifieke eisen en eigenschappen definieert. Het betreft een zeer uitgebreide groep stoffen, die meestal wordt gekenmerkt door gewicht, sterkte en als halffabriekaat voor zeer uiteenlopende toepassingen wordt gebruikt, zoals voor de fabricage van tenten, zeilen, koffers, markiezen, medische producten, transportbanden, kruitzakken, etc. Tot deze groep behoren ook de doeken die een toepassing vinden in de land- en tuinbouw, de automobiel-, de vliegtuig- en ruimtevaartindustrie, de bouw, de weg- en waterbouw, recreatie en op talloze andere gebieden. Zowel de samenstelling van het garen, als de constructie van de weefsels, maar ook het toevoegen van specifieke eigenschappen of aanbrengen van speciale lagen door de veredelingsindustrie, zijn bij deze hoofdartikelgroep van doorslaggevend belang. Daarbij bieden de banden met de afnemers en de technische know how die bij leveranciers en afnemers aanwezig is, mogelijkheden tot een sterke klantenbinding.

Onder de groep 'overige textiel' zijn begrepen producten als verbandmiddelen, cosmetische artikelen, vlaggen, touw, etc. die elk voor zich een te kleine omvang hebben om als hoofdartikelgroep te worden geregistreerd.

5.3.4 Brancheverenigingen en werknemersorganisaties

Elke onderscheiden subbedrijfstaking, m.u.v. de groep overige, kende voor de belangenbehartiging één of meer economische en sociale brancheverenigingen. Daardoor zijn er beschrijvingen over de gang van zaken, vergelijkbare cijferreeksen en is er soms bedrijfseconomische

informatie van de subbedrijfstak voor handen. De meeste economische brancheverenigingen werden aan het einde van de veertiger jaren opgericht. De directe aanleiding daartoe was de opheffing van de zogenaamde organisatie Woltersom. Deze uit de tijd van de Duitse bezetting stammende organisatie van bedrijfstakingen omvatte het gehele Nederlandse bedrijfsleven. Na de Tweede Wereldoorlog werd binnen de textielindustrie op deze structuur voortgebouwd. “Enerzijds werden een aantal vooroorlogse ondernemersorganisaties heropgericht, anderzijds hadden enkele branches vóór de oorlog geen alles omvattende organisatie gekend en zou het ontbreken hiervan in de wederopbouwtijd als een lacune worden ervaren”.⁸ De volgende branche organisaties werden toen opgericht:

De ‘Textielvereniging KRL’, de katoen-, rayon- en linnenindustrie, waarin opgenomen de verenigingen van loonveredelaars en eigen textieldrukkers, de Federatie van Nederlandse Wolindustrie en wolhandel ‘Fenewol’, de Vereniging van tricot- en kousenfabrikanten ‘Vertriko’, de Vereniging van Nederlandse Tapijt Fabrikanten VNTF en de Bond van Nederlandse Band- en vlechtindustrie BNB.

Door het inkrimpen van de subbedrijfstakingen werden in 1978 de branche organisatie van de tricotage industrie Vertriko samengevoegd met die uit de kledingindustrie ‘Nevec’, waarin later ook de economische en sociale brancheactiviteiten werden samengebracht. Aanvankelijk gingen zij verder onder de naam ‘Fenecon’, na de overname van de Nederlandse Textiel en Kleding Conventie werd de naam gewijzigd in ‘Modint’. In 1982 werd de branche organisatie van de wolindustrie Fenewol opgenomen in die van de KRL-industrie. In het jaar 2000 ging vervolgens de economische branche vereniging KRL samen met de NVWT die het sociale werkterrein van de textielindustrie bestreek. Onder de nieuwe naam VTN (‘Vereniging Textielindustrie Nederland’) werden ook daar de twee complementaire delen, het sociale en het economische, aan elkaar gekoppeld binnen één organisatie. Door de verdere schaalverkleining zijn respectievelijk in 2004 en 2007 ook de branche organisaties van de tapijtindustrie VNT en die van de KRL- en wolindustrie tot Modint toegetreden. Momenteel is Modint een omvangrijke ondernemersorganisatie van fabrikanten, importeurs, agenten en groothandelaren van kleding, modeaccessoires, tapijt en textielartikelen. Alle vroegere textiele – en kledingbrancheorganisaties zijn daar nu in opgenomen.

Hoe uitgebreid deze netwerken van economische en sociale brancheorganisaties zijn geweest, blijkt uit de lijst van deelnemende sociale brancheverenigingen aan de eerste textiel CAO die in mei 1946 tot stand kwam:

“Van werkgevers kant waren er de volgende partijen: de Twents Gelderse Fabrikantenvereniging, de Fabrikantenvereniging Enschede, idem te Almelo, de Vereniging van Tilburgse Fabrikanten van wollenstoffen, de Ned. R.K. Vereniging van Werkgevers in de Textielnijverheid, de Leidse en Veenendaalse textielindustriëlen, de brei- , tricot- , kousen- en sokkenindustrie, een groep bastvezelindustrie en de textielabrikanten aangesloten bij de Algemene Werkgevers Vereniging. Namens de werknemers namen deel: de Algemene Bond van Arbeiders in de textiel- en kledingbedrijven ‘De Eendracht’, de R.K. Textielarbeiders Bond ‘St. Lambertus’ en de Ned. Christelijke Textielarbeiders Bond ‘Unitas’”.⁹

Geleidelijk aan versmolten al deze sociale belangenverenigingen terwijl ook de werknemersorganisaties na verloop van tijd in de grotere verbanden FNV en CNV zijn opgegaan.

De KRL-, de wol- en de tricotage-industrie, kennen alle door de overheid in de periode 1975–1983 ingestelde structuuronderzoeken, met daaruit voortgekomen financiële steunmaatregelen, waaraan later in deze studie aandacht zal worden besteed. De tapijtindustrie kent door de minder desastreuze gang van zaken deze steunmaatregelen niet, doch heeft zelf een structuuronderzoek laten uitvoeren.

5.4 Ontwikkeling binnen de textielindustrie

5.4.1 Gehanteerde indicatoren

In hoofdstuk 3 is een eerste indicatie gegeven van de ontwikkeling van de textielindustrie in vergelijking met een aantal andere bedrijfstakken. Daaruit bleek dat werkgelegenheid in de textielindustrie tezamen met die van de leder- en schoenenindustrie, de scheepsbouw en de zuivelindustrie vanaf de 60^{er} jaren sterk is gedaald, maar dat ook de BrTW pp van de eerste twee bedrijfstakken zich op een lager niveau heeft bewogen dan van de andere. Teneinde een nader inzicht te verschaffen in de ontwikkeling van de textielindustrie en vooral van de verschillende subbedrijfstakken waaruit zij is samengesteld, is in deze paragraaf het verloop van drie indicatoren, n.l. de productiewaarde per jaar, het aantal werkzame personen en de BrTW pp, per subbedrijfstak over de afgelopen 50 jaar weergegeven en toegelicht.

Aangezien de meeste subbedrijfstakken in de loop der tijd sterk zijn gekrompen en kleinschalig zijn geworden, zijn zij door het CBS tegen het einde van de beschouwde periode niet meer apart vermeld. Vanaf 1978 zijn de KRL- en de wolindustrie samengevoegd, vanaf 1987 zijn de tapijt- en de veredelingsindustrie en vanaf 1993 is de tricotage industrie niet meer apart vermeld. De individuele ontwikkeling van de subsectoren kan daardoor niet over het gehele tijdperk tot 2000 worden gevolgd.

Door de lange tijdreeks van bijna 50 jaar en de daarin opgetreden variatie van meetcriteria van schaalgrootte van geregistreerde bedrijven van > 40, >50 en >100 werkzame personen, sluiten soms de statistische getallen jaarlijks niet altijd zuiver op elkaar aan. Bij afwijkingen van meer dan

3 % is het gemiddelde van beide jaren genomen, bij geringere afwijkingen is de trendlijn doorgetrokken. De verschillen die hierdoor zijn ontstaan zijn echter van beperkte omvang.

Vanaf 1978 zijn de 'overige externe bedrijfskosten' aan de verbruikswaarde toegevoegd, zodat de trendlijn van de BrTW pp vanaf dat jaar niet meer geheel vergelijkbaar is met die van voorgaande jaren. Afgezien van de kleine breuk in 1978, geeft deze trendlijn over de gehele periode een goed beeld van de ontwikkeling van de BrTW pp.

Teneinde een objectieve vergelijking over deze lange tijdsperiode mogelijk te maken zijn de productiewaarden en de BrTW pp voor inflatie gecorrigeerd met het prijsindex cijfer van het BBP tegen marktprijzen van het CBS. Hoewel vooral de grondstofcomponenten katoen en wol door de prijsfluctuaties jaarlijks enige schommeling vertoonden, blijken deze voor de eindprijs van relatief gering belang te zijn geweest en kan de trendlijn van de productiewaarde over de lange termijn als een betrouwbare indicator van de ontwikkeling van de (sub) bedrijfstak worden gezien. Bij de BrTW pp wordt van de (in de textiel sterk fluctuerende) grondstofcomponent geabstraheerd.

Voor een juiste interpretatie van de trendlijn van het aantal werkzame personen is het van belang om vooraf vast te stellen dat een daling van het aantal werkzame personen niet altijd duidt op een ongunstige ontwikkeling. Een daling kan ontstaan door sluiting of inkrimping van bedrijven, efficiencyverbeteringen, concentraties van bedrijven, minder ploegendiensten, maar zij kan ook worden veroorzaakt door niet-negatieve factoren zoals productiviteitsverhogende investeringen. De zuivelindustrie is hiervan een voorbeeld. Door sluiting van kleine eenheden heeft daar een sterke concentratie en schaalvergroting plaats gevonden, waardoor mechanisering en automatisering konden worden toegepast met nadelige gevolgen voor de personeelsbezetting van de bedrijfstak, terwijl de productie van de bedrijfstak niet is gedaald.

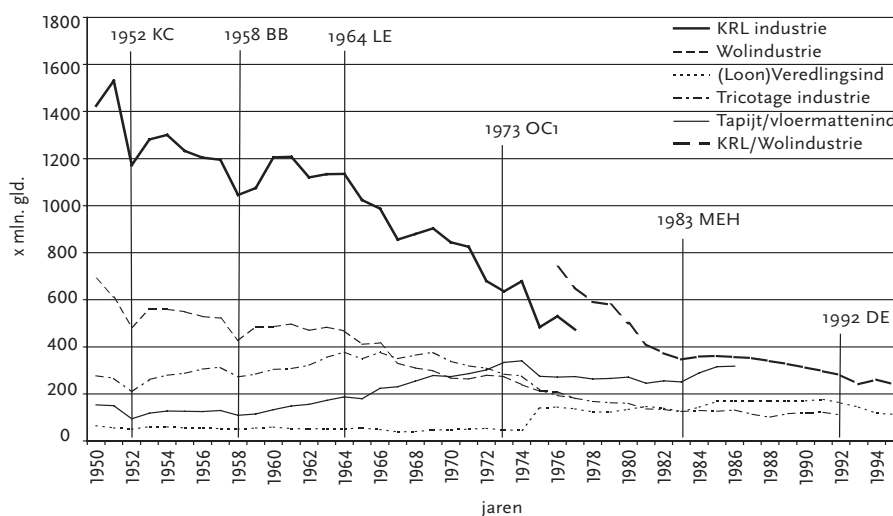
5.4.2 Het verloop van de indicatoren

In onderstaande grafiek is de productiewaarde per subbedrijfstak weergegeven zodat een onderlinge vergelijking tussen de KRL- de wol-, de tricotage- en de tapijtindustrie mogelijk is.

Duidelijk tekenen zich de forse dalingen af van de productiewaarden bij de KRL-, de wol- en op een later moment ook bij de tricotage-industrie. Deze drie subbedrijfstakken vertonen

alle een structurele neergang die na 1983, het jaar waarin het macro-economisch herstel aanvangt, wordt afgezwakt. Opvallend is dat de tricotage-industrie tot 1969, in tegenstelling tot de KRL- en wolindustrie nog een stijgende productiewaarde kent. Geheel tegengesteld aan de andere sectoren verloopt de ontwikkeling van de tapijtindustrie die een gestage groei vertoont, maar vanaf het einde van de 70^{er} jaren een meer stabiel verloop kent. De veredelingsindustrie kent over de gehele periode van ruim 40 jaar een stabiel verloop, eerst aan het einde van de eeuw vindt daar een daling plaats. Daarnaast valt op het hoge productieniveau van KRL- en wolindustrie aan het einde van de naoorlogse opbouwperiode in 1950, een niveau dat nadien nooit meer is geëvenaard. Het is niet onmogelijk dat dit hoogste punt is veroorzaakt door de dan wegebbende naoorlogse inhaalvraag.

Grafiek 5.1 Ontwikkeling productiewaarde van de subbedrijfstakingen 1950–1995 *



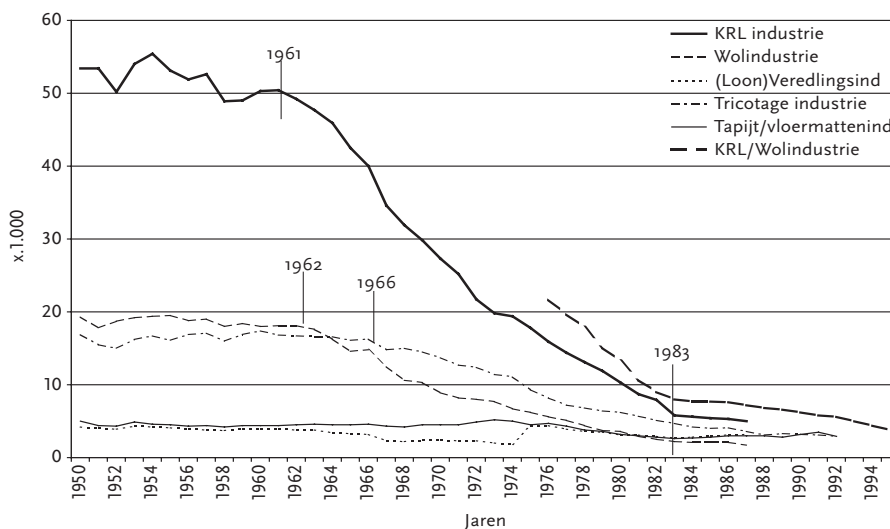
* Na inflatiecorrectie

Bronnen: Samenvattende overzichten productiestatistieken en de diverse Statistische Jaarboeken van het C.B.S. Tot 1975 zijn statistisch alleen de loonveredelingsbedrijven weergegeven, daarna zijn de zelfstandige veredelingsbedrijven toegevoegd. Vanaf 1978 e.v. jaren wordt vanwege de geringe schaal grootte een toenemend aantal sectoren niet meer individueel weergegeven.

Alle belangrijke externe gebeurtenissen of momenten van trendbreuk hebben, met uitzondering van de tweede oliecrisis, invloed gehad op de ontwikkelingen van de productiewaarde van de meeste subbedrijfstakingen. In de 50^{er} jaren hebben de Koreacrisis (KC) en de bestedingsbeperking (BB) een duidelijke negatieve impact gehad. Daarna blijft het niveau tot 1965 redelijk stabiel. Het lijkt er op dat de loonexplosie (LE) van 1964 in de volgende jaren een ongunstige invloed heeft gehad op de productiewaarde van met name van de KRL- en de wolindustrie waarbij de relatief grote export van deze subbedrijfstakingen een rol zal hebben gespeeld (tabel 5.4.). De eerste oliecrisis (OC 1) wordt gevolgd door een sterke terugval. Aan te nemen valt dat de gestegen chemische grond- en hulpstoffenprijzen met enige vertraging in alle subbedrijfstakingen hun weerslag hebben gehad. De effecten van de tweede oliecrisis, toen er macro-economisch van een lage groei en daarna van recessies sprake was, zijn minder scherp verlopen. De reeds sterke neergang van de productiewaarde wordt voortgezet tot 1984, als de effecten van het macro-economisch herstel (MEH) zichtbaar worden en zich een min of meer stabiele periode inzet. Na een beperkte terugval, vooral in de KRL industrie in de eerste helft van de 90^{er} jaren, vermoedelijk veroorzaakt door de effecten van de Duitse eenwording (DE) en de Golfoorlog, treedt tot het jaar 2000 weer een stabilisatie op.

De ontwikkeling van het aantal werkzame personen in de verschillende subsectoren hangt samen met die van de hiervoor besproken productiewaarde en vertoont in grote lijnen hetzelfde verloop. Zij is in onderstaande grafiek weergegeven.

Grafiek 5.2 Ontwikkeling aantal werkzame personen in de subbedrijfstakingen 1950–1995



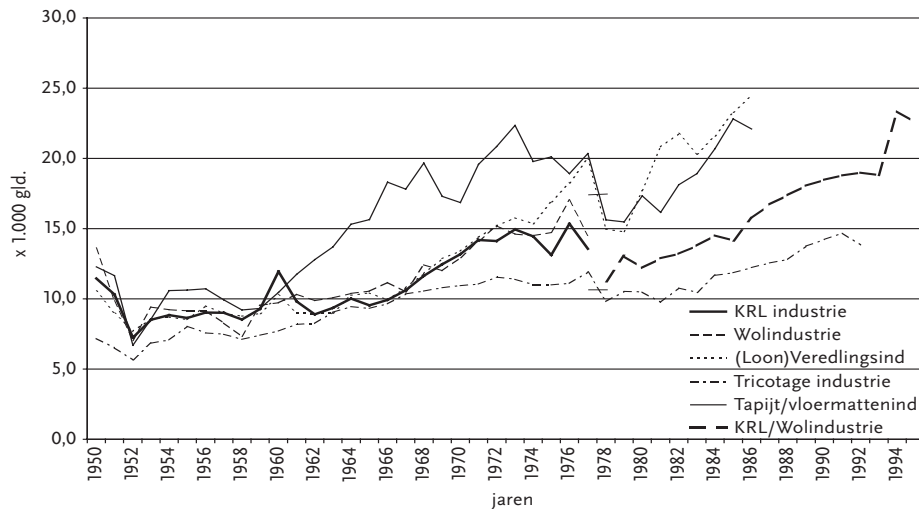
Bronnen: Samenvattende overzichten productiestatistieken en de diverse Statistische Jaarboeken van het CBS. Zie grafiek 5.1.

Wat allereerst opvalt is, dat de daling van de werkgelegenheid veel dieper is geweest dan de vermindering van de productiewaarde, wat logisch is omdat naast de daling van de productie ook van een verbetering van de productiviteit sprake is geweest. Ook valt op dat de lijnen van de werkgelegenheid een meer vloeiend verloop vertonen dan die van de productiewaarde en dat de trendbreuken niet zo'n grote invloed hebben gehad op de werkgelegenheid als op de productiewaarde. Hierbij speelt een vertragende factor een rol, n.l. het feit dat bij een tegenvallende gang van zaken niet direct tot het ontslaan van personeelsleden wordt overgegaan.

Tijdens de periode van opbouw na de Tweede Wereldoorlog en het daarop volgende decennium was er voor de gehele industrie in Nederland sprake van een sterk groeiend personeelsbestand. Bij de Nederlandse textielindustrie was dat al niet meer het geval en kon van 1950 tot 1961 voor alle sectoren slechts van een nagenoeg stabiel bestand worden gesproken. Vanaf 1961 tot 1983 vindt vooral in de KRL-, de wol- en de tricotage-industrie een sterke daling plaats, waarbij opvalt dat de duidelijk markeerbare omslagmomenten waarop de structurele neergang van de werkgelegenheid aanvangt, niet gelijktijdig zijn geweest. De neergang van de KRL- en die van de wolindustrie beginnen nagenoeg gelijktijdig in 1961/62, maar de neergang van de tricotage-industrie begint pas 4 à 5 jaar later. Bij het omslagpunt van de KRL- en wolindustrie is er ook van een duidelijke uitzonderingssituatie binnen de Nederlandse industrie sprake, omdat de macro-economische situatie in Nederland toen nog gezond kon worden genoemd en nagenoeg alle andere bedrijfstakingen floreerden. De kleinere bedrijfstakingen tapijt- en veredelingsindustrie vertonen qua werkgelegenheid veel vlakkere lijnen en hebben niet zo'n sterke structurele neergang gekend.

Ook de BrTW pp van de subbedrijfstakingen vertoont enkele opvallende ontwikkelingen, die in onderstaande grafiek zijn weergegeven.

Grafiek 5.3 Ontwikkeling Bruto Toegevoegde Waarde per persoon van de subbedrijfstakingen 1950–1995*



* Na inflatiecorrectie

Bronnen: Samenvattende overzichten productiestatistieken en de diverse Statistische Jaarboeken van het C.B.S.
N.B. Vanaf 1978 wordt een meer verfijnd begrip van de BrTW pp toegepast. Zie ook grafiek 5.1.

In grafiek 3.3. is reeds gesignaleerd dat het niveau van de BrTW pp van textielindustrie tot het einde der 70^{er} jaren in ongunstige zin aan de onderkant van het spectrum van alle andere bedrijfstakken heeft gelegen en daarna is opgeklommen tot de onderkant van de middengroep. Uit bovenstaande grafiek blijkt hoe het niveau van de BrTW pp van de verschillende textiel-subbedrijfstakingen door de ingrijpende saneringen en door de voortgaande mechanisering c.q. automatisering is gestegen.

In de 50^{er} jaren liggen alle subbedrijfstakingen nog redelijk dicht bij elkaar, maar vanaf het begin van de 60^{er} jaren begint de BrTW pp van de tapijtindustrie sterk te stijgen terwijl die van de overige subbedrijfstakingen bij elkaar blijven. Het veel efficiënter te produceren kamerbrede tapijt en de toegenomen kapitaalintensiviteit van de tapijtindustrie werken dan door. Tien jaar later beginnen, door liquidaties van bedrijven, saneringen van onrendabele productie en producten en door productiviteitstijgingen, de BrTW pp van de KRL-, de wol- en de veredelingsindustrie eveneens toe te nemen. Zij blijven de middengroep vormen, waarbij alleen de tricotage industrie achterblijft. Als daarna vanaf 1978 ook de zelfstandige veredelingsbedrijven met een eigen product worden meegeteld maar ook snelle en bredere machinetypen in gebruik worden genomen, vertoont de veredelingssector een sterke groei. Er zijn dan duidelijk drie groepen te onderscheiden die steeds meer afstand van elkaar nemen, n.l. de kapitaalintensieve tapijt- en veredelingsindustrie met de hoogste BrTW pp, gevolgd door de KRL- en wolindustrie, die dan statistisch zijn samengevoegd, en de tricotage industrie. De laatste sector heeft zich vanaf het begin aan de onderkant van het spectrum bewogen, terwijl ook de groei is achter gebleven waardoor de afstand tot de andere sectoren steeds groter is geworden. De veelal arbeidsintensieve tricotage eindproducten zijn hiervan een belangrijke oorzaak.

In de volgende paragrafen wordt de gang van zaken in de subbedrijfstakingen kort toegelicht.

5.4.3 De KRL-industrie

Meer in detail gezien vertoont het verloop van de productiewaarde van de KRL-industrie na het hoogste niveau in 1951 over de gehele periode een neerwaartse trend. Aanvankelijk is er nog sprake van een geringe daling, maar daarna begint zich een sterke neerwaartse ontwikkeling af te tekenen. De daling van de werkgelegenheid begint na het hoogste punt in 1954.

Dat is de tijd waarin wordt overgeschakeld naar meer ploegendiensten waardoor een betere bezetting van het productieapparaat ontstaat, maar ook een tijd waarin bedrijfsorganisatorische maatregelen worden genomen zoals een betere planning, werkvoorbereiding, tarifiering en kwaliteitscontrole. Het zijn de jaren van modernisering en duidelijke productiviteitsverbetering. Het zijn ook de jaren waarin nog een optimistisch beeld over de groeimogelijkheden van de KRL-industrie bestaat en nog geen rekening wordt gehouden met de later optredende structurele daling. Omdat er schaarste ontstaat op de Nederlandse arbeidsmarkt en de textielindustrie een vrij groot verloop kent, moet vervanging van personeel voornamelijk plaatsvinden door het aantrekken van buitenlandse werknemers.

Na 1961 begint in de KRL-sector een structurele daling van de productiewaarde en van de werkgelegenheid, terwijl daarentegen de macro-economische ontwikkeling in Nederland nog voorspoedig is. Het is de tijd dat het inzicht binnen de KRL doorbreekt, dat schaalvergroting noodzakelijk is om productiviteitsverbetering te realiseren en dat zelfstandigheid niet meer het hoogste goed is voor familieondernemingen. Het is ook de tijd dat de later te bespreken fusiegolf wordt ingezet waardoor de daling van het aantal werkzame personen wordt versterkt.

Zowel de productiewaarde als het aantal werkzame personen vertonen daarna een sterke daling, die naast de structurele neergang van de subbedrijfstaking wordt versterkt door de afzwakkende macro-economische ontwikkeling in de 70^{er} en begin 80^{er} jaren. Na 1977 worden de cijfers van de productiewaarde van de KRL samengevoegd met die van de wolindustrie. Voor deze gezamenlijke subsectoren zet de sterke daling zich tot aan het macro-economisch herstel in 1984 voort. Daarna schommelt het productiewaardeniveau enige tijd en gaat in de 90^{er} jaren over in een lichte daling. Ook het aantal werkzame personen, dat voor de KRL nog enkele jaren apart wordt geregistreerd, vertoont eenzelfde ontwikkeling. De subbedrijfstaking lijkt dan uitgesaneerd waarbij door automatisering en concentratie het aantal werkzame personen enigermate zal blijven verminderen. Er blijven zich echter ook nog faillissementen voordoen en het blijkt dat ook dan aan de structurele neergang nog niet definitief een einde is gekomen. In de volgende hoofdstukken zullen uiteenlopende aspecten van de KRL-industrie nader worden besproken.

5.4.4 De wolindustrie

Bij de veel kleinere subbedrijfstaking wolindustrie vertonen de indicatoren in grote lijnen eenzelfde neergaand trendbeeld als bij de KRL-industrie, zij het dat aan het einde van de 20^{ste} eeuw vrijwel alle wolbedrijven uit Nederland zijn verdwenen. De wolindustrie is meer afhankelijk geweest van de krimpende kledingindustrie dan de andere textiele subbedrijfstakingen, terwijl ook de andere hoofdartikelgroepen, dekens en handbreigaren, in Nederland vrijwel uit de winkelschappen zijn verdwenen.

Na een hoogste niveau in 1950 kent de productiewaarde van de wolindustrie aanvankelijk, net als de KRL-industrie een lichte daling, terwijl ook van een lichte vermindering van het aantal werkzame personen sprake is. Iets later dan in de KRL-industrie begint in 1963 ook in de wolindustrie een ononderbroken sterke neergang van de productiewaarde en van het aantal werkzame personen; een daling die voortduurt tot 1983. De werkgelegenheid loopt daarbij terug van 19.000 naar 1.700 werkzame personen, een daling van ruim 91%. Daarna gaat de afbrokkeling nog voort en is het aantal wolondernemingen aan het einde van de 20^{ste} eeuw verminderd van 63 tot 3.¹⁰

Vanwege de slechte gang van zaken in de wolindustrie verrichtte de Tilburgse Hoogleraar Goldschmidt vanaf 1965 op verzoek van de regering achtereenvolgens een tweetal structuuronderzoeken teneinde concrete maatregelen aan te geven voor de wollenstoffenindustrie om uit de moeilijkheden te kunnen komen.¹¹ De belangrijkste conclusies voor de strijk-garen-sector waren dat zij slechts kans had te blijven voortbestaan indien:

- zes van de negen bestaande fabrieken zouden verdwijnen
- alle verouderde weefmachines zouden worden vervangen door moderne

- alle bestaande spinnerijen zouden worden geconcentreerd in één grote spinnerij
- het totale personeelsbestand zou worden teruggebracht tot 2000 personen.

De noodzakelijke en ingrijpende saneringsvoorstellen waren voor de Tilburgse fabrikanten al te rigouzeus, er kwam dan ook niets terecht van de voorgestelde maatregelen.¹² Tien jaar later waren de betreffende bedrijven zo goed als alle verdwenen.

Na een verdere afbrokkeling van de bedrijfstak greep de overheid in 1974 daadwerkelijk in door de oprichting van de Stichting Wolcon met als taak: onder auspiciën van MEZ en de Nederlandse Herstructurering Maatschappij (Nehem) initiatieven te ontwikkelen inzake de herstructurering van de wolindustrie. De overheid stelde financiële middelen ter beschikking en zo kon Wolcon de aandelen verwerven van Sigmacon BV, een nieuwe vennootschap, die naast het kernbedrijf Koninklijke AaBe Fabrieken BV, zeven andere wollenstoffenbedrijven zou omvatten die zich in principe bereid hadden verklaard deel te nemen. Er waren twee in feite tegengestelde taakstellingen voor Sigmacon:

1. Handhaving van de werkgelegenheid
2. Het opzetten van een rationeel commercieel functionerend bedrijf waaruit deze werkgelegenheid zou moeten voortkomen.¹³

De belangstellende bedrijven zouden een zogenaamde ‘sluisperiode’ moeten doormaken waarin zij werden doorgelicht. De gezonde bedrijfsonderdelen zouden mogen binnentreden in Sigmacon, van de niet-rendabele delen werden de personeelsleden administratief in een apart bureau ondergebracht met als doel bij- en omscholing voor andere functies bij Sigmacon. Een jaar later telde Sigmacon drie ‘goedgekeurde’ bedrijven met ruim 850 werknemers.¹⁴ De meeste andere potentiële deelnemers waren reeds in grote moeilijkheden gekomen of hadden de productie “door gebrek aan orders” reeds gestaakt. “Gebrek aan orders” was een in die tijd veel gehoorde reden bij het ten onder gaan van wolbedrijven. Het is een indicatie van productiegeoriënteerd denken met een passief/afwachtende commerciële houding, in tegenstelling tot het marketing denken dat vanuit de markt wordt gestuurd en dat over diverse marketinginstrumenten beschikt om orders en marktposities te kunnen verwerven.

Ook diverse andere pogingen tot concentratie van wolbedrijven werden ondernomen, waarvan alleen die van de wolwasserijen met ruim 50 medewerkers slaagde, zij het voor korte tijd. In 1977 deelde Minister van E.Z. mede dat meer dan 50 mln. gld. via de Stichting Wolcon in diverse wolprojecten was geïnvesteerd en dat de herstructureringstaken voorlopig werden opgeschort.

Nadat vanuit Sigmacon, vanwege de terugvallende markt van herenkledingstoffen speciaal voor deze sector een nieuwe combinatie werd opgezet die overigens slechts korte tijd heeft bestaan, bleef AaBe als enig Sigmacon bedrijf over. Na de omzetting van de achtergestelde overheidsleningen in eigen vermogen en het afgeven door de overige aandeelhouders van hun certificaten aan een zogenaamde één guldenstichting, werd AaBe in feite een volledig staatsbedrijf. Op verzoek van de Tweede Kamer stelde de Algemene Rekenkamer een tweetal rapporten op. Na de nodige politieke onrust werd de Wolcon stichting in 1980 beëindigd.¹⁵ Enkele jaren later werd de inmiddels kleinschalige wollen stoffenonderneming AaBe geprivatiseerd. Na enkele technische faillissementen werd even zovele malen een doorstart gemaakt waardoor AaBe, dat zich inmiddels als kleinschalige onderneming had gespecialiseerd op brandvertragende wollen stoffen voor bekleding van vliegtuigstoelen, gordijnen en uniformen voor de brandweer, in het jaar 2000 nog bestaat. Bijna alle andere wolondernemingen beëindigden in de 70^{er} en in het begin van de 80^{er} jaren hun activiteiten.

In een nota Structuurverbetering Wolindustrie gaf de Stichting Wolcon in 1978 de volgende vijf oorzaken aan van de ondergang van de Tilburgse wollen stoffenindustrie:¹⁶

Oorzaak 1. Verschuiving in de kledgewoonten

“Veranderingen in het consumptiepatroon, waarbij enerzijds japonnen, kostuums, colberts

en winterjassen steeds minder werden gedragen en werden vervangen door spijkerbroeken, T-shirts, truien, jacks e.a. vrijetijdskleding. Anderzijds de vervanging van de meestentijds zware wollen stoffen door lichtere materialen met betere draageigenschappen, zoals voor kostuums en het leger dat gedeeltelijk overstapte van wollen naar katoenen stoffen”.

Daarbij moet worden aangetekend dat het leger de inkoop grotendeels verplaatste van de Nederlandse naar de buitenlandse industrie die de productie van het doek inmiddels had overgebracht naar het Oostblok. In een debat daarover in de Tweede Kamer in 1982 werd het Ministerie van Defensie niets in de weg gelegd op deze weg voort te gaan. Enige ondernemingen die gespecialiseerd waren in de fabricage van uniformen staakten daarop de productie.¹⁷

Oorzaak 2. Loonkosten

“De verhoudingen in het loonkostenniveau tussen Nederland en enkele andere West-Europese landen wijzigden zich ten nadele van de Nederlandse industrie, waar zij in 1976 na Zweden tot de hoogste behoorden van de wereld” (meer informatie in het volgende hoofdstuk)

Oorzaak 3. Tekort aan arbeidskrachten

“Onder invloed van de ontwikkeling bij de textielbedrijven (ontslagen, sluitingen etc.) is de belangstelling van de arbeidende bevolking voor de textielindustrie begrijpelijkerwijs sterk dalende. De werksfeer was niet de belangrijkste oorzaak, veeleer waren het de hogere lonen in de andere bedrijfstakken, met name in de bouwnijverheid, die de mensen uit de textiel fabriek lokten”

Oorzaak 4. Concurrentie vanuit het Italiaanse Prato

“Een groot deel van de Nederlandse wollen stoffenindustrie is ten onder gegaan aan de drukende concurrentie uit Prato. Lage lonen, lage sociale lasten, vrouwen en kinderarbeid in een uitgebreide huisnijverheid, waarvan de export werd gesubsidieerd door de Italiaanse overheid worden de basis genoemd van de als onereus ervaren concurrentie. Anderzijds kende Prato een ver doorgevoerde specialisatie, een proces om uit geregenereerde wol (kunstwol uit lompen) stoffen te fabriceren op een machinepark van eigen bodem met aanmerkelijk lagere machinekosten”.

Oorzaak 5. De EEG en de import van buitenlandse wollen stoffen

“De import van textiel en kleding is na 1960 sterk gestegen. De import van producten van de wolindustrie is in hoofdzaak afkomstig van de andere EEG landen hetgeen bij de bestaande ongunstige loonkostenverhouding als niet verwonderlijk moet worden geacht”.

Het aandeel van de Nederlandse bedrijven op de binnenlandse markt van wollen kledingstoffen, die door de vraagverschuiving en invoer van gereede kledingartikelen al sterk onder druk stond, liep door de toegenomen invoer van de wollen stoffen sterk terug. Zij is in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 5.5 Aandeel van de binnenlandse (strijkgaren) wollenstoffenindustrie op de Nederlandse markt

Jaar	Marktaandeel
1960	66 %
1966	33 %
1976	11 %

Bron: Gorp, P.J.M. van, *Tilburg eens de wolstad...*, 228 e.v.

Oorzaak 6 Verouderd machinepark, te weinig investeringen

“Bedacht dient te worden dat niet alle wolondernemers tijdig konden beschikken over apparatuur die zich leende voor de productie van de nieuwe mode artikelen en dat bovendien de financiële middelen ontbraken voor de noodzakelijke investeringen”.

In onderstaande tabel is de mate van automatisering van een aantal landen vergeleken.

Tabel 5.6 Automatische weefgetouwen in de wolindustrie in 1959 in % van de capaciteit

	Nederland	Benelux	W.Duitsland	Frankrijk	Italië
Automatische weefmachines	10	15	12	27	6

Bron: Spaendonck, B.J. van, *De wolindustrie na de Tweede Wereldoorlog*, niet gepubliceerd artikel, Tilburg c.a. 1990, blz. 5

Het blijkt dat bij de wolweverijen reeds in 1959 t.o.v. de West-Europese landen een achterstand bestaat. Goldschmidt constateert in een structuuronderzoek van de wolindustrie dan ook:¹⁸

- “Het machinepark is in de verschillende afdelingen in belangrijke mate verouderd”
- “De automatisering is nog niet in voldoende mate voortgeschreden”
- “Een belangrijk gedeelte van het huidige machinepark moet worden vervangen”
- “De huidige seriegrootte en ook bedrijfsgrootte maken het onmogelijk de kostprijs voor- delen van de nieuwe machines te realiseren”
- “De financiële resultaten van de ondernemingen lieten het veelal niet toe gelden te reser- veren voor modernisering”.

Goldschmidt constateert ook, “dat in 1963 meer dan de helft van de Tilburgse strijkgaren wollen stoffen bedrijven reeds verlies maakte, maar ook dat bij alle andere wolondernemingen een minder dan normaal rendement op het geïnvesteerde vermogen werd behaald”.¹⁹ Onvol- doende rentabiliteit zal dan ook een belangrijke oorzaak zijn geweest van de achterstand in automatisering.

Kijkend naar jaarverslagen van de brancheorganisatie Fenewol uit die jaren en naar de redenen van reorganisaties en faillissementen, dan lijkt het een herhaling van deze stand- punten, waarbij vooral loonkosten en concurrentie vanuit het buitenland de grote boosdoe- ners zijn. De wijziging van de kledgewoonten krijgt minder aandacht en het gebrek aan internationale oriëntatie wordt niet genoemd. Opvallend is niet alleen dat in de wolindustrie slechts een enkele persoon productie- of handelsactiviteiten heeft opgestart in Prato, maar ook dat in de wolindustrie slechts een enkel bedrijf de kwaliteit en de moed heeft gehad nieuwe producten voor nieuwe markten te ontwikkelen. Het management in de wolindustrie heeft daartoe nauwelijks initiatieven ontwikkeld.

“De oorzaak van de ondergang van de Tilburgse wollenstoffenindustrie moet bij de fabrikanten zelf gezocht worden. Men was te veel verwend geraakt, men trok er niet op uit. Het is te eenzijdig om het allemaal aan de concurrentie van Prato te wijten”, aldus E.L.W.M. van Spaendonck (de man die een klein eigen bedrijfje in Prato heeft opgezet) in een later gehouden interview.²⁰

Naast deze beoordeling van de mentale instelling van het management blijkt van alle andere opgesomde oorzaken vooral oorzaak 6, “het gebrek aan financiële middelen, de te kleine seriegrootte en de te kleine bedrijfsgrootte om voldoende te kunnen automatiseren” van dodelijke aard te zijn. Een bedrijf met een groot aantal familieondernemingen kan een dergelijke achterstand niet meer inhalen. Ministers, hoogleraren, politici, ambtelijke bestuur- ders, managers van buiten de wolindustrie, directeurs van wolbedrijven en vakbonden hebben zich deze dodelijke argumenten niet voldoende gerealiseerd. Met hun wijsheid en ervaring hebben zij voor de wolindustrie geen kans gezien, om met adequate maatregelen

aan de krachten van de markt te ontkomen of vernieuwingen door te voeren. Nagenoeg alle wolondernemingen zijn ten onder gegaan, de wolindustrie is uit Nederland verdwenen.

De belangrijkste oorzaken daarvoor zijn o.i.:

- het wegvallen van de afzetmarkten (kledingindustrie, dekens en handbreigaren),
- het geen antwoord kunnen vinden op de sterke Italiaanse concurrentie,
- wijziging van de kleedgewoonten,
- de over het algemeen te kleine schaalgrootte, het gebrek aan financiële middelen en aan vernieuwingen.

5.4.5 De tricotage-industrie

De tricot- en kousen industrie vertoont in vergelijking met de KRL- en wolindustrie een enigszins afwijkend beeld (grafieken 5.1, 5.2 en 5.3). Aanvankelijk is nog sprake van een groei van de productiewaarde, i.p.v. een dalende trend zoals die bij de KRL- en wolindustrie. Eerst in 1970 zet een daling van de productiewaarde in, die voortduurt tot het jaar 1983. De daling van de werkgelegenheid begint enkele jaren eerder en is iets minder steil dan bij de andere subbedrijfstakingen. Vanaf 1983 is er tot 1993 sprake van een afwisselend stabiele en licht dalende productiewaarde en werkgelegenheid. In dat jaar wordt de tricotagesector samengevoegd met andere, dan ook kleinschalig geworden sectoren uit de bedrijfstaking textiel en is zij niet meer individueel te volgen. Ondanks de positieve ondertoon van vertraagde daling in vergelijking met de KRL- en wolindustrie, blijft de BrTW pp in de tricotage industrie gedurende de gehele in ogenschouw genomen periode achter bij die uit de andere subbedrijfstakingen. Aannemelijk is dat de arbeidsintensieve confectiewerkzaamheden in de tricotagesector de BrTW pp ongunstig hebben beïnvloed. Belangrijke verklaringen voor het in de tricotage industrie pas later plaatsvindende omslagmoment van groei naar daling zijn:

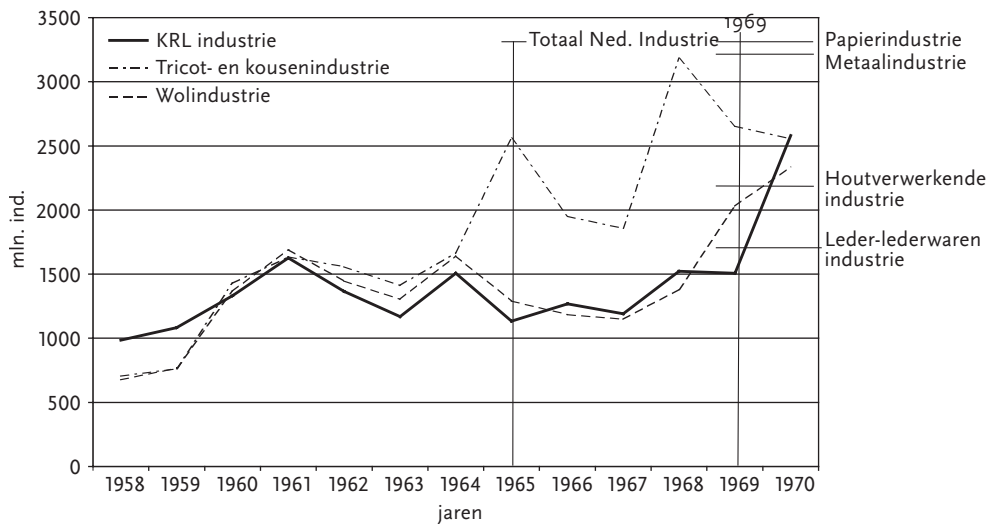
1. Het feit dat eind 60^{er} en begin 70^{er} jaren als gevolg van het modebeeld sprake is geweest van een korte hausse in tricotage kledingstoffen en dat
2. De tricotage ondergoed-, kousen- en badpakkenindustrie over een aantal sterke consumentenmerkartikelen heeft beschikt.

Bij het tweede punt was sprake van een sterke positie op de thuismarkt met een relatief grote merkentrouw bij deze eindproducten, waardoor langer kon worden standgehouden tegen goedkope importen dan in de KRL- en de wolindustrie, waar voor het grootste deel merkloze halffabrikaten werden geproduceerd. Bekende merkartikelen uit die jaren in de tricotage-sector waren: 'Hollandia', 'Jansen & Tilanus', en 'Koala' voor onder- en nachtkleding, voorts 'Danlon', 'Jovanda' en '3 Sterren'-nylons en -panty's en 'Tweka' en 'Linda Lu' badkleding. Door deze consumentenmerken was ook het marketing denken in deze sector verder ontwikkeld dan in de veelal meer traditionele verkooporganisaties met agenten die in de KRL- en wolindustrie nog veelvuldig voorkwamen. Uiteindelijk hebben toch ook alle producenten van genoemde merkartikelen het loodje moeten leggen en is alle productie daarvan in Nederland gestaakt. Er was geldgebrek om voldoende in de merken te investeren, bovendien werden zij internationaal niet uitgebouwd. Ook heeft het management niet de daadkracht en de moed gehad de productie voor deze consumentenartikelen naar andere goedkopere landen te verplaatsen of daar uit te besteden. Al moet daarbij opgemerkt worden dat in die tijd de weerstand tegen dergelijke maatregelen maatschappelijk, van laag tot hoog, zeer groot was.

* Een voorbeeld van deze maatschappelijke weerstand in de 70^{er} jaren, is dat de directie van een tricotagefabriek een container met in boerenbont gedrukte damesslipjes in Hong Kong liet produceren en deze binnen een week met een goede winst doorverkocht aan een grote klant. Bij rapportage daarover aan de Raad van Commissarissen (RvC) werd de directie berispt, omdat deze actie een bedreiging vormde voor de werkgelegenheid van de eigen fabriek.²¹ Na verloop van tijd werd het uitbesteden van het confectiewerk in het goedkopere buitenland bij enkele van de toen nog bestaande tricotagebedrijven een meer geaccepteerde gang van zaken. Verder op in deze studie zal worden uiteengezet dat deze strategie van uitbesteden in de KRL-industrie, zij het sporadisch, wel ten uitvoer werd gebracht.

Naast gereede artikelen was de tricotage-industrie een belangrijke leverancier van de kleding-industrie. Reeds eerder is vermeld dat deze bedrijfstak voor een zeer groot deel uit Nederland is verdwenen, waardoor ook een belangrijk deel van de leveranties hun bestaan hebben beëindigd. De tricotageproducenten van technisch doek, met als belangrijke afzetmarkten de automobiel- en coatingindustrie, hebben langer in Nederland stand gehouden. Een enkeling daarvan is in het jaar 2000 nog actief. Tot slot van de bespreking van de subbedrijfstakken KRL-, wol- en tricotage-industrie zijn in onderstaande grafiek de investeringen per werknemer in deze sectoren in vergelijking met enkele andere bedrijfstakken weergegeven.

Grafiek 5.4 Investeringen per werknemer in de KRL-, wol- en tricotage-industrie, alsmede in enkele andere bedrijfstakken 1958–1970



Bron: *Vertriko Visie*, Jaargang 25, no. 4, 125

Wat als eerste opvalt, is dat de investeringen per werknemer in de KRL-, wol- en tricotage-industrie in 1965 duidelijk lager zijn dan het gemiddelde van de Nederlandse industrie. Tot 1960 lag het investeringsniveau in de KRL-industrie vrij ruim boven dat van de wol- en tricotage-industrie, daarna lagen de niveaus van de subbedrijfstakken enkele jaren dicht bij elkaar. Na 1964 komen de investeringen per medewerker in de tricotage-industrie op een duidelijk hoger niveau te liggen, waarbij uitbreidingsinvesteringen in breicapaciteit en arbeidsbesparende investeringen in de kousen- en sokkensector plaatsvonden. Bij de laatste werd de loonafhankelijkheid verkleind en werd verondersteld dat daardoor de internationale concurrentiepositie zou kunnen worden versterkt. Helaas werden deze machines wereldwijd

geplaatst, maar ook bleek de Nederlandse thuismarkt te klein voor grootschalige productieseries. Ruim 10 jaar later was de gehele kousenindustrie uit Nederland verdwenen. In 1968 en 1969 ligt in de tricotage-industrie het investeringsniveau incidenteel hoger, vanwege de herbouw na een grote brand eind 1967 bij de Danlon fabrieken in Emmen. Ook in de KRL- en wolindustrie nemen de investeringen per werknemer de laatste jaren toe waarbij aangenomen mag worden dat het wegvallen van onrendabele ondernemingen en het verminderende personeelsbestand belangrijke oorzaken zijn. De investeringen per medewerker van de sectoren van de textielindustrie komen in 1969 boven die van de lederwarenindustrie en de houtverwerking te liggen maar blijven nog aanzienlijk achter bij de metaal- en papierindustrie.²²

5.4.6 De tapijtindustrie

Bij de tapijt- en vloermattenindustrie kan van een zeer gezonde en groeiende subsector worden gesproken, waarvan de ontwikkeling een geheel ander beeld heeft vertoond dan de eerder besproken subbedrijfstakingen (grafieken 5.1, 5.2 en 5.3). In de tapijtsector breekt in 1955 een periode aan van ruim 20 jaar waarin de productiewaarde ruim wordt verdubbeld. Het aantal werkzame personen blijft daarbij tot 1976 vrijwel stabiel, wat betekent dat in die periode een zeer sterke verbetering van de productiviteit is gerealiseerd. Na een geringe daling in het midden van de jaren '70 treedt in de recessieperiode een stabilisatie van de productiewaarde op, terwijl er een lichte vermindering van het aantal werkzame personen plaatsvindt, zodat de productiviteitsverbetering zich is blijven voortzetten. Na het macro-economisch herstel neemt de productiewaarde weer toe en benadert die van de aanvankelijk veel grotere maar sterk gekrompen KRL-industrie en overstijgt die van de andere subbedrijfstakingen. Met een relatief hoge BrTW pp heeft de tapijtindustrie kans gezien zich geheel aan de neergang van de andere subsectoren te onttrekken en is er sprake van een grote tegenstelling.

De tapijtindustrie heeft bekende consumenten merkartikelen ontwikkeld, zoals o.a. 'Bergoss', 'Desso', 'Hatéma' en heeft daarmee een sterke marktpositie opgebouwd. Daarnaast beschikte zij in de 60^{er} en 70^{er} jaren ook over een verbeterd product, het 'kamerbreed tapijt' dat een zeer sterke groei heeft gekend en talloze oude types vloerbedekkingen heeft vervangen. Bovendien werden daarbij de oude smalle machines vervangen door snelle en brede kapitaalintensieve machines. Ook was een belangrijk aspect dat de relatief hoge transportkosten voor de volumineuze tapijten bescherming bood tegen de internationale concurrentie, waardoor een massale verplaatsing van de productie naar goedkopere productielanden niet heeft plaatsgevonden. Al deze factoren hebben tot gevolg gehad dat een structurele neergang, zoals in de andere sectoren het geval is geweest, bij de tapijtindustrie niet is opgetreden.

5.4.7 De veredelingsindustrie

Ook de veel kleinere veredelingsindustrie, die in afwijking van de spinnerijen en weverijen dichter bij de eindgebruiker is gepositioneerd, vertoont een afwijkend beeld van de KRL-, wol- en tricotage-industrie. De productiewaarde blijft tot 1975 nagenoeg stabiel en steekt gunstig af bij de sterke teruggang van de KRL- en de wolindustrie. Ook na 1975, toen de loon- en zelfstandige veredelingsindustrie, waaronder de drukkerijen met een eigen product, statistisch werden samengevoegd, blijft de productiewaarde van de veredelingsindustrie stabiel en vertoont na het macro-economisch herstel zelfs een lichte groei. Over de gehele in ogenschouw genomen periode geeft het personeelsbestand een geleidelijke daling te zien en is door nieuwe machines en een betere procesbeheersing van een aanzienlijke productiviteitsstijging sprake (zie grafieken 5.1, 5.2 en 5.3).

Het spinnen, weven en breien kan worden gekarakteriseerd als een mechanisch voortbrengingsproces, waarvan de textielmachines in Europa in die jaren voornamelijk in Duitsland, Zwitserland en Italië werden geproduceerd. Mede omdat de daarbij behorende mechanisch/elektronische textieltechniek redelijk gemakkelijk aan de industrie in de opkomende landen

overdraagbaar was, verschoof het zwaartepunt van de afzet van textielmachines in de periode van 1960 tot 2000 van West-Europa geleidelijk naar Azië.

De veredelingsindustrie beschikte over een chemisch/technologische procestechniek die minder gemakkelijk overdraagbaar was, terwijl ook de daarvoor benodigde basiskennis in de opkomende landen in veel mindere mate aanwezig was. Door de kennisvoorsprong kon de West-Europese veredelingsindustrie zich dan ook aanvankelijk beter handhaven in de internationale concurrentiestrijd. Daarnaast konden de zelfstandige drukkerijen gebruik maken van de goedkoop geïmporteerd ruwdoek als grondstof en waren zij ook daardoor beter in staat internationaal te blijven concurreren. Een bijkomend voordeel was dat Nederland in deze sector, anders dan de spin- en weefmachines, wel over een eigen machine-industrie beschikte. Machinefabriek Brugman in Almelo en Stork in Boxmeer waren relatief grote en toonaangevende bedrijven die verdelingsmachines fabriceerden, de laatste zelfs met een uniek drukprocédé. De eerste is in het begin van de 21^{ste} eeuw geliquideerd, van Stork zijn de productieactiviteiten in 2006 naar India overgeplaatst.

Het gevolg van dit alles is geweest dat de verdelingsindustrie een relatief hoge BrTW pp heeft gekend en dat de daling van de werkgelegenheid in de verdelingsindustrie minder dramatisch geweest dan in de KRL-, wol- en tricotage-industrie. In onderstaande tabel worden deze cijfers over de periode 1975–1995 weergegeven.

Tabel 5.7 Verloop aantal werkzame personen in de KRL-, wol- en tricotage-industrie in vergelijking met de verdeling industrie 1975–1995

x 1.000 pers.	1975	1995
KRL-, wol- en tricotage-industrie	33.3	10.5
Index	100	31
Verdelingsindustrie	4.4	2.5
Index	100	57

Bron: Zie grafieken 6.3 en 7.4

N.B. Voor 1975 zijn geen aparte cijfers over de zelfstandige verdelingsbedrijven verstrekt, na 1992 werden de KRL- wol- en tricotage-industrie niet meer apart vermeld en zijn de cijfers voor 1995 geschat

Terwijl van 1975 tot 1995 de werkgelegenheid in de KRL-, wol- en tricotage-industrie met bijna 70 % is gedaald, is deze in de verdelingsindustrie slechts met 43 % afgenomen. In de jaren rondom de eeuwwisseling heeft echter een aanzienlijk deel van de verdelingsbedrijven in Nederland de activiteiten gestaakt of sterk ingekrompen, zodat het uiteindelijke beeld van de verdelingsindustrie niet sterk afwijkt van dat van de andere subbedrijfstacken.

5.5 Samenvatting en conclusies

Uit dit hoofdstuk blijkt dat de textielindustrie in de jaren vijftig binnen de Nederlandse industrie qua aantal personeelsleden tot één van de grotere bedrijfstacken behoorde met een aanzienlijke export. Aan het begin van de zestiger jaren was de BrTW pp in de textielindustrie in vergelijking met andere bedrijfstacken echter relatief laag. Ook de investeringen per werknemer lagen in de grootste subbranches van de textielindustrie in de 60^{er} jaren achter op de meeste ander bedrijfstacken in Nederland. De bedrijfstack stond toen aan de vooravond van een ontakeling en afbraak van een grote omvang. Desondanks heerste er in die tijd binnen de bedrijfstack een zeer positieve opstelling en een optimistische toekomstvisie.

Opvallend is dat de neergang in de textielindustrie, zowel naar aantal medewerkers als naar productiewaarde gemeten, al vroegtijdig is ingezet en bovendien op een tijdstip dat de macro-economische ontwikkeling van ons land nog voorspoedig was. Dat betekent dat de omslag andere oorzaken heeft dan conjuncturele. Een paar honderd textielondernemingen moesten hun poorten sluiten en in totaliteit verloren meer dan 75.000 textielwerknemers hun baan. Na het macro-economisch herstel in 1983 nam de sterke neergang af. Dankzij

saneringen, bedrijfssluitingen en productvernieuwingen, toont vanaf het einde van de 60^{er} jaren de BrTW pp een opgaande lijn. Na 1983 geeft zij door productiviteit verbetering en meer hoogwaardige producten een verdere stijging te zien.

De bedrijfstak textiel is opgebouwd uit een aantal subbedrijfstakingen met verschillende grondstoffen, productieprocessen en producten, die ten dele aan verschillende afzetmarkten werden geleverd. Bij deze subbedrijfstakingen is de gang van zaken niet altijd gelijk, maar is zelfs van tegengestelde ontwikkelingen sprake geweest. Drie subsectoren, de KRL-, de wol- en de tricotage-industrie zijn in de tweede helft van de 20^{ste} eeuw qua productie en werkgelegenheid sterk gereduceerd. Daarentegen heeft, bij een nagenoeg gelijkblijvend aantal werkzame personen, de productie van de tapijtindustrie zich vanaf 1960 verdrievoudigd. De veredelingsindustrie heeft tot tegen het einde van de eeuw op een relatief laag niveau een vrij stabiele ontwikkeling gekend.

Opvallend is dat de neergang in de tricotage-industrie later is ingezet dan die in de KRL- en wolindustrie. Naar het zich laat aanzien zijn een relatief groot aantal merkartikelen en een korte modegolf daarvoor belangrijke factoren geweest. Ca. 60% van de afzet van de tricotage industrie betrof kant en klare (merk) kledingartikelen waarvan de productie uiteindelijk vanwege het arbeidsintensieve karakter niet bestand is geweest tegen de concurrentie uit het goedkopere buitenland. Ca. 35% van de tricotageafzet betrof doek voor de kledingindustrie die zich verplaatste naar het buitenland en/of waarvan de producerende bedrijven in Nederland liquideerden.

Bij grote delen van de wolindustrie heeft de overheid tijdens de neergang een actieve en financieel steunende rol gespeeld. Ondanks een brede maatschappelijke inzet hebben de Nederlandse wolondernemingen, op slechts een enkele uitzondering na, geen kans gezien de bedrijven en de werkgelegenheid daarin in stand te houden. De wolindustrie in Nederland is zo goed als geheel verdwenen. Diverse oorzaken zijn daarvoor aan te wijzen, zoals het wegvallen van de afzetmarkten (kledingindustrie, dekens en handbreigaren), het geen antwoord kunnen vinden op de sterke Italiaanse concurrentie, een wijziging van de kleedgewoonten, de over het algemeen te kleine schaalgrootte van de ondernemingen en het gebrek aan vernieuwingen.

De tapijtindustrie heeft door de toenemende belangstelling van het interieur en de introductie van kamerbreed tapijt een gezonde en groeiende ontwikkeling laten zien, terwijl ook een groot deel van de veredelingsindustrie zich, tot het einde van de 20^{ste} eeuw, dankzij een sterke exportpositie heeft kunnen handhaven. Zij kunnen als de meest kapitaalintensieve textiel subbedrijfstakingen worden beschouwd en hebben over het algemeen goede financiële resultaten gerealiseerd. De neergang van de textielindustrie is dus niet te wijten aan de tapijt- en de veredelingsindustrie maar aan de KRL-, de wol- en de tricotage-industrie. In de volgende hoofdstukken zullen de ontwikkelingen en de oorzaken van de neergang van de grootste subbedrijfstaking, de KRL-industrie, aan de orde worden gesteld.

HOOFDSTUK 6

Kenmerken en uitgangssituatie van de KRL-industrie vóór de neergang

6.0 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is uiteengezet dat binnen de bedrijfstak textiel de Nederlandse KRL-industrie rond 1960 de grootste subbedrijfstak in de textielindustrie is geweest. Alvorens op de meer recente ontwikkeling in te gaan wordt in dit hoofdstuk een aantal historische achtergronden geschetst en de uitgangssituatie besproken die de KRL-industrie voorafgaand aan de structurele neergang kenmerkte.

Allereerst wordt aandacht geschonken aan de opkomst en de historische ontwikkeling van de KRL-industrie. De afscheiding van België in 1830, de invloed van de industriële revolutie en de voorziening van de Nederlands-Indische markt, blijken belangrijke impulsen te zijn geweest voor de ontwikkeling van de katoenindustrie in Nederland die tot na de Eerste Wereldoorlog een zeer expansieve periode heeft gekend.

Vervolgens komt het KRL-productieproces aan de orde en worden schematisch de verschillende productiefasen en de goederenstromen daartussen weergegeven. Daarbij worden de drie hoofdproductiefasen, de vier hoofdartikelgroepen die de KRL-industrie voortbrengt en de belangrijkste afzetmarkten besproken. Ook worden de verschillende typen KRL-ondernemingen en de uiteenlopende kenmerken van de hoofdproductiefasen nader toegelicht.

De daarop volgende paragraaf behandelt de structuur, de schaalgrootte, de mate van integratie en de capaciteitsontwikkeling van de KRL-industrie in de jaren voorafgaand aan de structurele neergang. Ook wordt een aantal sociale aspecten belicht. Het blijkt dat daarbij, zowel binnen de bedrijfstak als daarbuiten, een beeldvorming is ontstaan die niet altijd met de werkelijkheid in overeenstemming was. In de laatste paragraaf wordt kort aandacht besteed aan de financiële gang van zaken van een aantal ter beurse genoteerde textielfondsen en blijken ook hierbij de beeldvorming en de werkelijkheid niet altijd overeen te stemmen.

6.1 Historische schets tot 1950

Van oudsher is de Nederlandse katoen- en linnenindustrie, die als huisnijverheid is gestart, voornamelijk gevestigd in Twente, Z.O.-Brabant en in de Gelderse Achterhoek. De rol van de weversgilden, wier invloed in de verschillende steden en dorpen sterk uiteen liep en van de fabriqueurs, die grondstoffen aan de thuiswevers ter beschikking stelden en zelf het doek in de handelssteden verkochten, is in de historische textiel literatuur reeds talloze malen toegeelicht en wordt hier niet verder vermeld.¹ Met name voor de Twentse katoenindustrie begon de 'gouden eeuw' na de afsplitsing van België in 1830.² Tot dat moment werd de grote koloniale afzetmarkt in Nederlands-Indië voornamelijk voorzien van katoenen weefsels die in België werden geproduceerd. De Noordelijke Nederlanden vervulden daarbij een dubbele handelsfunctie, waarbij weefsels aan Nederlands-Indië werden toegeleverd en koloniale waren werden ingekocht.

Doordat België na de afscheiding in 1830 haar eigen politieke – en economische weg ging, kwam er een einde aan deze arbeidsdeling. De in 1824 door Koning Koopman Willem I

opgerichte Nederlandsche Handel-Maatschappij (NHM), waarvan hij tevens grootaandeelhouder was, kreeg tot taak de productie van textiel voor Indië in Nederland onder te brengen. Om een aantal redenen werd daarvoor Twente uitgekozen. Enerzijds omdat daar kennis van het spinnen en weven aanwezig was, anderzijds omdat de lonen in Twente relatief laag waren. Door deze manoeuvre, maar ook door de moordende Engelse concurrentie, werd volgens Scholliers “een doodklap aan de Belgische textielnijverheid uitgedeeld”.³ In een volgende hoofdstuk zal blijken dat de Belgische textielindustrie deze doodklap heeft overleefd, zich daarna zeer goed heeft hersteld en in de tweede helft van de 20^{ste} eeuw nog steeds een belangrijke rol speelde op de Nederlandse textielmarkt. Na 1830 trokken ook enkele Belgische ondernemers naar Nederland, richtten hier een textielbedrijf op, of brachten op een andere manier textielkennis over, terwijl de Belgische machinefabriek Cockerill de stoommachines leverde.

Door het ruime aanbod van personeel was het mogelijk het loonpeil laag te houden. Thomas Ainsworth schatte in 1832 de lonen in Twente vier maal zo laag als die in Engeland, terwijl uit een vergelijking van de gebroeders Salomonson uit 1841 blijkt dat de Zeeuwse wever gemiddeld 35 % meer verdiende dan zijn vakgenoot uit Twente.⁴ Aan Brabant, waar ook een textiele huisnijverheid aanwezig was en waar de lonen lager waren dan in de steden in Holland, ging deze ‘industrie stimulerings’ ook om een andere reden voorbij. “Gezien de ligging dichtbij de Belgische opstandelingen was de overheid bang dat er, of gemene zaak met hen gemaakt zou worden of door smokkelpraktijken aan hen steun zou worden verleend”.⁵

Het feit dat lage lonen een belangrijke rol spelen bij het vestigen of verplaatsen van textielactiviteiten zal zich ruim een eeuw later opnieuw voordoen. Aanvankelijk bij de verschuiving van Noordwest- naar Zuid-Europa en vervolgens vanuit Europa naar een aantal Aziatische landen. Ook in de VS hebben de kosten en het aanbod van de menselijke arbeid naast die van het aanbod van grondstoffen een rol gespeeld bij de verplaatsing van de textielindustrie uit New England naar het Zuiden. Wisselink spreekt daarbij over het ‘theoretisch aantrekkelijk vermogen’ van een regio, waarbij voor de textielindustrie naast de beschikbaarheid en kosten van arbeid de nabijheid van grondstoffen en energiedragers, klimaat, beschikbaarheid van water en ligging ten opzichte van afzetgebieden, factoren zijn die de vestiging van nieuwe industriële activiteiten beïnvloeden.⁶ In de tegenwoordige tijd spelen daarbij ook andere factoren zoals o.a. infrastructurele voorzieningen, fiscale faciliteiten, milieueffecten, subsidies en sociale stabiliteit een rol. Temidden van deze veelheid aan factoren blijven grote verschillen in loonkosten tussen verschillende landen en regio’s voor de textielindustrie, maar natuurlijk ook voor andere bedrijfstakken, een belangrijke factor. Bij alle sociale narigheid die de neergang van grote delen de textielindustrie in West-Europa tot gevolg heeft gehad, is het wrang te constateren dat vooral in Twente de loonkostenfactor een cruciale rol heeft gespeeld zowel bij de opkomst als bij de neergang van de textielindustrie. Het Franse gezegde “l’histoire se répète” werd opnieuw bewaarheid.

De kleinschalige huisindustrie in Twente, die bijna volledig op de binnenlandse markt was gericht, moest voor serieproductie tot een krachtige exportindustrie worden omgebouwd. De Nederlands-Indische markt werd sinds 1824 beschermd door een stelsel van z.g. differentiële rechten waarbij de buitenlandse weefsels met ca. 25 % werden belast. De Twentse artikelen waren hiervan vrijgesteld, mits zij waren voorzien van een certificaat van Nederlandse oorsprong.⁷ Gesproken kan hierbij worden van een ‘captive market’, d.w.z. een marktsituatie waarbij de afnemers uit hoofde van contracten gebonden zijn aan een leverancier. Vergelijken met de later verleende lokale steun in de opkomende industrielanden, die in Nederland als onereuze concurrentie werd ervaren, kan ook hier van een “l’histoire se répète” worden gesproken.

Op kosten van de Nederlandse regering werd Thomas Ainsworth in 1835 naar Engeland gestuurd om daar de verbeteringen te bestuderen die in de oude ambachtelijke industrie in Oost-Nederland konden worden toegepast. Mede op zijn aanwijzingen werden de nieuwe

technieken ingevoerd om de productie op een hoger niveau te brengen. Gefinancierd door de NHM werden weefscholen opgericht om de wevers met een nieuw weefprocédé vertrouwd te maken, waarbij de ‘smietspoel’ werd vervangen door de ‘snelspoel’ en de arbeidsproductiviteit kon worden verdrievoudigd.⁸ Binnen 4 jaar na de oprichting van de eerste weefscholen, was nagenoeg de gehele import in Nederlands-Indië afkomstig uit Twente.⁹ Het merendeel van deze afzet ging naar het eiland Java waarvan de omvang van de bevolking twee maal zo groot was als die van Nederland. (Java had in 1815 5 mln. inwoners en Nederland in 1830 2,6 mln.¹⁰) Hoewel het gemiddelde textielverbruik per inwoner in Indië lager zal hebben gelegen dan in Nederland wordt duidelijk, als er rekening wordt gehouden met de sterke groei van de bevolking op Java (30 mln. inwoners in 1920), welk een grote afzetmarkt Indië was vergeleken met de thuismarkt in Nederland.

In de decennia daarna kon door de invoering van de stoommachine de textielbedrijvigheid in Twente verder expanderen. Aanvankelijk was er sprake van kleine stoomspinnerijen en -weverijen. In 1852 werd te Nijverdal de Koninklijke Stoomweverij (KSW) opgericht, het eerste grote stoombedrijf in de textielindustrie. Daarna zouden vele deze ontwikkeling volgen en werd rond 1860 door Stork een fabriek voor stoommachines opgericht. In onderstaande tabel zijn de grote en de middelgrote weverijen die in 1867 in Twente en de Achterhoek geregistreerd waren en in 1900 nog bestonden, weergegeven. Rond 1960 zijn de meeste van de genoemde bedrijven nog in functie, maar in 2000 zijn er nog slechts vijf over.

Tabel 6.1 Aantal weefgetouwen en arbeiders in Twentse en Achterhoekse grote – en middelgrote weverijen in 1867, die ook in 1900 nog bestonden

Plaats	Weefget.	Arb.	Plaats	Weefget.	Arb.		
Almelo	Gebr. Scholten	800	469	Haaksbergen	D.Jordaan & Zn	116	96
	H.ten Cate & Co*	360	215	Hengelo	C.T.Stork & Co Bw.	120	403
	H.& B.Scholten	230	128		S.& G.J.vanDijkBw	40	213
Borne	J.Spanjaard	190	194		Jan Pol Bw.	75	230
	Enschede	Van Heek & Co	660	403	Neede	A.J.ten Hoopen&Zn	182
Blijdenstein&Co*		200	156	Nijverdal	G.&H.Salomonson*	977	600
G.Jannink & Zn.		200	96	Oldenzaal	H.P.Gelderman	630	354
J.F.Scholten & Zn		180	134	Winterswijk	H.Willink & Co*	125	120
G.Cromhoff & Co		170	60		J.Willink Bw.*	60	100
E.ter Kuile	120	63					

* Nog bestaand in 2000. Bw. zijn bontweverijen

Bron: Willink, B., *Heren van de stoom. De Willinks, Winterswijk en het Twents-Gelders industrieel patriciaat 1680-1980*, Zutphen: Walburg pers, 2006, 154-155

Opvallend is dat er al in 1867 aanzienlijke verschillen bestonden in schaalgrootte, Salomonson in Nijverdal spande met bijna 1.000 getouwen de kroon. In het nijvere dal, gelegen aan het riviertje De Regge, waren vanwege de gunstige ligging eveneens magazijnen van de NHM gevestigd. De verhouding aantal ‘arbeiders’, bestaande uit mannen, vrouwen en kinderen, en weefgetouwen loopt nogal uiteen. Dat is niet alleen aan efficiencyverschillen toe te schrijven, maar ook aan het al of niet aanwezig zijn van voorbereiding- of nabewerking activiteiten. Zo tellen vooral de bontweverijen die alle een garenververij bezaten, aanzienlijk meer personeelsleden per getouw dan de andere ondernemingen. Bijna alle genoemde ondernemingen hebben in de 20^{ste} eeuw in de KRL-industrie een rol van betekenis gespeeld en zullen in deze studie aan de orde komen. Vooral de grotere weverijen waren van een eigen spinnerij voorzien. Veredelingsbedrijven worden in de lijst niet vermeld, zij zijn opgericht op diverse locaties waar stromend water aanwezig is. Bekende plaatsen van veredeling zijn o.a

Almelo, Boekelo, Goor, Deventer, Eibergen, Helmond en ook Nijverdal. Daarnaast krijgen, door de opzet van de katoenindustrie, de bestaande katoendrukkerijen een impuls. In Nederland richten na 1830 de meeste katoendrukkers zich op de binnenlandse markt en op die van Nederlands-Indië en West-Afrika. Ook verplaatsen in 1834 en 1835 enkele Belgische katoendrukkers hun activiteiten naar Nederland.

Kritiek op de NHM leidde er toe dat in 1848 het systeem van vaste bestellingen werd afgeschaft en men voortaan bestellingen deed op basis van prijsvergelijking. De kring van leveranciers werd daardoor aanmerkelijk vergroot en veel textielbedrijfjes kregen de kans zich uit te breiden. Op 1 januari 1874 werden de laatste overblijfselen van bescherming door invoerrechten in Nederlands Indië opgeheven en werd buitenlandse concurrentie toegestaan. De Nederlandse katoenindustrie werd daardoor genoodzaakt ook andere markten op te zoeken. Daarnaast begon de particuliere handel een rol te spelen, waardoor de commerciële functie van de NHM ten dele werd overgenomen. Zij kende geen voorschotregeling zoals de NHM die hanteerde en werkte niet volgens het commissie-, maar volgens het flexibele consignatiestelsel. Daarbij werden de prijzen pas bij de uiteindelijke verkoop vastgesteld, waardoor zowel het risico als de prikkel voor de fabrikanten werd verhoogd.¹¹ Voor de regeling van de eigen exportzaken kon desgewenst een beroep worden gedaan op de Internationale Crediet- en Handelsvereniging Rotterdam (Internatio) en voor de kredietverlening op de Twentsche Bankvereniging, (opgericht respectievelijk in 1863 en 1861), één van de voorlopers van de huidige ABN-AMRO Bank. Van enige commerciële inspanning van de zijde der fabrikanten was nog geen sprake. Aanvankelijk had de NHM de contacten met de markt, later werden die overgenomen door Internatio en andere handelondernemingen. Een situatie die tot de gedwongen terugtrekking na de Tweede Wereldoorlog, op een enkele uitzondering na, heeft voortgeduurd.

* Een uitzondering vormde P.F. Van Vlissingen te Helmond, die met bedrukte batikstoffen een positie had opgebouwd in Nederlands-Indië. Vanwege de monopolistische tendensen van de NHM, ook wel spottend als afkorting gezien van Niemand Handelt Meer, zocht van Vlissingen rond 1850 zijn heil bij een groep particuliere kooplieden die, onder leiding van een familielid, de zogenaamde Batick Associatie hadden opgericht. Die samenwerking werd uiterst succesvol.¹² Een andere uitzondering was H.P. Gelderman te Oldenzaal, die niet overschakelde op de particuliere handel van anderen, maar er de voorkeur aan gaf over een eigen handelshuis te kunnen beschikken, hetgeen in 1879 werd gerealiseerd. Een opvallende stap in de zich tot dan toe kenmerkend passieve commerciële opstelling van de katoenindustrie. De motieven voor de aankoop van een handelshuis in Nederlands Indië waren:

- het exclusief kunnen werken
- het meedelen in de fikse winsten van het consignatie huis en,
- het vergaren van tijdige informatie, welke specifieke goederen in welke hoeveelheid werden gevraagd.¹³

Ondanks de ‘great depression’ van 1873 tot 1895, een internationale conjuncturomslag met een lange periode van verlaging van het prijsniveau, groeide de productie van de katoenindustrie in Nederland van 1876 tot 1891 met ca. 40 % en nam ook de koloniale export verder toe. Van de uitgevoerde stoffen ging in 1890 78% naar Nederlands-Indië.¹⁴ Dankzij investeringen in ‘arbeidsloonbesparende’ Amerikaanse machines kon men ook op buitenlandse markten met lage prijzen blijven concurreren.¹⁵ Het hoge ‘exportpercentage’ naar Nederlands-Indië zou nog vele decennia worden gehandhaafd. Het grootste aandeel in deze export kwam voor rekening van wat later ‘the big five’ werden genoemd, een vijftal ondernemingen die uitgroeiden tot massafabrieken van het basisdoek voor batikstoffen en waarbij per bedrijf vele duizenden werknemers werkzaam waren (Van Heek & Co en Rigttersbleek te Enschede, Salomonson (de latere KSW) in Nijverdal, Ten Cate in Almelo en Gelderman). Daarnaast waren

door de sterke technologische ontwikkeling en het aantrekkelijk vermogen van de regio, uit de huisindustrie in Twente, de Achterhoek en Z.O.-Brabant tientallen andere textielfabrieken ontstaan. Dit waren zowel spinnerijen, maar vooral weverijen en ook veredelingsbedrijven. Een groot aantal was daarvan op de thuismarkt gericht maar leverde ook aan Nederlands-Indië. Zelfs in 1937/38 werd van de totale KRL-export daaraan nog 75% afgeleverd.¹⁶

Aan het einde van de 19^e eeuw ontstonden vooral in het Noorden, het Oosten en het Westen van het land in regionale centra (de stad Groningen, Twente en Amsterdam), talloze kledingbedrijven die met hun sterk toenemende vraag naar kledingstoffen een stimulans vormden voor de expansie van de KRL- en wolindustrie. Interessant is het te zien dat de achtergronden hiervoor geheel verschillend zijn geweest. In Groningen waren het vooral de joodse handelaren, die het Noorden en Noordoosten van het land van tweede handskleding voorzagen, die zelf overschakelden op de fabricage van nieuwe geconfectioneerde kledingproducten. In Twente was het, naast enkele joodse handelaren in textielgoederen, vooral de KRL-industrie die, teneinde de eigen afzet te vergroten, het opzetten van nieuwe kledingfabrieken stimuleerde, waarbij vooral overhemden, bedrijfskleding en schorten werden geproduceerd. Amsterdam was vanouds een centrum van de kleermakerij geweest en vormde de oorsprong van de aldaar meer op de mode ingestelde confectie kleding industrie.¹⁷

Door haar snelle opkomst en schaalgrootte heeft in de tweede helft van de 19^{de} eeuw de katoenindustrie op haar beurt weer een belangrijke stimulans gegeven aan de verdere industrialisatie van Oost- en Zuid-Nederland. Er ontstonden in die regio's talloze toeleveringsbedrijven voor hulpmaterialen, onderdelen en zelfs machinefabrieken. In feite was er sprake van een soort kettingreactie vanuit de technologische modernisering van de textiel-fabricage en de stimulerende werking van de afzet aan Nederlands-Indië. In de jaren tot de Eerste Wereldoorlog breidde de productiecapaciteit, vooral in Twente zich verder uit waarbij de groei aanzienlijk boven het wereldgemiddelde kwam te liggen. Het aantal spinspinnen in Twente groeide bijna driemaal en het aantal weefgetouwen bijna twee maal zo sterk als elders in de wereld.

Tabel 6.2 Spin- en weefproductiecapaciteit in de wereld en in Twente 1895–1913

x 1.000 Jaar	Totaal in de wereld		Twente	
	Spinspinnen	Weefgetouwen	Spinspinnen	Weefgetouwen
1895	94.568	1.905	226	17.2
1913	147.191	2.760	542	31.8
Groei van de capaciteit	56%	45%	140%	85%

Bron: Fischer, E.J., Gerwen, J.L.J.M. van en Winkelman, H.J.M., *Bestemming Semarang. Geschiedenis van de textielfabrikanten Gelderman in Oldenzaal 1817–1970*, Oldenzaal/Amsterdam 1991, 123

Ook het personeelsbestand nam toe, doch groeide als gevolg van de geleidelijk verbeterende arbeidsproductiviteit minder sterk dan de productie.¹⁸ De Twentse textielindustrie kende rond 1900 een aantal bedrijven met meer dan 1000 werkzame personen, waarbij Van Heek & Co te Enschede in 1910 de grootste industriële onderneming van Nederland was met 2.639 werkzame personen.¹⁹ Maar de ontwikkeling van de textielindustrie kende ook schaduwzijden, zoals loonsverlaging in crisistijden, stakingen, armoede en soms feodaal patriarchaal leiderschap. Enkele uitspraken die de situatie rond de vorige eeuwwisseling kenschetsen zijn:

- “De fabrikanten vormden een heterogene groep eigenaars, die elkaar beconcurrerden, vaak tegengestelde belangen hadden, wier individualisme schier ongebreideld was en die zich fel keerden tegen bemoeizucht van buitenstaanders, zoals wettenmakers. Zij wilden met zo min mogelijk kosten een zo groot mogelijk profijt behalen, want wie nu niet op zijn tellen paste, zou het derde geslacht op klompen zien lopen”.²⁰
- “Rond de voorlaatste eeuwwisseling was de goede oude tijd voorbij. Sociale opvattingen waaromtrent bij ondernemer en arbeider gelijklopende meningen bestonden en waarbij

de fabrikant een soort morele plicht had jegens de arbeider – deze patriarchale inslag – verdween snel. In de grote Twentse steden had de overgang naar het grootbedrijf met zijn kostbare stoommachines zich rond 1890 voltrokken. De organisatie van de onderneming moest efficiënter worden, de bazen kregen veel macht en oefenden deze soms met grote beslistheid en willekeur uit. Zo kwam de persoon van de arbeider in het gedrang; wat slechts telde was het resultaat van zijn vaardigheden en als de conjunctuur kwakkelde greep men terug naar het middel van loonsverlaging”.²¹

- “Van Heek & Co, de grootste van allen werd het symbool van de laat 19^e-eeuwse textielmagnaat, die “onbeperkt wenste te heersen over zijn arbeiders en wiens hart den vorm van een rijksdaalder heeft aangenomen” aldus een vakbondscourant in 1910.²²

Dankzij de opkomst van de confectiekledingindustrie in het begin van de 20^{ste} eeuw, zag de katoenindustrie kans op deze markt een sterk vergrote afzet te realiseren. Tijdens de Eerste Wereldoorlog kwam door blokkades en door concentratie op de oorlogsindustrie de afzet naar Nederlands-Indië geheel stil te liggen. Japan maakte zich op om met goedkopere producten de leiding op deze markt over te nemen, op enige afstand gevolgd door Brits-Indië. In het jaarverslag van Internatio over 1920, wordt geklaagd: “Over de concurrentie van de Japanse fabrikaten die in toenemende mate in Nederlandsch-Indië worden aangevoerd.”²³ Na de Eerste Wereldoorlog vond er echter in geheel West-Europa, afgewisseld door conjuncturele schommelingen, tot 1930 een sterke opleving van de economie en een verdere uitbreiding van de textielproductiecapaciteit plaats.

In 1930 begon een moeilijke periode waarin de afzet op de thuismarkt, maar vooral de export zich ongunstig ontwikkelde. Hoge prijzen ten gevolge van de ‘Gave Gulden’-politiek, handelsbelemmeringen, dalende koopkracht en goedkope Japanse producten bemoeilijkten de afzet in Nederlands-Indië en in het buitenland. Vele textielondernemingen trachtten hun plaats op de binnenlandse markt uit te breiden of te heroveren, hetgeen ook daar tot grote prijsconcurrentie leidde. Deze leidde tot pogingen om de productiviteit te verhogen en de directe loonkosten te verlagen. Als gevolg van de productiviteitsverhoging, door verlenging van de werktijden en het bedienen door een arbeider van meer machines, daalde bij een gelijkblijvende bedrijfsbezetting het aantal arbeiders bij Van Heek & Co met 55%. De loonsverlaging had omvangrijke en langdurige stakingen tot gevolg, maar leidde er toe dat het loon in de katoenindustrie in 1939 gemiddeld 22% lager lag dan in 1929/30.²⁴ Loonsverlaging werd niet alleen in de Twentse textiel toegepast (in 1922: 10%) maar ook in Lancashire (20%), Brabant en Leiden (10-15%) en in andere bedrijfstakken zoals de metaalindustrie (10-15%). De secretaris van de Twentse fabrikantenvereniging schreef in het dagblad Tubantia naar aanleiding van de loonsverlaging van 20% in Lancashire dat “het geen betoog behoeft dat de Twentse textielindustrie ten einde de concurrentiestrijd met het buitenland te kunnen volhouden tot ene beduidende loonsverlaging zal moeten overgaan”.²⁵ Het probleem van de verzwakte internationale concurrentiepositie herhaalde zich ruim 50 jaar later, maar de te nemen sociale maatregelen waren toen verder ontwikkeld. Vaak kwamen stakingen in de vooroorlogse crisistijd de meeste fabrikanten goed van pas, “omdat de orderpositie uitermate slecht was en stopzetting van de productie voor vele bedrijven lucratiever was dan onder deze omstandigheden door te draaien”, aldus sociaal onderzoeker Vervoort.²⁶ De negatieve sociale consequenties van deze maatregelen kwamen in Twente tot 30 jaar later opnieuw aan de oppervlakte.

De benarde situatie waarin de Nederlandse textielondernemingen waren terecht gekomen dwong de textiefabrikanten tot samenwerking en onderling overleg, terwijl ook de overheid ondersteuning bood. De volgende maatregelen c.q. activiteiten werden door de overheid en het bedrijfsleven, al dan niet gezamenlijk, genomen of gestart:²⁷

- In 1933 werd de Crisis-invoerwet uitgevaardigd. Teneinde dumping op de Nederlands-Indische markt tegen te gaan werden invoercontingenten voor de textielindustrie vastgesteld
- Aan de Nederlandsche Economische Hoogeschool te Rotterdam kwam onder leiding van Wisselink een bijzondere leerstoel ‘Toegepaste economie en bedrijfsleer, inzonderheid betreffende de textielindustrie’ tot stand, waardoor het universitair/hoger onderwijs bij de ontwikkelingen in de bedrijfstak werd betrokken
- In samenhang daarmee werd in 1930 het Economisch Instituut voor de Textielindustrie opgericht, Wisselink was de grote promotor hiervan. Door zijn wetenschappelijke- en daardoor boven de individuele ondernemingen staande onafhankelijke, maar bovenal praktische instelling, kwamen vele initiatieven en vormen van samenwerking tot stand
- De Katoencommissie werd opgericht en kreeg tot taak zich expliciet met de exportbelangen bezig te houden. Zij bewerkstelligde dat de Verenigde Accountantskantoren te Hengelo tot taak kregen om op een objectieve wijze licenties voor de exportweverijen te verdelen. Dit gebeurde naar rato van grootte van de ondernemingen en het historisch gegroeide belang op de Indische markt
- In 1934 werd de Garententrale opgericht, een kartel waarin 86% van de aan derden verkopende spinners was opgenomen met als doel door uniforme prijsafspraken de garens lonend te kunnen verkopen
- Ook in 1934 kwam de Vereniging Manex, de Manufacturen Export Centrale tot stand. Een export instituut met als doel gezamenlijk te exporteren en de buitenlandse concurrentie, m.n. uit Japan, te beteugelen
- In 1935 werd de Nederlandsche Textiel Conventie (NTC) opgericht, om als conditiekartel te komen tot minimum verkoopprijzen en duidelijke betalingsafspraken in Nederland. De N.T.C. verenigde vrijwel alle textielondernemingen en er kwam een einde aan de onoverzichtelijkheid van de markt en de ongezonde prijsconcurrentie
- In 1932 werd op initiatief van Internatio en een 4-tal Twentse textiel fabrieken de Preanger Bontweverij op Java opgericht en in 1936 werd door 18 Nederlandse bedrijven de Java Textielmaatschappij met een weverij in Tegal opgezet
- In 1936 werd door Nederland de gouden standaard los gelaten. Door de daarmee gepaard gaande devaluatie kon de verzwakte internationale concurrentiepositie weer worden versterkt

Van alle Nederlandse industrieën bleek in 1938 textiel de bedrijfstak waarvoor het grootste aantal maatregelen was getroffen. Zeven verenigingen en achttien kartels die zich richtten op productie, prijzen en distributie, waren het resultaat van de groeiende samenwerking.²⁸ Sterk individueel gerichte ondernemers hadden geleerd het micro bedrijfsbelang te verlaten, teneinde met collega-concurrenten te spreken over rationalisatie, samenwerking, concentratie, etc. Dat schiep een geheel nieuwe mentaliteit binnen de bedrijfstak. Althans zo leek het, maar de achterdocht en de voorkeur om baas in eigen huis te blijven bleven.

Het *Tweede Rationalisatie rapport voor de Nederlandsche Katoenindustrie* van Wisselink uit 1936²⁹ was een poging verder te bouwen aan de tot dan toe bereikte samenwerkingsresultaten. De economische situatie gaf daar alle aanleiding toe. Erkend werd dat de productiecapaciteit te groot was, met als gevolg een ongebreidelde prijzenslag. Collectief optreden was de enige weg die uitkomst kon brengen in deze ongunstige situatie. Kort daarop werd evenwel, door het loslaten van de gouden standaard, de sombere situatie in de katoenindustrie weer rooskleuriger. Productie, afzet en het aantal werknemers namen weer toe en vooral de export veerde op. De behoefte om tot ingrijpender maatregelen over te gaan verminderde. “Van de conjunctuurverbetering maakten de individualistisch ingestelde ondernemers gebruik, om het theoretisch wellicht aanvaardbare plan niet tot praktische uitvoering te laten komen...”, aldus Van Schelven in zijn boek *Onderneming en familisme*.²⁹

De hierboven geschetste positie en ontwikkeling van de katoenindustrie in Nederland, ook in internationaal verband, kan in een tabel worden weergegeven aan de hand van de productiecapaciteit in de verschillende West-Europese landen vanaf 1914 tot vlak voor de Tweede Wereldoorlog.

Tabel 6.3 Groei van de productiecapaciteit van de West-Europese en Japanse katoenindustrie 1914 –1939*)

Spinnerijen, x 1.000 spinnen	Nederland	België	Frankrijk	Duitsland	Italië	Engeland	Japan
1914	499	1.518	7.400	11.405	4.600	55.971	n.b.
1939	1.241	1.984	9.704	12.225	5.324	36.322	n.b.
Index (1914 = 100)	248 (1)	131 (2)	131 (3)	107 (5)	116 (4)	65 (6)	
Weverijen, x 1.000 getouwen							
1914	39.8	24.0	108.0	230.2	140.0	800.5	20.600
1936	51.2	52.0	193.9	200,5	146.5	504.8	332.600
Index (1914 = 100)	128 (4)	217 (2)	180 (3)	87 (6)	105 (5)	73 (7)	1.615 (1)

Bron: Kroese, W.T., 'De West Europese katoenindustrie in een nieuwe periode van ontwikkeling'. Bijlage van *Economisch-statistische berichten* van 28 september 1960, 19; Verstegen, S.W., *Innovatie in de Nederlandse katoenindustrie*, Den Haag: Min. Van Economische Zaken, 1990, 3 en 9

*) Tussen (...) geplaatst het rangordecijfer van de verschillende landen

Tussen de beide wereldoorlogen wordt in Nederland de spinnerijcapaciteit ruimschoots verdubbeld, terwijl in alle andere West Europese landen deze groei veel minder is. Engeland kende, door het ook toen reeds verouderde machinepark, zelfs een sterke daling. Ondanks de forse groei in Nederland blijft de spinnerijcapaciteit in absolute zin nog opvallend achter bij België.

Bij de weverijen zijn België en Frankrijk koplopers, gevolgd door Nederland. In Engeland vindt een daling grotendeels plaats vanwege het verouderde machinepark, maar ook vanwege de omvangrijke, veelal beschermde koloniale markten, waarvan in de loop der tijd de bescherming geleidelijk afnam. In Duitsland is de teruggang te wijten aan de gevolgen van de Eerste Wereldoorlog. Opvallend is de extreme groei van de weverijcapaciteit in Japan sinds 1914. De Aziatische producenten hebben deze groei kunnen realiseren toen tijdens de eerste wereldoorlog en tijdens de crisis in de jaren 30 de 'export' uit West-Europa tijdelijk afnam.

Uit beschikbaar statistisch materiaal uit de 30^{de} jaren kan worden gedestilleerd dat van de afzet van de Nederlandse katoenindustrie in 1929 ruim 47% werd geëxporteerd, waarvan weer ruim 45% was bestemd voor de Indische markt. Met andere woorden: bijna 22% van de totale Nederlandse afzet werd verscheept naar Nederlands-Indië. Vijf jaar later, in het dal van de economische crisis, is dat percentage mede door de opgekomen concurrentie uit Japan, teruggevallen tot ruim 10%. Na het nemen van beschermingsmaatregelen door verhoging van de invoerrechten op buitenlandse textielgoederen neemt in 1937 het aandeel van de afzet naar Nederlands-Indië weer toe tot 24 % van de totale afzet.³⁰

Samenvattend kan worden gesteld dat vanaf het midden van de 19^{de} eeuw tot aan de Tweede Wereldoorlog, met een onderbreking tijdens de crisisjaren, de Nederlandse katoenindustrie een periode van grote expansie heeft doorgemaakt. Naast de natuurlijke groei van de thuismarkt, is deze expansie vooral te danken aan de, deels beschermde, afzet van de katoenen weefsels aan Nederlands-Indië. Het 'Gebouwencomplex Indië' en de 'Weverij Java' beide te Almelo, de 'Afdeling Lombok' te Enschede en de 'Weverij Semarang' te Oldenzaal, waren in Twente bekende begrippen die duiden op een hechte relatie met Nederlands-Indië. Na verloop van tijd bleek op deze historisch grote exportmarkt de opkomst van Japan, maar ook die van de andere Aziatische concurrenten, niet te stuiten. Na de Tweede Wereldoorlog

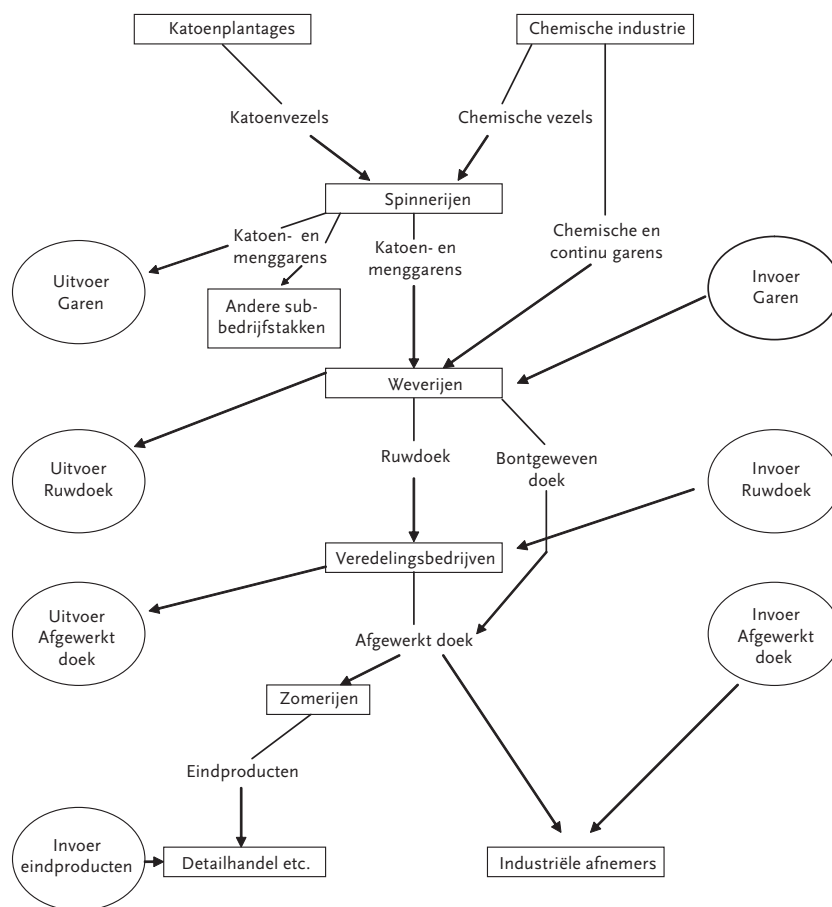
werd deze trend voortgezet en werd de leverantie van de Nederlandse textielindustrie om prijstechnische – en politieke redenen door de Aziatische landen overgenomen.

6.2 Kenmerken van de hoofdproductiefasen

6.2.1 Het textielproces

Om een inzicht te verkrijgen in het voortbrengingsproces van de KRL-industrie, zijn in onderstaand schema de hoofdproductiefasen en de diverse goederenstromen van katoenvezel tot en met afgewerkt doek weergegeven.

Figuur 6.1 Het KRL-productieproces (gesimplificeerd)



Als hoofdproductiefasen worden onderkend: spinnen, weven en veredelen. Zij worden hieronder nader toegelicht. Binnen de KRL-industrie kunnen vier hoofdartikelgroepen worden onderscheiden, kledingstoffen, huishoudtextiel, interieurstoffen en technische textiel, die door hun verschillende afzetmarkten elk een uiteenlopende ontwikkeling hebben doorgemaakt. Zij zijn in het vorige hoofdstuk beschreven en komen later bij de bespreking van de strategische maatregelen uitgebreider aan de orde.

6.2.2 Spinnerijen

In de KRL-spinnerijsector wordt onderscheid gemaakt tussen drie verschillende soorten bedrijven:

- A. **De verkoopspinnerij.** Deze (ook wel ‘single spinner’ of verkoopspinner genoemd) produceert garens alleen voor derden.
- B. **De lokaal geïntegreerde spinnerij.** Deze is productietechnisch een onderdeel van een grotere eenheid die op één locatie is ondergebracht, en waarin altijd een weverij en vaak ook een veredelingsbedrijf zijn opgenomen. De kwaliteit en de kwantiteit van de productie worden afgestemd op de behoefte van de volgende schakel, waarbij verpakking en logistieke kosten tot een minimum worden beperkt. In de praktijk treedt vaak een disproportionaliteit op in de kwantitatieve verhoudingen tussen spinnerij en weverij. De oorzaak hiervan ligt bij verschillen in optimale schaalgrootte, bij technologische, financiële of historische factoren, maar soms is ook sprake van een bewust strategische keuze. Zo zijn er lokaal geïntegreerde spinnerijen die met regelmaat garens aan derden afzetten en daarbij een specifiek afzetkanaal hebben gekozen, teneinde niet aan concurrenten te behoeven afleveren. Anderzijds zijn er spinnerijen die bewust garens bij derden kopen teneinde contact met de garenmarkt te behouden.

* De overcapaciteit van de spinnerij van NV Textielmaatschappij L. van Heek & Zonen te Losser, werd afgezet aan de naaigarenindustrie, een afzetmarkt met bijzondere eisen waarop deze spinnerij zich had gespecialiseerd. Ook de corduroyproducent Koninklijke Textiefabrieken Gebr. Van Heek NV te Enschede (Schuttersveld) kende voor de overcapaciteit van de spinnerij een apart afzetkanaal buiten de eigen sector, de tricotage-industrie.³¹ NV Textiefabrieken H. van Van Puyenbroek in Goirle had juist een omgekeerde strategie, daar was de capaciteit van de spinnerij bewust kleiner dan die van de weverij om voeling met de garenmarkt te houden. Men sprak daarbij van de strategie van de omgekeerde piramide.³²

De lokaal geïntegreerde spinnerij/weverij-combinaties zijn ontstaan in tijden dat de gang van zaken in de KRL-sector nog gezond kon worden genoemd, vaak ver vóór de Tweede Wereldoorlog. Er waren in die tijden van schaarste, duidelijke voordelen aan achterwaartse integratie op het gebied van specifieke kwaliteit, prijs, planning en logistieke kosten.

- C. **De alleen financieel-economisch geïntegreerde spinnerij.** Deze is alleen met een weverij geïntegreerd als een financieel-economische eenheid, maar is niet op dezelfde locatie gevestigd. Deze integraties zijn vooral na de Tweede Wereldoorlog ontstaan uit samengaan van verkoopspinnerijen met zelfstandige weverijen. In de jaren tot ca. 1965, toen er nog een zekere mate van schaarste heerste op de garenmarkt, had deze vorm van verticale integratie nog enige voordelen.

Rond 1960 bestonden er in de KRL industrie 24 spinnerijbedrijven. Daarvan waren er 14 lokaal en drie financieel-economisch geïntegreerd met een weverij en bestonden er 7 zelfstandige verkoopspinners.³³ Doordat in 1962 de KNTU werd opgericht, waarvan vijf spinnerijen deel uitmaakten, nam de mate van financieel-economische integratie sterk toe en was uiteindelijk in 1965 97% van de spinnerijcapaciteit geheel of ten dele geïntegreerd met een weverij.³⁴

Het management van de KRL-spinnerijen was sterk op de productie en op de techniek georiënteerd, marketing en klantgerichte oriëntatie waren nog niet sterk ontwikkeld. Qua ‘sales promotion’ was Spinnerij Bamshoeve nog het verst gevorderd; zij was de enige verkoopspinnerij die in het midden van de jaren ’70 zijn artikelpakket naar toepassingen in eindproducten in een matrix had ingedeeld. In vier talen werd daarover een informatieve brochure uitgebracht. Er werd door de KRL-spinnerijen geen merkenpolitiek gevoerd, omdat katoenen garen een uniform halffabriek is dat naar producent of naar specifieke eigenschappen moeilijk te onderscheiden is. Dit in tegenstelling tot de chemische vezel- en garenproducenten

waarvan de producten wel duidelijk herkenbare eigenschappen hebben zoals brandvertragend, elastisch, of treksterkte. Bovendien is de schaal van deze producenten veel groter en worden met wereldmerken zoals 'Trevira', 'Lycra', 'Dralon' etc. internationale markten bediend. Een enkele verkoopspinnerij had commerciële functionarissen in dienst, die zich daadwerkelijk met de directe verkoop bezighielden en klanten bezochten. Het grootste deel van de verkoop werd gerealiseerd door agenten, die exclusief werkten, zelfstandig waren en nauwelijks doelgericht en met marketingondersteuning vanuit de bedrijven werden aangestuurd. In het algemeen kon de commerciële slagkracht van de verkoopspinnerijen dan ook niet als sterk worden aangemerkt.

In de crisistijd vóór de Tweede Wereldoorlog werd een kartel 'De Garen Centrale' opgericht, waarvan alle verkoopspinners lid waren. Om ongezonde prijsconcurrentie te voorkomen, werden algemeen geldende verkoopprijzen, quota en betalingsvoorwaarden voor de Nederlandse markt geregeld. Alle uitgeleverde orders moesten worden gemeld naar hoeveelheid en prijs en er werden boetes opgelegd als een lid zich niet hield aan de vastgestelde prijzen. Ook werd door dit instituut in de 50^{er} jaren een rabatregeling ingevoerd, "waardoor aan de klant aan het einde van het jaar een rabat werd uitgekeerd waarvan de hoogte in verhouding stond tot de mate waarin door de leden van de Garen Centrale was geleverd".³⁵ Dankzij de Garen Centrale waren de Nederlandse spinnerijen in staat goede opbrengstprijzen te realiseren en was er sprake van een zekere mate van bescherming en controle over de markt

Als gevolg van het verder open gaan van de Europese grenzen en de toename van geïmporteerde garens op de binnenlandse markt, heeft de Garencentrale haar eigenlijke functie als prijskartel geleidelijk verloren. De laatste jaren tot de oprichting van Spinnerij Nederland in 1978 heeft zij een rol gespeeld als informatie-uitwisselingsbureau.³⁶ Toen kwam er een officieel einde aan dit instituut, dat ondanks de goede bedoelingen bij de start, zijn tijd verre had overleefd. Achteraf kan gesteld worden dat, dankzij de Garen Centrale:

- in de spinnerijsector te lang is vastgehouden aan de traditionele verkoopsystemen
- de commerciële alertheid van de spinnerijbedrijven niet voldoende is geprikkeld en ontwikkeld
- een belemmering is ontstaan voor een open vizier t.a.v. externe ontwikkelingen en
- de concurrentiekracht van de spinnerijsector is ondergraven.

Ultimo 50^{er} jaren bedroeg het personeelsbestand in de KRL-spinnerijen ca. 11.000 medewerkers³⁷. Aan het einde van de eeuw is dat gedaald tot nog geen één procent van het oorspronkelijke aantal.

6.2.3 Weverijen

Ook in de weverij sector kennen we net als bij de spinnerijen een driedeling:

- A. **De verkoopweverij.** De talloze middelgrote en kleinere singleweverijen produceerden weefsels dat als zogenaamd 'ruwdoek', d.w.z. in niet-veredelde staat werd verkocht of die dit bij een loonveredelingsbedrijf lieten bewerken om het als zogenaamd 'afgewerkt doek' te verkopen. Bij enkele weverijen werd eerst het garen geveerd, deze weefsels worden als 'uni' of als 'bonte weefsels' aangeduid. Uiteindelijk wordt het afgewerkte of bontgeweven doek aan industriële afnemers afgeleverd of wordt via een zomerij- of confectieafdeling verwerkt tot eindproducten voor huishoudelijk gebruik en aan de detailhandel of aan institutionele afnemers geleverd.
- B. **De lokaal geïntegreerde weverij.** De geïntegreerde weverijen hadden alle een aanzienlijk grotere schaal dan de single weverijen. Het merendeel was dan ook ouder, reeds in de 19^e eeuw opgericht en van oudsher lokaal geïntegreerd: de spinnerij/weverij combinaties. Soms werd ook doek bij andere wevers bijkocht.
- C. **De alleen financieel-economisch geïntegreerde weverij.** De meeste van deze integraties kwamen pas in de 50^{er} en 60^{er} jaren tot stand.

Naast differentiatie op één van de hoofdproductiefasen bij de singlebedrijven, of integraties met alléén de voorliggende of de opvolgende productieschakel, de ten dele geïntegreerde bedrijven, zijn er ook ondernemingen die alle hoofdfasen in zich verenigen, de volledig verticaalgeïntegreerde bedrijven. Daarbij zijn te onderscheiden ondernemingen die vnl. met één productgroep op één markt zijn gericht, en die met meerdere producten op meerdere markten binnen de bedrijfstak opereren. Bij deze laatste wordt in de textiel veelal over ‘concerns’ gesproken. Volgens de in hoofdstuk 4.3.3. besproken door Van Londen gemaakt indeling van concerns, is daarbij sprake van zogenaamde ‘mix-concerns’, waarbij er verwantschap en enige synergie tussen de verschillende activiteiten bestaat. Bij de bespreking van de individuele strategische maatregelen zal blijken dat deze concerns zijn ontstaan als mono-concern, daarna door fusies en overnames zijn uitgegroeid tot mix-concern en in een enkel geval uiteindelijk een multi-concern zijn geworden.

In 1960 waren er binnen de KRL-industrie in totaal 91 weverijen. Het merendeel daarvan, ca. 70, betrof een singleweverij waarin het zogenaamde ruwdoek werd geweven. Zeven weverijen waren geïntegreerd met een spinnerij en zeven beschikten over een eigen veredelingsbedrijf, terwijl er ook zeven volledig geïntegreerd waren en zowel over een spinnerij als over een veredelingsbedrijf beschikten, de volledig verticaal geïntegreerde bedrijven.³⁸

De singleweverijen leverden het halffabrikaat ruwdoek, dat werd afgezet aan verschillende typen veredelingsbedrijven zoals textieldrukkerijen, ververijen en coatingbedrijven of andere verwerkers. Ook waren er singleweverijen die het ruwdoek in loon elders lieten veredelen en het daarna zelf als afgewerkt doek verkochten. Evenals bij de geïntegreerde weverij/veredelingsbedrijven werd het afgewerkte doek als halffabrikaat voor een groot deel aan de kledingindustrie, maar ook aan andere industriële afnemers of handelsschakels verkocht. Een ander deel van de afgewerkte producten werd tot eindproducten verwerkt voor de consumenten- of institutionele markten, zoals bed-, bad- en keukentextiel of interieurstoffen.

De mogelijke afstemproblemen van de capaciteit bij spinnerij/weverij-combinaties is hiervoor reeds besproken. Aangezien het veredelen met veel variaties in bewerkingen bovendien een geheel ander procestechniek is dan spinnen of weven, is daardoor de capaciteit van een veredelingsbedrijf over het algemeen groter dan die van de bijbehorende weverij. Bovendien zijn er loonveredelingsbedrijven en speelde de onderlinge afstemming van de capaciteiten bij weverij/veredelingsbedrijven lang niet zo'n belangrijke rol.

Door de uiteenlopende schaalgrootte van de weverijen, de verschillen in productiestructuur met veel of weinig voorbereidings- en nabewerkingsafdelingen en vooral door de uiteenlopende artikelpakketten en afzetmarkten, kunnen de weverijen lang niet zo duidelijk als een homogene groep bedrijven worden gezien als de spinnerijen. Weverijen zijn over het algemeen minder kapitaalintensief dan de meer als een proces ingerichte spinnerijen. De grotere waren op seriemassafabricage ingesteld en waren door de eigen veredelingsactiviteiten vrij sterk gespecialiseerd op enkele artikelgroepen. De kleinere en middelgrote weverijen waren dat minder en waren dus meer flexibel. Doordat de weverijen een minder homogene groep vormden, kunnen zij minder scherp worden gekarakteriseerd. Wel kan worden gesteld dat de weverijen rond 1960:

- op seriefabricage waren ingesteld
- qua automatisering internationaal op achterstand stonden
- minder kapitaalintensief waren dan de spinnerijen
- over het algemeen meer commercieel georiënteerd waren dan de spinnerijen
- een marginaal tot middelmatig rendement opleverden.

Door de grote verscheidenheid van de weverijen lopen de financiële resultaten daarvan meer uiteen dan van de spinnerijen, maar is er ook een duidelijk niveauverschil van rendement tussen beide soorten bedrijven. Teneinde daarvan een indicatie te verkrijgen is gebruik gemaakt van het bericht aan aandeelhouders bij de oprichting van de KNTU in 1962.

Daarin is informatie verstrekt over de exploitatie-uitkomsten van 1954 t/m 1961 van de drie singlespinnerij- en vier single-weverijbedrijven die gezamenlijk de KNTU hebben opgericht.

Tabel 6.4 Financiële kengetallen van spinnerijen en de weverijen van de KNTU, vóór de fusie

Periode 1954 t/m 1961	Gemiddelde 'winst' (vóór afschrijvingen en vóór vpb) per werknemer per jaar	Gemiddeld betaalde vennootschap belasting (vpb) per werknemer per jaar
Spinners groep	ca. fl. 3.600	ca. fl. 700
Wevers groep	ca. fl. 1.100	ca. fl. 130

Bron: Bericht aan aandeelhouders KNTU d.d. 28 mei 1962

Duidelijk blijkt dat in de naoorlogse periode tot 1962 het gerealiseerde winstniveau bij de spinnerijbedrijven aanzienlijk hoger is geweest dan bij de weverijbedrijven. Aangenomen mag worden dat het eerder besproken kartel De Garententrale hierbij een bepalende factor is geweest.

Het management van de KRL-weverijen/veredelingsbedrijven was over het algemeen, zeker als het op de modische – of consumentenmarkt was gericht, meer marketinggeoriënteerd dan dat van de spinnerijen. De bedrijven die de consumentenartikelen voortbrachten hadden over het algemeen voor de binnenlandse – en Belgische markt direct aanstuurbare verkopers in dienst, terwijl de in verhouding beperkte export via agenten werd afgezet. Bij deze productgroepen kwamen ook relatief veel merkartikelen voor waarvan het meest bekend zijn de 'Teddy' luiers en 'Swan' zakdoeken, alsmede 'Cinderella' en 'Damai' voor bedtextiel en 'Seahorse' voor badkamertextielartikelen. Voor de kledingstoffen waren 'Menko' modestoffen en 'Schuttersveld' corduroystoffen redelijk bekende merken. Het blijft echter twijfelachtig of het zin heeft gehad om consumenten, naast andere aankoop criteria, te overtuigen van de kwaliteit en imago van een halffabrikaat. Bovendien waren de daarvoor noodzakelijke reclamekosten van grote omvang voor de beperkte omzet en voor de meestal marginaal opererende KRL-ondernemingen. Geen van de Nederlandse merkartikelen heeft in de kledingstoffenmarkt een grote internationale marktpositie opgebouwd, zoals het Franse Boussac. Zowel Menko als Schuttersveld hebben de strijd niet overleefd, maar ook Boussac is als producent vrijwel van het toneel verdwenen.

De weverijsector kende geen vorm van kartel zoals bij de spinnerijen. Daardoor heeft o.i. de weefselsector zich commercieel dan ook veel meer actief en ook meer international opgesteld dan de spinnerijsector. Er werd gezamenlijk marktonderzoek verricht, een speciale textieljaarbeurs opgericht en talloze textielondernemingen hebben na de oorlog eigen verkoopkantoren in het buitenland opgezet. Met steun van de Marshallhulp werd in het begin van de 50^{er} jaren een omvangrijk promotieboek *A new Holland exports*, verlevendigd met foto's van producten en indrukwekkende luchtfoto's van de bedrijfscomplexen, door de vijftig grootste textielondernemingen in Nederland gezamenlijk uitgegeven.³⁹

De weverijsector was met c.a. 25.000 werkzame personen qua personeelsbestand aan het einde van de 50^{er} jaren de grootste subsector binnen de K.R.L. industrie.⁴⁰ Doordat een aanzienlijk deel van de weverijen geïntegreerd is met spinnerijen en/of veredelingsbedrijven, is het aantal werkzame personen in de weverijsector later niet meer apart geregistreerd. Geschat wordt dat rond de eeuwwisseling nog ruim 10% van het oorspronkelijke aantal personen in de weverijen werkzaam is.

6.2.4 Veredelingsindustrie

De veredelingsactiviteiten vinden plaats in vier typen bedrijven:

- A. Verticaal geïntegreerde veredelingsbedrijven, die geïntegreerd zijn met een weverij, het eigen ruwdoek veredelen en vervolgens als afgewerkt product op de markt brengen

- B. **Zelfstandige veredelingsbedrijven**, de zogenaamde eigendrukkers of ververs die het ruwdoek voor eigen rekening inkopen, dit in eigen beheer en risico veredelen en vervolgens verkopen
- C. **Loonveredelingsbedrijven**, die in opdracht van derden, veelal middelgrote of kleine weverijen of converters, tegen bepaalde tarieven verdelingsopdrachten uitvoeren, waarna de opdrachtgever de afgewerkte weefsels op de markt brengt. Een converter is een persoon (soms een bedrijf), die voor eigen rekening en risico ruwdoek inkoopt, dit vervolgens bij loonveredelingsbedrijven laat veredelen en daarna weer verkoopt aan de klanten van de textielindustrie
- D. Een combinatie van zelfstandige en loonveredelingsbedrijven die enerzijds doek inkopen en zelf de afgewerkte stoffen verkopen en anderzijds in loon voor derden werken.

In 1960 waren er 27 volwaardige (dus niet een afdeling met één machine) veredelingsbedrijven, waarvan er 13 te boek stonden als singleveredelingsbedrijf en de andere 14 verbonden waren met een weverij of met een spinnerij/weverijcombinatie.⁴¹ In de 50^{er} jaren zijn enkele nieuwe textieldrukkerijen opgericht. De sector heeft vooral in de 80^{er} jaren de productiecapaciteit vergroot en was sterk internationaal georiënteerd. De zelfstandige veredelingsbedrijven en converters zijn vooral na 1965 overgeschakeld van inkoop van het ruwdoek in Nederland op inkoop in het goedkopere buitenland. De invoer van ruwdoek is daardoor bijna verdrievoudigd (grafiek 7.2). Mede daardoor is voor het merendeel van de veredelingsbedrijven een financieel gezonde periode aangebroken.

In de veredelingsindustrie, de laatste hoofdfase van het textielproces, worden door het toevoegen van chemicaliën nieuwe eigenschappen aan het ruwdoek toegevoegd. Vooral door de toegenomen researchinspanningen binnen de veredelingsindustrie en de verbeterde technische mogelijkheden ontstaan talloze vernieuwingen en nemen de gebruiksmogelijkheden van een textielproduct toe. Het is dan een bekend verschijnsel dat de vraag naar textielgoederen boven een bepaald verzadigingspunt minder dan proportioneel op inkomensstijgingen reageert. “Juist in de afwerking van weefsels ligt een mogelijkheid dit verzadigingspunt omhoog te schuiven”, wordt gesteld in het *Jaarbericht 1958* van de KRL-industrie. Geconstateerd wordt dan ook dat de veredelingsindustrie een grote concurrentiekracht bezit, dankzij: “Een over het algemeen modern productieapparaat, een hoog artistiek peil en een krachtig commercieel beleid. In de EEG met name, is de Nederlandse veredeling een factor waarmede men terdege rekening houdt”.⁴² Op dat moment wellicht een juiste constatering, maar later zal blijken dat de grootste afzetmarkt van de veredelingsindustrie in West-Europa geen continuïteit zal hebben.

Kan de constructie van een garen en een doek in de spin- en weefindustrie worden gezien als een mechanisch proces, de veredelingsindustrie heeft meer het karakter van een chemische procesindustrie, waarbij kleuren en eigenschappen aan het doek worden toegevoegd of daaraan soms juist worden onttrokken. De moderne veredelingsindustrie is daardoor meer kennisintensief, maar ook meer kapitaalintensief dan de mechanische spin- en weefindustrie. Zij heeft zich daardoor beter kunnen wapenen en is in eerste instantie minder aangetast door importgoederen uit opkomende landen. Daarbij komt ook dat de industrialisatieprocessen in opkomende en/of katoenverbouwende landen gebruikelijk starten met het spinnen, gevolgd door het weven en pas in een later stadium worden gevolgd door het veredelen. Bij de veredelingsindustrie in West-Europa kan dus van een kennisvoorsprong en een tijdsvoorsprong worden gesproken, maar voorspelbaar is dat deze van tijdelijke aard zal zijn.

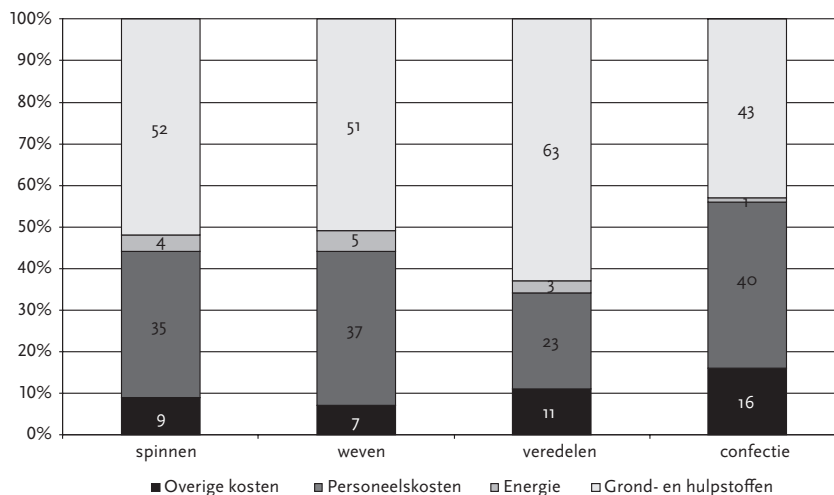
De veredelingsindustrie zit als laatste schakel in het textielproces dicht op de gebruikers in de verschillende afzetmarkten. Zij vindt haar bestaan in de juiste kleurkeuze, in de creativiteit van de dessins en in de chemische textieltechnologie om bepaalde eigenschappen aan het doek toe te voegen. Vooral de grote geïntegreerde veredelingsbedrijven zijn in staat geweest in eigen laboratoria nieuwe verdelingsstechnieken te ontwikkelen en nieuwe eigenschappen aan het ruwdoek toe te voegen zoals krimpvrij, strijkvrij, kreukherstellend en waterafstotend.

Daardoor zijn bestaande producten opgewaardeerd en is de life cycle verlengd. Later zijn bijzondere specialisaties ontstaan, zoals brandwerende -, U.V. beschermende - en antibacteriologische doeksoorten, alsmede gemetalliseerde zonwerende gordijnstoffen en beschermende kledingstoffen voor veiligheidskleding. Naast de verbeterde synthetische garens heeft door dit soort innovatieve veredelingsstechnieken een deel van de veredelingsindustrie en daardoor ook de toeleverende weverijen zich mogelijkheden geschapen om te specialiseren op producten met specifieke eigenschappen voor deelmarkten, zoals ziekenhuizen, de sportwereld en bepaalde beroepsgroepen met beschermende kleding. Daardoor zijn voor technologisch goed ontwikkelde en innovatieve KRL-bedrijven kansen ontstaan om te ontkomen aan de verhevigde concurrentiestrijd met de door invoer aangetaste massa textielproducten.

Het totale personeelsbestand in de veredelingsindustrie bedroeg aan het einde van de 50^{er} jaren ca. 14.000 medewerkers.⁴³ In de 70^{er} en in de 90^{er} jaren ontstonden achtereenvolgens bij de kleding- en de interieurstoffen afzetproblemen en werd de capaciteit van de sector verminderd. Geschat wordt dat aan het einde van de eeuw van het aantal medewerkers ca. 20 % in stand is gebleven.

De hoofdproductiefasen kennen elk een uiteenlopende kostenstructuur, die hen op een verschillende wijze gevoelig maakt van de ontwikkeling van de verschillende kostensoorten m.n. van grond- en hulpstoffen en loonkosten. In onderstaande figuur zijn enkele belangrijke kostensoorten weergegeven.

Tabel 6.5 Kostensoorten als percentage van totale kosten in diverse hoofdproductiefasen in 1980



Bron: Mc Kinsey enquête en analyse, november 1981, schema 8 en eigen berekening

Wat opvalt is dat de personeelskosten bij de spinnerij en weverij vrij dicht bij elkaar liggen, maar dat zij aanzienlijk hoger zijn dan bij de zelfstandige veredeling waarvan het machinepark meer kapitaalsintensief is. Later zal blijken dat de laatste sector ook op een later moment met een structurele neergang is geconfronteerd dan de spinnerijen en weverijen. Aannemelijk is dat de factor kapitaalsintensiviteit daarbij mede een rol zal hebben gespeeld. Bij het confectioneren of zomen zijn de personeelskosten relatief het hoogst van de onderscheiden hoofdproductiefasen, deze sector werd dan ook op een vroeg moment met de neergang geconfronteerd, met uitzondering van de relatief hoog gemechaniseerde zoomafdelingen van de huishoud textielartikelen.

6.3 Uitgangssituatie vóór de neergang

6.3.1 Schaalgrootte en integratie

Uit een eind 1957 verricht internationaal onderzoek naar de gemiddelde productie capaciteit van de katoenindustrie per land, blijkt dat de schaalgrootte van spinnerijen en weverijen in de EEG aanzienlijke verschillen vertoont.

Tabel 6.6 Gemiddelde bedrijfsgrootte van de katoenindustrie in de EEG 1957

Land	Gemiddeld aantal spinspinnen per bedrijf	Gemiddeld aantal weefmachines per bedrijf
Nederland	49.843	416
België*	32.998	81
West Duitsland	40.027	227
Frankrijk	29.105	218
Italië	34.878	159

* Uitsluitend de ondernemingen aangesloten bij het Nationaal Verbond van Katoenwevers

Bron: IFCATI. Committee for European Affairs, 'Enquête 31 december 1957', in: *Economisch Overzicht K.R.L.*, 1959, 48

Het blijkt dat de gemiddelde schaalgrootte van de Nederlandse KRL bedrijven in 1957 zowel in de spinnerij- als in de weverijsector, groter is dan in de andere landen. De eerder geschetste sterke oriëntatie op de toenmalige grote Nederlands-Indische markt met enkele relatief grote bedrijven kan daarvoor als een belangrijke oorzaak worden beschouwd. In de 50^{er} jaren speelden wat de afzet van de KRL betreft, twee belangrijke ontwikkelingen:

1. Door de afscheiding van Indonesië daalde in tien jaar de omvangrijke 'export' naar dit land tot nihil. De exporterende ondernemingen werden genoodzaakt, te midden van de toenemende internationale concurrentie, vervangende markten te veroveren
2. Door het tot stand komen van de EEG in 1958 werden vanaf dat moment geleidelijk aan de barrières aan de binnengrenzen geslecht. Enerzijds openden zich daardoor nieuwe exportmogelijkheden anderzijds nam op de thuismarkt de concurrentie toe.

Door beide ontwikkelingen was er voor de Nederlandse textielindustrie de noodzaak de concurrentiekracht te versterken. Naast de gebruikelijke efficiencyverbeteringen ontstond er een streven naar 'large scale productie' en kwam er een golf van concentraties op gang, waardoor de schaalgrootte toenam.

In september 1966 is door de branchevereniging KRL een lijst opgesteld van fusies, combinaties en andere vormen van samenwerking. Hieruit blijkt dat tot dat jaar 68 textielondernemingen zijn opgegaan in 21 nieuwe economische eenheden.⁴⁴ Meer dan de helft van het ledenbestand was opgegaan in een andere onderneming of had met een collega-concurrent een nieuwe economische eenheid gevormd. In 1958, toen de fusiegolf nog in de aanloop verkeerde, controleerden de 15 grootste economische eenheden 63 % van de totale KRL omzet. Eind 1965 waren de toen 14 grootste economische eenheden goed voor 83% van deze omzet.⁴⁵ De schaalgrootte van deze eenheden liep echter zeer sterk uiteen. In onderstaande tabel is het aantal ondernemingen naar grootteklasse weergegeven, gemeten naar het aantal werknemers.

Enerzijds was er een sterke concentratie bij de vier grootste textielconcerns die toen een omzet hadden van meer dan 100 miljoen gulden. Koninklijke Textiel Fabrieken Nijverdal-ten Cate NV (KNTC), Koninklijke Nederlandse Textiel Unie NV (KNTU), Texoprint NV en Van Heek & Co namen gezamenlijk 60% van de totale KRL-omzet voor hun rekening.⁴⁶ Anderzijds waren er ook relatief veel kleinere ondernemingen, die niet alle lid waren van de branche organisatie KRL. De meeste daarvan waren gespecialiseerd op één bewerking zoals twijnerijen (productiedifferentiatie) of één product zoals naaigaren (productspecialisatie).

Op een enkele uitzondering na hielden de kleinere bedrijven zich niet met spinnen, weven of veredelen bezig.

Tabel 6.7 Verdeling van het aantal KRL-ondernemingen naar aantal werknemers 1964

Aantal werknemers	Aantal ondernemingen
Minder dan 100	28
100–500	22
500–1000	10
1.000–5.000	6
Meer dan 5.000	2

Bron: Knoester, J., *De Nederlandse katoennijverheid...*, 12

Uit een Nederlands onderzoek uit die jaren blijkt, dat het aantal geïntegreerde spinnerij-weverij combinaties door de opgetreden concentraties sterk is gestegen. In 1965 was 97 % van de totale spinnerijcapaciteit geïntegreerd met een weverij en van de totale weverijcapaciteit was 71% verbonden aan een spinnerij. In 1953 waren deze percentages met 41 respectievelijk 46 % aanzienlijk lager.

Tabel 6.8 Mate van integratie van de spin- en weefsector in de KRL industrie 1965 en 1965

	spinspinnen		weefmachine	
	1953	1965	1953	1965
Singlespinnerijen	59 %	3 %		
Spinnerij-weverijen	41 %	97 %	46 %	71 %
singleweverijen			54 %	29 %

Bron: Knoester, J., *De Nederlandse katoennijverheid...*, 13

N.B. Als spinnerij-weverij is hier beschouwd: de financieel/economische eenheid waarbinnen zowel gesponnen als geweven wordt, ongeacht de capaciteitsverhouding tussen de spin- en weefsector van die economische eenheid

Ook internationaal stond Nederland betreffende de verticale integratie hoog genoteerd. In een studie van het GATT, de voorloper van de huidige WTO wordt gesteld: “A high degree of vertical integration is evident in some West European Countries – in particular the Netherlands and Sweden – as well as in Japan and Canada”.⁴⁷

Aanvankelijk hadden de geïntegreerde spinnerij/weverij combinaties een voorsprong op de niet geïntegreerde weverijen, omdat zij in hun eigen grondstoffen konden voorzien. Na het in werking treden van de EEG in 1958, kregen andere Europese spinners voet aan de grond op de Nederlandse garenmarkt. Daarnaast werden vanaf de tweede helft van de 60^{er} jaren in toenemende mate laag geprijsde garens uit opkomende landen op de Nederlandse markt aangeboden. De aanvankelijke integratievoordelen begonnen af te brokkelen en er zou blijken dat de verticale integratie juist een groot nadeel met zich meebracht, omdat het voor de geïntegreerde weverij niet mogelijk was goedkoper garen in het buitenland te kopen. De singleweverijen hadden deze mogelijkheid wel en konden daardoor beter concurreren.

Teneinde kostbare onderbezetting van de geïntegreerde spinnerij te voorkomen, werd binnen dezelfde financieel/economische eenheid vaak de zogenaamde ‘gedwongen winkeling’ voor de weverij doorgevoerd. Daarnaast werden vanwege het deels afgeschreven machinepark interne lagere marktprijzen gehanteerd die zolang deze hoger waren dan de variabele kosten altijd nog een bijdrage aan de vaste kosten opleverden. Op den duur werden echter de financiële verliezen onaanvaardbaar hoog en werd de verticale integratie van een spinnerij met een weverij een molensteen om de nek van de bijbehorende weverijen en werd in talloze gevallen het spinnerijbedrijf gesloten. Eveneens dient rekening te worden gehouden met het feit dat de hoge integratiegraad in 1965 is bereikt dankzij de financiële integratie van vier grote verkoopspinnerijen. Een financiële integratie is echter geen lokale

bedrijfsorganisatorische integratie en bezit niet de voordelen van optimale afstemming van kwaliteit, lage tussenvorraden en geen transportkosten. De optimistische beoordeling van de hoge Nederlandse integratiegraad is qua uitwerking in de praktijk nogal overtrokken.

In het bedrijfsleven wordt tegenwoordig sterk de nadruk gelegd op het steeds inniger worden van de klant-leverancier-relatie. Gedetailleerde productomschrijving, procesvastlegging, kwaliteitsomschrijving en steeds nauwkeurige afstemming van levertijd, zijn essentiële elementen geworden. Vormen van samenwerking tussen leverancier en klant, die in de managementliteratuur worden aangeduid als ‘codesign’, ‘comanufacturing’ en ‘comakership’, zijn een normaal verschijnsel geworden, vooral in de automobiel- en computerindustrie. Merkwaardig is het dat deze relatie binnen de KRL-industrie in optima forma sinds lang is terug te vinden bij de integratie van spinnerijen met weverijen. Door de aanzienlijke prijsverschillen tussen het zelf geproduceerde en het geïmporteerde garen, vielen na verloop van tijd de voordelen van het comakership in het niet.

6.3.2 Productie capaciteit

Wat de productiecapaciteit betreft treedt in de periode 1950-1965 in geheel West-Europa in de KRL-industrie mechanisering en automatisering op, waardoor het aantal spinnillen en weefmachines daalt. Daarbij dient te worden aangetekend dat, juist door deze modernisering, het samen tellen van oude en moderne machines enige risico's inhoudt betreffende de beoordeling van de productiecapaciteit. Ook is geen objectieve uitgangssituatie bekend. Ondanks dit bezwaar geven onderstaande cijfers wel een indicatie van de ontwikkeling per land.

Tabel 6.9 Productiecapaciteit van de West-Europese katoenindustrie 1950-1963

Spinnerijen x 1.000 spillen	Nederland	België	Frankrijk	Duitsland	Italië	Engeland
1950	1.170	1.843	8.113	5.940	5.586	28.625
1960	1.031	1.521	6.071	5.948	4.854	14.104
Index (1950=100)	88	83	75	100	87	49
Capaciteit per 1.000 inwoners in 1958	93 (6)	169 (2)	141 (3)	113 (4)	107 (5)	383 (1)
Weverijen x 1.000 weefmachines						
1952	40.1	36.6	156.9	140.5	101.2	349.7
1963	30.3	28.9	102.4	99.9	90.4	216 ('60)
Index (1952=100)	76	79	65	71	89	62
Capaciteit per 1.000 inwoners in 1958	2.9 (3)	3.5 (2)	2.8 (4)	2.3 (6)	2.8 (5)	5.0 (1)

Bron: Kroese, *De West-Europese katoenindustrie in een nieuwe periode van ontwikkeling...* Bijlage ESB 28 september 1960, 6; Verstegen, S.W.: *Innovatie in de Nederlandse katoenindustrie*, Den Haag Min. van EZ, 1990, 3

In de spinnerijsector scoort Nederland op het gebied van terugval in capaciteit niet slecht. Opvallend is de sterke terugval in Engeland, waarvan bekend is dat het machinepark in de textielindustrie sterk is verouderd. In West-Duitsland is door de vrijwel volledige vernieuwing van het machinepark na de Tweede Wereldoorlog de capaciteit stabiel gebleven. Bij het aantal spillen per 1.000 inwoners scoort Nederland het laagst en blijkt dat er in andere West-Europese landen van een veel grote spinnerijcapaciteit sprake te zijn.

In de weverijsector is over de gehele linie de terugval groter en lijkt meer vernieuwing te zijn doorgedrongen. Nederland neemt daarbij een middenpositie in. Opvallend is dat naast Engeland ook in België de dichtheid van het weefmachinepark aanzienlijk hoger is dan in de andere landen. In vergelijking met de andere landen beschikte België, met 2x een tweede

positie in 1960/63, dus over een relatief grote textielindustrie, terwijl Nederland qua spinnerijcapaciteit achterbleef en qua weverijen een gemiddeld beeld vertoonde.

Voor de spinnerijsector zijn automatiseringskenmerken niet eenduidig vast te stellen en is voor de automatisering geen statistisch vergelijkingsmateriaal tussen de landen aanwezig. Aangenomen mag worden dat door de aanzienlijke schaalgrootte van de Nederlandse spinnerijen en door de goede naam die Nederland in de spinnerijsector internationaal op technisch gebied had, niet van een grote achterstand sprake is geweest. Ten aanzien van de weverijsector is de mate van automatisering duidelijker vast te stellen. De volgende tabel geeft een indicatie van de verschillen in de mate van automatisering per land.

Tabel 6.10 Percentage niet-automaten en automaten van totaal aantal weefmachines per land 1952 – 1960

	1952		1960	
	Automaat	Niet automaat	Automaat	Niet automaat
Italië	49 (1)	51	76 (1)	24
Frankrijk	41 (2)	59	55 (3)	45
België	30 (3/4)	70	35 (5)	65
West-Duitsland	30 (3/4)	70	56 (2)	44
Nederland	19 (5)	81	45 (4)	55
Totaal EEG	37	63	58	42

Bron: Zie tabel 6.9 Tussen (...) is de genummerde rangorde vermeld.

In 1952 heeft Nederland qua automatisering in de weverijen een grote achterstand op alle andere landen en staat het op de laatste plaats. Hoewel op de achterstand wordt ingelopen blijft Nederland in 1960 nog ver achter ten opzichte van de andere EEG-landen, een situatie die in 1963 nog niet structureel is verbeterd. De Nederlandse weefmachines zijn dan voor 60% geautomatiseerd tegen een gemiddelde van 68% voor de gehele EEG.⁴⁸ De weverijsector was in die tijd de kern van de KRL-industrie en er kon dus van een ernstige situatie worden gesproken. Vermeldenswaard is dat er door de bedrijfstak aan deze zwakte weinig aandacht wordt geschonken.

Opmerkelijk is dat België qua automatisering in 1960 nog slechter scoort dan Nederland. De lage automatisering kan tevens de verklaring zijn voor de relatief grote dichtheid van weefmachines per 1.000 inwoners aldaar. In het oog springt het hoge niveau van automatisering in Italië, maar ook in West-Duitsland. Engeland wordt in bovenstaande tabel niet genoemd. Reeds in 1955 gaf de OECD een vernietigend oordeel over de Europese weverijen die qua automatisering sterk achter liepen bij de weverijen in de VS: “The industry is [...] at present weighed down by a large quantity of obsolete equipment, the most extreme case being the United Kingdom”.⁴⁹

Geconcludeerd kan worden dat rond 1960 de KRL-industrie in Nederland in vergelijking met andere West-Europese landen:

- qua bedrijfsgrootte een zeer goede positie heeft gehad
- op het gebied van verticale integratie in 1965 op papier ook goed scoorde, maar dat in werkelijkheid het beeld minder gunstig was, omdat een groot aantal financieel/economisch geïntegreerde spinnerijen/weverijen bedrijfsorganisatorisch slechts beperkt was geïntegreerd
- bij de spinnerijen een lage dichtheid per 1.000 inwoners had en bij de weverijen een gemiddelde
- qua automatisering in de weverij sector in een achterstand positie verkeerde.

Desalniettemin heerste er in KRL-kringen een groot zelfvertrouwen dat in 1963 in de publicatie *Plaats en vooruitzichten van de Nederlandse KRL industrie* als volgt is verwoord:

“Het gaat om een uiterst moderne industrie, die dankzij een zeer soepel en progressief beheer op financieel, technisch, organisatorisch en commercieel gebied bijzondere zaken gepresteerd heeft en vele goede kansen voor de toekomst bezit op een snel expanderende markt. De Nederlandse KRL-industrie is opgewassen tegen loyale concurrentie”.⁵⁰

Het lijkt er op dat men de realiteit die uit bovenstaande kritische analyses blijkt, niet voldoende onder ogen heeft durven of willen zien. Ook is het mogelijk dat men, om de overheid tot het nemen van steunmaatregelen te verleiden, dit niet vanuit een zwakke positie heeft willen doen. De brochure vervolgt:

“Slechts ten aanzien van deloyale of staatsgesubsidieerde concurrentie van de zijde van Oost-Europese en Aziatische landen behoeft de KRL een zekere bescherming, zoals elke andere industrie die met dergelijke concurrentie geconfronteerd wordt. Ongetwijfeld heeft de KRL-industrie nog grote krachtsinspanningen voor de boeg, doch zij heeft goede redenen voor zelfvertrouwen en bij een adequate bescherming tegen deloyale concurrentie uitstekende ontwikkelingsmogelijkheden”.⁵¹

Zowel zelfvertrouwen als de psychologische strategie om niet om steun te willen vragen vanuit een zwakke positie, zullen bij deze opstelling een rol hebben gespeeld. Maar dat er in de 60^{er} jaren binnen de bedrijfstak van een te groot zelfvertrouwen en bij velen van een niet realistische toekomstvisie sprake is geweest, zal blijken uit de in de volgende hoofdstukken te bespreken individuele strategische maatregelen. Dat ook bij de toenmalige Minister van Economische Zaken een onjuist toekomstbeeld bestond blijkt uit de toelichting op de begroting van EZ voor 1966:

“Volgens de middellange termijn prognoses van het CPB zal het personeelsbestand in de textielindustrie ook in de komende jaren verder afnemen, zij het in mindere mate dan in de achter ons liggende periode. Tegenover deze daling wordt een productiestijging in de bedrijfstak verwacht die slechts weinig minder bedraagt dan die van de totale verwerkende industrie. Op grond van vorenstaande bestaat er naar de mening van ondergetekende geen aanleiding om de ontwikkeling van de textielindustrie op langere termijn met pessimisme tegemoet te zien”.⁵²

6.4 Sociale aspecten

In de 50^{er} jaren wordt in de KRL-industrie in de meeste publicaties gewag gemaakt van een krappe arbeidsmarkt, een hoog personeelsverloop en een achterblijvende aanvoer van jeugdige arbeidskrachten.⁵³ Bij de uitbreiding van twee naar drie ploegen wordt dit probleem nog extra voelbaar. Als oplossing voor het toenemende personeelstekort worden twee wegen bewandeld:

1. Verplaatsing van een deel van de productiecapaciteit of van arbeidsintensieve afdelingen, naar streken met een overaanbod aan personeel
2. Het aantrekken van buitenlandse arbeidskrachten.

Zo heeft een aantal bedrijven arbeidsintensieve afdelingen in regio's met een arbeidsoverschot opgezet, zoals NV Katoenspinnerij Bamshoeve in Leek, Van Heek & Co in Buitenpost en Blijdenstein-Willink NV in Ter Apel, maar ook in België zoals NV P.F. van Vlissingen & Co's Katoenfabrieken in Lommel en Van Puyenbroek in Meerhout. Daarnaast wordt “ten-einde in de optredende behoefte aan personeel te voorzien, gebruik gemaakt van het arbeidsreservoir dat aan gene zijde van onze grenzen bestaat”.⁵⁴ Vele duizenden ‘grensarbeiders’ uit West-Duitsland en België worden dagelijks met de bus opgehaald en thuis gebracht om in Nederland in de textielindustrie te komen werken. In het volgende decennium wordt deze stroom gevolgd door krachten uit achtereenvolgens Portugal, Spanje, Italië en Turkije, die in Nederland worden gehuisvest en waarvan velen zich hier definitief vestigen. Soms waren

er zoveel buitenlanders in een productieproces werkzaam, dat de indruk werd gewekt dat er nauwelijks meer van een Nederlands bedrijf sprake was. Achteraf gezien zou dit als een voorfase van de verplaatsing van deze industriële activiteiten naar het buitenland kunnen worden gezien. Door de krimp van de KRL industrie raakte het probleem van de arbeidstekorten na enige tijd weer op de achtergrond.

Op personeelsgebied heeft zich in de KRL-industrie in Twente, waar het overgrote deel van deze subbedrijfstaking was gevestigd, een merkwaardig ander fenomeen voorgedaan, dat ook wel 'textielbeuheid' wordt genoemd. Heslinga, die dit woord het eerst lanceerde heeft, geeft hier de voorkeur aan boven termen als 'textielaversie' of 'textielmoeheid'. "Bij textielbeuheid wordt gedacht aan de mentale instelling van de textielmedewerkers (voorheen textielarbeiders) die, omdat zij uit families komen, die daarin al generaties lang werkzaam zijn geweest, wél met de textiel vertrouwd zijn, maar die er eigenlijk niet meer zouden willen werken en daarin voor hun kinderen helemaal geen toekomst zien".⁵⁵ Deze textielbeuheid is een diep gewortelde mentale instelling, die in het verleden geleidelijk is ontstaan. Opvallend is dat zij wordt gebruikt bij de textielindustrie en dan m.n. in Twente, in mindere mate in Tilburg en nauwelijks in de Gelderse Achterhoek en Zuid Oost-Brabant. De sterke stedelijke ontwikkeling, de grootschalige productieafdelingen met het hoge werktempo in de bedrijven in Twente en anderzijds de wat gemoedelijker kleinschaliger bedrijven in de dorpen op het platteland waar ook de combinatie textielarbeider/keuterboer meer gebruikelijk is, lijken een belangrijke oorzaak van dit verschil in voorkomen van textielbeuheid.

Verklaringen van de textielbeuheid zouden misschien gevonden kunnen worden in:

- de toch wat onderdanige Twentse volksaard
- de harde stakingsstrijd tijdens de periode tussen de beide wereldoorlogen
- het verschil tussen rijk en arm dat niet alleen voelbaar was in de fabrieken maar ook in de samenleving
- de beroepskeuzebeperking die er in de regio was

Het laatste betreft het feit dat vele decennia lang de Twentse textielindustrie, door haar monopolie op de arbeidsmarkt, geprofiteerd heeft van de beperkte beroepsmogelijkheden voor de bevolking in de regio. In de vooroorlogse jaren heeft dit mede bijgedragen tot de opgetreden grote sociale onrust in de regio. In de jaren na de Tweede Wereldoorlog, als de wederopbouw tot stand is gebracht en een tijd aanbreekt van snelle maatschappelijke veranderingen, ruimere en langere opleidingsmogelijkheden, vernieuwde industrialisatie en een grotere mobiliteit, zijn de nadelen van deze beroepskeuzebeperking nog duidelijk voelbaar, aldus Van Schelven.⁵⁶

Dat er een chronisch tekort aan arbeidskrachten was, het personeelsverloop hoog was en de jongeren, ondanks het aanbod van een arbeidsplaats met opleidingsmogelijkheden, de voorkeur gaven aan werk in andere bedrijfstakken, waren redenen voor grote zorg. De bedrijfstak, dit constaterende en voelende dat er diepere achtergronden moesten zijn voor de aversie tegen het werken in de textielindustrie, gaf vervolgens aan Van Heek, directeur van het Sociologisch Instituut van de R.U. te Leiden, opdracht tot een breed onderzoek. In het eindverslag daarvan in 1957, genaamd: *Beeld en Werkelijkheid* beginnen Van Heek en IJzerman als volgt:

"De textielindustrie in Twente en de Gelderse Achterhoek ondervindt een tekort aan arbeidskrachten, dat veel nijpender is dan bij andere bedrijfstakken in deze gebieden. Dit vraagstuk is van zo ernstige aard, dat bij voortzetting van de bestaande ontwikkeling het gevaar dreigt dat een belangrijk gedeelte van bovengenoemde industrie een andere vestigingsplaats zal moeten zoeken. Een dergelijke noodmaatregel zou uiteraard niet te schatten sociale moeilijkheden en tevens hoge kosten met zich meebrengen. Wat de uit arbeidsoogpunt goed geleide bedrijven in Twente wel reeds bereikt hebben, moeten andere bedrijven, die in dit opzicht zijn achtergebleven, ook tot stand kunnen brengen".⁵⁷

De specifieke problemen die zich ten aanzien van de arbeidsvoorziening en arbeidsvoldoening voordoen, kunnen, aldus Van Heek, voornamelijk met de volgende factoren in verband worden gebracht:

1. de aard van de textielarbeid
2. de economische kwetsbaarheid van de textielindustrie in het algemeen
3. de sociaal-economische structuur van de textielbedrijven. (familiaal karakter)
4. de nabijheid van de metaalindustrie, optredend als concurrent op de arbeidsmarkt en tevens dienend als vergelijkingsmaatstaf bij de beoordeling van de aard van het werk, de arbeidsvoorwaarden en de menselijke betrekkingen.⁵⁸

In het eindrapport wordt de werkelijkheid weergegeven. Op het gebied van de arbeidsvoorwaarden blijkt een gunstig oordeel te bestaan dat berust op de aanzienlijke verbeteringen op dit gebied gedurende de laatste tien jaar. Daarin heeft de textielindustrie de achterstand die er bestond t.a.v. de metaalindustrie ingehaald, doch nog niet in die mate dat er van een voor-sprong kan worden gesproken. De textielarbeid wordt door velen niet of nauwelijks als een vak beschouwd, het werk wordt door de machines beheerst, waarbij het werktempo bijzonder hoog zou liggen en de werkomstandigheden (afgesloten ruimtes met een hoog vochtigheidsgehalte en veel lawaai) als verre van ideaal worden bestempeld. Tot slot zijn er twijfels omtrent de bestaanszekerheid in de textielindustrie op langere termijn. In diplomatieke termen wordt tot slot geconcludeerd: “Dat in het algemeen gesproken het beeld niet zozeer onjuist is, dan wel vaak sterk wordt overdreven in de ongunstige richting”.⁵⁹

Vervolgens worden in het eindrapport vele praktische aanbevelingen gedaan om het imago en de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak te verbeteren.⁶⁰ De belangrijkste daarvan zijn:

- betere arbeidsomstandigheden in de fabrieken
- meer voorlichting en informatie
- een andere opstelling van directeuren-aandeelhouders
- meer promotiemogelijkheden
- vakbekwame opleidingsmogelijkheden en een meer professioneel personeelsbeleid

Door verdere modernisering van machineparken en gebouwen alsmede door de toename van de indirecte functies, wordt de behoefte aan scholing en opleiding steeds groter. Bedrijfs-scholen worden opgericht, om het opleidingsniveau te verbeteren, het personeel meer aan het bedrijf te binden en het grote verloop tegen te gaan. Ook in latere jaren wordt aandacht besteed aan opleiding. Zo maken Bilderbeek en Van Raay in 1972 opleidingsplannen voor de Vereniging voor Textielondernemingen (VTO) en komt Mc Kinsey in 1982 met voorstellen om beter in te spelen op veranderingen vanwege meer geavanceerde machines, de andere aard van de werkzaamheden en verruiming van de taken.⁶¹

Ook treden nieuwe (familie) managers tot de leiding van textielondernemingen toe. Breder opgeleid en meer internationaal georiënteerd dan hun voorgangers van vóór de Tweede Wereldoorlog. Geleidelijk aan worden de aanbevelingen van Van Heek en IJzerman uit *Beeld en Werkelijkheid* door de meeste grote en middelgrote textielondernemingen ingevoerd. Maar ondanks deze maatregelen en ondanks de optredende bedrijfsconcentraties, inkrimpingen en de eerste sluitingen van textielbedrijven blijft het arbeidstekort overheersen en moeten steeds meer buitenlanders worden aangetrokken. Mede door de sociaal negatieve gevolgen hiervan blijft het imago van de bedrijfstak slecht. Bij een bezoek in 1965 aan één van de grootste en toen meest moderne weverijen van Europa, die van KNTC te Almelo, vatte de toenmalige Minister van Economische Zaken Den Uyl zijn indrukken als volgt samen: “Stoffig, lawaaierig en oude mannetjes”.⁶² Het ‘beeld en de werkelijkheid’ tussen de fabrikanten en de buitenwereld stemmen ook dan nog niet overeen. De KRL-industrie staat dan aan het begin van een enorme kaalslag die 20 jaar zal duren en waarbij zeer velen hun broodwinning zullen verliezen. Het accent verschuift van ‘het verbeteren van het beeld’ naar de ‘harde werkelijkheid’, het behoud van zo veel mogelijk arbeidsplaatsen.

Voor zover bekend kan over andere streken van Nederland, waar eveneens een sterke industrialisatie heeft plaats gevonden en ook het familiale bedrijfskarakter de overhand heeft gehad, niet worden gesproken van een zo ‘antibedrijfstak’ mentale instelling als in Twente het geval is geweest. Opvallend is dat zich in Noordoost-Groningen ook een soort anti-(agrarische) bedrijfstakinstelling heeft voorgedaan, waardoor aldaar het communisme wellicht heeft postgevat. Nader sociologisch onderzoek naar de achtergronden van deze verschillen in de regio’s lijkt interessant.

6.5 De financiële situatie

De subbedrijfstak KRL bestond in het begin van jaren ’50, evenals dat het geval was in de andere EEG-landen, voornamelijk uit besloten familievennootschappen. Slechts een enkele textielonderneming had in 1950 beursnotering. Hoewel de schaalgrootte van de ondernemingen weliswaar gunstig afstak bij de andere EEG-landen, waren de meeste te klein om een beroep te doen op de open kapitaalmarkt. Door de concentratietendens, die zich vanaf 1957 voordeed en door het feit, dat de grotere ondernemingen door het familiale karakter een te beperkte financiële armslag hadden, verkregen in de periode 1957–1964 een tiental KRL-familieondernemingen notering aan de Amsterdamse Effectenbeurs (zie tabel 7.12).

Een bijzondere rol als financieringsinstelling vervulde de Nederlandse Participatie Maatschappij (NPM), die participeerde in het aandelenkapitaal van familieondernemingen met de bedoeling deze na een periode van groei door te sluisen naar de Effectenbeurs. Een beperkt aantal KRL-ondernemingen maakte van deze mogelijkheid gebruik, doch in de praktijk bleven de aandelen lange tijd in de portefeuille van de NPM aanwezig. Ook de Herstelbank, officieel genaamd ‘Maatschappij tot Financiering van het Nationaal Herstel’, de latere Nationale Investerings Bank (NIB) was behulpzaam bij de externe financiering aan textielondernemingen. De bank stelde onder overheidsgarantie vreemd vermogen ter beschikking, was selectief, eiste dat er een bekwaam management aanwezig was en dat een deel van de investeringen uit eigen middelen moest worden bekostigd. Later in de 70^{er} en 80^{er} jaren werd de NIB ingeschakeld ter uitvoering van kaderregelingen, individuele steunverlening en stimuleringsmaatregelen in de textielindustrie en andere bedrijfstakken, aan ‘in de kern gezonde bedrijven’.

Ondanks deze toename van de externe financieringsmogelijkheden, was het grootste deel van de KRL ondernemingen aangewezen op interne financiering of het plaatsen van aandelen bij familieleden. In beide gevallen was men in feite afhankelijk van de winstmogelijkheden en deze waren, gezien de toestand waarin de bedrijfstak was komen te verkeren, zeer beperkt.

Naast het verkrijgen van nieuw eigen vermogen en een betere verhandelbaarheid van de aandelen was een ander voordeel van het opengaan van besloten familieondernemingen, dat de Raad van Commissarissen (RvC) werd aangevuld met buitenstaanders. Meestal werden daartoe financieel – of juridisch-deskundigen aangetrokken die bovendien ervaring van andere bedrijfstakken inbrachten. Hoe het bij de besloten familie ondernemingen toeging blijkt uit een structuuronderzoek in de wolindustrie waarin Goldschmidt aan het einde van de 60^{er} jaren concludeert:

“De helft van de commissarissen heeft een familieband met de eigenaars en/of is zelf aandeelhouder. Hieruit is te concluderen dat de meeste directieleden zich te weinig met, voor het beleid van nut zijnde, commissarissen omgeven, daar, zoals uit het onderzoek blijkt, de aanwezige familiecommissarissen in het algemeen niet als deskundigen kunnen worden aangemerkt”.⁶³

In dit opzicht hebben de ter beurze genoteerde of anderszins meer opengegangene textielondernemingen een voorsprong gekregen.

Door de beslotenheid van het merendeel van de KRL-ondernemingen zijn in de aanvang van de beschouwde periode 1950–1965 nauwelijks financiële cijfers openbaar gemaakt. Zo

deze er zijn, is er door verschil in de winstbepaling en door veranderingen van de grondslagen waarop de winst werd vastgesteld, van enige vergelijkbaarheid geen sprake.

* De KSW schrijft tot het boekjaar 1955 bijvoorbeeld de jaarlijkse investeringen in fabrieksgebouwen, woningen, machines en installaties in één keer in zijn geheel af ten laste van het financiële resultaat. Daarna wordt het winstsaldo vastgesteld. Na 1955 wordt afgeschreven op basis van vervangingswaarde.⁶⁴ NV Stoomspinnerij Twenthe bepaalt tot 1960 het winstsaldo inclusief de te betalen belastingen.⁶⁵ Ook de voorzieningen die ondernemingen in die jaren hebben getroffen blijken eerder te verklaren uit de omvang van de winst dan uit de noodzaak een dergelijke voorziening te treffen. In boekwerken die de bedrijfsgeschiedenis van textielondernemingen beschrijven en daarover financiële informatie verschaffen, wordt bij Van Heek & Co een opsomming gegeven van de rentabiliteit van het totale vermogen en wordt bij Gelderman vermeld dat de afzonderlijke jaarlijkse gegevens niet betrouwbaar zijn, maar dat wel de ontwikkeling van het winstcijfer redelijk goed met de werkelijkheid overeenkomt.⁶⁶

In een rapport uit 1965 van H. Oyens & Zonen, beleggingsadviseurs te Amsterdam, wordt getracht een vergelijking te maken van de ontwikkeling van de brutowinst van een negental open textielvennootschappen vanaf 1960. Ook hierbij doen zich problemen voor t.a.v. de bedrijfsvergelijking. Oyens stelt het volgende vast:

“Ten eerste ontbreken bij een aantal KRL ondernemingen de absolute omzetcijfers. Ten tweede bestaat er geen zekerheid of de betreffende ondernemingen op dezelfde wijze het exploitatieresultaat hebben berekend. Teneinde het exploitatieresultaat van de ondernemingen enigszins vergelijkbaar te maken hebben wij hiervan voor zover nodig de betaalde interest afgetrokken. Daarom wordt volstaan met de bestudering van de relatieve ontwikkeling, d.m.v. indexcijfers.”⁶⁷

Tabel 6.11 Ontwikkeling van het exploitatieresultaat in procenten en dividend van een aantal textiel beursfondsen 1960 – 1964

	Exploitatieresultaat			Dividend %		
	1960	1962	1964	1960	1962	1964
Blijdenstein	100	68	70	9	6	6
Gelderman	100	67	55	9	5	0
KNTU ¹⁾		100	200	n.b.	0	0
KNTC	100	90	100	14	7	7
Schuttersveld	100	43	57	10	8	8

¹⁾ In 1960 bestond de KNTU nog niet

Bron: H. Oyens & Zonen: *Beleggingsrapport. De Nederlandse K.R.L. industrie*, Amsterdam, oktober 1965, 31, alsmede de jaarverslagen van de betreffende ondernemingen.

Hoe beperkt de opzet van de tabel van Oyens betreffende het exploitatie resultaat ook is, één conclusie komt duidelijk naar voren: het exploitatieresultaat vertoont nagenoeg over de gehele linie een dalende tendens. De KNTU vormt een uitzondering, omdat enkele nieuwe bedrijven zijn toetreden en er in 1964 dankzij een bijzondere bate vanwege een grote brand een positieve nettowinst is behaald. Teneinde een beter inzicht te verkrijgen zijn door ons in het tweede deel van de tabel de dividendpercentages toegevoegd. Ook hierbij is overwegend sprake van een dalende tendens. De daling van de financiële cijfers lijkt een ongunstig voor-teken voor de gehele bedrijfstak.

“Neen”, zegt de beleggingsadviseur, “Wij zijn van mening, dat de Nederlandse KRL industrie in de Europese textielvoorziening een leidende rol zal blijven spelen. Structureel bevindt de KRL industrie zich in een gunstige positie teneinde van de te verwachten stijgende textielconsumptie te profiteren. Derhalve mag op langere termijn de toekomst van de Nederlandse KRL industrie

met vertrouwen worden tegemoet gezien. Bovendien zijn er facetten aan te wijzen, die op korte termijn de weg naar een gunstige ontwikkeling kunnen vrijmaken”.⁶⁸

Ook het Bestuur van de Vereniging KRL heeft oog voor de particuliere consumptie en stelt in 1960:

“Als de textielconsumptie in de ontwikkelingslanden blijft groeien in het tempo dat de laatste jaren werd bereikt, krijgt de aldaar gevestigde textielindustrie, wellicht zelfs ruim binnen één of twee decennia de handen meer dan vol in de voorziening in de binnenlandse textielbehoefte. West Europa en de U.S.A. zullen dan aangewezen zijn op hun eigen textielindustrieën, waarop zij derhalve reeds nu alleszins zuinig dienen te zijn, aangezien de textielindustrie, na de voedselvoorziening, in de meest elementaire behoeften van de mens voorziet”.⁶⁹

Tot slot constateert de beleggingsadviseur:

“De Nederlandse K.R.L. industrie beschikt over dynamische en progressieve managers die niet gebukt gaan onder defaitisme, zoals men dat in landen als Engeland en Frankrijk wel aantreft. Zij hebben de juiste mentaliteit om naar nieuwe wegen te zoeken en in het verleden bewezen deze te kunnen vinden. De prestaties die deze managers hebben bereikt dwingen respect af. Zij zijn actief, maar bovenal sterk fusiebewust”.⁷⁰

Ondanks deze bemoedigende uitspraak uit 1965, staat de KRL-industrie aan het begin van een periode van een structurele neergang. Deze wordt helaas, noch binnen de KRL noch door de buitenwereld, als zodanig onderkend, maar als een tijdelijke of conjuncturele neergang gezien.

Door de concentratietendens en de beperkte financiële armslag van talloze familie ondernemingen neemt het aantal ter beurse genoteerde textielondernemingen aan het einde van de 50^{er} en het begin van de 60^{er} jaren duidelijk toe. In onderstaande tabel is het merendeel van deze ondernemingen met koersontwikkeling en uitgekeerd dividendpercentage over de jaren 1965 en 1966 weergegeven. Daarbij zijn niet alleen KRL-, maar ook enkele tricotage- en kledingconfectie-ondernemingen vermeld.

De tabel is meer een momentopname dan dat zij een ontwikkeling weergeeft. Wat opvalt is het grote verschil tussen de diverse ondernemingen betreffende het uitgekeerd dividend en ten gevolge daarvan ook een verschil in beurskoers. Bij nadere beschouwing blijkt, dat binnen een voor het oog uniforme populatie grote verschillen bestaan tussen de bedrijven, een verschijnsel dat ook in het vervolg van deze studie aan de orde zal komen.

De KRL-industrie kent in deze tabel negen genoteerde ondernemingen waarvan er zes een dividend uitkeren tussen 6% en 10% en redelijk gezond kunnen worden genoemd, de overige drie zijn beneden pari genoteerd, keren geen dividend uit en kennen, op een uitzondering na, geen continuïteit. Ook de beide genoteerde tricotageondernemingen zijn grotendeels beneden pari genoteerd, keren eveneens geen dividend uit en kennen geen continuïteit. De beide kledingfabrikanten en de daaraan gerelateerde naaigarenproducent keren, in vergelijking met de andere ondernemingen, relatief hoge dividenden uit. Voor de kledingindustrie waren dit dan ook nog topjaren voordat de structurele neergang zich ook in die sector inzette.

Van deze lijst van 15 vennootschappen zijn in 2000 nog ter beurse genoteerd: KNTC, Hatéma (Gamma Holding), Blijdenstein-Willink en Twenthe. Dröge heeft onder een nieuwe naam Innofa BV een doorstart gemaakt en is uit de notering genomen. De andere 11 textielondernemingen zijn geliquideerd, of overgenomen. Bij de afronding van deze studie in 2009 is Blijdenstein-Willink uit de notering genomen en is Twenthe failliet gegaan en reesteren ter beurse nog slechts twee textielfondsen.

Tabel 6.12 Op de Amsterdamse Effectenbeurs genoteerde textielondernemingen koersen en dividenden *)

Naam	Subbranche	Hoogste/ laagste koersen 1965	Hoogste/ laagste koersen 1966	Dividend 1965*	Dividend 1966*
Blijdenstein-Willink	krl	124 - 95	118 - 71	6 %	0 %
Gelderman	krl	99 - 60	76 - 34	0 %	0 %
Hatéma	krl	282 - 200	210 - 170	10 %	n.b.
KNTU	krl	- - -	92 - 47	0 %	0 %
K. Nijverdal ten Cate	krl	184 - 115	138 - 65	6 %	0 %
Schuttersveld	krl	180 - 130	150 - 101	8 %	6 %
St. Sp. Twenthe	krl	95 - 54	70 - 35	0 %	0 %
Texoprint	krl	225 - 116	150 - 70	10 %	8 %
KVSW Veenendaal	krl	300 - 175	210 - 121	10 %	10 %
Dröge	wol	180 - 100	145 - 95	0 %	0 %
Beeren	tricotage	125 - 70	90 - 35	0 %	0 %
Tricotbest	tricotage	90 - 62	85 - 51	0 %	0 %
Zeeuwse Confectie	kleding	343 - 270	308 - 162	17½ %	17½ %
Smits kleding Ind.	kleding	250 - 194	220 - 13	12 %	12 %
Carp	naaigaren	400 - 295	330 - 185	18 %	17 %

* Enkele dividendpercentages zijn t.o.v. de oorspronkelijke tabel verbeterd. De koersen zijn, voor zover bekend, gebaseerd op een nominale waarde van een aandeel van 100 gld.

Bron: Jaarverslag Vertriko 1965/66, *Vertriko Visie*, 20^{ste} jaargang no. 12, 326

6.6 Samenvatting en conclusies

Na de afsplitsing van België heeft de toenmalige Nederlandse overheid zich intensief met de opzet van de katoenindustrie in Nederland bezig gehouden. Zowel de vestiging in Twente, waarbij het toen heersende lage loonniveau een rol heeft gespeeld, de afzet in Nederlands-Indië, alsmede de overdracht van de in Engeland ontwikkelde textiel know how, kwamen tot stand dankzij de NHM. De KRL-industrie heeft daarna in Twente en in mindere mate in de Achterhoek en ZO-Brabant een grote expansie doorgemaakt. Tijdens de crisis in de jaren '30 kwamen talloze initiatieven ter bescherming van de bedrijfstak en van de afzet aan Indië tot stand. Terwijl na de Tweede Wereldoorlog de leveranties aan Indonesië om prijstechnische – en politieke redenen door andere landen werden overgenomen, kon in de 50^{er} en in de eerste helft van de 60^{er} jaren nog van de inhaalvraag en de toenemende welvaart in de rest van de wereld worden geprofiteerd. Daarna was de 'gouden eeuw' van de katoenindustrie definitief voorbij. Bemoeyenis van een overheid is gebruikelijk teneinde industrialisatie in een opkomend land op gang te brengen. Sterker nog, het zou wel eens zo kunnen zijn dat zonder dergelijke katalysatoren talloze nieuwe industrieën, de zogenaamde 'infant industries' zowel vroeger als nu niet tot de gewenste wasdom zouden zijn gekomen.

Door de industrialisatie werden vele duizenden arbeidskrachten aangezogen die werden gehuisvest in de Twentse steden. Ook was door de sterk toegenomen schaal van de productie-organisaties de afstand tussen de 'fabrikant' en 'werkvolk' letterlijk en figuurlijk toegenomen. Mede daardoor werd de aanvankelijk patriarchale opstelling van de meeste ondernemers vervangen door een hardere opstelling. Deze werd versterkt toen in de textielcrisisjaren loonsverlaging werd doorgevoerd die grote sociale onrust veroorzaakten. Mede door de veelal uitzichtloze situatie en de zeer beperkte mogelijkheden buiten de textielindustrie werk te vinden, ontstond in Twente bij grote delen van de bevolking een zekere aversie tegen de textielindustrie. In de andere textielregio's is, niet of in mindere mate, van deze 'textielbeuheid' sprake geweest. Hoewel maatregelen werden genomen om deze aversie te verminderen, heeft

zij zich toch enkele decennia gehandhaafd en heeft zij er mede toe bijgedragen dat het imago van de textielindustrie, ook in latere jaren, niet onverdeeld gunstig is geweest.

In de periode 1950–1962 werd de bedrijfstak geconfronteerd met een ernstig tekort aan arbeidskrachten dat werd opgevangen door het aantrekken van buitenlanders. In feite was hier sprake van een voorfase van de globalisering waarin grote delen van de textielindustrie werden verplaatst naar andere landen. Dit waren ook de jaren waarin werd beseft dat de internationale concurrentiekracht moest worden versterkt en schaalvergroting moest worden doorgevoerd. Als gevolg van concentratiemaatregelen werd de gemiddelde bedrijfsgrootte in Nederland groter dan in de omringende landen en was de mate van integratie tussen spinnerijen en weverijen eveneens gunstiger. Alleen qua automatisering van de weverijen stond de KRL-industrie internationaal op achterstand. Op papier leken de schaalgrootte en verticale integratie echter gunstiger dan in de realiteit het geval was, want toen korte tijd later het aanbod van goedkopere garens uit het buitenland sterk toenam, werden de voordelen van de integratie achterhaald. Toch bestond er in de 60^{er} jaren binnen de KRL-industrie, maar ook daarbuiten vertrouwen in de toekomst. Het lijkt erop dat in die jaren, door onvoldoende externe oriëntatie en doordat er na een lange tijd van groei een omslag kwam, voor veel KRL-ondernemers maar ook daar buiten, het juiste zicht op de te verwachten toekomstige ontwikkelingen is vertroebeld. Het ‘beeld’ en de ‘werkelijkheid’ stemden niet met elkaar overeen.

De Nederlandse spinnerijen beschikten over het algemeen over moderne machineparken, hadden een redelijke schaalgrootte, waren vrij kapitaalintensief en hadden op een enkele uitzondering na een gezond rendement. Het laatste kon worden gerealiseerd dankzij het kartel de Garen Centrale. Maar ook juist daardoor is de commerciële alertheid van de spinnerijbedrijven niet voldoende ontwikkeld en werd de concurrentiekracht ondergraven. De weverijen waren over het algemeen minder modern en minder kapitaalintensief, ze waren meer commercieel georiënteerd en hadden een marginaal tot middelmatig rendement. De veredelingsindustrie is meer kennisintensief, maar ook meer kapitaalintensief dan de mechanische spin- en weefindustrie. Zij heeft zich daardoor gedurende lange tijd beter kunnen wapenen tegen de internationale concurrentie.

HOOFDSTUK 7

Ontwikkelingen binnen de KRL-industrie

7.0 Inleiding

Nadat in het vorige hoofdstuk de historische ontwikkeling, de kenmerken en de uitgangspositie van de KRL-industrie vóór de structurele neergang zijn geschetst, wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de gang van zaken in de drie onderscheiden hoofdproductiefasen: spinnen, weven en veredelen. Van het spinnen en weven worden achtereenvolgens het berekende binnenlands verbruik, de invoer, de uitvoer en de productie weergegeven en wordt een inzicht opgebouwd, hoe de Nederlandse productie is aangetast door enerzijds een verminderd verbruik en anderzijds door de toenemende invoer. Van het gecompliceerde veredelingsproces zijn geen totale productiecijfers beschikbaar, maar wel van de invoer en uitvoer van de 'afgewerkte', d.w.z. 'veredelde' weefsels. Ook is bij van deze afgewerkte weefsels een indeling gemaakt naar het eindgebruik van het doek naar kleding- en interieurstoffen alsmede naar huishoud- en technische textiel en wordt een inzicht opgebouwd naar de aflevering aan de verschillende afzetmarkten.

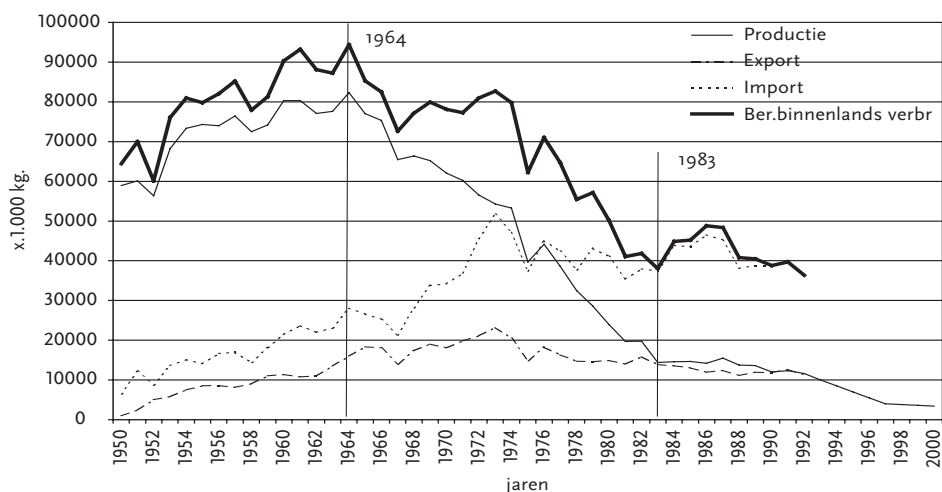
Niet alle van belang zijnde cijfers zijn over de gehele genomen periode gepubliceerd. Het eerste KRL-economisch overzicht verscheen pas in 1954 en bevatte schaarse statistische informatie. Eerst tegen het einde van de 50^{er} jaren kan van een tamelijk volledige informatiestroom worden gesproken. Van belang zijnde informatie over productgroepen werd pas op veel latere datum verschaft. Vermoedelijk is onderlinge concurrentievrees de oorzaak geweest van deze late verschijning. Tegen het einde van de vorige eeuw, toen de subbedrijfstaking KRL zeer kleinschalig was geworden droogden de informatiestromen op. Zo werd er minder specifieke informatie verschaft over de aparte sectoren en productgroepen, werden de KRL- en de wolindustrie samengevoegd en werden er geen gegevens meer gepubliceerd over de spinnerijsector, die toen nog uit twee ondernemingen bestond. Ondanks deze tekortkomingen kon toch een goed inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen van de onderscheiden sectoren en van de invoer- en uitvoerstromen uit en naar de verschillende landen c.q. regio's worden opgebouwd.

In de laatste paragraaf wordt een samenvatting gegeven van het rentabiliteitsonderzoek dat gedurende de jaren 1964–1980 binnen de KRL-industrie jaarlijks is gehouden en wordt een inzicht verkregen hoe de rentabiliteit van het totaal vermogen en de solvabiliteit bij 70 à 80 % van de individuele KRL-ondernemingen is verlopen.

7.1 De spinnerijsector. Ontwikkelingen van het verbruik, de productie, de invoer en de uitvoer

Teneinde een beeld te geven van de gang van zaken in de KRL-spinnerijsector zijn in onderstaande grafiek de per jaar in Nederland geproduceerde hoeveelheid garen van katoen-, rayon-, linnen- en synthetische vezels, alsmede van de in- en de uitgevoerde vezels en het berekend binnenlands verbruik weergegeven.

Grafiek 7.1 Berekend binnenlands verbruik, productie, export en import van katoen-, rayon-, linnen- en synthetische vezelgarens 1950–2000 (x 1.000 kg)



Bron: K.R.L. Economische Overzichten; diverse jaren

N.B. 1 Na 1992, als er in Nederland nog slechts een tweetal spinnerijen zijn overgebleven wordt de spinnerijsector van de KRL-industrie statistisch samengevoegd met die van de wolindustrie en ontbreken in verband met geheimhouding de aparte cijfers van KRL en wol. De ontwikkeling van de productie tot het jaar 2000 is aan de hand van mondelinge informatie zo goed mogelijk ingeschat.

N.B. 2 Door mogelijke assortimentsverschuivingen van grof naar fijn garen en andersom lijkt de gewichtsmaatstaf niet geheel betrouwbaar. Aangenomen mag echter worden dat deze verschuivingen zich door de gespecialiseerde machineparken in zeer beperkte mate hebben voorgedaan en nauwelijks van invloed zijn geweest op het verkrijgen van een betrouwbaar beeld van de ontwikkelingen in deze subbedrijfstaking.

N.B. 3 Het berekende binnenlandse garenverbruik is de som van de geproduceerde en de ingevoerde hoeveelheid, verminderd met de uitvoer. Door voorraad toe- of afname kan het aldus berekende verbruik per jaar enigermate afwijken van het werkelijke verbruik, maar voorraad zal niet blijvend toenemen en kan niet blijvend afnemen. Aangezien de garenvoorraden over het algemeen beperkt waren, geeft het berekende verbruik een acceptabel beeld van het werkelijke verbruik en geeft het verloop daarvan een beeld van de Nederlandse marktontwikkeling van de KRL garens.

7.1.1 Het binnenlands verbruik en de voorziening daarvan

Van 1950 tot en met 1964 vindt er, met enkele kortstondige onderbrekingen, een groei van het garenverbruik plaats van ruim 30 %. Dit is ook de tijd waarin dankzij de inhaalvraag, de toenemende welvaart en de groeiende textielexport van een gezonde periode van de spinnerijsector kan worden gesproken. Door het wegvallen van een groot deel van de afzetmarkten van de spinnerijen vermindert in de periode van 1964 tot 1984 het binnenlands garenverbruik zeer sterk. Nadat het macro-economisch herstel van 1983 is ingezet vertoont het garenverbruik een stabiel beeld. Vanwege de zeer kleinschalig geworden sector worden na 1992 geen cijfers meer gepubliceerd. Het binnenlands verbruik wordt bepaald door de ontwikkelingen binnen de vier verschillende afzetmarkten van de spinnerijen.

1. De KRL-weverijen

Tezamen namen de single- en de geïntegreerde weverijen rond 1960 ca. 80% van de door de Nederlandse spinnerijen geproduceerde garens af.¹ Vanaf 1964 werden deze weverijen geconfronteerd met een sterk verminderende vraag naar weefsels in haar afzetmarkten. Daarnaast werden zij door nieuwe toetreders verdrongen.

2. De tricotage-industrie

Deze afzetmarkt werd – zij het op een later moment – ook geconfronteerd met een toenemende invoer van tricotgoederen en werd gedwongen tot een sterke afbouw van de capaciteit.

3. De naaigarenproducenten

Deze voor de spinnerijen kleine afzetmarkt werd geconfronteerd met de afnemende kledingindustrie. Daardoor werden drie van de vier bestaande naaigarenfabrieken gedwongen hun poorten te sluiten.

4. De nettenfabrieken

De nettenindustrie, die in Nederland kleinschalig was, is geheel verdwenen.

Er werd door de spinnerijen geen kans gezien om nieuwe binnenlandse afzetmarkten op te bouwen, noch de export uit te breiden. Derhalve moest de productiecapaciteit van de Nederlandse spinnerijen aan de verminderde afzet worden aangepast en liep ze terug van 80.000 ton in 1964 tot nog geen 4.000 ton aan het einde van de eeuw.

De capaciteit van de KRL-spinnerijen in Nederland is structureel nooit voldoende geweest om aan de binnenlandse garenbehoefte te voldoen, zodat in het buitenland moest worden bijgekocht. Tot 1964 groeide de invoer nagenoeg gelijk met de productie en bedroeg daarvan ca. 20%. Terwijl daarna tot 1973 het binnenlands verbruik stabiel blijft, neemt de invoer sterk toe waardoor de productie sterk daalt. In het midden van de 70^{er} jaren bereikt de invoer een niveau dat gelijk is aan de productie. Na 1973 begint een sterke daling van het verbruik. Terwijl de invoer zich op een gelijk niveau kan handhaven, neemt de productie verder af. Van 1983 tot 1991 blijft het binnenlandsverbruik net als de invoer vrij stabiel, terwijl de productie zich stabiliseert op een laag niveau, ongeveer gelijk aan de geëxporteerde hoeveelheid. De sterk verminderde garenbehoefte van weverijen en tricotagebedrijven wordt dan voor ca. 75% uit buitenlandse productie voorzien. Daarna worden de KRL-gegevens samengevoegd met wol en is de ontwikkeling niet meer apart te volgen. Wel is duidelijk dat de productie in Nederland na 1992 verder afneemt.

7.1.2 De invoer

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de gareninvoer uit een aantal landen en werelddelen weergegeven.

Tabel 7.1 Geografische spreiding van de invoer van garens van katoen, rayonvezels, synthetische vezels en linnen 1962–1992 (x 1.000 ton kg)

Land van herkomst	1962	1972	1982	1992
België	15.7	11.8	9.7	11.0
West-Duitsland	2.2	15.9	13.6	12.9
Frankrijk, Italië, voormalige EFTA	3.6	8.7	5.6	8.0
Rest Europa, w.o. Griekenland	0.1	4.3	2.3	1.4
Midden/Verre Oosten, w.o. Turkije	0.1	5.4	5.2	1.6
Amerika en rest wereld	0.1	1.2	3.8	1.1
Totaal x 1.000 ton	22.0	45.5	37.9	36.0

Bron: Economisch Overzichten KRL uit diverse jaren

N.B. 1 Vanaf 1993 worden de statistieken van de intracommunautaire handel van de EU-landen niet meer gebaseerd op de douanedocumenten, maar op rechtstreekse opgave van ondernemingen en ontstaan in de beginjaren aanzienlijke verschillen met het oude stelsel.² Daarom eindigt deze grafiek in 1992

N.B. 2 De tabel geeft de meetpunten om de tien jaar, wat betekent dat de werkelijkheid een geleidelijker verloop zal hebben gehad. De EFTA is in 1960 opgericht als tegenhanger van de EEG. Lidstaten waren: Gr. Brittannië, Denemarken, Finland, Zweden, Oostenrijk, Portugal, Zwitserland, Noorwegen, IJsland en Liechtenstein. Inmiddels zijn in 1972 en 1995, met uitzondering van de laatste vier, alle EFTA landen tot de EG toegetreden. Vanwege de vergelijkbaarheid is de groep 'voormalige EFTA' in dezelfde samenstelling in de tabel gehandhaafd.

Gezien de zeer grote spinnerijproductiecapaciteit in België, dichtbij gelegen en met van oudsher een sterke positie op de textielmarkt in Nederland, zal het geen verwondering wekken dat in 1962 het grootste deel van de importgarens uit België afkomstig is. Op afstand volgen dan West-Duitsland en de overige West-Europese landen. De andere landen/regio's spelen

dan nog geen rol van betekenis. Tien jaar later is de totale invoer van garens verdubbeld, waarbij West-Duitsland verreweg de grootste importeur is geworden en de invoer uit België, zij het op een wat lager niveau, ook zeer omvangrijk is. Ook uit alle andere landen en regio's neemt de invoer toe, waarbij m.n. Griekenland en Turkije sterke groeiers zijn.

Opvallend daarbij is dat West-Duitsland en België tezamen dan nog steeds $2/3$ van deze totale invoer voor hun rekening nemen, terwijl Frankrijk, Italië en de voormalige EFTA-landen, in feite de EG zonder West-Duitsland, België en Griekenland, ook nog eens 20 % verzorgen. De conclusie is dat de Nederlandse spinnerijen zich volledig van de kaart hebben laten spelen door voornamelijk Europese aanbieders. Hoewel geen inzicht kan worden verkregen in hoeverre de invoercijfers zijn beïnvloed door de doorvoercijfers, d.w.z. door de invoer en daarna weer uitvoer van handelsorganisaties of van spinnerijen in de betreffende landen, blijft de conclusie staan dat de Nederlandse spinnerijen en de garenhandel zich van hun thuismarkt hebben laten verdrijven.

Een bekend feit is dat West-Duitsland beschikte over grootschalige en moderne spinnerijen. Een deel van deze spinnerijbedrijven was gevestigd in gebieden langs het IJzeren Gordijn alwaar, om te voorkomen dat de industrie en dus ook de bevolking uit deze streken zou wegtrekken, door de West-Duitse overheid subsidies werden verleend. Een ander deel van de West-Duitse spinnerijen kende, mede door de omvangrijke thuismarkt, een grote mate van specialisatie, maar ook lagere loonkosten. Door al deze factoren waren zij in staat zeer goed te concurreren. De tijdelijke toename van de invoer na het herstel van 1983 was dan ook vnl. afkomstig uit de West-Duitse spinnerijen. Opvallend is dat Duitsland zijn sterke positie daarna weer begint te verliezen en de invoer afneemt. Een constatering die past bij een conclusie die aan het einde van het volgende hoofdstuk wordt getrokken, n.l. dat zich in Duitsland een verlate neergang van de textielindustrie heeft voltrokken. Daarnaast hebben ook de ingevoerde hoeveelheden uit Frankrijk, Italië en de voormalige EFTA-landen hun niveau behouden en lijkt ook daar de spinnerijcapaciteit beter in stand te zijn gebleven dan in Nederland. Opvallend is dat ook de invoer uit Rest Europa, w.o. vnl. Griekenland en het Midden/Verre Oosten, w.o. vnl. Turkije, in de 70^{er} jaren een stijging laat zien en daarna weer terugvalt. In deze regio's zijn dan talloze spinnerijen voorwaarts geïntegreerd met nieuwe weverijen en is de export van garens verminderd. In plaats van garens worden dan in toenemende mate geweven goederen geëxporteerd, die voor deze landen een hogere toegevoegde waarde hebben en dus een grotere bijdrage tot de welvaartsverbetering betekenen.

Bij het zich laten verdrijven van de thuismarkt door de Nederlandse spinnerijen heeft de jarenlange beschermende invloed van het in het vorige hoofdstuk besproken kartel de Garen Centrale ongetwijfeld een belangrijke rol gespeeld. Daarnaast hebben ook de hogere loonkosten in Nederland invloed gehad. In onderstaande tabel uit 1975 is voor de ons land en omliggende landen het effect van de loonkosten op de kostprijs van 1 kg. garen weergegeven.

Tabel 7.2 Loonkosten incl. sociale lasten (van het directe personeel) in DM per uur en per kg garen in een aantal E.U. landen in 1975 (garennr. 38, in DM)

Land	Loonkosten per uur	Productie in kg per uur	Loonkosten per kg
Nederland	14.98	15.29	0.98
België	13.89	14.62	0.95
West-Duitsland	12.03	14.15	0.85
Frankrijk	9.33	11.38	0.82
Italië	9.04	9.42	0.96

Bron: Industrieverband Garne Frankfurt in: Loopuyt, J., *Onderzoek Katoenspinnerijen*, 1976, 11

Hieruit blijkt dat de loonkosten per uur in Nederland in 1975, toen de garenimporten een hoogtepunt bereikten, het hoogst waren van de ons omringende landen. Dankzij de hoogste arbeidsproductiviteit (uitgedrukt in productie in kg. p/u hebben de Nederlandse spinnerijen

het verschil uurloonkosten ten dele kunnen compenseren. Niettemin bleven de loonkosten per kg. garen in Nederland het hoogst en was daardoor het concurrerend vermogen van de Nederlandse t.o.v. de andere EEG-spinners in de 70^{er} jaren relatief zwak en was dit ook één van de factoren waardoor de invoer uit de andere Europese landen sterk is toegenomen. Opvallend in de tabel zijn voorts de lage loonkosten in Italië en Frankrijk, terwijl daar ook sprake is geweest van een lage arbeidsproductiviteit. Lage loonkosten vormen nu eenmaal geen prikkel om te investeren in verbetering van de arbeidsproductiviteit. Dat er wel degelijk prijsconcurrentie werd ondervonden blijkt uit het volgende:

* In 1967 vermeldt Schuttersveld in het jaarverslag dat er een sterke toename is van importgarens (uit Griekenland) voor de tricotage-industrie, een markt waarin Schuttersveld een positie heeft opgebouwd voor de surplusproductie van ca. 10–15 % van haar spinnerijcapaciteit. “Het prijsniveau van de importgarens lag daarbij 20 % beneden het niveau van de binnenlandse prijzen.”³ Een onderzoek van het internationale textiel adviesbureau Werner Management Consultants in 1975 heeft uitgewezen: “Dat door de veel geringere arbeidsproductiviteit in talloze lage lonen landen, het aanzienlijke loonkostenvoordeel zodanig werd gecompenseerd, dat deze landen slechts een kostprijvoordeel voor de garens hadden van 9 %. Daarbij werd dan nog geen rekening gehouden met nog te maken transportkosten. Dat desondanks deze landen in staat waren garens aan te bieden tegen prijzen die 20 à 30 % beneden de Nederlandse kostprijs lagen, bewijst dat er in deze landen van overheidssteun sprake moet zijn geweest”, aldus Loopuyt die in 1976 voor de regering een onderzoek verricht naar de Nederlandse spinnerijsector.⁴

Geconcludeerd kan worden dat de Nederlandse spinnerijbedrijven hun positie op de thuismarkt vnl. hebben moeten afstaan aan andere Europese spinnerijen met name uit Duitsland en België. De opkomende textiellanden, waartoe ook Griekenland, Turkije e.a. Aziatische landen kunnen worden gerekend, hebben in de 70^{er} en in de eerste helft van de 80^{er} jaren, met een invoeraandeel van rond de 20%, ook een rol gespeeld op de Nederlandse garenmarkt. Maar de verstorende invloed daarvan is niet zo omvangrijk geweest als over het algemeen wordt aangenomen. De Nederlandse spinnerijen zijn niet in staat geweest de toenemende internationale concurrentie van vooral de nabije landen te weerstaan. Daardoor moest bijna de gehele productiecapaciteit worden afgebroken.

7.1.3 De uitvoer

Doordat de capaciteit van de spinnerijsector in Nederland altijd kleiner is geweest dan de garenbehoefte zijn de Nederlandse spinnerijen, op een enkele uitzondering na, nooit sterk op de exportmarkt georiënteerd geweest. Mede door de historisch hoge graad van integratie met weverijen, heeft de export van de spinnerijsector zich altijd op een relatief laag niveau bewogen en bedroeg in 1960 12 % van de productie.⁵ Naar België en West-Duitsland wordt ruim 75% van de export afgezet. In 1962 werd een groot deel van de verkoopspinnerijen samengevoegd tot de Spinners Groep van de KNTU. Vanuit deze grotere eenheid kon de verkoop beter gecoördineerd en meer gericht worden aangestuurd. Het lijkt aannemelijk dat hierdoor een stijging van de export heeft plaats gevonden. Het veroveren van buitenlandse markten door deze Spinners Groep kon vaak alleen worden bereikt met behulp van lage prijzen aldus een rapport van het Bureau Berenschot.⁶ Op zich is dit geen ongebruikelijke strategie om een exportpositie op te bouwen, maar indien daarnaast op het grootste deel van de thuismarkt marginale resultaten worden behaald, zoals na 1965 het geval is geweest, heeft een dergelijke exportstrategie weinig zin. Over het algemeen was het spinnerijmanagement door de relatieve grootte van de spinnerijen en het relatief hoge vaste kostenniveau meer volumegeoriënteerd dan op de marges. Na in 1973 een hoogste niveau bereikt te hebben, neemt tot het einde van de beschouwde periode de export van garen geleidelijk steeds meer af. Dit is

ook de periode waarin de productiecapaciteit van de spinnerijen sterk wordt gereduceerd. Net als in het verleden blijven deze buurlanden de belangrijkste exportgebieden.

7.1.4 De productie

De productie van garens, van de geïntegreerde – en de verkoopspinnerijen tezamen, toont tot 1964 een gezonde groei en bereikt dan een niveau dat ruim 30 % boven dat van 1950 ligt. Vervolgens vindt er tot 1984 een zeer sterke neergang plaats en wordt een niveau bereikt dat 18 % bedraagt van de top in 1964. Tot 1973 vond de daling plaats door de toegenomen invoer, daarna werd zij veroorzaakt door de afnemende binnenlandse behoefte. Het is de periode van afbraak van een zeer groot deel van de spinnerijsector in Nederland. Door investeringen en automatisering van het spinproces werd weliswaar een hogere productie per manuur bereikt, daalde het aandeel van de loonkosten in de kostprijs en werd de kwaliteit verbeterd, maar dit bleek steeds te laat te gebeuren om de internationale concurrentiepositie te versterken.

Deze negatieve ontwikkeling kan niet worden gecompenseerd door vergroting van de export, upgrading van het eigen artikelenpakket en het vinden van nieuwe toepassingsgebieden. Voor zowel de single- als de geïntegreerde spinnerijen ontstaat er een schier uitzichtloze situatie met talloze individuele saneringsrondes. Teneinde een gezamenlijke gecontroleerde afbouw te bewerkstelligen wordt in 1978 onder leiding van de overheid het grootste deel van de Nederlandse spinnerijcapaciteit samengevoegd in een nieuw gevormde eenheid, Spinnerij Nederland NV. Nadat ook hier een proces van reorganisaties en capaciteitsvermindering is ingezet, treedt er na enkele jaren opnieuw een daling van de capaciteit in en blijven uiteindelijk slechts enkele spinmachines voor de productie van speciale garens in Nederland over. In 2000 is de spinnerijsector nagenoeg geheel uit het industriële palet van Nederland verdwenen. Ook in andere West-Europese landen heeft zich in de spinnerijsector een capaciteitsvermindering voltrokken. In onderstaande tabel worden de cijfers uit 1958 vergeleken met die van 1978 en 1998.

Tabel 7.3 Productiecapaciteit spinnerijen, in een aantal E.U. landen 1958–1998

Aantal spinnen per 1.000 inw.	Nederland	België	Frankrijk	W-Duitsland	Italië
1958	93	169	141	113	107
1978	19	70	51	51	62
Index 1978 (1958 = 100)	20 %	41 %	36 %	45 %	58 %
1998	< 1	13	9	8	30
Index 1998 (1978 = 100)	< 5 %	19 %	18 %	16 %	48 %

Bron: Jaarverslag Spinnerij Nederland 1979, 5 en ITMF *Country statements 2001*, 34

In hoofdstuk 6 is uiteengezet dat in 1958 de spinnerijcapaciteit per capita in Nederland, in vergelijking met andere West-Europese landen, het laagst was. Nu blijkt dat ook de vermindering van die capaciteit in Nederland veel groter is geweest dan in de andere landen. In Nederland reesterde in 1978 nog slechts 20 % van de capaciteit van 1958, terwijl dat in de andere landen rond 40% bedroeg. In 1998 is het beeld niet veel anders. In Nederland is de productiecapaciteit dan vrijwel verdwenen terwijl deze in andere landen nog tegen de 20% bedraagt. Italië is een uitzondering, de capaciteit is aldaar gehalveerd en ook het capaciteitsniveau per 1.000 inwoners ligt aanzienlijk boven dat van de andere landen. Minder hoge loonkosten, overheidssteun met name voor Zuid-Italië, de toegenomen export en de minder sterk afgekalfde binnenlandse afzetmarkten zijn hiervan de belangrijkste redenen. Internationaal gezien heeft de Nederlandse spinnerijsector het wel heel slecht gedaan.

7.1.5 De financiële en verdere gang van zaken

Doordat de single spinnerijen op één uitzondering na besloten familievennootschappen

waren en van de geïntegreerde spinnerijen geen aparte cijfers gepubliceerd werden, is weinig financiële informatie over deze sector beschikbaar. Alleen Stoomspinnerij Twenthe was ter beurse genoteerd, in onderstaande tabel wordt het uitgekeerde dividend tot 1965 weergegeven.

Tabel: 7.4 Dividend N.V. Stoomspinnerij Twenthe te Almelo 1950–1964

Jaar	Dividend	Jaar	Dividend
1950	10%	1958	10%
1951	8 %	1959	10%
1952	9 %	1960	10%
1953	12 %	1961	6%
1954	12 %	1962	Geen dividend.
1955	12 %	1963	Veroorzaakt door
1956	17 %	1964	strategische mislukking
1957	12 %	1965	

Bron: Jaarverslagen Stoomspinnerij Twenthe 1950 t/m/1964

Een redelijk stabiel en niet ongezond beeld, dat wellicht een afspiegeling is van de gehele sector. In het tijdvak 1950–1959 bedroegen de afschrijvingen bij deze zelfde onderneming fl. 8.270.000 en werd er voor fl. 11.575.000 geïnvesteerd, d.w.z. ca. 40% meer dan de afschrijvingen. Een bewijs dat er nog vertrouwen in de toekomst bestond. Vanaf 1962 werd er door een niet geslaagde diversificatie geen dividend meer uitgekeerd. De conclusie lijkt dan ook gerechtvaardigd dat tot 1962 in financieel opzicht van een vrij gezonde sector kan worden gesproken waarin ook werd geïnvesteerd. In deze jaren is slechts één nieuwe spinnerij ontstaan.

* Ten behoeve van de bestaande weverij opende Van Puijenbroek in Goirle in 1959 een geïntegreerde spinnerij. Daardoor werd deze onderneming de enige volledig geïntegreerde textiel/kledingconfectie-fabriek in Nederland.⁷

Wel is in enkele gevallen nieuwbouw gepleegd om oude gebouwen te vervangen en de routing te verbeteren.

* Bij H.P.Gelderman & Zonen NV werd in 1958 besloten een nieuwe spinnerij te bouwen. Financieringsproblemen vertraagden echter de oplevering, zodat de spinnerij pas in 1963 in gebruik kon worden genomen.⁸ In 1962 bouwde de NV Katoenspinnerij Bamshoeve in Enschede een nieuwe fabriekshal van 11.000 m².⁹ Bij Van Heek & Co werd nog in april 1964 met plechtig vertoon door de Commissaris der Koningin in de oude Transvaal gebouwen een nieuwe spinnerij voor garens uit rayon- en synthetische vezels geopend.¹⁰

Hoewel er tussen het besluit tot en de opening van een geheel vernieuwde spinnerij enkele jaren liggen, is het toch opmerkelijk dat zo kort voor het begin van de structurele neergang, die in de spinnerijsector in 1965 is ingetreden, nog een aantal grote investeringsbeslissingen zijn genomen. Verblindings door de nog goede gang van zaken en geen enkel zicht op toekomstige ontwikkelingen moeten daaraan ten grondslag hebben gelegen.

De ongunstige ontwikkeling van een krimpemde markt en daling van de geproduceerde hoeveelheid heeft er toe geleid dat de meeste spinnerijen vanaf het midden van de 60^{er} jaren verlies beginnen te maken. De eerste golf van saneringen, herstructureringen en bedrijfs-sluitingen dient zich dan aan. Er worden vijf spinnerijen gesloten. In de eerste helft van de

70^{er} jaren treedt een licht herstel op maar vanaf 1975 worden opnieuw omvangrijke verliezen geleden. Teneinde een beeld te schetsen van de financiële gang van zaken in de spinnerij-sector zijn in onderstaande tabel de financiële resultaten van de grootste spincombinatie, de Spinners Groep van de KNTU en na de surseance daarvan de opvolger Bamshoeve Beheer NV, alsmede het dividend van de Stoomspinnerij Twenthe in de beschouwde periode weer-gegeven.

Tabel 7.5 Financiële resultaten Spinners Groep KNTU, Bamshoeve Beheer en St.Sp.Twenthe 1962–1977

Spinners Groep KNTU		Stoomspinnerij Twenthe	Bamshoeve Beheer		Stoomspinnerij Twenthe
Fin.resultaat x 1 mln gld.		Dividend %	Fin.resultaat x 1 mln gld.		Dividend %
1965	- 3.0	0	1972	Surseance KNTU	11
1966	- 4.1	0	1973	2.8	11
1967	- 10.2 (reorg.)	0	1974	1.9	11
1968	- 0.2	4	1975	- 15.9	0
1969	4.3	6	1976	- 14.2	0
1970	3.6	7	1977	- 14.2	0
1971	2.0	9	1978	Opr. Spinnerij Ned.	Idem

Bron: Berenschot, *Rapport naar aanleiding van het einde van de KNTU*, 1973, bijlage H, en jaarverslagen Bamshoeve Beheer N.V.

N.B. De Spinners Groep van de KNTU is na de surseance in 1972 voortgezet onder de naam Bamshoeve Beheer en bestaat uit dezelfde groep spinnerijbedrijven. Vanaf 1974 is daaraan toegevoegd: een kleinschalige doch rendabele spinnerij in Ierland. Gezien de schaalgrootte van de Spinners Groep (betrekking hebbend op vijf van de acht zelfstandige verkoopspinnerijen) en van de opvolger Bamshoeve Beheer, mag de cijferreeks als redelijk representatief worden gezien voor de gang van zaken in de gehele KRL-spinnerijsector. Voor de goede orde staat in de laatste kolom de dividendreeks van Stoomspinnerij Twenthe vermeld.

Het blijkt dat bij de twee spinnerij-ondernemingen in de tweede helft van de 60^{er} jaren de gang van zaken onder druk heeft gestaan. Daarna is er tot het midden van de 70^{er} een opleving gekomen, waarna een periode aanbrak waarin de financiële resultaten zeer sterk afnamen. Hoe het de groep spinnerijen die in de Koninklijke Nederlandse Textiel Unie (KNTU) zijn opgegaan in deze periode verging toont onderstaande samenvatting.

* In 1967 en 1969 worden van deze Spinners Groep twee productielocaties gesloten. De nog aanwezige rendabele artikelenpakketten worden overgebracht naar andere spinnerijen om zodoende de aldaar aanwezige onderbezetting te verminderen. Als gevolg daarvan worden met de overgebleven drie spinnerijen vanaf 1969 weer positieve financiële resultaten behaald. Door de zeer ongunstige gang van zaken bij de Wevers Groep, de andere poot van de KNTU, is de KNTU in 1972 genoodzaakt surseance van betaling aan te vragen. De Spinners Groep wordt daarna een jaar later in zijn geheel overgenomen door een consortium van 10 beleggingsmaatschappijen, zij krijgt de naam Bamshoeve Beheer. Het personeelsbestand van de drie overgebleven spinnerijen dat in 1972 nog 2270 personen bedroeg, is dan inmiddels teruggebracht tot 1625 personen. De strategie is o.m. gericht op internationalisatie, door kleine buitenlandse wendbare eenheden over te nemen zal een deel van de productie in het buitenland worden ondergebracht. Ook is het de bedoeling over enkele jaren beursnotering aan te vragen.¹¹ In 1974 wordt een spinnerij in Ierland met 140 personen overgenomen, maar daar blijft het bij. De eerste twee jaar behaalt de Bamshoeve Groep nog (bescheiden) positieve resultaten, maar daarna zakt zij met de andere spinnerijen in Nederland geheel weg. De dividendreeks van Stoomspinnerij Twenthe toont een zelfde beeld: goede resultaten van het einde der 60^{er} tot het midden der 70^{er} jaren en daarna aanzienlijke verliezen.

In het tijdvak 1960–1975 worden in Nederland vijf verkoopspinnerijen en zes geïntegreerde spinnerijen gesloten. Door tijdig genomen reorganisatiemaatregelen en andere acties zijn bij de overblijvende spinnerijbedrijven de financiële verliezen nog redelijk beperkt gebleven. Door het verder afkalven van de afzetmarkten en de blijvende stroom importgarens raakt in 1975 en volgende jaren de neergang van de spinnerijsector in een stroomversnelling en worden de financiële resultaten van de gehele spinnerijsector sterk negatief. Teneinde de werkgelegenheid in stand te houden neemt de overheid een tweetal spinnerijondernemingen over en brengt deze onder in een stichting, waardoor de financiële gevolgen van de verliezen in principe voor buiten de onderneming vallen:

* De begroting voor het jaar 1975 toont aan dat Spinnerij Tubantia zal worden geconfronteerd met een groot verlies, terwijl de banken dreigen met een verlaging van de kredietlimiet. Het Bureau Berenschot heeft dan inmiddels berekend dat, teneinde de productie van een rendabel pakket te kunnen voortzetten, ca. 2/3 van het personeel zou moeten afvloeien. Daarbij wordt er op gewezen dat de productie-eenheid dan wel erg kleinschalig dreigt te worden. Teneinde de gemeente Enschede, met een relatief hoge werkloosheid, niet opnieuw te confronteren met een massaontslag, neemt de Rijksoverheid de aandelen van de Spinnerij Tubantia op 31 maart 1975 tegen liquidatiewaarde over.¹²

* Bamshoeve Beheer maakt over het jaar 1975 een zeer groot verlies van bijna 16 mln. gld. Grote voorraden eindproducten en grondstoffen, prijsconcessies, onderbezettingverliezen en investeringen die hoger zijn dan de afschrijvingen, veroorzaken ernstige liquiditeitsspanningen. Om de werkgelegenheid van de Bamshoeve in stand te houden springt de overheid bij. Zij verleent een extra krediet en overbruggingssteun die later zal worden omgezet in een achtergestelde lening.¹³ Ook hierbij wordt Bureau Berenschot ingeroepen, er wordt geadviseerd de productiecapaciteit en het personeelsbestand met ca. 50% te reduceren en een grote locatie te Hengelo te sluiten. De voorstellen worden door de overheid en de vakbonden niet geaccepteerd en er ontstaat een verwarrende situatie. Teneinde de werkgelegenheid in stand te houden neemt uiteindelijk in juni 1976 de Staat via een stichting alle aandelen van Bamshoeve Beheer over. Zij verkrijgt daarbij niet alleen de grootste spinnerijgroep in Nederland in eigendom maar tevens een spinnerij in Ierland, die weer wordt afgestoten.

* Ook de andere spinnerijen worden geconfronteerd met een zeer slechte gang van zaken. De financiële resultaten van de eerder genoemde Stoomspinnerij Twenthe worden in deze periode bepaald door de sterke groei van de dochterondernemingen en steeds minder door het spinnerijbedrijf. Daardoor is de ontwikkeling van het uitgekeerde dividend, niet meer zoals voorheen, een indicatie van de gang van zaken van het spinnerijbedrijf. Uit de tekst van de jaarverslagen blijkt dat in de 60^{er} jaren door de spinnerij magere financiële resultaten zijn behaald, maar dat in de eerste helft van de zeventiger jaren door upgrading van het assortiment van een duidelijke verbetering sprake is geweest. In 1975 vindt ook in deze spinnerij plotseling een ernstige omslag plaats en wordt een aanzienlijk verlies geleden, dat van een zodanige omvang is dat het niet meer door de dochterondernemingen kan worden gecompenseerd.¹⁴ Enige tijd later maakt de president-commissaris van Twenthe openbaar dat voor leveringen in het eerste kwartaal 1977 een marginale prijs van fl. 8,62 wordt gevraagd, terwijl Bamshoeve hetzelfde type garen aanbiedt voor fl.7,57 en wordt de Staat van oneerlijke concurrentie beschuldigd.¹⁵

De overname van de Staat van in totaal vier spinnerijen wordt bij de overgebleven particuliere bedrijven, die zelf hun verliezen moeten dragen, ervaren als een vorm van oneerlijke

concurrentie die moeilijk geaccepteerd kan worden. Onder uiterst moeilijke omstandigheden kunnen zij nauwelijks het hoofd boven water houden en dreigen de met een spinnerij geïntegreerde weverijen (die het ook al moeilijk hebben) te worden meegezogen in de ondergang. Gezien de zeer zorgelijke situatie van de gehele sector, verzoekt het MEZ aan Loopuyt (voormalig voorzitter RvB Gamma Holding) een onderzoek te verrichten naar de structurele bestaansmogelijkheden van zowel de verkoop – als de geïntegreerde spinnerijen in Nederland. Zijn conclusie in april 1976 luidt:

“De Nederlandse katoenspinnerijen bevinden zich in een uitzichtloze positie... Door de realisatie van de arbeidsverdeling is de balans van de spinnerijcapaciteit in zeer korte tijd overgeslagen ten faveure van de ontwikkelingslanden. De onvrijheid van de ondernemer in deze situatie een verantwoorde kostenvermindering door te voeren, heeft de financiële armslag van diens onderneming snel doen verminderen. Geld voor nieuwe investeringen is er niet meer. In plaats van verantwoorde inkrimping met behoud van een deel van de werkgelegenheid dreigt nu liquidatie van de gehele sector met verlies van alle werkgelegenheid. In vergelijking met zijn Europese concurrenten zit de Nederlandse spinner ook nog op een duurte eiland en wat hij aan export hoopt binnen te halen, wordt gewurgd door de kronkelingen van de monetaire slang”.¹⁶

Inmiddels blijkt de bovenvermelde uitspraak: “dat de balans is doorgeslagen ten faveure van de ontwikkelingslanden” bij analyse van de invoercijfers uit tabel 6.1 slechts beperkt waar te zijn. Immers: de grootste toename van de invoer van garen was afkomstig uit West-Duitsland en België en in mindere mate uit Griekenland en Turkije en andere opkomende landen. Daarnaast werden de spinnerijen ook geconfronteerd met een sterk gedaalde vraag naar garen vanuit de weverijen en tricotagebedrijven.

Na de jaren 1975 en 1976, waarin de spinnerijen per jaar gezamenlijk een financieel verlies lijden van ca. 30 à 35 mln. gld., kan van een verwarrende en zorgwekkende situatie worden gesproken.¹⁷ De Nederlandse overheid met enerzijds een beleid van open handelspolitiek en een positieve opstelling t.a.v. de economische ontwikkeling van landen met lage lonen, maar anderzijds een beleid om de afnemende werkgelegenheid zo veel mogelijk een halt toe te roepen, komt in een knelpositie. Door de onontkoombare individuele saneringsmaatregelen dreigt een chaotische ineenstorting van de gehele sector. Gevoed door deze dreiging ontstaan plannen voor een gezamenlijke aanpak van bijna alle spinnerijbedrijven teneinde tot een gecoördineerde vermindering van de capaciteit te komen. Met uitzondering van één particuliere spinnerij wordt in 1978 door alle overgebleven particuliere – en de in het bezit van de overheid zijnde spinnerijen, een gezamenlijke spinnerijonderneming opgericht, Spinnerij Nederland NV. Deze fusie, die in een volgend hoofdstuk zal worden besproken, heeft tot doel een sectorale herstructurering te bewerkstelligen.

In de periode van 1965 tot 1985 zijn er van de vierentwintig spinnerijbedrijven twintig gesloten en zijn er nog maar vier overgebleven. Spinnerij Nederland bezit in 1985 nog drie bedrijven en er bestaat nog één spinnerij die met een weverij is geïntegreerd (Van Puijenbroek te Goirle).

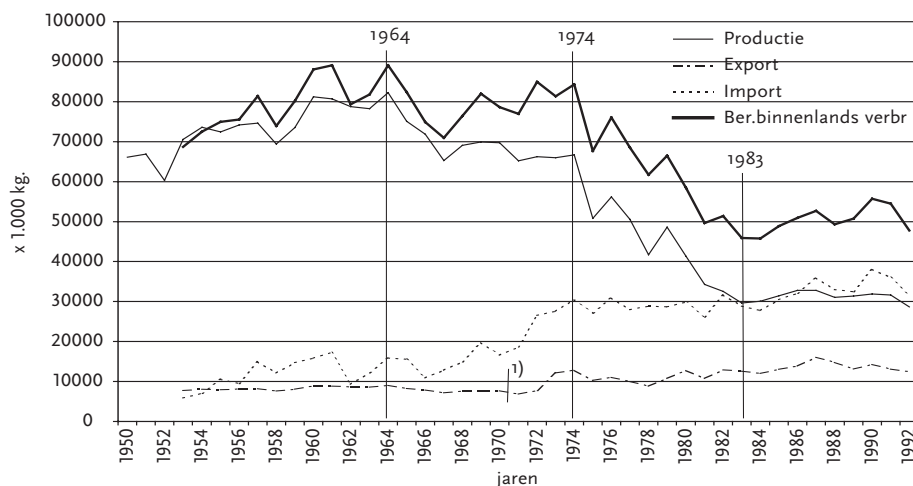
7.2 De weverijsector. Ontwikkelingen van het verbruik, de productie, de invoer en de uitvoer

7.2.1 Het binnenlands verbruik en de voorziening daarvan

De weverijen vertoonden qua afzetmarkten een veel minder homogeen beeld dan de spinnerijen, daarnaast zijn er over de singleweverijen en het geproduceerde ruwdoek minder afzonderlijke statische gegevens beschikbaar en geen financiële informatie. Van de geïntegreerde weverijen is meer informatie beschikbaar, zij worden behandeld in de volgende paragraaf. De beschrijving van de gang van zaken van de weverijsector is derhalve beperkt.

Teneinde deze ontwikkelingen weer te geven, zijn in onderstaande grafiek de productiecijfers van de weverijen, die zijn uitgedrukt in het gewicht van het verbruikte garen, de ingevoerde en de geëxporteerde hoeveelheid ruwdoek, alsmede het berekende binnenlands verbruik van ruwdoek weergegeven. Na het jaar 1992 zijn er geen aparte KRL-cijfers meer gepubliceerd. De jaarcijfers van het verbruik aan garen door de weverijen en van de in- en de uitvoer van ruwdoek kunnen door voorraadmutaties niet exact aan elkaar gerelateerd worden, de lijn van het berekende verbruik wordt dan ook als 'schijnbaar' verbruik in de grafiek weergegeven.

Grafiek 7.2 Berekend binnenlands verbruik, productie, invoer en uitvoer van ruwdoek 1950-1992 (in 1.000 kg)



Bron: K.R.L. Economische Overzichten, diverse jaren

N.B. 1 De hoeveelheid geëxporteerd ruwdoek is t/m 1970 zo goed mogelijk ingeschat, daarna zijn de werkelijke cijfers gebruikt.

N.B. 2 Na 1992, als de KRL-industrie statistisch wordt samengevoegd met die van de wolindustrie en ontbreken de aparte cijfers van KRL en wol. Vanaf het begin van de jaren '70 is sprake van een opkomende handel in ruwdoek, die niet alleen wordt geïmporteerd, maar soms ook weer geëxporteerd. De uitvoercijfers zijn daardoor vanaf die jaren niet alleen meer gerelateerd aan de productie, maar ook aan de handel en als zodanig geen exacte maatstaf meer voor de exportinspanning van de weefindustrie. Het gaat er bij deze grafiek dan ook meer om een inzicht te geven in de trendbewegingen die hebben plaats gevonden dan om exacte prestaties weer te geven.

N.B. 3 Het berekende binnenlandse verbruik is de som van de geproduceerde en de ingevoerde hoeveelheid, verminderd met de uitvoer. Door voorraad toe- of afname kan het aldus berekende verbruik per jaar enigermate afwijken van het werkelijke verbruik, maar voorraad zal niet blijvend toenemen en kan niet blijvend afnemen. Aangezien de voorraden doek over het algemeen grotere fluctuaties hebben gekend dan die van de garens wordt het berekende verbruik het 'schijnbare' verbruik genoemd. Dit geeft een redelijk acceptabel beeld van het werkelijke verbruik, en het verloop ervan geeft een beeld van de Nederlandse marktontwikkeling van de KRL-ruwdoek.

Het binnenlands verbruik van ruwdoek vertoont in grote lijnen een gelijksoortig verloop als dat van de garens. Tot 1964 is er nog sprake van een groei van ca. 30%. Dankzij de toenemende welvaart kan er van een normale groeiperiode worden gesproken. In de tweede helft van de 60^{er} jaren vindt een sterke terugval plaats, het zijn ook de jaren waarin de macro-economische groei kort terugvalt. Daarna is er weer sprake van een herstel dat duurt tot 1974, waarin het berekende verbruik van doek ongeveer hetzelfde niveau bereikt als in 1964. Vanaf 1974 tot 1983 treedt evenwel een sterke daling op van het binnenlands verbruik van ca. 45%. Dat is vooral het tijdvak waarin de belangrijkste afzetmarkt van de KRL, de kledingindustrie, de activiteiten staakt of deze verplaatst naar het buitenland, waardoor de binnenlandse vraag naar doek structureel afneemt. Daarnaast is het een periode van economische malaise, waardoor de afzet aan andere industriële afnemers en de handel onder druk staat. Na het macro-economisch herstel treedt een periode in waarin de binnenlandse vraag zich op een

structureel lager niveau min of meer stabiliseert. Na 1992 worden geen aparte cijfers meer voor de KRL-industrie verschaft.

Bij de productie vindt tot 1964, afgewisseld met de eerder vermelde dieptepunten in 1952 en 1958, een vrij sterke groei plaats. Het is de periode dat het binnenlands verbruik en de productie nog dichtbij elkaar liggen. Terwijl vervolgens het verbruik zich tot 1974 met de nodige schommelingen stabiliseert en ook de export gelijk blijft, neemt de invoer tot 1974 zeer sterk toe en daalt als gevolg daarvan de productie in die jaren. De volgende periode 1974–1983 blijft de invoer op een hoog niveau stabiel, maar vertoont de productie een sterke daling als gevolg van het structureel afnemende binnenlands verbruik, veroorzaakt door het wegvallen van de kledingindustrie. De export verandert in die jaren nauwelijks. Opvallend hierbij is dat in die jaren de invoer van ruwdoek stabiel blijft. Kennelijk kan deze de veroverde marktpositie in de dalende afzetmarkt beter behouden dan de eigen industrie. Door de sterk gedaalde productie beëindigen talloze grote geïntegreerde weverijen, maar ook vele singleweverijen in die periode hun productie activiteiten. Slechts een enkeling heeft door verstandige strategische beslissingen, zoals productvernieuwing, specialisatie en nichemarketing kans gezien te overleven. De productie van weefsels belandt op een niveau dat 36% bedraagt van de top die in 1964 werd bereikt.

Na 1983 blijft het verbruik in grote lijnen stabiel, terwijl ook de productie en de invoer een vrij stabiel beeld vertonen. In de 90^{er} jaren zijn nog een klein aantal zowel single- als geïntegreerde weverijen overgebleven en blijft de productie op gelijk niveau. Het verbruik vertoont na 1984 een lichte groei, die geheel door invoer wordt gedekt.

Geconcludeerd kan worden dat de productie van de weverijen in de periode 1964–1984 evenals die van de spinnerijen wordt gekenmerkt door een sterke neergang, die in de eerste helft van de periode wordt veroorzaakt door een toenemende invoer en in de tweede helft door een structureel dalend binnenlands verbruik. Opvallend is dat de daling van de spinnerij productie met 82% nog groter is geweest dan die van de weverijen waar de productie met 64% is verminderd (grafiek 7.1. en 7.2.). De oorzaak van dit verschil in gedaalde productie is dat bij de spinnerijen zowel de afzetmarkt nog sterker terugviel als de invoer nog sterker toenam dan bij de weverijen. Wellicht zijn er bij de laatste meer specialiteiten ontwikkeld die in overleg van de weverij met de klant werden ontwikkeld en daarna op specificatie werden geproduceerd. Flexibiliteit en een nauw contact met de afnemers waren daarbij essentieel, terwijl er bij de spinnerijen meer van een massa-artikel sprake is geweest dat overal ter wereld kon worden gefabriceerd.

7.2.2 Invoer en uitvoer

De invoer van het ruwdoek, die een sterke groei heeft gekend, verloopt langs een aantal verschillende kanalen:

1. Zelfstandige veredelingsbedrijven

De grondstof voor zelfstandige veredelingsbedrijven, het ruwdoek, werd aanvankelijk voor een belangrijk deel in Nederland geproduceerd en ingekocht. Door de goedkopere aanbiedingen uit het buitenland werden deze veredelingsbedrijven, wilden zij hun marktposities behouden of uitbreiden, gedwongen over te schakelen op ruwdoek uit het buitenland. Enerzijds is daardoor de invoer van het ruwdoek toegenomen en is de weefselproductie van ruwdoek in Nederland gereduceerd. Anderzijds kon juist door de invoer van goedkoper ruwdoek de export van de veredelingsindustrie sterk toenemen. Vooral de zelfstandige textieldrukkerijen en ververijen, die o.a. gordijnstoffen alsmede kledingstoffen voor de Afrikaanse markt voortbrengen, maakten met de gebruikelijke ‘ups en downs’ een sterke groei door. Zij zijn de grote importeurs van ruwdoek en de grote exporteurs van gordijnstoffen en bedrukte (exotische) kledingstoffen geworden.

2. Geïntegreerde weverijen/veredelingsbedrijven

Hetzelfde verschijnsel dat zich bij de geïntegreerde spinnerij/weverij-combinaties heeft voorgedaan, d.w.z. een te hoge kostprijs van het product van de voorliggende schakel, speelde ook bij enkele geïntegreerde weverij/veredelingsbedrijven en bij de ruwdoek wevers die bij derden in loon lieten veredelen, een rol. Ook daar was er een te hoge kostprijs van het eigen product, het doek. Om de marktpositie van het eindproduct te behouden schakelden zij, om prijstechnische redenen, over van eigen productie op invoer van ruwdoek en beëindigden de eigen weverij activiteiten.

3. Handelsondernemingen

Enkele verkoopleiders van inmiddels geliquideerde of ingekrompen KRL-ondernemingen zijn zelfstandig een handelsonderneming in ruwdoek gestart. Daarbij werd het ingevoerde doek, dat veel goedkoper was dan het voorheen in Nederland geproduceerde, ten dele afgezet aan Nederlandse veredelingsbedrijven, ten dele weer geëxporteerd en afgezet aan buitenlandse verwerkingsbedrijven. Daarnaast zijn enkele reeds bestaande internationale handelsondernemingen zich actief met de opkomende ruwdoek handel gaan bezig houden en hebben ze daarin een marktpositie opgebouwd.

Opvallend is dat er van de bestaande singleweverijen nauwelijks voorbeelden bekend zijn, dat zij zijn overgeschakeld van produceren naar uitbesteden c.q. handelen. Wellicht zijn loyaliteit aan de eigen fabriek en personeel, maar ook de risico's en een tekort aan ondernemingslust daarvan de redenen geweest.

De uitvoer van ruwdoek is over het gehele in ogenschouw genomen tijdvak gering te noemen. Zij vertoont geen spectaculaire ontwikkelingen en blijft in een vrij vlakke baan. Weliswaar komt ze na een korte periode van groei van 1972 tot 1974 op een wat hoger niveau te liggen, hetgeen kan zijn veroorzaakt door de (her)export van de importerende handel. Wellicht is dat tevens de oorzaak van het feit dat de uitvoer zich ondanks de daling van de productiecapaciteit tot 1992 nagenoeg op een stabiel niveau blijft bewegen.

7.3 De veredelingsindustrie. Ontwikkelingen van productgroepen en van de in- en uitvoer

Van het totaal aan door de veredelingsindustrie afgewerkte doek wordt rond 1960 ca. 50% geveerd of bedrukt, de andere 50% wordt gebleekt, krimpvrij, waterafstotend, kreukherstellend, strijkvrij, of in andere veredelde vorm afgezet.¹⁸ Reeds eerder is vermeld dat de kledingindustrie de belangrijkste afzetmarkt is geweest, zij is in omvang sterk is afgenomen. In de huishoudtextiel vindt bij de sector bedtextiel in de tweede helft van de 60^{er} jaren een grote omwenteling plaats. In toenemende mate worden dan witte lakens vervangen door gekleurde en ontstaat een trend om dekens te vervangen door donsbedden en bedrukte overtrekken. De nieuwe bedtextielartikelen nemen daarna een grote vlucht. Zij verdringen de dekens en geven een korte impuls aan de Nederlandse veredelingsindustrie. In 1976 heeft nog 80 % van de productie van de loonveredelingsbedrijven betrekking op bed- en huishoudtextielartikelen.¹⁹ Daarna wordt echter steeds meer weef- en verdelingsproductie in het buitenland uitbested. De interieurstoffen, geveerde of bedrukte gordijn – en meubelbekledingsstoffen vormen de derde hoofdproductgroep van de veredelingsindustrie. Ook de relatief kleine groep diversen neemt toe, zoals voor de coatingindustrie, waarbij een beschermende laag voor velerlei toepassing op het doek wordt aangebracht, zoals voor koffers, zeilen, vrachtautokappen en plakvoeringstoffen. Het bleken van het katoendoek dat vanouds op grote schaal werd toegepast voor de Indische afzet verminderde sterk.

7.3.1 De productgroepen

In het algemeen is men in de KRL-jaarverslagen karig geweest met informatie over productgroepen en afzetmarkten en zo dat al is gebeurd, is men daar laat mee gestart. Enerzijds kan deze karige informatie zijn veroorzaakt door het feit dat eenzelfde product voor uiteenlopende toepassingen kan worden ingezet, zoals corduroy dat kan worden gebruikt voor het maken van kledingartikelen, maar ook voor gordijnen en meubelbekleding. Anderzijds ontbrak het binnen bedrijven vaak aan een administratieve rubricering naar toepassingsgebieden, ook was men achterdochtig bij het verschaffen van productinformatie met het oog op de concurrentie. De gebrekkige productinformatie is een indicatie dat over het algemeen het marketing-denken binnen de KRL-industrie niet sterk was ontwikkeld.

Alleen over de periode 1971–1979 en over het tijdvak 1985–2000 zijn er op basis van eigen KRL-enquêtes cijfers over afleveringen ingedeeld naar eindgebruik, waarbij de sterk uiteenlopende, maar relatief kleine groep diversen niet is vermeld. Beide reeksen sluiten niet op elkaar aan, maar geven wel het omzetaandeel en de ontwikkeling weer van de omzet in de verschillende hoofdproductgroepen/marktsegmenten. De eerste reeks is in kg. gemeten, de tweede in omzetcijfers in gld.. De cijfers over de eerste reeks, de periode 1971–1978, zijn als volgt:

Tabel 7.6 Doek afleveringen naar eindgebruik 1971 – 1978 van de KRL-industrie

x 1.000 kg.	1971	Omzet aandeel	1978	Omzet aandeel	Index 1971=100
Kledingstoffen	27.323	43 %	21.512	43 %	79
Interieurstoffen	11.704	18 %	10.820	22 %	92
Technische Textiel	11.178	18 %	7.537	15 %	67
Huishoudtextiel	13.324	21 %	9.716	20 %	73
Totaal	63.529	100 %	49.585	100 %	78

Bron: Economische – en Jaaroverzichten KRL-industrie in de betreffende jaren, op basis van eigen enquête. Na 1978 is deze informatie niet meer beschikbaar

N.B. Onder 'technische textiel' wordt verstaan: zeil- en tentdoek en velerlei andere toepassingen. Vanwege de vergelijkbaarheid met tabel 7.7. is de qua omvang beperkte groep diversen uit deze tabel geëlimineerd

Wat als eerste opvalt is, dat de afzet in de productgroepen technische textiel, huishoudtextiel en kledingstoffen met ca. 20 à 30 % vermindert, terwijl die van de interieurstoffen, ondanks de in dit tijdvak optredende recessie, slechts met 8 % afneemt. De groep interieurstoffen, die ruimschoots gebruik kan maken van ingevoerd ruwdoek weet dankzij de minder ongunstige marktontwikkelingen in deze sector veel beter stand te houden dan de andere hoofdproductgroepen. De kledingstoffen vormen met een constant omzet aandeel van 43 % verreweg de belangrijkste productgroep. De omzetvermindering van 21 % is aanzienlijk minder dan de in het volgende hoofdstuk geschetste neergang van de werkgelegenheid in die kledingindustrie zou doen vermoeden (grafiek 8.1). De reden van dit verschil is dat de productgroep kledingstoffen in feite uit twee aparte groepen bestaat die elk een verschillende ontwikkeling vertonen, waarover geen aparte cijfers zijn gepubliceerd:

1. Stoffen die geleverd worden aan de kledingindustrie in Nederland of West-Europa.
Deze tak van industrie heeft voor een belangrijk deel het vestigingsland verlaten of heeft de productie van kleding beëindigd, zodat deze afzetmarkt voor een groot deel is weggevallen. Deze aanvankelijk omvangrijke sector is dan ook grotendeels verantwoordelijk voor de afgenomen productie in die jaren
(zie hoofdstuk 8.5.2)
2. Bedrukte kledingstoffen die aan de West- en Centraal-Afrikaanse markten worden geleverd.

Deze markten, waarop enkele Nederlandse drukkerijen vanouds een zeer belangrijke marktpositie bezitten, zijn nog steeds intact. In grote lijnen zijn de marktposities en productie daarvoor behouden.

In totaal vermindert de KRL-afzet van deze vier hoofdproductgroepen in de periode 1971–1978 met 22%. Het tweede tijdvak, 1985–2000, waarin ook informatie over productgroepen is gegeven, is twee maal zo lang als het eerste en omvat naast die van de KRL- ook de dan zeer bescheiden omzet van de wolindustrie.

Tabel 7.7 Doek afleveringen naar eindgebruik 1985 – 2000 KRL en wolindustrie

x mln. gld.	1985	Omzet aandeel	1999	Omzet aandeel	Index 1985 = 100
Kledingstoffen	686	37 %	508	44 %	74 %
Interieurstoffen	417	23 %	316	28 %	76 %
Technische Textiel	553	30 %	268	24 %	48 %
Huishoudtextiel	185	10 %	42	4 %	23 %
Totaal	1.841	100 %	1.134	100 %	62 %

Bron: Economische – en Jaaroverzichten KRL-industrie in de betreffende jaren, uit een KRL-enquête. Het betreft de omzet van de leden van brancheorganisaties KRL en Fenewol. De laatste is gering, ook moet worden aangetekend dat niet alle bedrijven lid zijn van een branchevereniging

In deze periode is de omzet van de kledingstoffen met ca. 25% afgenomen, terwijl dat in de vorige tabel 21% bedroeg. Er vindt dus een gestage afbrokkeling van deze productgroep plaats, waarbij rekening moet worden gehouden met de hiervoor geschetste tweedeling in een West-Europese en een Afrikaanse markt. Hoewel de laatste niet afzonderlijk wordt genoemd, heeft ze veel beter stand kunnen houden (zie voor dit onderwerp de bespreking van de strategische maatregelen van individuele ondernemingen in hoofdstuk 15.2.2.2).

Ook de interieurstoffen tonen een verminderde afzet van ca. 25%. Opvallend daarbij is dat de terugval in de vorige tabel slechts 8% bedroeg en zelfs in 1992 nog van een omzetsijging sprake is geweest. Voor deze sector staan de 80^{er} jaren als goed geboekstaafd waarin de export is uitgebouwd en de productiecapaciteit van de textieldrukkerijen is vergroot. In de tweede helft van de 90^{er} jaren neemt de afzet van interieurstoffen echter sterk af en worden, net als voorheen bij de spinnerijen en weverijen, diverse veredelingsbedrijven gesloten.

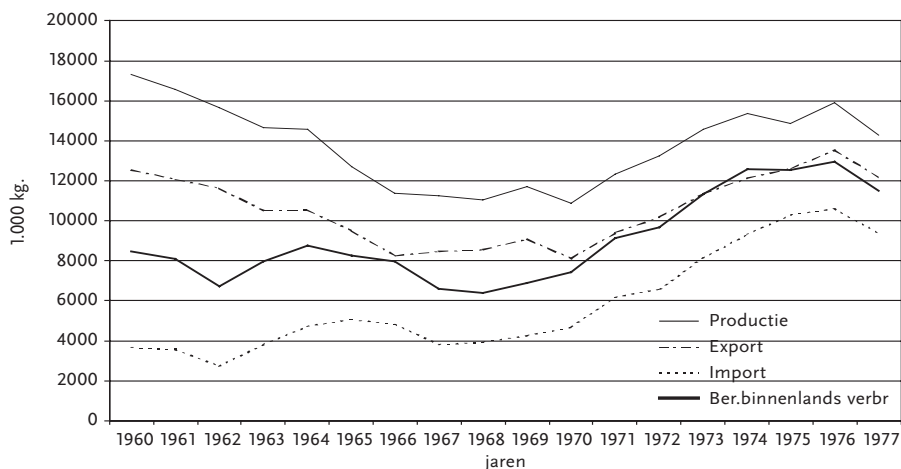
De afzet van technische textiel wordt geleidelijk gehalveerd terwijl zij in de 70^{er} jaren ook reeds een sterke vermindering (33%) te zien heeft gegeven. Terwijl m.n. deze productgroep wordt gekenmerkt door productie op specificatie, heeft de KRL-industrie zich hierbij internationaal niet kunnen handhaven.

De afzet van huishoudtextiel, die in de vorige tabel reeds met 27% was afgenomen daalt in de laatste periode zeer sterk. De productie daarvan wordt nagenoeg geheel in het buitenland uitbesteed, daarnaast wordt in deze markt voor een belangrijk deel voorzien door de zelf importerende groot – en detailhandel.

Productiecijfers van de totale veredelingsindustrie zijn helaas niet beschikbaar, omdat door de verschillende typen veredeling en productieprocessen met zeer uiteenlopende snelheden geen uniforme productiemaatstaf voorhanden is. Het is dan ook niet mogelijk, zoals bij de spinnerijen en weverijen, verbruik, productie, invoer en uitvoer van de totale veredelingsindustrie in één grafiek weer te geven. Wel zijn deze cijfers vanaf 1960 t/m 1977 voor alleen de drukkerijsector bekend gemaakt, daarna is de informatie hierover gestaakt. Hoewel de drukkerijen slechts een deel van de veredelingsindustrie vormen zijn zij, ter illustratie dat niet alle activiteiten binnen de KRL-industrie met een neergang werden geconfronteerd, in onderstaande grafiek weergegeven.

Vergeleken met de gelijksoortige grafieken 7.1 en 7.2 van de spinnerij- en weverijsector, valt duidelijk een aantal verschillen op. Allereerst heeft bij de drukkerijen het productieniveau hoger gelegen dan het berekende binnenlandse verbruik, terwijl dat bij de spinnerijen en weverijen er altijd onder heeft gelegen. Dat betekent dat de drukkerijen, in tegenstelling tot de spinnerijen en weverijen, altijd een netto-exporteur zijn geweest. Ten tweede is bij de drukkerijen tot 1970 het berekende binnenlands verbruik nagenoeg stabiel en daarna stijgend geweest, terwijl dat bij de spinnerijen en weverijen over de gehele periode juist sterk is gedaald. Tot slot heeft de productie bij de drukkerijen de lijn van de relatief grote uitvoer gevolgd en is deze juist in de moeilijke textieljaren tot 1977 gestegen. Daarna is bovenstaande informatie niet meer verschaft. Wel is bekend dat na 1977 enkele jaren een daling van de productie plaatsvond, die vanaf 1983 werd gevolgd door een geleidelijke stijging. Deze is echter niet meer in gewichtseenheden weergegeven maar in m² en kent een groei van ca. 30% tot 1992.²⁰ Na 1992 zijn helaas geen productiecijfers meer beschikbaar. Wel blijkt uit andere bronnen dat dan ook in de drukkerijsector de productie begint te dalen en de capaciteit wordt verminderd. Het duidelijkst is deze neergang te zien in de sterke teruggang van de afzet interieurstoffen zoals reeds vermeld in tabel 7.8, terwijl ook het aantal medewerkers van 1986 tot 2000 met 33 % is gedaald.²¹ Het is al eerder gezegd: dit is ook de tijd dat de technologische voorsprong van de veredelingsindustrie ten opzichte van de opkomende landen vooral in Azië begint af te nemen, en er aldaar nieuwe veredelingsbedrijven worden opgezet. Zoals de tapijtindustrie een uitzondering was binnen de afbrokkelende textielindustrie, is de veredelingsindustrie een uitzondering geweest binnen de neergaande KRL-industrie.

Grafiek 7.3 Berekend binnenlands verbruik, productie, uitvoer en invoer van bedrukt doek 1960–1978 (1.000 kg.)



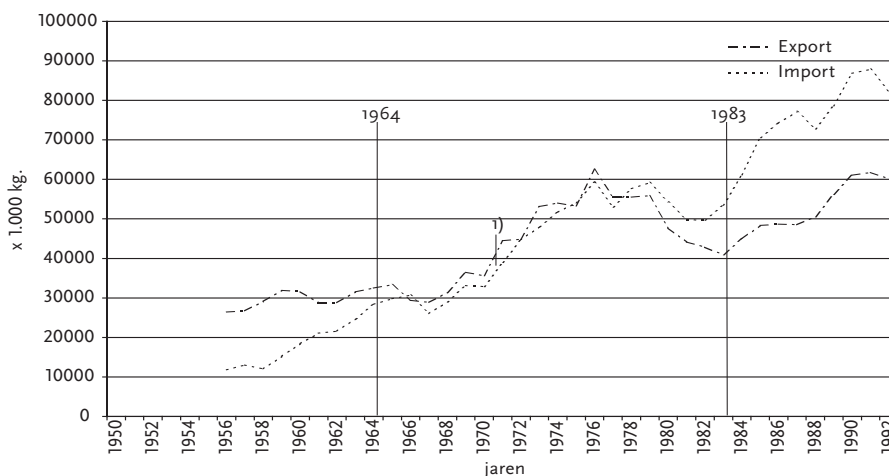
Bron: Economische – en Jaaroverzichten KRL-industrie betreffende jaren

Terwijl er geen productiecijfers van de totale veredelingsindustrie zijn gepubliceerd is dat wel het geval met de in- en uitvoer. Vanaf 1956 is de invoer en vanaf 1970 is de uitvoer van het afgewerkte doek naar gewichtshoeveelheid gepubliceerd. Zij worden in onderstaande grafiek weergegeven.

Het blijkt dat in de nog goede textieljaren tot 1964, mede dankzij de nog goede gang van zaken in de KRL-industrie en de gezonde commerciële instelling van de geïntegreerde weverijen/veredelingsbedrijven, respectievelijk zelfstandige veredelingsbedrijven, de export van afgewerkte weefsels aanzienlijk groter is dan de invoer. Opvallend is wel dat de export in deze jaren nauwelijks groei vertoont. De belangrijkste oorzaak daarvan lijkt gelegen in het feit dat

in de 50^{er} jaren de omvangrijke afzet naar Indonesië geleidelijk aan tot nul is gereduceerd en de KRL-industrie alle moeite heeft gedaan om vervangende afzetmarkten te veroveren. Uit de grafiek blijkt dat zij daarin is geslaagd en de terugval van de verloren Indonesische afzet heeft kunnen compenseren. De invoer neemt in die jaren wel sterk toe.

Grafiek 7.4 Uitvoer en invoer van veredelde - of afgewerkte weefsels 1956–1992 (x 1.000 kg.)



Bron: Economische – en Jaaroverzichten KRL-industrie in de betreffende jaren

1) De uitvoercijfers van de afgewerkte weefsels zijn tot en met 1970 geschat door van de totale weefselexport die van het eerder geschatte ruwdoek af te trekken, daarna zijn de werkelijke cijfers gebruikt

N.B. 1 Vanaf 1993 worden de statistieken van de intracommunautaire handel van de EU-landen niet meer gebaseerd op de douanedocumenten, maar op rechtstreekse opgave van ondernemingen en ontstaan in de beginjaren aanzienlijke verschillen met het oude stelsel.²² Daarom eindigt ook deze grafiek in 1992

N.B. 2 De hoeveelheid geëxporteerd ruwdoek is t/m/ 1970 zo goed mogelijk ingeschat, daarna zijn de werkelijke cijfers gebruikt

Vanaf het einde van de 60^{er} tot het einde van de 70^{er} jaren zijn invoer en uitvoer van de afgewerkte weefsels nagenoeg aan elkaar gelijk en nemen beide in gelijke mate toe. Dat de invoer stijgt, zal na de eerder geschetste ongunstige ontwikkelingen in de spinnerijen en weverijen niet verwonderen, maar dat de uitvoer in deze toch moeilijke textieljaren met relatief hoge kosten eveneens sterk toeneemt, roept enige verbazing op. Daarbij dient bedacht te worden dat de loonkosten in de veredelingsindustrie met 23 % relatief het laagst zijn van alle hoofdproductiefasen (tabel 6.5), en dat bovendien de veredelingsindustrie in toenemende mate gebruik maakte van ingevoerd goedkoop ruwdoek. Daardoor zijn de in Nederland veredelde afgewerkte producten in lang niet zo'n nadelige internationale concurrentiepositie gekomen als de in Nederland vervaardigde garens en weefsels. Ook hebben enkele KRL-ondernemingen in die jaren gespecialiseerde producten ontwikkeld waarvan de export in de 70^{er} jaren een sterke groei heeft gekend.

* Te noemen zijn o.m.: Blijdenstein-Willink met de zonwerende Verosol-stoffen, Ten Cate Technical met doek voor surfzeilen, Permess met plakbare tussenvoeringstoffen en een door de Engelse onderneming Laura Ashley in Helmond opgericht productielocatie voor toelevering van de toen zeer gewilde Laura Ashley-stoffen op het continent. Dit is ook de periode dat met name enkele gordijnstofdrukkerijen, vooral dankzij de welvarend geworden golfstaten, een sterke groei van hun export hebben gekend.

Na een top in 1978 verminderen, wellicht veroorzaakt door de afkoelende wereldeconomie, zowel de uitvoer en als de invoer, maar zij kennen beide sinds 1983 weer een herstel. De invoer laat daarna echter een veel sterkere groei zien dan de uitvoer. Vanaf 1985 begint zichtbaar te worden dat ook de veredelingsindustrie wordt weggedrukt door de invoer, een tendens die zich in de tweede helft van de 90^{er} jaren versterkt voortzet. Over de gehele periode gezien is de export van afgewerkte weefsels verdubbeld, terwijl de invoer, van een lager niveau komend, ruim is verzesvoudigd. Ook in deze sector is Nederland van een netto exporteur een -importeur geworden.

7.3.2 De invoer

Na de analyse van de gang van zaken bij de afgewerkte weefsels wordt in onderstaande tabel de ontwikkeling van de invoer uit verschillende landen/regio's om de tien jaar weergegeven. Daarbij zijn ruwdoek en afgewerkte weefsels in de door de KRL verschaft informatie samen-gevoegd.

Tabel 7.8 Geografische spreiding van de invoer van KRL-ruwdoek en afgewerkte weefsels (x 1.000 ton kg)

Land van herkomst	1962	1972	1982	1992	Index 1962=100
België	14.4	18.1	10.8	22.0	153
West-Duitsland	4.7	20.8	29.1	37.3	794
Frankrijk, Italië, voormalige EFTA	5.0	8.2	12.8	21.2	424
Rest Europa (w.o.Griekenland)	2.3	4.0	4.4	9.2	400
Midden/Verre Oosten (w.o.Turkije)	4.0	15.8	20.9	20.7	517
Amerika en rest wereld	0.4	4.2	3.3	3.3	825
Totaal x 1.000 ton	30.8	71.1	81.3	113.7	369

Bron: Economisch Overzichten K.R.L. uit diverse jaren. Vanaf 1993 worden de statistieken van de intracommunautaire handel van de EU landen niet meer gebaseerd op de douanedocumenten maar op rechtstreekse opgave van ondernemingen en ontstaan in de beginjaren aanzienlijke verschillen met het oude stelsel.²³ Daarom eindigt deze grafiek in 1992 N.B.

– De tabel geeft de meetpunten om de tien jaar, wat betekent dat de werkelijkheid een geleidelijker verloop zal hebben gehad – De EFTA is in 1960 opgericht als tegenhanger van de EEG. Lidstaten waren: Gr. Brittannië, Denemarken, Finland, Zweden, Oostenrijk, Portugal, Zwitserland, Noorwegen, IJsland en Liechtenstein. Inmiddels zijn in 1972 en 1995, met uitzondering van de laatste vier, alle EFTA landen tot de EG toegetreden. Vanwege de vergelijkbaarheid is de groep 'voormalige EFTA' in dezelfde samenstelling in de tabel gehandhaafd

In 1962 is België de grootste importeur van ruwe - en afgewerkte weefsels. Ook in de volgende decennia blijft de invoer uit België met enige schommelingen op een hoog niveau, dat vanaf de tweede helft van de 80^{er} jaren zelfs stijgt. De invoer uit West-Duitsland komt van een relatief laag niveau, maar zij kent niet alleen een zeer sterke, maar ook een continue groei, tot een hoog niveau. Eenzelfde beeld, een relatief hoog invoerniveau met enige schommelingen uit België en een zeer sterk toenemende invoer uit Duitsland, heeft zich ook bij de invoer van garens voorgedaan (tabel 7.1.). Zelfs als wordt aangenomen dat de hoge invoercijfers uit België en Duitsland vanaf de 70^{er} jaren enigermate vertekend kunnen zijn vanwege de mogelijke doorvoer van geïmporteerd doek uit andere landen, blijft de conclusie staan, dat de Nederlandse KRL-industrie een aanzienlijk deel van haar thuismarkt heeft afgestaan aan deze buurlanden. Hoewel na 1992 de aansluiting met voorgaande jaren wordt verbroken, blijkt uit andere cijfers dat de invoer van weefsels vanuit Duitsland van 1992 tot 1997 met 40% is gedaald.²⁴ Aan deze opmerkelijke verandering zal in het volgende hoofdstuk aandacht worden besteed. Nadien verschaft de kleinschalig geworden bedrijfstak KRL geen informatie meer over in- en uitvoer per land of regio.

Frankrijk, Italië en de voormalige EFTA-landen kennen eveneens een sterk toenemende invoer, die na 1982 bijna is verdubbeld. Ook de overige Europese landen hebben hun positie

kunnen versterken. Ondanks de vroeger veel geuite vrees voor de onereuze concurrentie uit Oost-Europa, is hiervan gedurende het gehele tijdvak 1962–1992 geen enkele dreiging uitgegaan. Wel is de invoer uit de Zuid-Europese landen sterk gestegen, waarbij vooral landen als Griekenland, Spanje en Portugal een aanzienlijk invoeraandeel hebben verworven.

Ook de invoer van ruwdoek en afgewerkte weefsels uit landen in het Midden en Verre Oosten waaronder Turkije, toont vanaf 1972 een opvallend sterke stijging. Dit zijn de landen met aanzienlijk lagere loonkosten en/of subsidies van hun overheden, waartegen concurrentie op prijs niet mogelijk was. Het zijn de landen van waaruit allereerst de invoer van garen en vervolgens van ruwdoek en afgewerkt doek een sterke stijging te zien hebben gegeven. Het zijn ook de jaren geweest dat de Nederlandse KRL-industrie van een aanzienlijk deel van haar thuismarkt is verdrongen waardoor de productiecapaciteit sterk moesten worden verminderd. Opvallend is echter dat dit naast de Zuid-Europese en Aziatische landen vooral door de buurlanden West-Duitsland en België is veroorzaakt. In onderstaande tabel is de invoer uit en naar België en (West-)Duitsland nog eens weergegeven in procenten van de totale invoer.

Tabel 7.9 Invoer uit België en (West-)Duitsland in % van totale invoer 1962 – 1992

	1962	1972	1982	1992
Invoer uit B+D	19,1	38,9	39,9	59,3
Totale invoer	30,8	71,2	81,4	113,8
B en D in % van totale invoer	62	55	49	52

Bron: tabel 7.8

Het blijkt dat over het gehele tijdvak België en Duitsland tezamen ruim 50% van de totale invoer voor hun rekening hebben genomen en de KRL-industrie slechts ten dele van haar thuismarkt is verdrongen door de opkomende landen. Doorslaggevend kan de invloed van de handel niet geweest zijn aangezien België altijd over een grote productiecapaciteit heeft beschikt en Duitsland door de grote thuismarkt altijd een voordeel heeft gehad. Ongetwijfeld zullen de, gedurende de 70^{er} jaren de hoge loonkosten in Nederland een rol hebben gespeeld, doch gezien de omvang van de ingevoerde hoeveelheden en het door de jaren vrij stabiele beeld daarvan, moeten ook andere factoren in het spel zijn geweest. Genoemd is reeds de nadelige effecten van het garencartel. Ook de rol van de verschillende overheden en de subsidiepolitiek in bepaalde regio's is van belang geweest. Het is ook denkbaar dat de in het verleden hoge concentratie van de export op Indonesië en de daardoor in vergelijking met Duitsland en België relatief geringe exportconcentratie op West-Europa, de Nederlandse KRL-industrie qua commerciële kracht en exportoriëntatie op achterstand heeft gezet. Tot slot zullen ook de schaalgrootte van m.n. de Duitse textielbedrijven alsmede de technische veroudering in de Nederlandse weverijen een rol hebben gespeeld.

7.3.3 De uitvoer

In 1953 is er van een brede internationale spreiding van de KRL-export sprake. Ze is nagenoeg gelijkmatig verdeeld over drie continenten, Europa, Azië en Afrika, naar de andere werelddelen wordt nauwelijks geëxporteerd. Er kan dan nog worden gesproken van een brede exportoriëntatie die in het bedrijfsleven, zelfs in de huidige tijd, vrij bijzonder kan worden genoemd.²⁵

De 'export' naar Nederlands-Indië is voor de KRL-industrie altijd van eminent belang geweest. In de jaren 1937/38 werd nog 75 % van de totale uitvoer daarheen verscheept. In verband met de gewijzigde politieke verhouding tot Indonesië is de uitvoer na de Tweede Wereldoorlog sterk gedaald. In 1948 was ze gereduceerd tot 29%, in 1953 tot slechts 17%, waarna zij verder terugliep tot 3 % in 1960.²⁶ Opvallend is ook het grote exportaandeel van Afrika, dat in 1953 ca. 27% bedroeg, nagenoeg gelijk aan het totaal van Azië. De 'oud

koloniale' Afrikaanse markten waren toen eveneens belangrijke afzetmarkten voor de KRL-industrie.²⁷ Enerzijds had deze positie een historische achtergrond, anderzijds trad ook op dit continent een dekolonisatieproces op, waarbij de afzet uit de traditionele moederlanden m.n. Frankrijk voor een gedeelte door de Nederlandse industrie kon worden overgenomen. Door de politieke ontwikkelingen is de export naar Afrika echter in 1962 reeds tot 11% verminderd.

In 1953 werd daarnaast 31 % naar Europese landen geëxporteerd. Daarbij neemt Nederland in die tijd, vergeleken met een aantal andere West-Europese landen, geen gunstige positie in. België exporteerde bijvoorbeeld in 1952 65% van haar totale weefselexport naar West-Europese landen, West-Duitsland 92%, Zwitserland 72% en Italië 48%. Frankrijk en Engeland verzonden toen vrijwel het grootste gedeelte van hun textielexport naar hun overzeese gebieden of gelieerde landen, waar zij een preferentiële behandeling ondervonden.²⁸

Door de in Nederland aanvankelijk gevoerde lage lonenpolitiek en het geleidelijk opengaan van de binnengrenzen van de toenmalige EEG, kon het verder wegvallen van de Indonesische afzetmarkt worden gecompenseerd door het exportaandeel naar Europa te verdubbelen van 31% in 1953 naar 62% in 1962. Toen daarna ook de afzet aan de Afrikaanse landen verminderde nam het Europese exportaandeel toe tot 84%, een aandeel dat in de decennia daarna stabiel bleef. Na de relatief grote export naar koloniale – en oud-koloniale markten komt Nederland min of meer in balans met het exportbeeld van de buurlanden, zij het op een aanzienlijk lager niveau.

Als bij deze verschuiving van de export in oenschouw wordt genomen dat de exportproducten naar Indonesië, de zogenaamde 'katoentjes', niet al te gecompliceerde in massa gefabriceerde weefsels voor de batikindustrie, zijn vervangen door nieuwe hoogwaardiger weefsels welke in veel kleinere series werden geproduceerd, wordt duidelijk dat hier een succesvolle veranderingsoperatie heeft plaats gevonden. Zowel op het technische vlak, met meer flexibiliteit, 'upgrading' en nieuwe producten, als ook door het zoeken, bewerken en bedienen van nieuwe afzetmarkten. Daarbij hebben de weverij/veredelingsbedrijven zich commercieel veel actiever en ook meer internationaal opgesteld dan de spinnerijen. Er werd gezamenlijk marktonderzoek verricht, ook werd een speciale textieljaarbeurs opgericht en door talloze KRL-bedrijven werden na de Tweede Wereldoorlog eigen verkoopkantoren in het buitenland opgezet.

Na deze eerste schets van de KRL-export naar de verschillende werelddelen in de 50^{er} jaren volgt in onderstaande tabel de ontwikkeling van de uitvoer naar de verschillende landen en regio's in de latere jaren.

Tabel 7.10 Geografische spreiding van de uitvoer van KRL-ruwdoek en afgewerkt weefsels (x 1.000 ton kg)

Land van afzet	1962	1972	1982	1992	Index 1962=100
België	6.1	10.9	14.0	14.5	238
West-Duitsland	6.4	17.2	12.0	15.4	241
Frankrijk, Italië, voormalige EFTA	9.6	13.3	16.3	20.9	218
Rest Europa	1.0	3.1	4.5	10.1	1010
Afrika	11.1	5.8	6.1	7.8	70
Amerika en rest wereld	3.3	2.4	2.8	4.0	121
Totaal x 1.000 kg	37.5	52.7	55.7	72.7	194

Bron: Zie tabel 7.8

Zowel België als Duitsland zijn gedurende de gehele periode belangrijke exportlanden voor de KRL-industrie geweest. Doch ook de export naar de andere Europese landen is sterk gegroeid, waarbij vooral Frankrijk en Scandinavië een relatief sterke toename hebben gekend.

Wellicht hebben de automobiellindustrieën in die landen alsmede het nagenoeg wegvallen van de textielindustrie in Scandinavië daarbij een rol gespeeld.

De export naar Afrika is door eerder vermelde redenen teruggevallen, maar blijft daarna met de gebruikelijke schommelingen op een vrij constant niveau. Zij bestaat dan voornamelijk uit de zogenaamde exotische stoffen, ook wel wax prints genoemd, voor de West- en Centraal-Afrikaanse gebieden.

* Al sinds de eerste helft van de 19^e eeuw heeft de Nederlandse textielindustrie een sterke positie op de westkust van Afrika, m.n. in Ivoorkust, Ghana, Togo, Dahomey, Nigeria en Zaïre. De oorsprong daarvan is gelegen in het feit, dat West-Afrikaanse militairen in die tijd werden ingezet in het Nederlands-Indische leger. Bij hun terugkeer zouden zij de typische textieldruktechniek en de dessins uit Java hebben overgebracht naar West-Afrika, waardoor automatisch een afzetgebied voor Nederland ontstond, dat voor een aanzienlijk deel nog steeds behouden is gebleven.²⁹

Het produceren van deze ‘wax prints’ is technologisch gezien een hoogstandje, waarin de Nederlandse KRL-industrie een unieke positie heeft opgebouwd. Door wijs en innovatief beleid is deze positie daarna behouden, c.q. versterkt. Talloze internationale navolgers met imitatie wax-prints hebben, ondanks vele pogingen en lage prijzen, tot het einde van de 20^{ste} eeuw geen kans gezien het Nederlandse marktaandeel substantieel aan te tasten.

Ook Zuid-Afrika was in de jaren '50 voor de Nederlandse textielindustrie een belangrijk exportland, dat gaandeweg meer protectionistisch is geworden waardoor de exportstroom uit Nederland opdroogde. Een aantal Nederlandse textielondernemingen heeft in de jaren '50 en '60 juist om die redenen en om de bestaande rendabele marktpositie vast te houden in Zuid-Afrika een vestiging opgezet. Nederlandse textiel knowhow werd overgebracht en talloze Nederlanders hebben met hun gezinnen in Zuid-Afrika een bestaan gevonden. Zij zijn alle uitgegroeid tot vrij zelfstandige dochterondernemingen met een eigen marktpositie en hebben onder de lokale Zuid-Afrikaanse bevolking meer welvaart en ontwikkeling gebracht. De opzet was niet een verplaatsing van productiecapaciteit naar een goedkoper productieland om vandaar uit de thuismarkt te kunnen toeleveren, zoals later in talloze andere branches is voorgekomen.

Voorbeelden van een vestiging in Zuid Afrika zijn:

- KNTC, met de vestiging Mooi River Textiles (MRT) te Mooi River
- Hebox-Holland NV uit Boxtel, met een vestiging Hebox Zuid-Afrika te Hammersdale
- Tricotbest NV te Best met een kousen en pantyfabriek Tricotbest Zuid-Afrika te Estcourt
- Gelderman met Gelvenor Textiles te Hammersdale (financiële deelneming)

Al deze Zuid-Afrikaanse ondernemingen zijn na 1975 met name door politieke en/of financiële problemen in andere handen overgegaan.

Naar Amerika wordt slechts beperkt geëxporteerd. Een aantal Nederlandse textielondernemingen heeft in de 50^{er} en 60^{er} jaren goede technologische en commerciële connecties met collega-bedrijven en grote afnemers in de VS. Mede daardoor waren enkele in staat vernieuwde producten in Europa te introduceren of joint ventures op te zetten. Als in de 70^{er} jaren de problemen in de bedrijfstak toenemen, neemt de intensiteit van de contacten af. Ook Azië speelt geen rol van betekenis meer. Om de eigen textielindustrie te beschermen stellen veel Aziatische landen hoge invoerrechten in en droogt de geringe, export naar die landen vrijwel geheel op.

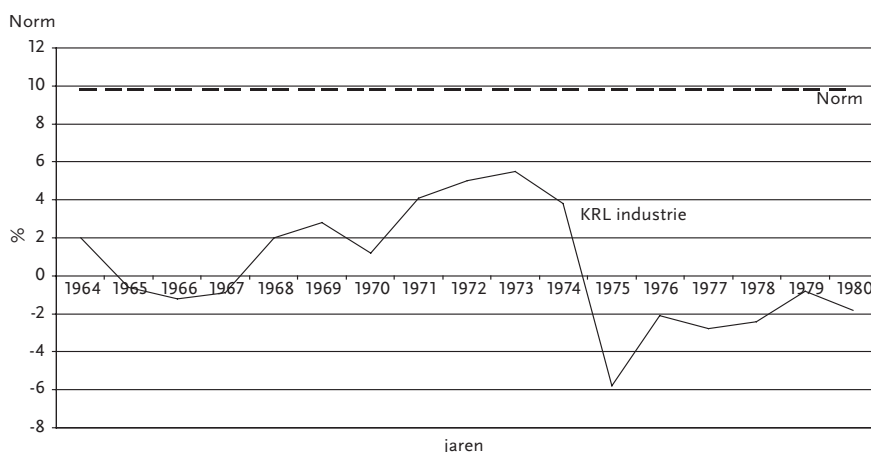
7.4 Rentabiliteitsonderzoek KRL-industrie

Tot slot van de analyses over de gang van zaken in de diverse hoofdproductiefasen van de KRL-industrie volgt in deze laatste paragraaf een samenvatting van de financiële gang van zaken. In de periode 1964–1980 heeft de bedrijfstak KRL door de accountants Dijker en Doornbos jaarlijkse onderzoeken laten instellen naar de rentabiliteit en de financiële structuur van de bedrijfstak. Doel daarvan was een inzicht te verschaffen in de economische ontwikkeling van de bedrijfstak, alsmede een vergelijking mogelijk te maken voor de individuele deelnemende bedrijven met het gemiddelde van de bedrijfstak. Daartoe werd een vaste groep van ondernemingen samengesteld die representatief werd geacht voor de bedrijfstak en die 70% à 80% van de omzet van de bedrijfstak vertegenwoordigde. Baten en lasten die buiten de feitelijke exploitatie liggen alsmede kosten van herstructureringsmaatregelen, zijn uit de resultaatvergelijking geëlimineerd, c.q. apart vermeld. Door het wegvallen van deelnemers was de groep echter niet over de gehele periode constant van samenstelling, waardoor de cijfers van enkele jaren niet exact op elkaar aansloten. Naast het wegvallen van deelnemers hebben o.m. stelselwijzigingen, vrijval van latente belastingvoorzieningen en incidentele financiële overheidssteun, de eigen vermogenssituatie beïnvloed, waardoor zeker aan het einde van de periode de ontwikkeling van de rentabiliteit en de solvabiliteit in de tijd niet altijd meer exact vergelijkbaar is.

Niettemin geven de cijfers, met kleine onderlinge aanpassingen, een representatief beeld van de financiële ontwikkeling van de bedrijfstak KRL. Het jaar 1980 is het laatste jaar dat de bedrijfsvergelijking is toegepast. Rond dat jaar is een groot aantal deelnemers of werkmatschappijen daarvan afgevallen, bovendien zijn de overgebleven ondernemingen dan veel minder homogeen, meer geïnternationaliseerd en is er geen sprake meer van een representatieve groep.

Teneinde een inzicht te verschaffen in de financiële gang van zaken in de bedrijfstak is in onderstaande grafiek de rentabiliteit van het totale vermogen van de deelnemers weergegeven. Van alle deelnemers zijn daartoe de exploitatiecijfers en de vermogens samengevoegd. Onder rentabiliteit van het totale vermogen wordt verstaan: $\text{rtv} = \text{winst voor vpb} + \text{interest} / \text{eigen} + \text{vreemd vermogen}$.

Grafiek 7.5 Rentabiliteit totaal vermogen KRL-industrie 1964–1980

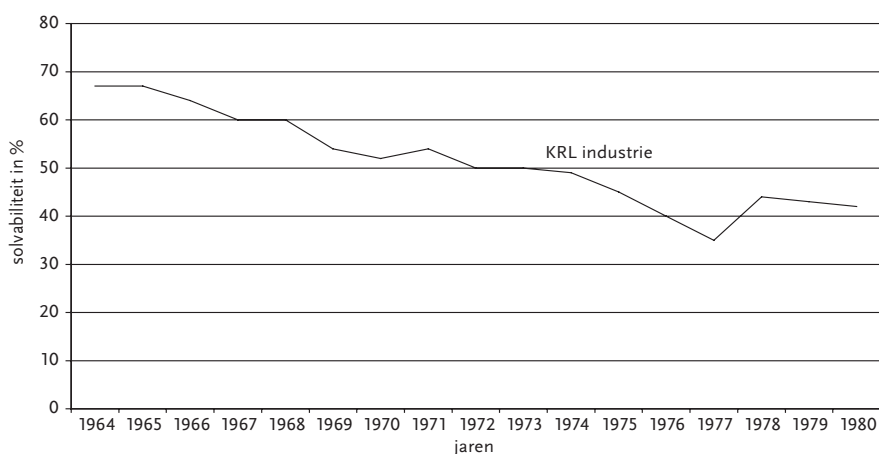


Bronnen: Jaarlijkse Dijker en Doornbos rapporten: Onderzoek rentabiliteit en financiële structuur van de KRL industrie

Duidelijk vallen op: de periode met negatieve rentabiliteit in het midden van de 60^{er} jaren, het herstel daarna tot 1973 en vervolgens de jaren van 1974 tot 1981 met opnieuw een negatieve

rentabiliteit van het totale vermogen. Dat waren de moeilijke textieljaren die ook in de voorgaande paragrafen zijn gesignaleerd. In het laatste jaar van de bedrijfsvergelijkingen 1980 is de rentabiliteit (voor overheidssteun) bijna 2 % negatief, maar de groep is dan anders samengesteld. Los van de geconstateerde golfbeweging en de negatieve perioden is het veel ernstiger dat het totale niveau van de rentabiliteit ver onder de noodzakelijke norm is gebleven. Als we aannemen dat sprake is van een belastingdruk over de winst van 45 %, te betalen rente over het vreemd vermogen van 7%, een beloning voor het risicodragend eigen vermogen van eveneens 7%, dan is bij een solvabiliteit van 40% en een uitkeringspercentage van de winst van 50 %, een rentabiliteit van het totale vermogen noodzakelijk van bijna 10 %. Dat dit niveau bij lange na niet is behaald geeft aan dat sprake was van een structureel niet gezonde bedrijfstak maar dat is, zeker na de voorgaande hoofdstukken, geen nieuwe constatering.

Grafiek 7.6 Solvabiliteit van de bedrijfstak KRL 1964–1980



Bron: Zie grafiek 7.5. 1978: Invloed oprichting Spinnerij Nederland.

De slechte rentabiliteit heeft uiteraard ongunstige gevolgen gehad voor de solvabiliteit van de ondernemingen in de bedrijfstak. Niet alleen werden de exploitatieverliezen en de herstructureringskosten van het eigen vermogen afgeboekt, soms werd ook een deel van de noodzakelijke investeringen niet meer uit de afschrijvingen maar uit additioneel vreemd vermogen gefinancierd. Incidenteel wijzigde zich ook het eigen vermogen vanwege stelselwijzigingen of omdat o.a. de vervangingswaarde van de activa in de loop der tijd door de ongunstige rentabiliteit of wijziging van bestemming veranderde of latente belastingverplichtingen vrijvielen. Zowel het eigen – als het vreemd vermogen wijzigden zich dus in de loop van de tijd waardoor per saldo de solvabiliteit steeds verder daalde. Onder solvabiliteit wordt verstaan: eigen vermogen / totaal vermogen x 100%.

De solvabiliteit van de bedrijfstak KRL kan in 1964 en 1965 met 67 % nog als zeer gezond worden beschouwd. Daarna neemt zij af en wordt gevolgd door een, dankzij een nog enigermate positieve rentabiliteit, korte periode van stabilisatie. Vervolgens neemt zij opnieuw gestaag af, maar krijgt in 1978 o.a. dankzij de oprichting van Spinnerij Nederland en de daardoor ontstane vrijval van voorzieningen van deelnemende spinnerijen, een opleving, zij eindigt in 1980 op ca. 43 %. Op zich is dat nog niet eens zo slecht, maar bedacht dient te worden dat het een gemiddelde betreft. In de in dat jaar gepubliceerde jaarverslagen van de twee grote textielconcerns en een drietal middelgrote ondernemingen, die de textielcrisis uit de 70^{er} jaren hebben overleefd, komt het volgende beeld van de solvabiliteit naar voren.

Met uitzondering van Blijdenstein-Willink is de spreiding bij deze vijf ondernemingen zeer beperkt, het niveau van de andere ondernemingen kan niet ongezonder genoemd. Integendeel, een eigen vermogen van 40 % van het balanstotaal wordt tegenwoordig gezond

genoemd en wordt als een doelstelling voor talloze ondernemingen gezien. Wat wel opvallend is in grafiek 7.6, is de gestage daling die zich heeft voorgedaan.

Tabel 7.11 Solvabiliteit enkele ter beurze genoteerde textiel ondernemingen in 1980

Onderneming	Solvabiliteit
Schuttersveld	43 %
Gamma Holding	41 %
Textielgroep Twenthe	40 %
Kon.Nijverdal ten Cate	37 %
Blijdenstein-Willink	13 %

Bron: Jaarverslagen van de betreffende ondernemingen

7.5 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste ontwikkelingen van de hoofdproductiefasen van de KRL-industrie in Nederland in de tweede helft van de vorige eeuw weergegeven.

De spinnerijsector werd geconfronteerd met:

- een reeds vanaf het begin der 60^{er} jaren sterk stijgende invoer van garen
- een vanaf 1964 zeer sterk dalend binnenlands verbruik
- een over de gehele periode relatief laag niveau van de export

Als gevolg van deze ontwikkelingen is de KRL-spinnerijproductie van 1964 tot 1984 met ca. 82% afgenomen, terwijl de capaciteit daarna nagenoeg geheel is verdwenen.

Bij de weverijen was het beeld in grote lijnen identiek aan dat van de spinnerijen, zij het dat:

- de daling van het binnenlands verbruik zich 10 jaar later inzette en minder diep was
- de groei en de omvang van de invoer minder groot zijn geweest
- de export van het ruwdoek op een relatief laag niveau stabiel bleef.

Ook bij de weverijen werd de productie met 64% gereduceerd, maar de daling was iets minder diep dan in de spinnerijsector. Een grotere mate van specialisatie dan het massaproduct garen, was daarvoor één van de belangrijkste factoren. Daarna is de productie verder afgenomen.

Bij de veredelingsindustrie bestaat, door de uiteenlopende productieprocessen, geen duidelijk zicht op de gerealiseerde productiehoeveelheid. Wel zijn van de veredelde producten, de zogenaamde afgewerkte weefsels, de invoer en uitvoer bekend, daaruit blijkt:

- dat niet allen de invoer sterk is toegenomen, maar
- dat ook de uitvoer, in tegenstelling tot de spinnerijen en weverijen, sterk is gegroeid.

Nog meer dan bij de weverijen hebben factoren als het dichtbij zijn van de eindgebruiker en een zeer duidelijk onderscheidingsvermogen een rol gespeeld. Daarnaast heeft de veredelingsindustrie zich door de technologische- en kennisvoorsprong, beter kunnen handhaven en is zij in de opkomende landen later gestart dan de mechanische spinnerijen en weverijen. Rond het einde van de 70^{er} maar ook in de 90^{er} jaren is van een capaciteitsreductie sprake geweest. De eerste keer was dat een gevolg van het wegvallen van de afleveringen aan de kledingindustrie, de tweede keer lag de oorzaak bij de verminderde concurrentiekracht van de interieurstoffen. In het laatste geval werd de afzetsdaling voorafgegaan door een uitbreiding van de capaciteit in de tweede helft van de 80^{er} jaren vanwege snellere en bredere veredelingsmachines.

De afzet van de grootste productgroep, het halffabrikkat kledingstoffen, nam als gevolg van sluiting en verplaatsing van de kledingindustrie met meer dan de helft af. Vanaf 1965 kwam er een steeds sterker wordende invoerstromen op gang van niet alleen textielproducten, maar ook van kledingartikelen. Daardoor werd de KRL-industrie dubbel getroffen.

Ook de hoofdproductgroep huishoudtextiel, n.b. dicht op de eindgebruikers en met diverse merkartikelen, heeft zich, wat de productie in Nederland betreft, niet kunnen

handhaven. Nagenoeg alle productiecapaciteit daarvan is rond de eeuwwisseling uit Nederland verdwenen. De productie is uitbesteed naar Zuid-Europa, Turkije en talloze Aziatische landen, of daar wordt direct ingekocht. De afzet van de technische textiel nam eveneens sterk af, slechts enkele specialiteiten hebben zich kunnen handhaven. De interieurstoffen hebben zich van alle hoofdproductgroepen aanvankelijk nog het beste gehandhaafd, maar ook de afzet daarvan heeft in de 90^{er} jaren een terugval laten zien. Alle hoofdproductgroepen van de KRL-industrie hebben dus een neergang ondergaan en dat terwijl de consumptie van textiel- en kledingartikelen in de samenleving juist is gestegen.

Heel opvallend is dat de invoer van zowel garens als weefsels gedurende het gehele tijdvak voor meer dan 50% uit de buurlanden Duitsland en België is gekomen en slechts zeer ten dele uit het verre en goedkope buitenland. Misschien hebben handelsactiviteiten vanuit de buurlanden daarbij een rol gespeeld en de cijfers enigermate beïnvloed, maar dat is moeilijk na te gaan. Doorslaggevend kan de handel niet geweest zijn, aangezien België altijd over een grote productiecapaciteit heeft beschikt en Duitsland door de grote thuismarkt altijd een voordeel heeft gehad. Andere factoren die daarbij mede een rol hebben gespeeld zijn:

- de hoge loonkosten in Nederland gedurende de 70^{er} jaren,
- de nadelige effecten van het spinnerij kartel,
- de rol van de Belgische en Duitse overheden en de subsidiepolitiek in bepaalde regio's,
- de in het verleden geringe exportconcentratie op West-Europa,
- de schaalgrootte van m.n. de Duitse textielbedrijven,
- de technische veroudering in de Nederlandse weverijen.

De KRL-industrie heeft geen kans gezien de aanvankelijk sterke exportspreiding naar drie werelddelen te behouden. Politieke ontwikkelingen waren daarvoor een belangrijke oorzaak, maar zij heeft ook geen kans gezien op haar thuismarkt een sterke positie te verkrijgen. Ook heeft een rol gespeeld dat de afzet naar het voormalige Nederlands-Indië grotendeels via handelshuizen geschiedde en niet middels eigen verkooporganisaties. Het is niet onmogelijk dat daardoor later de commerciële slagkracht in West-Europa is verslapt. De opkomende en de gesubsidieerde landen/regio's (o.a. Turkije, Oost-Europese landen, het Midden- en Verre Oosten) hebben in Nederland vanaf 1972 een toenemend marktaandeel tot rond de 20% veroverd, dat was gebaseerd op ruim 20% lagere prijzen.

Als gevolg van de negatieve ontwikkelingen bleef voor een representatieve groep ondernemingen uit de bedrijfstak de rentabiliteit op het totale vermogen beneden de vereiste norm en daalde de solvabiliteit van de meeste KRL-ondernemingen daardoor sterk. Een groot aantal KRL-ondernemingen werd van 1965 tot 1980 mede daardoor gedwongen de poorten te sluiten. In het volgende hoofdstuk zullen de factoren die van invloed zijn geweest op dit afbraakproces worden besproken.

De vroegere positie van netto exporteur heeft de KRL-industrie niet kunnen handhaven. Door de sterke stijging van de invoer is Nederland een netto importeur geworden. Daarbij heeft de KRL-industrie een aanzienlijk deel van haar thuismarkt afgestaan aan de buurlanden en niet, zoals vaak is verondersteld, aan de opkomende landen.

HOOFDSTUK 8

Externe invloedsfactoren

8.0 Inleiding

In hoofdstuk 4 is uiteengezet dat een bedrijfstak een aantal externe omgevingsfactoren kent die de gang van zaken daarbinnen in hoge mate bepalen. Voor een realistische oriëntatie op de toekomst is het noodzakelijk een analyse te maken van deze factoren en de achtergronden van hun ontwikkeling. Daarnaast is het ook mogelijk achteraf een dergelijke analyse ervan te maken om een duidelijk beeld te verkrijgen van de oorzaken van de neergang van een bedrijfstak en daarvan te leren voor de toekomst.

In dit hoofdstuk worden de omgevingsfactoren van de textiel- en de KRL-industrie, alsmede de ontwikkelingen binnen deze omgevingsfactoren geanalyseerd en wordt een beeld verkregen door welke oorzaken de bedrijfstak KRL in een neergangsfase is geraakt. De verschijnselen die in Nederland zijn opgetreden hebben zich in meerdere of mindere mate ook voorgedaan in de textielindustrieën in andere West-Europese landen die eveneens in een neergang zijn terecht gekomen.

Opvallend is dat deze neergangen in de verschillende landen niet alle eenzelfde karakter hebben vertoond en niet alle even diep noch gelijktijdig zijn geweest. Daarvoor zijn uiteenlopende redenen aan te voeren. Belangrijk daarbij is tevens de rol die de verschillende overheden hebben gespeeld. Het is niet eenvoudig een objectief beeld te verkrijgen van de verschillende maatregelen die zijn genomen om de afbraak van hun textielindustrie af te remmen. Teneinde daarin enig inzicht te verkrijgen is een vergelijking gemaakt tussen het verloop van het aantal werkzame personen gedurende enkele decades in de textielindustrie van een aantal West-Europese landen.

De textielindustrieën in de opkomende landen hebben bij de neergang de grootste rol gespeeld. Om daarin inzicht te verkrijgen zijn door ons over de laatste vijf decades van de vorige eeuw analyses opgezet, waarin naast de hoeveelheid per land verbouwde katoen ook het industriële verbruik van deze katoen in de eigen spinnerijen is weergegeven. Daaruit blijkt welk een enorme textielindustrialisatie in deze landen heeft plaatsgevonden. Zoals gebruikelijk voor een 'infant industry' is dit laatste met, uiteenlopende steunmaatregelen van lokale overheden tot stand gekomen wat in Nederland als 'onereuze' concurrentie werd ervaren.

8.1 De invloed van de externe omgevingsfactoren

Door achteraf een systematische analyse te maken van de ontwikkelingen van de omgevingsfactoren van een bedrijfstak, kan een inzicht in de achtergronden van de gang van zaken in die bedrijfstak worden opgebouwd. Naar analogie met de grafische weergave van de omgevingsfactoren in grafiek 4.7. zijn deze factoren in dit hoofdstuk voor de KRL-industrie in beeld gebracht. Door de overwegend neergaande ontwikkeling van de subbedrijfstak in de periode 1950–2000, zullen deze invloedsfactoren vooral negatief van aard zijn geweest. In grote lijnen zijn deze factoren ook van toepassing op de neergang van andere subbedrijfstakken zoals de wol- en de tricotage-industrie, maar deze studie beperkt zich voornamelijk tot de KRL-industrie in Nederland. Achtereenvolgens worden hieronder de omgevingsfactoren van de KRL industrie en hun daadwerkelijke invloed op de bedrijfstak besproken.

8.1.1 De substituten producerende bedrijven

Substituutartikelen-producerende bedrijven behoren tot andere (sub)bedrijfstakingen. Zij brengen artikelen voort die bestaande textielproducten kunnen vervangen, en door een lagere prijs, betere gebruikseigenschappen of betere kwaliteit bestaande artikelen van de markt kunnen wegdrücken. Ernstige bedreigingen door deze substituten zijn er in de tweede helft van de 20^{ste} eeuw voor de KRL-industrie niet in grote getale voorgekomen. Toch vallen er enkele opvallende ontwikkelingen te vermelden.

* In 1959 wordt in Veenendaal een nieuw bedrijf opgestart, Hollantor NV, dat zich bezig houdt met de productie van ‘non wovens’ oftewel ‘vezelvliezen’. Een voor Nederland nieuw procédé, waarbij textielvezels uit de afval van spinnerijen met chemische bindmiddelen worden geïmpregneerd, waardoor een vlies ontstaat. De opzet was om op een aantal gebieden, zoals o.a. textiele schoonmaakartikelen, filters en binnenvoeringstoffen, weefsels te vervangen door deze goedkopere non wovens. Een vijftal Nederlandse singlespinnerijen en een tweetal geïntegreerde spinnerijen participeerde in deze nieuwe fabriek gezamenlijk voor 1/3 deel. Het was in feite een voorwaartse integratie voor afvalproducten van deze spinnerijen. Daarnaast namen buitenlandse textielondernemingen deel, West Point Manufacturing uit Georgia (VS), Tootal Broadhurst uit Manchester (UK) en hun gezamenlijke deelneming Lantor (UK), waar reeds non wovens werden geproduceerd en die de know how leverden. Na een succesvolle start werd geleidelijk de productie van grove vliezen verlaten en werd overgeschakeld op fijnere vliezen voor industriële toepassingen, zoals voor de kabel- en de vezelversterkte kunststoffenindustrie voor o.a. boten en zwembaden. Uit Hollantor, waarvan de naam later werd gewijzigd in Lantor, is een tweetal nieuwe ondernemingen ontstaan die elk een aparte markt bedienen:

- Firet BV: speciale vliezen voor de plakvoering industrie
- Codi BV: non wovens voor medische toepassingen zoals pleisters en verbandmiddelen.

Vooraf Hollantor, maar ook Codi hebben een gezonde groei doorgemaakt, Firet is kleinschaliger gebleven. De gehele groep heeft zich altijd vrij onafhankelijk opgesteld van de Nederlandse participanten, die in de beginjaren tevens leverancier van de afvalgrondstoffen waren. Er is vanuit de KRL-industrie geen sprake geweest van overdracht van kennis, noch zijn er synergetisch effecten opgetreden. In 1985 verkoopt KNTC haar minderheidsbelang, dat dan 25% bedraagt, aan één van de oprichters, Lantor. Firet en Codi zijn na verloop van tijd in Franse respectievelijk in Finse handen overgegaan. Alle drie bedrijven zijn dus nu geheel in buitenlands bezit, bestaan nog steeds en verschaffen gezamenlijk werk aan ruim 450 personen. Van de zeven Nederlandse medeoprichters zijn er zes ten onder gegaan.

Succesfactoren zijn:

- Het in Nederland introduceren van een nieuwe textiel technologie door een gezamenlijke opzet van buitenlandse producenten en enkele Nederlandse spinnerijen.
- Het vanuit een nieuw opgezette onderneming op eigen kracht veroveren van een rendabele marktpositie voor deze non wovens artikelen.
- Het verzelfstandigen van de productie en afzet naar deelmarkten, waardoor dochterondernemingen zijn ontstaan die zijn uitgegroeid en daarna weer zijn vervreemd.

Een strategische faalfactor zou kunnen worden genoemd dat geen enkele KRL-participant een substantiële participatie heeft verworven in deze groeiende ondernemingsgroep.

* Naast Lantor is door KNTC en KNTU in 1969 een kleinschalig non wovens-bedrijfje onder de naam Artuck opgericht, om te produceren voor de markt van schoonmaakartikelen. Door de sterke concurrentie uit Oost-Europa is Artuck, waarvan de naam later is gewijzigd in Fica, altijd kleinschalig gebleven. Zij heeft met het substituut product non wovens dan ook geen ernstige bedreiging gevormd voor de KRL-industrie.

Naast deze twee voorbeelden van de opzet van substituut producten door KRL-ondernemingen zijn er enkele non woven-bedrijven door buitenlandse ondernemingen opgestart, die met hun substituut-producten in Nederland een aanzienlijke schaalgrootte hebben bereikt.

* Een voorbeeld zijn celstof luiers, die de marktvoorziening van katoenen luiers volledig hebben overgenomen. De in hoofdstuk 3.2. genoemde Zweedse voormalige textielonderneming Mölnlycke heeft daarbij een omvangrijk marktaandeel verworven. Katoenen luiers waren o.a. een groot artikel van Spanjaard NV in Borne die met het merkartikel ‘Teddy Luiers’ een aanzienlijk marktaandeel had opgebouwd. Daarnaast waren er diverse andere middelgrote KRL-ondernemingen die luiers produceerden. Om een aantal redenen is Spanjaard (in 1961 overgenomen door KNTC) niet begonnen met de productie van celstofluiers. Eén van de belangrijkste daarvan is dat celstofluiers als een concurrerend artikel werd gezien en in die tijd ging men in de textielindustrie, op een enkele uitzondering na, niet over tot het produceren van een nieuw artikel dat het eigen product en dus de eigen werkgelegenheid beconcurrerde. Een verschijnsel dat “het niet bevuilen van het eigen nest” werd genoemd en dat in het algemeen vooral bij kleinere en middelgrote bedrijven is voorgekomen. Grote concerns als Unilever en General Motors pasten deze vorm van interne concurrentie juist wel bewust toe, om scherp in de prijszetting te blijven en op de hoogte te blijven van de concurrentie en de marktontwikkelingen, maar ook als een vorm van marktbeheersing. De opzet van een productiestraat van celstofluiers vergde een omvangrijke investering waarbij vanaf de start dus over een zeker marktaandeel moest worden beschikt om niet aan onderbezettingverliezen ten onder te gaan. Ook werd er in de 60^{er} jaren door de KRL-ondernemingen nog geen diepgaand marktonderzoek verricht en was er geen duidelijk beeld hoe de markt van het artikel celstofluiers zich zou gaan ontwikkelen. De marktverdringing van katoenen – door celstofluiers is een goed voorbeeld van een eenzijdige productiegeoriënteerde instelling en een gebrek aan markt- en gebruikersoriëntatie van KRL-ondernemingen. Achteraf gezien is het jammer dat Spanjaard of het moederconcern KNTC deze stap niet heeft durven zetten, zoals Mölnlycke in Zweden dat op een vroeger tijdstip wel heeft gedaan. Mölnlycke was in Zweden in de negentiende eeuw uitgegroeid tot een groot textielbedrijf. Vanaf de jaren twintig van de twintigste eeuw ging het bedrijf zich ook toeleggen op de productie van gaas voor medische producten. Daarmee werd de basis gelegd voor de latere Health Care Divisie. Vanaf 1950 werd Mölnlycke omgevormd tot een fabrikant van hygiëne-producten, eerst damesverband, later ook kompressen, tampons en luiers. In 1961 werd de naam Mölnlycke Värfveri (weverij) AB gewijzigd in Mölnlycke AB. In 1962 werd een verkoopkantoor in Nederland opgericht, een jaar later gevolgd door een productielocatie in Hoogeveen die daarna talloze malen werd vergroot.¹

Eenzelfde soort voorbeeld zijn de papieren zakdoekjes die een groot deel van de markt van katoenen zakdoeken hebben overgenomen. Terwijl een aantal KRL-ondernemingen over een behoorlijke marktpositie met zakdoeken beschikte (J.F.Scholten had daarbij zelfs een bekend merkartikel, ‘Swan’), werden er geen investeringen in deze nieuwe technologie verricht, ook werd de productie hiervan niet bij derden uitbesteed. Uiteindelijk zijn de katoenen zakdoeken grotendeels verdrongen door de papieren.

Naast Mölnlycke hebben ook de Amerikaanse bedrijven Chicopee en Kimberly-Clark met in Nederland opgezette nieuwe fabrieken, een aanzienlijk aandeel van de Nederlandse markten in non wovens en papieren zakdoekjes veroverd.

* Omgekeerd heeft de KRL-industrie ook een enkel substituut-product voortgebracht ten nadele van andere, niet textiel materialen, maar de omvang daarvan is zeer beperkt gebleven. Zo bracht o.a. Blijdenstein-Willink doek dat werd gebruikt door de koffer- en tassenindustrie waardoor het leer voor koffers en tassen werd vervangen, terwijl enkel andere weverijen

weefsels produceerden die als basisdoek werden gebruikt door de coating industrie die daarmee eveneens de leerindustrie beconcurrerde.

Samengevat kan worden gesteld dat in enkele sectoren van de KRL-industrie de geweven producten voor een groot deel zijn vervangen door non woven substituuat producten, maar dat voor de gehele subbedrijfatak KRL, zeker in vergelijking met enkele andere omgevingsfactoren, niet van een ernstig bedreigende externe factor kan worden gesproken. Vastgesteld kan worden dat er vanuit de KRL-industrie slechts een zeer beperkt aantal initiatieven is geweest om de opkomende non woven-markt te betreden, terwijl juist enkele buitenlandse ondernemingen daarin succesvol zijn geweest. Door achterstand in technologische kennis en onvoldoende marktinzicht zijn binnen de KRL-industrie onvoldoende initiatieven genomen om deze groeiende non woven-markt te betreden. Het is niet onmogelijk dat de technologische achterstand door de Tweede Wereldoorlog is ontstaan, wat echter niet wegneemt dat de KRL-industrie hier een aantal interessante nieuwe en aanpalende groeiomgelykheden niet heeft benut.

8.1.2 De kopers

De kopers vormen voor de bedrijfatak de markt in de ruimste zin van het woord. Als kopers kunnen onderscheiden worden: consumenten maar ook institutionele afnemers zoals gevangnissen en zorginstellingen, distributie bedrijven en industriële afnemers. De ontwikkelingen van de KRL-markt zelf worden bepaald door:

1. het koopgedrag van de consumenten dat wordt beïnvloed door veranderingen in smaak, gewoonten en behoeften
2. het verplaatsen van en het beëindigen van de productie door industriële afnemers.

Vanuit de consumenten- en institutionele markten zijn geen negatieve krachten op de bedrijfatak uitgeoefend. Integendeel, het absolute verbruik van textiel is door de stijging van de welvaart in het algemeen toegenomen. Zelfs in de qua economische ontwikkeling moeilijke jaren 1970–1979 zijn de totale uitgaven aan textiel en kleding bijna verdubbeld.² Wel traden binnen deze markten veranderingen op. Voor de KRL-industrie speelden daarbij bijvoorbeeld een negatieve rol de afname in het gebruik van jurken, schorten, overjassen en regenjassen, waarvoor het doek werd geleverd, maar een positieve rol speelden het in de mode raken van damesbroeken, jacks, dekbedden, overtrekken en de opkomst van vrije tijdsleding en van de recreatiemarkt.

* Zo werden bijvoorbeeld wollen dekens vervangen door donsbedden en dekbedovertrekken. Dat was aan de ene kant een substituuat-product voor de vnl. wollen dekens, anderzijds vormde het een nieuw product voor de KRL-industrie. Van deze sterk groeiende markt hebben met name Spanjaard, het latere Ten Cate Houstex BV en Wisselinks Textielfabrieken BV, met hun merkartikelen 'Cinderella' en 'Damai', ruimschoots geprofiteerd. Opvallend is het dat vanuit de dekenindustrie, terwijl zij ten onder ging, nauwelijks initiatieven werden ontplooid om deze groeiende markt van donsbedden te betreden. Het verschijnsel dat men niet graag een nieuw artikel gaat produceren dat het eigen product en dus de eigen werkgelegenheid beconcurrert, zal hierbij een rol hebben gespeeld, anderzijds blijkt ook dat in de dekenindustrie van een gebrek aan ondernemersinitiatief sprake is geweest.

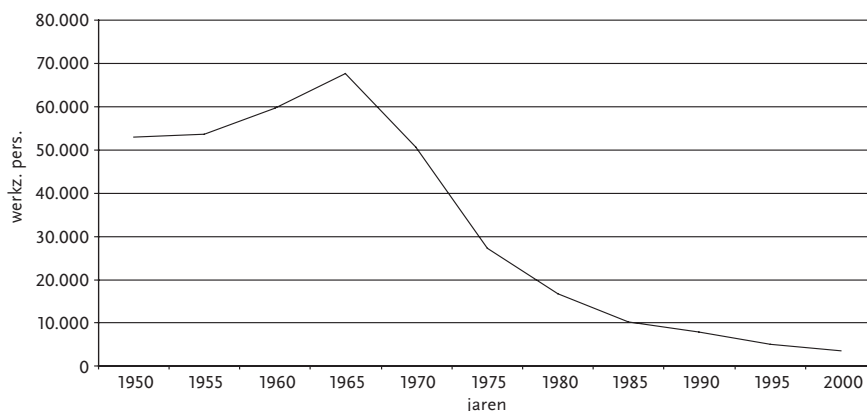
Binnen de distributiekanaalen hebben vooral de warenhuizen en grootwinkelbedrijven, maar later ook de groothandel en detailhandelsketens, vanaf de tweede helft van de 60^{er} jaren hun inkoop van KRL-artikelen zoals huishoudtextiel geleidelijk aan steeds meer verlegd naar buitenlandse ondernemingen. De redenen daarvoor waren prijsverschillen tussen Nederlandse en buitenlandse aanbieders die in de 70^{er} en 80^{er} jaren uiteenliepen van 20 tot 40%.³ Ook zijn binnen deze distributiekanaalen structurele wijzigingen opgetreden, zoals grootschalige

laag geprijsde outlets en de opkomst van zelfbedieningsgroothandels als de Makro. Door de effecten van de inkoop in het buitenland kwam de markt voor huishoudtextiel onder steeds meer prijsdruk te staan, met als gevolg dat producenten gedwongen werden de productie te staken waarbij enkele de productie in het goedkopere buitenland onderbrachten.

Tot de industriële afnemers behoorde aanvankelijk als verreweg de grootste klant, de kledingindustrie. Deze was toen nog een redelijk financieel gezonde bedrijfstak, die in het midden van de 60^{er} jaren werk verschafte aan bijna 68.000 personeelsleden (Grafiek 8.1) en ca. 35 % van de totale KRL-afzet voor haar rekening nam (tabel 5.4.) De arbeidsintensieve kledingindustrie was echter niet in staat de opkomende concurrentie uit de landen in Oost-Europa, Noordelijk Afrika en talloze Aziatische landen te weerstaan. Geleidelijk gingen de grootwinkelbedrijven, de warenhuizen en de winkelketens over tot uitbesteding respectievelijk inkoop van kledingartikelen in deze landen. Om daarmee te kunnen blijven concurreren, verplaatste daarna de kledingindustrie vanaf eind 60^{er} begin 70^{er} jaren de productie naar deze gebieden met lagere confectielonen.

* In het boek *Rusland aangekleed Rusland uitgekleet*, waarin 30 jaar werken in Rusland (om grote kleding orders in de wacht te kunnen slepen) wordt beschreven, schrijft algemeen directeur P. Deiters van de Berghausgroep, één van de grootste kledingfabrikanten in Nederland, daarover: “Het maken van kleding in de Benelux werd door de stijging van de minimumlonen veel te duur. Bovendien was er bijna niet meer aan naaisters voor de diverse ateliers te komen. Berghaus loste dit probleem op door al in 1969 naaisters uit de Filippijnen te laten overkomen en die voor drie jaar – langer was niet toegestaan door de Nederlandse overheid – de lege plaatsen in Amsterdam en de drie andere Nederlandse ateliers te laten bezetten. In 1974 waren er 600 Filippijnse vrouwen op een totaal van 2.300 medewerkers in de Benelux. In 1974, 1975 en 1976 werd een grote reorganisatie doorgevoerd die erop neerkwam dat een groot deel van de productie in de Benelux verplaatst zou worden naar lage lonen landen in Zuid- en Oost Europa en in het Verre Oosten”.⁴ Ruim 15 jaar later bij de overname van Berghaus door het Engelse textiel- en kleding concern Coats Vyella heeft Berghaus een internationaal productiesysteem met slechts twee eigen fabrieken in België en Portugal, voor de rest was er samenwerkingsproductie in Tunesië, Tsjecho-Slowakije, Bulgarije, Roemenië, China, de Filippijnen, Thailand en Vietnam.⁵

Grafiek 8.1 Aantal werkzame personen in de kledingindustrie in Nederland 1950 – 2000



Bron: Jaarboeken CBS en jaarverslagen Nevec/Fenecon

N.B. Tot 1972 verschafte het CBS alleen de cijfers van bedrijven > 50 personen; voor die periode zijn de cijfers benaderd aan de hand van gegevens van de branche organisatie Nevec/Fenecon. Vanaf 1972 zijn door het CBS cijfers verzameld van bedrijven > 10 werkzame personen

Naast deze verplaatsingen veranderde ook, zoals eerder besproken, de kleding zelf. De meer klassieke kledingstukken werden in West-Europa vervangen door vrijetijdskleding, spijkerbroeken en jacks, een omschakeling die veel op klassieke kleding ingestelde kledingbedrijven maar moeilijk konden maken. Als gevolg van al deze ontwikkelingen vond in Nederland een ernstige afbraak van de Nederlandse kledingindustrie plaats, die in onderstaande grafiek naar personen en in de tabel naar het aantal vestigingen is weergegeven.

Tabel 8.1 Aantal vestigingen van de kledingindustrie in Nederland 1960–1988

Jaar	Vestigingen/bedrijven	Index
1960	1.249	100
1970	870	70
1980	310	25
1988	216	17

Bron: Jaarverslagen Nevec/Fenecon in betreffende jaren

In de Nederlandse kledingindustrie daalde het aantal personeelsleden van 1965 tot 1985 met 85 %; ook het aantal kledingbedrijven verminderde in dezelfde orde van grootte. Een deel van de Nederlandse kledingindustrie staakte haar activiteiten en liquideerde het bedrijf. Een groot deel verplaatste echter haar productieactiviteiten vanuit Nederland naar landen met lagere loonkosten en hield in Nederland een zogenaamd ‘kop-staart-bedrijf’ in stand van waaruit inkoop, modelontwikkeling, marketing en opslag/verzending werden georganiseerd. Naast de grote internationale ondernemingen was de kledingindustrie in Nederland één van de eerste bedrijfstakken waar internationale uitbesteding op grote schaal werd toegepast. Men zou het zelfs ‘globalisering’ kunnen noemen, alleen bestond dat woord toen nog niet. De wegtrekkende kledingbedrijven voorzagen in hun doekbehoefte voornamelijk vanuit het buitenland.

“Na de grote reorganisatie van Berghaus in 1975 waarbij de productieateliers in Nederland werden gesloten moest de confectieproductiecapaciteit in het Verre Oosten flink worden opgevoerd. De stof (voor regenmantels) werd aanvankelijk meestal bij trading companies in Japan aangekocht. Wij gaven onze stalen van de Westerse weverijen ter ontwikkeling aan de Japanners door. Deze trend zou de doodsteek worden voor veel West-Europese polyester/katoenweverijen. De meeste grote Europese en Amerikaanse confectiefabrikanten en importeurs deden dat.”⁶

De één zijn dood is de ander zijn brood, tegen deze praktijken concurreren was niet mogelijk. De betreffende KRL-ondernemingen hadden dan ook geen enkel antwoord, maar er is één uitzondering.

* In 1964 werd door KNTC en Blijdenstein-Willink NV gezamenlijk een nieuwe onderneming opgericht: Permess, gespecialiseerd in zogenaamde ‘plakvoeringstoffen’ die als versteviging worden aangebracht in boorden van overhemden, in colbertjasjes en in andere kledingstukken. Het onzichtbare product was gemakkelijk te verwerken en verschaftte stevigheid aan de moderne steeds dunner wordende kledingstoffen. Het benodigde ruwdoek wordt aanvankelijk bij de moederbedrijven geproduceerd, maar vanwege de prijs wordt het geleidelijk aan steeds meer in het buitenland ingekocht. Het beleid is erop gericht om met zeer korte levertijden en dus met korte aanvoerlijnen de zich verplaatsende kledingindustrie te blijven beleveren. Daartoe worden in landen waar de confectie industrie nog floreert of naar toe wordt verplaatst, verkooporganisaties en uitleveringsmagazijnen opgezet c.q. overgenomen zoals in Engeland, Italië en Portugal. In 1976 wordt de zich naar Oost-Azië verplaatsende confectie-industrie gevolgd door de opzet van een verkooporganisatie/magazijn in Hong Kong. De buitenlandse organisaties

hebben niet alleen een voorraadhoudende – en afleveringfunctie met veelal eigen transport, de opzet van een verkooporganisatie/magazijn in Hong Kong. De buitenlandse organisaties hebben niet alleen een voorraadhoudende – en afleveringfunctie met veelal eigen transport, ook de laatste bewerking, het in de vereiste maat en in het juiste model stansen van de plakvoeringen, wordt daar uitgevoerd. Permess zit dus dicht op de gebruikers en kan de wensen van klanten snel vervullen. Later, toen andere halffabrikaten zoals schoudervullingen in de mode kwamen, werden deze bij derden ingekocht en aan het assortiment toegevoegd. Van de totale productie werd ca. 90% geëxporteerd. Dankzij een onzes inziens innovatief, ondernemend en sterk commercieel gericht management heeft Permess een internationale marktpositie opgebouwd en wist het vanaf de start een gezonde en rendabele groei te realiseren met in Nederland in de 80^{er} jaren ca. 200 werknemers.

Hoewel de consumptie van textielartikelen in de laatste 50 jaar in het algemeen is gestegen is verloren de KRL-industrie haar belangrijkste afzetmarkt. De meeste KRL-bedrijven beschikten niet over voldoende financiële middelen om hun productieapparaat om te bouwen, maar hadden daartoe ook niet de innovatieve of commerciële kracht of waren te kleinschalig. Zo verdween met de kledingindustrie een niet gering deel van de KRL-industrie. In 1981 laat het Ministerie van Economische Zaken door Kurt Salmon Associates (management consultants) een onderzoek verrichten naar de voorwaarden waaronder de kleding- en tricotage-industrie in de toekomst kunnen blijven voortbestaan. Kort samengevat luiden de belangrijkste conclusies:

“Op grond van haar, in vergelijking met de internationale concurrenten, hoge niveau van loonkosten en sociale lasten biedt Nederland geen gunstige vestigingsplaats voor arbeidsintensieve bedrijfstakken, zoals de kleding- en tricotage industrie. Om op eigen kracht te kunnen overleven is het op zijn minst noodzakelijk dat de prestaties van de Nederlandse bedrijven op het gebied van creativiteit, productiviteit, service en flexibiliteit het internationale niveau overtreffen”...”De Nederlandse kleding- en tricotage industrie kon zelfs bij een stijging van het totale verbruik haar positie op de binnenlandse markt niet handhaven. Naast deze groei van het verbruik waren de importen in staat een steeds groter marktaandeel voor zich op te eisen, ten koste van de binnenlandse productie. Deze duidelijke zwakte ten opzichte van de internationale concurrenten wordt nog duidelijker zichtbaar, wanneer men de stagnerende exportontwikkeling beschouwt”... “In zijn totaliteit vertoont het beeld van het sterkte-zwakte-onderzoek bij bijna alle criteria (product, marketing, productie, management, personeel, financiën en kosten) een achterstand van de Nederlandse ondernemingen ten opzichte van het buitenland. Dit impliceert dat de Nederlandse industrie het nadeel van de vestigingsplaats niet wist te compenseren door betere prestaties, waardoor zij zich minstens zou hebben weten te handhaven of zelfs terreinwinst had kunnen boeken. In het oog springend is onder meer het geconstateerde productiviteitsverschil van 20% à 30%”.⁷

Na de uitwerking van een aantal scenario's wordt uiteindelijk voorgesteld de nog bestaande bedrijven te selecteren op prestaties en capaciteiten en voor de gunstig beoordeelde deelnemers plannen te ontwikkelen ter verbetering van bedrijfsresultaten en concurrentiepositie en tevens ondersteuning bij de opzet van strategische plannen. Daarvoor zou een gerichte overheidssteun moeten worden verleend die, inclusief de sociale maatregelen, 330 à 460 mln. gld. zou moeten bedragen voor ca. 9.400 arbeidsplaatsen.⁸ De aanbevelingen worden echter niet als zodanig uitgevoerd en de reeds kleine bedrijfstak brokkelt verder af, maar de bedrijven die de productiecapaciteit hebben verplaatst en uitbestede doen redelijk goede zaken.

Naast de kledingindustrie kende de KRL-industrie ook andere industriële afzetmarkten, zoals binnen de bedrijfskolom KRL de textieldrukkerijen en producenten van verbandmiddelen en buiten de bedrijfskolom de meubel-, de koffer/tassen- en de transportbandenindustrie. Van de meeste daarvan is de schaalgrootte in Nederland afgenomen, doch zij zijn als

kopersgroep van de KRL-industrie blijven bestaan. Wel hebben zij de inkoop van ruwdoek in de periode 1965 – 1980 verlegd naar de goedkopere buitenlandse weverijen.

De sterk gegroeide Europese automobiellindustrie werd nauwelijks door de Nederlandse KRL-industrie toegeleverd, wel was dat het geval vanuit de tricotage-industrie. Vanwege de hoge kwaliteitseisen en leveringsbetrouwbaarheid is de Europese automobiellindustrie altijd sterk op de West-Europese textielindustrie georiënteerd gebleven, zoals later bij de bespreking van de individuele strategische maatregelen bij Gamma Holding zal blijken. Echter, de Nederlandse KRL-industrie was uit historisch oogpunt nauwelijks op deze interessante groeimarkt gericht, maar heeft door onvoldoende productontwikkeling en initiatief ook geen kans gezien daarin een positie te veroveren. Een uitzondering vormt de wollen stoffenindustrie AaBe, die voor de vliegtuigindustrie brandvertragende stoffen voor stoelbekleding heeft ontwikkeld, maar hier gaat het strikt genomen niet om een KRL-onderneming. Samenvattend kan worden vastgesteld dat door het vertrek en het wegvallen van de kledingindustrie, deze als koper een sterk negatieve invloed heeft gehad op de KRL-industrie. Daarbij heeft zij, op enkele individuele uitzonderingen na, geen kans gezien nieuwe kopersgroepen te verwerven die het wegvallen van de kledingindustrie zou kunnen compenseren.

8.1.3 De toetreders

In afwijking van Porter wordt in deze studie een onderscheid gemaakt tussen toetreders uit het binnenland en die uit het buitenland. De toetreders uit Nederland zijn startende bedrijven, of reeds bestaande ondernemingen uit een andere bedrijfstak, die als nieuwe concurrent de KRL-markten betreden. Het aantal Nederlandse toetreders in de tweede helft van de vorige eeuw is in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 8.2 Nederlandse toetreders tot de KRL-industrie 1950–2000

Soort	1950 – 1965	1965 – 1985	1985 – 2000	Totaal
Privé ondernemingen	6	2	1	9
Dochterondernemingen	4	6	2	12
Joint ventures	3	2		5
Totaal	13	10	3	26

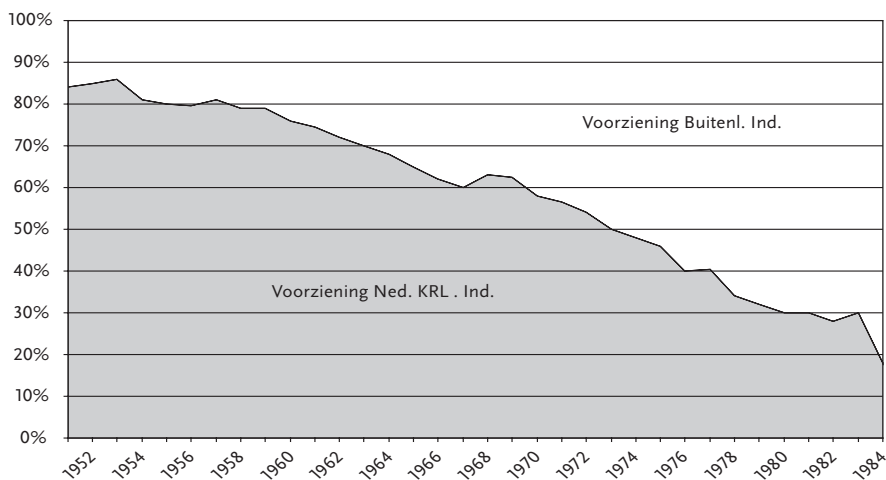
Bron: Eigen onderzoek van jaarverslagen en interviews

Op een totaal van ca. 130 KRL-ondernemingen in 1960 is er in de afgelopen 50 jaar uit het binnenland slechts een negental nieuwe privé-ondernemingen tot de KRL-bedrijfstak toegetroten. Daarvan is 2/3 deel rond 1950 gestart toen de KRL-industrie niet alleen een hoge productiewaarde, maar ook nog enkele groeimarkten kende, zoals bedrukte stoffen. De weinige latere starters zagen kans een specialiteit te ontwikkelen of een nichemarkt te vinden. Daarvan is alleen de Nederlandse Bontweverij tot middelgrote schaal uitgegroeid. Er kan niet gezegd worden dat deze nieuwe Nederlandse toetreders een bedreiging hebben gevormd voor de overige KRL-ondernemingen. Het aantal nieuw opgezette dochterondernemingen en joint ventures was gezamenlijk twee maal zo groot, terwijl ook de opstart meer in de tijd was verdeeld. Zij betroffen voor het merendeel de ‘verzelfstandiging’ van reeds eerder opgezette nieuwe activiteiten teneinde deze door afsplitsing betere kansen tot verdere groei te verschaffen. Zij zijn ontstaan uit bestaande KRL-ondernemingen. Er kan dus niet van een bedreiging voor de bedrijfstak worden gesproken. De toetreders uit het buitenland kunnen worden onderscheiden in:

- toetreders uit het nabije buitenland d.w.z. West-Europa, (Het woord ‘toetreders’ moet niet te letterlijk worden toegepast, omdat de bestaande leveranciers die hun export opvoeren daar ook onder vallen)
- nieuwe toetreders uit het verre buitenland, de ‘opkomende’ landen.

De eerste groep zal tussen zekere marges onder min of meer vergelijkbare kostenverhoudingen opereren, de tweede groep kent structureel andere kostenverhoudingen en/of subsidies, kan sterk op prijs concurreren en vormt een bedreigende factor voor de textielindustrieën in de West-Europese landen. Aanvankelijk nog in het lagere prijssegment maar in de loop der tijd met een verbeterde kwaliteit ook in de hogere segmenten, mede dankzij het feit dat er zich binnen deze groep in de loop der tijd voorwaartse integraties hebben voltrokken. Vooral de spinnerijen, de huishoudtextielproducenten en de wevers voor de kledingstoffen hebben te lijden gehad van geïmporteerde producten van nieuwe toetreders uit het verre buitenland. Daarnaast waren er de textielbedrijven uit het nabije buitenland die, gedurende de gehele periode 1960–2000 maar vooral in de periode 1970–1985, een geduchte concurrent zijn geweest voor de Nederlandse industrie. (zie de tabellen 7.1 en 7.8). In onderstaande grafiek is het marktaandeel van de Nederlandse KRL-industrie in de afgewerkte weefsels, d.w.z. het doek dat door de veredelingsindustrie is afgeleverd, vanaf 1951 weergegeven. De productie van de Nederlandse KRL-industrie voor de thuismarkt is in 1983 voor een groot deel verdrongen door buitenlandse toeleveranciers van afgewerkt doek. Na 1983 zijn deze cijfers niet meer gepubliceerd.

Grafiek 8.2 Voorziening van de Nederlandse markt met afgewerkte KRL-weefsels in %. (x 1.000 kg.)



Bron: Diverse jaarverslagen KRL

Aan het begin van de 50^{er} jaren bedraagt het aandeel van de KRL-industrie op de Nederlandse markt nog ca. 85 %. De dan reeds ingezette lichte daling zet zich daarna vrijwel ononderbroken voort tot 1983, waarin het aandeel op de binnenlandse markt is gedaald tot 18%. De hoofdartikelgroepen interieurstoffen en hoogwaardige technische textiel, hebben vanwege smaakverschillen, technologische voorsprong en specifieke producteisen, in mindere mate te lijden gehad van nieuwe buitenlandse toetreders, zij werden daar op een veel later tijdstip mee geconfronteerd. De betreffende cijfers van de spinnerijen zijn al in hoofdstuk 7 vermeld. Geconcludeerd kan worden dat de toetreders niet alleen uit het verre, maar zeker ook uit het nabije buitenland, zowel direct als indirect, een ernstig bedreigende factor zijn geweest voor de continuïteit van zeer vele KRL-ondernemingen.

8.1.4 De leveranciers

De leveranciers verschaffen niet alleen de grond- en hulpstoffen, maar ook arbeid, financiële middelen en andere soorten diensten. De prijzen van grond-, en hulpstoffen en

investeringsgoederen lopen per land in theorie niet sterk uiteen, maar zijn in de praktijk door bemoeienis van de overheden lang niet in alle landen gelijk geweest. Vooral de textielindustrieën in talloze jonge industrielanden zijn veelal door investeringssubsidies begunstigd geweest. Ook de VS hebben door hun systeem van 'dual pricing', waarbij in de 50^{er} en 60^{er} jaren door de VS, die toen een grote exporteur was van ruwe katoen, de exportprijs daarvan hoger vastgesteld dan die voor het binnenland met als doel de eigen industrie te bevorderen. Maar ook in 2006 zijn de VS nog niet vrij van vormen van ondersteuning en worden zij beschuldigd van diverse steunmaatregelen volgens onderstaand artikel uit 2006.

Katoensteun in VS onder de loep

Van een onzer verslaggevers
AMSTERDAM - Hebben de Verenigde Staten hun illegale katoensubsidies voldoende beteugeld? Dat gaat de Wereldhandelsorganisatie (WTO) onderzoeken op aandringen van Brazilië.

Al eerder werden de VS veroordeeld omdat de miljardensteun de katoenboeren in ontwikkelingslanden in de wielen reed. De WTO gaf de VS de opdracht hun steun ter waarde van \$ 4 miljard te hervormen zodat die niet langer handelsverstoring is.

Volgens Brazilië, dat eerder via de WTO ook al het Europese suikersysteem wist te torpederen, geeft Washington echter nog steeds te veel geld uit voor de marketing van Amerikaanse

katoen. Ook gaat de staatskas voor boeren open juist wanneer de prijs voor katoen op de wereldmarkt laag is.

Volgens een Amerikaanse vertegenwoordiger bij de WTO in Genève heeft de regering wel voldoende gedaan. Exportsubsidies op Amerikaanse katoen zijn afgeschaft en er bestaat geen financiële stimulans meer voor katoenverwerkers om Amerikaans in plaats van buitenlands katoen aan te kopen. Vroeger kregen makers van T-shirts en broeken een zakcentje extra als zij voor binnenlandse aanvoer kozen. De WTO heeft negentig dagen voor haar onderzoek. Als de VS opnieuw worden veroordeeld, mag Brazilië extra invoerbelasting heffen op Amerikaanse producten.

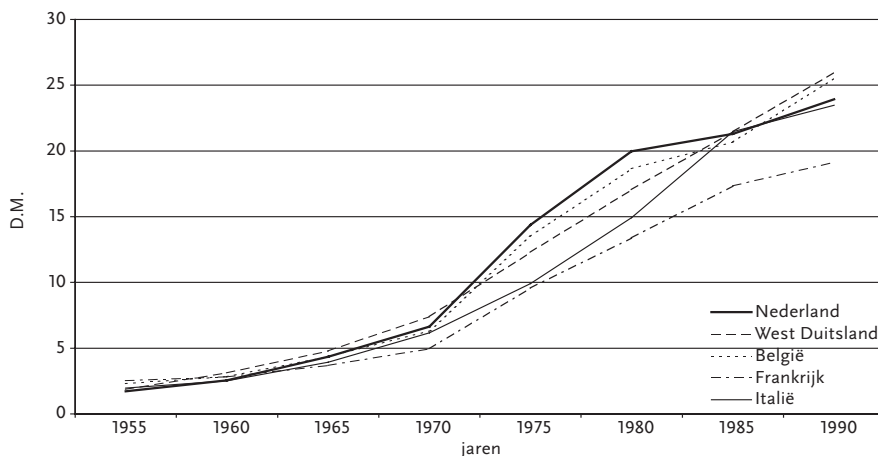
Bron: *De Telegraaf* 4 oktober 2006

Wat eveneens een rol heeft gespeeld zijn de prijzen van de 'leveranciers van arbeid', de loonkosten, die per land een niet altijd gelijke ontwikkeling hebben gekend. Vooral in de periode 1970–1985 hebben de Nederlandse bedrijven hierbij in een ongunstige positie verkeerd. De praktijk heeft uitgewezen dat er vooral voor textielstoffen ten opzichte van Duitsland aanzienlijke prijsverschillen hebben bestaan. In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van de loonkosten in de textielindustrie uit een aantal landen vanaf de 50^{er} tot in de 90^{er} jaren weergegeven.

In hoofdstuk 2 is reeds geschetst dat Nederland vooral in de 50^{er} jaren, teneinde o.a. de industrialisatie te bevorderen, een politiek van lage loonkosten heeft gevoerd. Tot 1964 heeft ook de KRL-industrie daarvan geprofiteerd, al lagen toen de loonlijnen van de textielindustrie in de EG-landen dicht bij elkaar. Er werd kans gezien het wegvallen van de historisch omvangrijke Indonesische afzetmarkt te compenseren door het veroveren van nieuwe exportmarkten. Vanaf de 70^{er} jaren tot in het midden van de jaren '80 was het tegengestelde het geval. De Nederlandse textielindustrie werd geconfronteerd met het gegeven dat de loonkosten in Nederland in absolute zin hoger waren dan die van de ons omringende landen; in 1980 6 % t.o.v. België en zelfs 14 % t.o.v. West-Duitsland. Vermeld dient daarbij te worden dat in een internationale vergelijking van de loonkosten in de textielindustrie is gebleken: "Dat het reële nettoloon van de Nederlandse werknemer in de textielindustrie in 1978 nog altijd iets hoger lag dan dat van de Duitse werknemer en aanzienlijk hoger dan dat van zijn Franse, Italiaanse en Belgische collega. Maar dat in Nederland de stijging van de loonkosten in veel sterkere mate is terug te voeren op de stijging van de sociale lasten van werkgevers en werknemers dan in de andere beschouwde landen".⁹ De relatief hoge loonkosten in Nederland werden kennelijk voornamelijk veroorzaakt door de hoge sociale lasten en die waren dus de (mede-)oorzaak van de zwakke internationale concurrentiepositie.

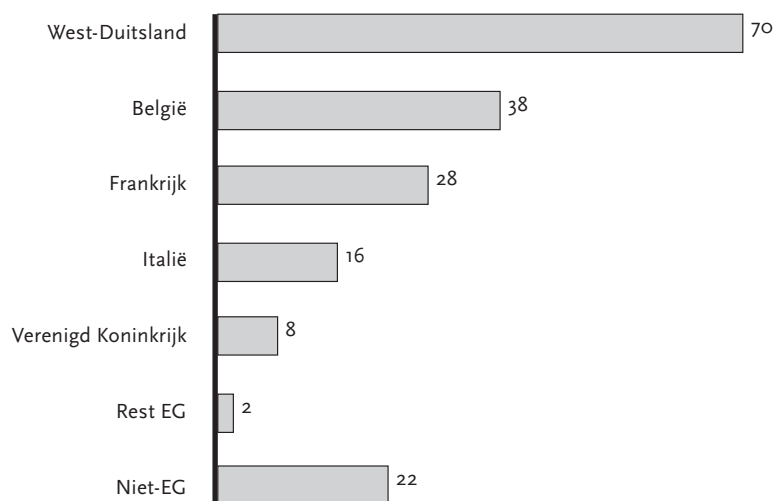
Uit tabel 6.5. bleek dat de gemiddelde personeelskosten van spinnerijen, weverijen, veredelingsafdelingen en naai- en zoomafdelingen in de KRL-industrie in 1980 ca. 32% van de totale kosten bedroegen (ter vergelijking: bij KNTC bedroegen in 1980 de personeelskosten 27,4 % v.d. omzet, bij Textielgroep Twenthe 25,3% (omzetwaarde productie) en bij Schuttersveld 35,5 %). Bij een loonkostenbestanddeel van 32 % betekent 6 % hogere lonen ten opzichte van België een 2 % hogere kostprijs en ten opzichte van de grootste concurrent Duitsland een 5% hogere kostprijs. Dat lijkt niet zo veel, maar in een bedrijfstak met marginale marges maakt een dergelijk verschil veel uit of kan dat zelfs dodelijk zijn, zoals bij het verderop geschetste voorbeeld van Nino Nederland zal blijken. Bij de beoordeling van de loonkosten dient ook de arbeidsproductiviteit betrokken te worden. Betrouwbare internationale cijfers hierover zijn niet beschikbaar, maar aangenomen mag worden dat daarbij geen grote verschillen hebben bestaan en dat Duitsland met de grote thuismarkt daarbij zelfs in het voordeel is geweest.

Grafiek 8.3 Ontwikkeling loonkosten per uur in de textielindustrie van een aantal landen 1955–1990



Bron: 'Die langfristige Entwicklung der Lohnkosten je Arbeiterstunde in der Textilindustrie', *Löhne und Arbeitskosten der Textilindustrie. Internationaler Vergleich 1981 und 1990*, Frankfurt: Arbeitgeberkreis Gesamttextil

Hoewel de energieprijzen slechts een beperkt deel van de totale productiekosten uitmaken, was vooral de elektriciteitsprijs in het nadeel van de Nederlandse industrie. In het rapport *Mogelijkheden tot het verbeteren van de perspectieven van de Nederlandse textielindustrie* dat in 1981 door Mc Kinsey in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken is opgesteld wordt geconcludeerd: "Door deze ongunstige factorkosten (lonen en energie) moet de Nederlandse fabrikant door beter management, groter vakmanschap en de modernere productiemiddelen, optimale differentiatie en goede contacten met de markt, compensatie vinden voor een kostprijsnadeel van ten opzichte van België van 0,9 % en zelfs bijna 5 % ten opzichte van West-Duitsland. De ervaring heeft geleerd dat een prijsverschil van meer dan 5% ten opzichte van de andere Noordwest Europese concurrenten meestal niet te compenseren is, een lagere winstmarge is veelal het resultaat".¹⁰ Uit een door McKinsey gehouden enquête blijkt dat West-Duitsland en België als de belangrijkste concurrenten van de KRL-industrie worden gezien, gevolgd door Frankrijk en de niet-EG-landen. In grote lijnen komt deze grafiek overeen met de in tabellen 7.1. en 7.9. vermelde geografische spreiding van de invoer.

Grafiek 8.4 Concurrentie van de Nederlandse textielindustrie

Bron: Mc Kinsey, *Mogelijkheden tot het verbeteren van de perspectieven van de Nederlandse textielindustrie*, Ministerie van Economische Zaken november 1981, schema 7

Een voorbeeld van de gevolgen van de nadelige factorkosten is het volgende:

* In 1972 wordt de combinatie Menko-Scholten NV te Enschede, met 1200 werknemers één van de grootste werkmaatschappijen van de KNTU, bij het faillissement overgenomen door het Duitse textielconcern Nino. Deze voert een vrijwel identiek assortiment kledingstoffen en heeft door goede afzetmogelijkheden (de Duitse kledingindustrie verkeert in betere omstandigheden dan die in Nederland) behoefte aan extra productiecapaciteit. Met 600 werknemers wordt als doorstart van Menko-Scholten een nieuwe productiemaatschappij 'Nino Nederland' opgericht. Nino bezit daardoor aan beide zijden van de Nederlands-Duitse grens een tweetal vergelijkbare productiebedrijven met een overkoepelende verkooporganisatie in Duitsland. "Aanvankelijk gaf de Duitse overname een geweldige push aan de nieuwe onderneming en schoot de productiviteit omhoog. Geleidelijk aan komen de loon- en elektriciteitskosten in Nederland echter hoger te liggen zodat een verschil in kostprijs ontstaat van 10 à 15% dat niet door nieuwe machines is te overbruggen. Omdat de verkopen dalen vermindert Nino de capaciteit in Nederland en daalt de werkgelegenheid in enkele jaren tot 150 personen. Met financiële steun van de NIB wordt als loonveredelingsbedrijf opnieuw een doorstart gemaakt, maar 10 jaar later volgt het faillissement".¹¹

Weer 10 jaar later komt Nino in Duitsland (met ca. 2.500 medewerkers) in moeilijkheden. Ondanks tweemaal een financiële ondersteuning door een bankgarantie ad. 2x24 mln. DM van het land Neder-Saksen, het overnemen van de gronden door de gemeentelijke overheid en ook nog een participatie van de Deutsche Bank, is ook Nino niet te redden en gaat deze onderneming in 1994 failliet.¹² Het voorbeeld geeft aan hoe het verschil in kosten is geweest tussen twee productielocaties op nog geen 15 km. van elkaar, maar ook hoe ruimhartig in Duitsland de individuele steunverlening is geweest aan de krimpende textiel bedrijfstak.

Ook de rentestand was voor KRL-ondernemingen, vooral in de moeilijke jaren 1970 tot 1983 hoog (grafiek 2.5). De te betalen rente over de achtergestelde leningen van de NIB varieerde toen van 8 tot 12%. Door de ongunstige gang van zaken was bij vele textielondernemingen in die jaren het eigen vermogen verminderd en/of het vreemd vermogen sterk toegenomen. Bij de marginale winstmarges waren de hoge rentelasten door een aantal ondernemingen niet

of nauwelijks meer op te brengen. Te noemen zijn o.a. de KNTU met een solvabiliteit van 14% in 1970 en de Nederlandse Bontweverij met 15% in 1975.¹³ Enkele jaren later geraakten beide KRL-ondernemingen in surseance c.q. faillissement. De hoge rente speelde wel een rol, maar was natuurlijk niet de ware oorzaak van de ondergang van deze ondernemingen. Er zijn ook gunstige voorbeelden aan te wijzen. Eén daarvan is Blijdenstein-Willink, dat in 1980 met 13% een uiterst lage solvabiliteit kende. Door drastische reorganisaties, waarbij vrijwel de gehele conventionele productie, het spinnen en het weven, werd stilgelegd en vervangen door uitbesteding, kwam Blijdenstein-Willink uit het dal. Vijf jaar later in 1985 bedroeg de solvabiliteit weer 36% en aan het einde van de vorige eeuw bijna 42 %.¹⁴

Alle genoemde nadelige leverancierskosten hebben tijdelijk een ongunstige uitwerking gehad op de internationale concurrentie positie van de KRL-industrie ten opzichte van de buurlanden. Maar de nadelige effecten daarvan vallen in het niet bij het verdwijnen van de thuismarkt voor kledingstoffen en de prijsverschillen met de nieuwe toetreders uit het nabije en verre buitenland.

8.1.5 De Overheid

Op indirecte wijze kunnen bepaalde politieke beslissingen of gebeurtenissen van grote invloed zijn op de gang van zaken in een bedrijfstak. Als voorbeelden voor de textielindustrie kunnen worden genoemd: het beëindigen van de koloniale band met Indonesië en het wegvallen van de binnengrenzen binnen de EEG. Zij zijn te registreren onder de geopolitieke trendbreuken genoemd in hoofdstuk 4. Daarnaast is er de directe manier, het verstrekken van steunmaatregelen door nationale overheden. In de verschillende landen bestaan uiteenlopende stimulerings- en beschermingsmaatregelen, die vaak ondoorzichtig en moeilijk te traceren zijn. In feite is er sprake van twee typen maatregelen:

- Het verlenen van steunmaatregelen teneinde structurele achterstanden in de internationale concurrentie op te vangen en ten behoeve van de welvaartsontwikkeling nieuwe industrieën te stimuleren. Of anders geformuleerd: maatregelen om – net als in Nederland na 1830 – de ‘infant industry’ in zich industrialiserende landen te stimuleren
- Het verlenen van steunmaatregelen teneinde onevenwichtigheden in de internationale concurrentie of werkgelegenheidsontwikkeling op te vangen en de bestaande werkgelegenheid in bedreigde sectoren te beschermen respectievelijk gecontroleerd af te bouwen.

Het Economisch Instituut voor de Textielindustrie (EIT) van de Erasmus Universiteit heeft in 1978 een onderzoek verricht naar de toegepaste steunmaatregelen in de Europese landen inclusief Turkije. Daarbij gaat het om de maatregelen van steunverlening en nog niet eens over de kwantitatieve omvang en de mogelijke steun, respectievelijk schade die door de steunverlening wordt aangericht. Het instituut komt daarbij tot de volgende conclusie:

“Ogenschijnlijk lijken Nederland, België en Zweden de meeste vormen van steun te verlenen, maar dat komt alleen omdat deze landen er eerlijk voor uitkomen welke steun er precies gegeven wordt. Italië, Turkije en Griekenland doen zo vaag over hun steunverlening dat niet specifiek aan te geven valt op welke manier er steun gegeven wordt. Toch staan we vaak verbaasd over het feit dat er textielproducten uit die landen in Nederland op de markt komen voor een prijs waar wij zelf het gareen niet voor kunnen spinnen. Daarom bestaat bij ons het vermoeden dat juist deze landen veel concurrentievervalsende maatregelen nemen ten gunste van hun eigen industrie. Ook andere landen geven vaak veel meer steun dan ze doen voorkomen. Het zou wenselijk zijn dat ieder lid van de EEG zijn pakket steunmaatregelen zou aanmelden bij de EEG, zodat internationaal onderzocht kan worden naar de beste strategie om de bedrijfstakken textiel en kleding uit het slop te helpen. Voorlopig lijkt dit een utopie”.¹⁵

Lange tijd hebben vele textieldirecties (en zeker de oudere generatie) de ijdele hoop gekoesterd dat de overheid het verder afkalven van de KRL-industrie een halt zou toeroepen en de invoer uit de landen met omvangrijke exportsubsidies of met irreële kostprijzen, zou afremmen. De Nederlandse overheid had echter rekening te houden met een aantal tegen-gestelde belangen respectievelijk opvattingen, waardoor het moeilijk werd definitieve en duidelijke keuzes te maken. Aan de ene kant stond de bedrijfstak, vertegenwoordigd door de werkgevers en de vakbonden die daarin gezamenlijk optrokken en gebaat waren met een zekere bescherming, aan de andere kant stonden de verschillende organisaties uit de detailhandel die gebaat waren bij de vrije invoer van goedkope textiel- en kleding artikelen. Daarnaast waren er de principes van de vrije wereldhandel (van groot belang vanwege de sterke op export gerichte Nederlandse economie) en was er een politieke stroming die een sterke voorkeur had voor internationale arbeidsdeling die de ontwikkelingslanden ten goede zou komen, maar met negatieve consequenties voor de textielindustrie. Door deze tegenstellingen voerde Nederlandse overheid een omzichtig beleid.

De regering was bovendien gebonden aan de GATT-regels (de latere WTO) en de EG-voorschriften. Uit de GATT stamde het zogenaamde multi vezelakkoord (MVA), dat een ongecontroleerde groei van de invoer van textielartikelen uit de opkomende landen door een plan van beheerste groei moest voorkomen. In de praktijk bleek dat lang niet altijd waterdicht en het MVA had voor de bestaande textielindustrie, zeker op de langere termijn, nauwelijks voelbare effecten. De Europese Commissie liet diverse rapporten opstellen die echter door de vele belangentegenstellingen en de niet altijd duidelijke regelingen in de verschillende landen niet eenduidig waren. In een samenvatting daarover schrijft Swarttouw, de woordvoerder van de tricotage-industrie in 1972:

“De conclusie dringt zich op dat de Commissie zelf geen duidelijk beeld heeft van het te voeren beleid, dan wel dat dit beleid niet openlijk kan worden geformuleerd vanwege de reactie welke dit zou oproepen en de vrees dat dit beleid niet tot uitvoering zou kunnen worden gebracht. Van de textielindustrie van de EEG uit kan in ieder geval niet van een consistent geheel van industriepolitiek en handelspolitiek beleid worden gesproken. Deze situatie laat de mogelijkheid open dat in de lidstaten een onderling divergerend beleid wordt gevoerd. Deze divergentie kan in feite nu reeds worden geconstateerd. In de overige lidstaten met name in België, Frankrijk en Italië wordt een beleid gevoerd dat er op is gericht de textielindustrie in stand te houden. In Italië wordt daarbij zelfs zover gegaan dat ondernemingen door de staat worden overgenomen om sluiting te voorkomen. De vraag kan worden gesteld of de Nederlandse regering zich in feite bij deze situatie blijft neerleggen”.¹⁶

Hoe de opstelling van de EU zich ruim 30 jaar later heeft gewijzigd toont een persbericht.

“Zo'n 6.000 ontslagen textielwerknemers in Italië krijgen ruim 35 mln. euro EU geld. De vergoeding moet hen helpen een andere baan te vinden, nadat een reeks textielbedrijven de productie heeft overgeplaatst naar goedkopere locaties buiten de EU. De EU miljoenen komen uit het Europese Globalisatiefonds, meldde de Europese Commissie. Het fonds is in 2005 bedacht door voorzitter Barroso van de Europese Commissie. Het moet werknemers helpen die ontslagen zijn als gevolg van veranderende wereldhandel. Het fonds keerde tot dusver 67 mln. euro uit aan 16.111 werknemers.”¹⁷

De beperkte generieke overheidssteun en de talloze individuele reorganisatiemaatregelen met omvangrijke sociale consequenties van vroeger zijn vervangen door een EU-begeleiding voor opvang van de sociale consequenties door een verplaatsing van delen van de industrie naar andere landen. Hieronder volgen enkele voorbeelden van de wijze waarop de Franse regering en de West-Duitse overheid de textielindustrie in de tweede helft van de 20^{ste} eeuw beschermden:

* De Nederlandse producent van badstofartikelen Koninklijke Meyerink & Zn NV exporteerde in de 60^{er} jaren in groten getale badhanddoeken en bijbehorende washandjes met eenzelfde dessin, als cadeauartikel in geschenkverpakking aan de Franse warenhuizen La Fayette en Au Printemps. Plotseling vaardigde de Franse regering een regeling uit waarbij badhanddoeken alleen via Lille en washandjes alleen via Straatsburg in Frankrijk geïmporteerd konden worden. De exportstroom van de artikelen vanuit Nederland kwam tot stilstand ten voordele van de Franse badstofproducenten.¹⁸

* In West-Duitsland hebben in de periode 1965–1990 de spinnerijen die gelegen waren in de buurt van het IJzeren Gordijn gebruik kunnen maken van de ‘Zönengrenzgebiet Vöderung’ en die in Berlijn van de ‘Berliner Preferenz’. Beide regelingen omvatten diverse subsidies, kredieten, vervroegde afschrijvingsmogelijkheden en ondersteuning bij investeringen in transportmiddelen. In latere jaren, na de Duitse eenwording in 1989, heeft een deel van de Duitse textielindustrie bedrijven in Oost-Duitsland overgenomen en gebruik kunnen maken van de aldaar veel lagere loonkosten. Talloze grote Duitse spinnerijbedrijven zoals de Sächsische Baumwollspinnerij en de Leinefelder Textielwerke beschikken, ook nu nog, over grote spinnerijen in voormalig Oost-Duitsland. Voorts kunnen tot 2010 de investeringen in de textielbedrijven die gelegen zijn in het voormalige Oost-Duitsland, naast 60% eigen financiering, voor 40% door de Staat worden gefinancierd en bestaan er vervroegde afschrijvingsmogelijkheden.¹⁹

Later voerde de Europese Commissie incidenteel voor bepaalde textielgoederen een ‘anti-dumping maatregel’ in, mits “door een representatief deel van de betrokken EU producenten” kon worden aangetoond dat met niet-reële kostprijzen werd gewerkt. De langdurige procedures die vooraf gingen aan de uiteindelijke besluitvorming, beliepen soms enkele jaren waarin de betreffende bedrijven soms onherstelbare schade ondervonden en saneringsmaatregelen moesten worden uitgevoerd. In Nederland werd voorts gehoopt dat de overheid door loonbeheersing de in de 70^{er} jaren in vergelijking met andere landen hoge arbeidskosten zou kunnen beïnvloeden. Uiteindelijk is dat bij het akkoord van Wassenaar in 1983 gelukt, maar de KRL-industrie was toen, ook mede door andere oorzaken, reeds gekrompen.

Met kaderregelingen, leningen met premies ter financiering en stimulering van investeringen en later een regeling ter stimulering van gezamenlijke exportprojecten en opleiding, heeft de Nederlandse overheid in de crisisjaren generieke steun verleend aan de KRL-industrie. Daarnaast werden met financiële steun van de overheid enkele sectorale herstructureringsmaatregelen uitgevoerd tot gezamenlijke capaciteitsreductie. Zelfs werd om de werkgelegenheid in stand te houden in enkele gevallen steun verleend aan individuele ondernemingen of werden enkele KRL-bedrijven via een stichtingsconstructie door de staat overgenomen, hetgeen niet geheel ten onrechte als concurrentievervalsing werd beoordeeld. Met al deze maatregelen heeft de Nederlandse overheid getracht de scherpe kanten van de internationale prijsconcurrentie te verzachten. Uiteindelijk kon geen dam worden opgeworpen tegen de (goedkopere) textielimportgoederen en kon niet worden voorkomen dat talloze textielbedrijven geheel of gedeeltelijk werden gesloten en de werkgelegenheid drastisch werd verminderd.

In feite was men zich er op het Ministerie van E.Z. wel degelijk van bewust dat er sprake was van een structurele neergang van de textielindustrie. Men koos echter voor een strategie van ‘pappen en nathouden’. De toenmalige linkse Kamermeerderheid wilde de werkgelegenheid redden. De redenering was: “Of het kost geld van het Ministerie van E.Z., of van dat van Sociale Zaken (WW-uitkeringen)”, maar het gevolg was dat niet van een duidelijke strategie van de overheid kon worden gesproken.²⁰

Achteraf gezien is het jammer dat een ‘instituut’ zoals Wisselink dat vroeger was, met kennis en wijsheid, boven de partijen staande in een adviserende rol voor overheid en belangengroeperingen, geen continuïteit heeft gekend. Achteraf gezien is het ook spijtig dat de ontwikkelingstheorieën van Tinbergen²¹ over internationale arbeidsverdeling, waarbij gesteld

werd dat het arbeidsintensieve karakter van de textielindustrie deze meer geschikt maakte voor vestiging en uitbreiding in de ontwikkelingslanden, wegens politieke tegenstellingen door de overheid, het bedrijfsleven en de vakbonden niet of te laat in het beleid betrokken zijn. Was dat eerder in het krimpproces het geval geweest, dan had de overheid een duidelijker textielindustriebeleid kunnen voeren en was voor ondernemers en vakbonden helder geworden wat hen te wachten stond. Varianten van een gezamenlijke structurele capaciteitsvermindering zoals bij de mijnen en in de baksteenindustrie waren dan wellicht in het zicht gekomen.

8.2 De ontwikkeling van de textielindustrie in een aantal nabije landen

Het beeld is duidelijk: de KRL-industrie werd dubbel getroffen:

- door de vraaguitval vanwege het verdwijnen van de belangrijkste kopersgroep, de kleding industrie
- door het niet op prijs kunnen concurreren met nieuwe toetreders, zowel spinnerijen, weverijen als veredelingsbedrijven uit het nabije en verre buitenland.

Ook andere minder gunstige externe factoren hebben een rol gespeeld zoals:

- de relatief hoge loonkosten in de 70^{er} en begin 80^{er} jaren
- de hoge rentestand en energieprijzen
- de in vergelijking met de andere landen beperkte bescherming tegen de internationale concurrentie

Deze laatste externe factoren waren van minder groot belang dan de eerste, de vraaguitval en de toegenomen invoer. Toch speelt ook de uiteenlopende opstelling van de overheid in de verschillende landen een rol van betekenis. In onderstaande tabel is de behoeftevoorziening van de textielmarkten uit eigen productie en uit invoer van een aantal landen in 1962 en 1974 weergegeven.

Tabel 8.3 Behoeftte voorziening van de textielmarkten in enkele West-Europese landen uit eigen productie en uit invoer 1962 en 1974 (in % van totaal in 1.000 ton)

Jaar	Marktvorziening	Nederland	West-Duitsland	Frankrijk	Italië
1962	Eigen productie	68	93	97	96
	Invoer	32	7	3	4
1974	Eigen productie	45	67	64.5	70
	Invoer	55	33	35.5	30

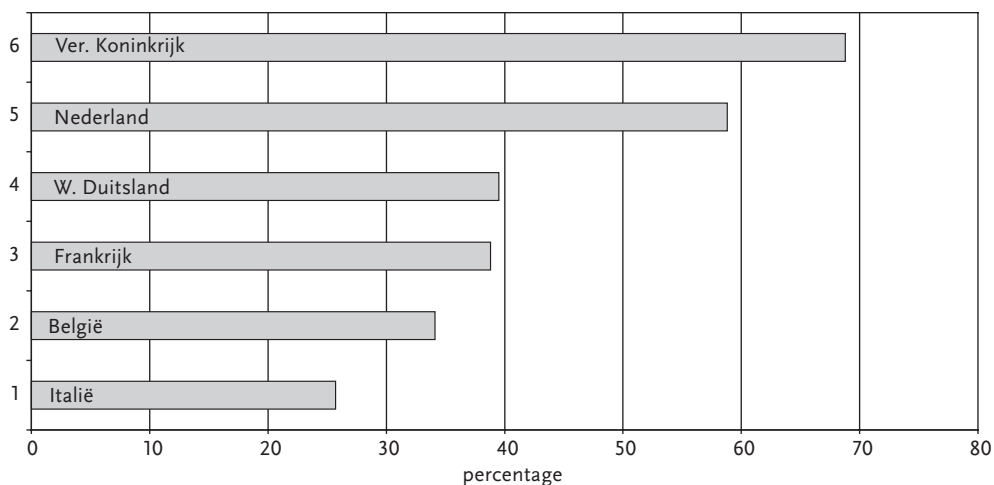
Bron: Kroese, W.T., 'Manex Flitsen. Twintig jaar commercieel beleid van de Twentse katoenindustrie in Indonesië. Textielhistorische Capita Selecta', *Textielhistorische Bijdragen*, no. 18, 1977, 29

Reeds in 1962, maar ook in 1974 scoort de eigen productie in Nederland aanzienlijk slechter dan in enkele andere West-Europese landen of anders gezegd: op de Nederlandse textielmarkt is het aandeel van de ingevoerde goederen aanzienlijk hoger dan in de andere landen. De oorzaken daarvan kunnen enerzijds liggen bij de zwakte van de eigen industrie, maar anderzijds ook bij een verschil van invloed van de betreffende overheden op de eigen industrie of invoer. Dat de Nederlandse spinnerijen door de Garencentrale commercieel niet sterk waren ontwikkeld en dat de weverijen qua automatisering niet sterk stonden is ook reeds eerder vermeld. Toch is het verschil van het invoeraandeel tussen Nederland en de andere landen vooral in 1962 zo aanzienlijk dat naast deze ook andere factoren een rol moeten hebben gespeeld.

Als gevolg van dit alles, maar ook door investeringen in moderne machines, is de werkgelegenheid in de textielindustrie in Nederland voortdurend afgenomen. Maar, en dat zal na

het bovenstaande niet verwonderen, wat nog meer opvalt is dat deze daling in Nederland ook na 1974 aanzienlijk groter is geweest dan in andere landen. In onderstaande grafieken is de afname van de werkgelegenheid in de textielindustrie van een aantal landen weergegeven.

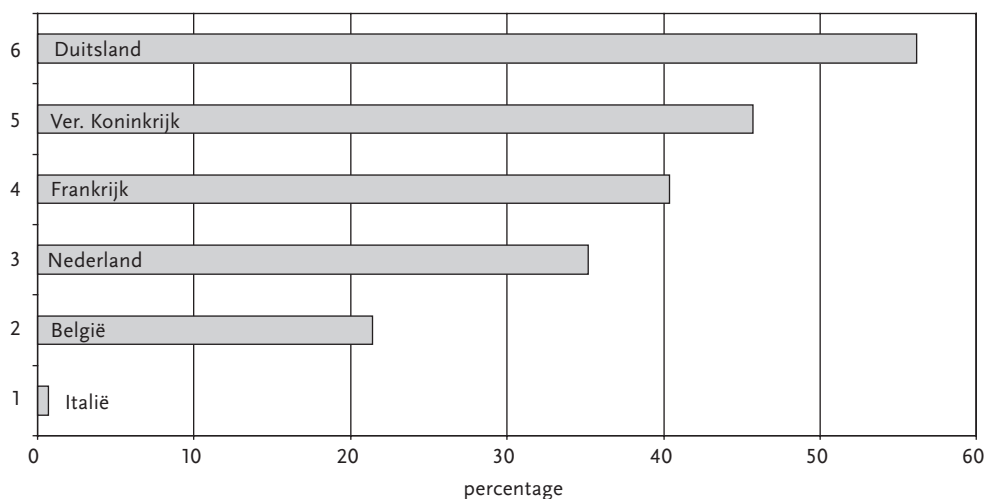
Grafiek 8.5 Procentuele afname van de werkgelegenheid in de textielindustrie in diverse landen 1976–1987



Bron: Comitextil / Eurostat Brussel in *Infotex* 5 februari 1988

In Italië neemt de werkgelegenheid in de textielindustrie tussen 1976 en 1987 met 26 % af, gevolgd door België met 34 % en Frankrijk en West-Duitsland met 39 %. Van beide laatste landen zijn enkele voorbeelden van bescherming gegeven, bovendien heeft de industrie in deze landen vanwege de grote thuismarkt altijd in een voordelige positie verkeerd t.o.v. Nederland. Engeland kent de grootste vermindering met 69 %, maar dat land kenmerkte zich door een verouderd machinepark en een te grote capaciteit. Maar ook Nederland doet het met een daling van 59 % ronduit slecht. Natuurlijk heeft het Nederlandse textielmanagement fouten gemaakt, maar dat zal ook in andere landen het geval zijn geweest. Wel heeft Nederland gedurende een deel van deze periode te lijden gehad van relatief hoge loonkosten. Het lijkt er ook op dat de Nederlandse overheid de textielindustrie, ondanks een aantal maatregelen, meer aan zijn lot heeft overgelaten dan de regeringen in andere landen en dat daardoor de bedrijfstak textiel in Nederland in de genoemde periode diepgaander is gesaneerd. In de volgende grafiek is de afname van de werkgelegenheid in een volgende periode van 1987 tot 2000 weergegeven.

Ook hier blijken vooral Italië, met een nagenoeg gelijk aantal werkzame personen en België met een afname van slechts 21 %, relatief gunstig te scoren. Opvallend is echter dat de terugloop van de werkgelegenheid in Nederland in deze periode met 35 % minder sterk is geweest dan in Frankrijk met 40 % en eveneens gunstig afsteekt in vergelijking met Duitsland waar een daling van ruim 56 % is opgetreden. Vanwege de eerder genoemde redenen scoort het Verenigd Koninkrijk ook in deze periode nog steeds slecht met een terugval van bijna 50 %. Natuurlijk spelen productiviteitsverbeteringen een belangrijke rol bij de beoordeling van het verloop van het aantal werkzame personen, maar de verschillen in afname van de werkgelegenheid tussen de diverse landen zijn groot. Bovendien lopen de moderne textielmachines technisch niet meer zo sterk uiteen, al kan wel gesteld worden dat met name in de landen met lagere loonkosten ook meer oudere machines in gebruik zullen zijn gebleven.

Grafiek 8.6 Procentuele afname van de werkgelegenheid in de textielindustrie in diverse landen 1987 – 2000

Bron: O'Mahony, M. and Ark, B. van, DG Enterprise, *EU productivity and competitiveness: An industry perspective*, European Commission 2003

In deze tweede periode van 1987 tot 2000 zijn Oost- en West-Duitsland samengevoegd, terwijl in de eerste grafiek alleen West-Duitsland is beoordeeld. Het lijkt het erop dat in Duitsland in de periode 1987–2000 eenzelfde diepgaande sanering van de textielindustrie heeft plaats gevonden als in Nederland in de eerste periode het geval is geweest. Aangenomen mag worden dat door de samenvoeging van Oost- en West-Duitsland met name in Oost-Duitsland verhoudingsgewijs meer fabriekssluitingen zijn voorgekomen dan in West-Duitsland. Met slechts 57.000 werkzame personen in 1987 in het voormalige Oost-Duitsland, op een totaal van 331.000 in geheel Duitsland, zal de invloed daarvan op de totale vermindering beperkt zijn geweest.²² Het lijkt erop Duitsland, dat rond 1980 nog als de belangrijkste concurrent werd ervaren en waarin de werkgelegenheid aanvankelijk veel minder is gedaald dan in Nederland, evenals ons land uiteindelijk niet is ontkomen aan de door de mondiale marktwerking afgedwongen saneringen.

In Frankrijk heeft de daling van de werkgelegenheid zich in beide perioden vrij matig voorgedaan. Bekend is dat Frankrijk op een niet altijd zichtbare manier getracht heeft de eigen industrie te beschermen, respectievelijk te bevoordelen. Een verschijnsel dat bij de tegenwoordig plaats vindende Europese fusies nog steeds gebeurt, maar onder de dekmantel “sauvegarder le patrimoine industriel” meer openlijk wordt beleden. Daarnaast zijn de Franse textiel-uurloonkosten vanaf 1965 tot het einde van de 20^{ste} eeuw, zoals grafiek 8.3. aangeeft, het laagst geweest van de onderscheiden Europese landen en kon men zich daardoor beter verdedigen tegen de internationale concurrentie. Ook Italië kende zijn indirecte steunactiviteiten waarvan onderstaand een voorbeeld is samengevat:

“Bij de Italiaanse fabrikanten werd een ‘fabricagebelasting’ geheven, die werd terugbetaald bij export. Het terugbetaalde bedrag bij export was vaak groter dan de geheven fabricagebelasting zelf, waardoor er sprake was van een verkapte exportsubsidie. Om de Italiaanse fabrikanten te beschermen tegen importen werd een invoerbelasting geheven, die in theorie gelijk was aan de fabricagebelasting doch in de praktijk aanzienlijk hoger bleek te zijn”.²³

België heeft altijd over een veel grotere textielindustrie beschikt dan Nederland en kent een ‘Textielplan’ dat de Belgische textielindustrie gedurende lange tijd heeft ondersteund. Het ligt voor de hand dat de werkgelegenheid in de textielindustrie zich daardoor in beide

perioden beter heeft kunnen handhaven dan in de omringende landen. De Belgische journalist Verduyn (die het gebruik en het misbruik daarvan door de tapijtonderneming Beaulieu aan de kaak stelt) rapporteert over het Textielplan het volgende:

“Het Textielplan kreeg vorm in de tweede helft van de 70^{er} jaren toen in Europa de textielcrisis hard toesloeg. De faillissementen volgden elkaar snel op en banen gingen massaal verloren. De textielindustrie vormt in Vlaanderen na de metaalindustrie de tweede grootste industriële sector, de aanwezige confectiesector vergrootte dit belang nog. De overheid stelde massaal geld ter beschikking van de Waalse staalindustrie en vanuit de toenmalige communautaire ‘wafelijzerpolitiek’ moest daar een Vlaams tegenwicht voor komen. Via de tussentijdse financiering zou de overheid de meest noodlijdende textielbedrijven helpen overleven waarbij het Textielplan in de crisisjaren ’70–’80 een fundamenteel positieve rol heeft gespeeld en waardoor vele arbeidsplaatsen zijn behouden. De EG stelde als uitgangspunt onder meer dat de Belgische staat in het kapitaal geen meerderheidspositie mocht innemen. De reeds verschaft subsidies moesten worden omgezet in niet stemgerechtigde aandelen die na een periode van 10 jaar konden worden teruggekocht. Gebeurde dat niet dan werden de aandelen stemgerechtigd en werd de overheid op die manier mede eigenaar. In totaal kwam de Belgische overheid op die manier tussenbeide in meer dan 620 textielondernemingen”.²⁴ N.B. de Nederlandse textielindustrie kende in 1990 welgeteld 217 bedrijven waaronder zeer veel kleine.²⁵

Daarnaast kende België een systeem waarbij naast de wekelijkse werkploegen in het weekend speciale ploegen konden worden ingezet die de productie gaande hielden. Daardoor was van continudienst sprake, waarbij de kosten van het opstarten en stilzetten van het bedrijf konden worden voorkomen, en bovendien de relatief hoge afschrijvingen van het moderne machinepark over een grotere productiehoeveelheid konden worden verdeeld.

Opvallend is ook dat België in de 21ste eeuw aan de Universiteit van Gent nog academici opleidt in de ‘textielkunde’ en in de ‘textieltechnologie’, terwijl de oorspronkelijke twee textielscholen in Nederland al sinds de 80^{er} jaren zijn opgegaan in Hbo-instellingen. Daarvan geeft alleen de Saxion Hogeschool in Enschede nog een opleiding technisch-commerciële textielkunde voor de textiel- en kledingbranche. Niets negatiefs daarover, maar qua opleidingen biedt de textiel in België kennelijk meer mogelijkheden dan in Nederland.

Nog beter dan België heeft Italië in het laatste kwart van de vorige eeuw kans gezien de afname van de werkgelegenheid in de textielindustrie te beperken. De financiële steun aan de zwakke economische regio’s, het ‘mediterrane overheidsklimaat’ en ook de relatief lage uurloonkosten lijken daarbij een niet onbetekenende rol te hebben gespeeld.

Op de jaarlijkse TH&MA dag van de Universiteit Twente in 1983 wordt uitgesproken dat een onderneming alleen voor overheidssteun in aanmerking dient te komen, indien aannemelijk kan worden gemaakt dat het bedrijf binnen afzienbare tijd weer op eigen benen kan staan. Mocht het niet waarschijnlijk zijn dat het bedrijf door verbetering van de marktpositie of door introductie van nieuwe sterke producten uit de rode cijfers kan komen, dan past slechts ‘passieve euthanasie’.²⁶ Een duidelijke uitspraak die in feite internationaal geaccepteerd zou moeten worden. ‘Het niet waarschijnlijk zijn dat het bedrijf uit de rode cijfers kan komen’, is echter een rekbaar begrip dat op talloze manieren door diverse overheden kan worden geïnterpreteerd. Bovendien kent elke overheid haar eigen landsbelang waardoor het bijvoorbeeld voor de EG moeilijk wordt om hierover een duidelijke richtlijn goedgekeurd te krijgen. Voorlopig zullen er net als bij de protectie van het eigen bedrijfsleven nog wel verschillen in de aanpak per land blijven bestaan.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat in een aantal omringende Europese landen de overheid, tegen de mondiale concurrentieverhoudingen in, langer de noodzakelijke industriële herstructurering respectievelijk verplaatsing van de textielindustrie heeft tegengehouden dan in Nederland het geval is geweest. Achteraf gezien blijkt dat Nederland daarbij een meer zakelijke en hardere lijn heeft gevolgd dan de ons omringende landen.

8.3 Nieuwe textielindustrieën in zich industrialiserende landen die katoen verbouwen

Om de industrialisatie op gang te brengen en de welvaart van de bevolking te verbeteren, ging in de tweede helft van de vorige eeuw in talloze landen met een geringe welvaart, en dus met lage lonen en een lage productiviteit, de regering zelf over tot de bouw van nieuwe spinnerijen en/of werden particulieren financieel gestimuleerd dit te doen. Om deze opzet en de groei van de spinnerijen verder te stimuleren werd ook de export van garens gesubsidieerd. In een later stadium werd de opzet van spinnerijen gevolgd door weverijen en nog weer later door veredelingsbedrijven, waar aanvankelijk eenzelfde stimuleringspolitiek werd gevolgd van exportsubsidies en financieringssteun. Als gevolg van toenemende kritiek werden deze maatregelen later in een aantal landen gevolgd door subsidiëring van individuele promotionele activiteiten. Vooral in de landen waar de ruwe katoen werd verbouwd werd op deze wijze een proces van textielindustrialisatie op gang gebracht. Voorbeelden hiervan zijn Turkije, Griekenland en Egypte, maar ook India, Pakistan, Brazilië en talloze andere landen.

Op grond van diverse bronnen is onderstaande tabel opgesteld waarin naast Europa, de belangrijkste katoen verbouwende landen zijn weergegeven. Van elk land is verzameld de 'productie', d.w.z. de landbouwkundige voortbrenging van de katoenverbouw en het 'verbruik', d.w.z. het verbruik van katoen als grondstof door de spinnerijen in het betreffende land. Om de tabel overzichtelijk te maken, is per land van elke periode van 10 jaar de gemiddelde jaarproductie en het gemiddelde jaarverbruik berekend. Daarnaast is voor het laatste decennium de gemiddelde productie en het gemiddelde verbruik per 1.000 inwoners berekend. Hoewel tussen de landen, door verschillen in welvaartsniveau, klimatologische omstandigheden en het verbruik aan chemische vezels, het eigen verbruik van katoen voor de thuismarkt uiteen zal lopen, geeft een hoog gemiddeld katoenverbruik per 1.000 inwoners een indicatie van een hoge garenproductie en dus over het algemeen ook van een sterke exportdruk daarop vanuit het betreffende land. De klimatologische omstandigheden tussen de katoenverbouwende landen lopen overigens niet sterk uiteen.

Spanje en Griekenland zijn de enige landen binnen de EU waar met enige omvang katoen wordt verbouwd, daarnaast heeft Italië enkele jaren een zeer geringe productie gekend. Bezien we de cijfers van de Europese Unie exclusief Spanje, Griekenland en de USSR, dan vindt er nauwelijks een noemenswaardige productie van ruwe katoen plaats, terwijl er van een aanzienlijk verbruik sprake is geweest. Europa is dan ook altijd een grote importeur van ruwe katoen geweest. Opvallend is echter de sterke teruggang in het verbruik, hetgeen een gevolg is van de eerder besproken neergang van de katoenspinnerijen in vele West-Europese landen. Het verbruik per 1.000 inwoners komt uiteindelijk in 1990-1997 op een niveau van 2.5 ton, dat laag is te noemen in vergelijking met andere landen. Tevens is het een indicatie dat de spinnerijcapaciteit dan relatief gering is geworden.

In Spanje ligt over de gehele periode, net als in de andere landen van West-Europa, het verbruik hoger dan de productie, zodat ruwe katoen moest worden ingevoerd. Niet alleen is in Spanje de productie gegroeid, ook het verbruik van ruwe katoen neemt toe en dit laatste is in tegenstelling met de genoemde Europese cijfers, waar het verbruik juist is gedaald. Het verbruik per 1.000 inwoners ligt op een redelijk normaal niveau, doch boven dat van Europa, hetgeen er op wijst dat in Spanje een relatief grotere spinnerijcapaciteit aanwezig is. In Griekenland, dat altijd een aanzienlijke exporteur van ruwe katoen is geweest, is de tegenstelling met Europa nog groter. Niet alleen neemt daar de voortbrenging sterk toe, ook het verbruik groeit sterk en bereikt per 1.000 inwoners een zeer hoog niveau van 15.7 ton, dat ver uitsteekt boven alle andere landen. Griekenland is een voorbeeld van een land dat niet meer zoals voorheen alleen ruwe katoen voortbrengt en exporteert maar, omdat een omvangrijke textielindustrialisatie heeft plaats gevonden, een sterk toenemend verbruik kent met een hoge uitvoer van garens.

Tabel 8.4 Voortbrenging en verbruik van ruwe katoen in een aantal belangrijke katoen-verbouwende landen. Jaargemiddelde per decade van 1950–2000 (x 1.000 ton)

	Europa excl. Gr. Sp. USSR		Spanje		Griekenland		Voormalige USSR	
	productie	verbruik	productie	verbruik	productie	verbruik	productie	verbruik
1950-59	9	1.313	29	86	44	26	1.368	1.104
1960-69	3	1.221	84	120	86	40	1.802	1.535
1970-79	1	935	46	117	126	103	2.512	1.853
1980-89	0	949	69	127	166	159	2.547	1.876
1990-98	0	843	64	134	333	163	2.053	1.471
Ton/1.000 inwoners	0	2.5	1.6	3.4	32.0	15.7	7.1	4.8
	Turkije		Pakistan		Egypte		Brazilië	
	productie	verbruik	productie	verbruik	productie	verbruik	productie	verbruik
1950-59	153	89	295	139	384	85	344	214
1960-69	317	140	427	312	462	161	532	249
1970-79	506	255	597	454	456	242	556	426
1980-89	536	425	1.067	651	408	298	729	671
1990-98	682	614	1.696	1.484	315	340	508	778
Ton/1.000 inwoners	11.2	10.0	13.0	11.4	4.8	5.1	3.2	4.9
	India		China		USA			
	productie	verbruik	productie	verbruik	productie	verbruik		
1950-59	810	886	1.278	1.293	2.508	1.962		
1960-69	974	1.087	1.467	1.554	2.769	1.921		
1970-79	1.152	1.209	2.227	2.524	2.562	1.542		
1980-89	1.658	1.561	4.003	3.897	2.722	1.440		
1990-98	2.335	2.040	4.417	4.490	3.797	2.180		
Ton/1.000 inwoners	2.5	2.2	3.6	3.7	14.3	8.2		

Bron: International Cotton Advisory Committee, *Yearly production and consumption 1940/41–1997/1998*, New York

Nog duidelijker en grootschaliger voorbeelden hiervan zijn Turkije en Pakistan, waarvan niet alleen de productie van ruwe katoen is verviervoudigd, maar het verbruik is vertienvoudigd. Vooral deze landen zijn van grote exporteurs van ruwe katoen, grote exporteurs van garens (en overige textielgoederen) geworden. Het verbruik per 1.000 inwoners van 10.0 en 11.4 ton is dan ook hoog in vergelijking met vele andere landen. Ook Egypte en Brazilië zijn beide in het verleden omvangrijke ruwe katoenexporteurs geweest. De productie daarvan is wel gegroeid doch minder sterk dan in Griekenland, Turkije en Pakistan. Het verbruik is daarentegen wel spectaculair toegenomen en bereikte in de 90^{er} jaren een niveau dat zelfs hoger ligt dan de voortbrenging van ruwe katoen. Egypte en Brazilië zijn dan ook in het laatste decennium van netto-exporteur, een netto-importeur van ruwe katoen geworden, omdat de capaciteit van de textielindustrie sterk is uitgebreid. Vooral in Brazilië ligt het verbruik aanzienlijk boven de voortbrenging van ruwe katoen. In beide landen is het verbruik per 1.000 inwoners veel minder hoog dan in de hiervoor besproken landen Griekenland, Turkije en Pakistan. De dreiging van een aanzienlijke export uit deze beide landen is dan ook minder groot geweest maar heeft desondanks wel een rol gespeeld.

In de zeer grote landen India en China zijn de voortbrenging van ruwe katoen en het verbruik in ongeveer gelijke mate toegenomen. Het verbruik per 1.000 inwoners ligt niet hoog en de exportdruk is niet zo groot geweest als uit Griekenland, Turkije en Pakistan. Verwacht mag worden dat bij normale omstandigheden de export van textielartikelen vanuit

deze landen, net als dat bij Griekenland, Turkije en Pakistan, de komende decennia sterk zal toenemen.

De VS. is altijd een grote exporteur geweest van ruwe katoen. Daarnaast is een omvangrijke textielindustrie ontwikkeld die voornamelijk voor binnenlands verbruik produceerde en geen bedreiging is geweest voor andere landen. In het laatste decennium is sprake geweest van een sterke toename van de voortbrenging van ruwe katoen, terwijl ook het verbruik, na een terugval, weer een sterke stijging vertoont. Zoals eerder vermeld heeft in de VS, vanwege het agrarische belang van de katoenteelt, de katoenindustrie altijd een zekere mate van bescherming gekend, waardoor aldaar niet in die mate een kaalslag is opgetreden, zoals dat in West-Europa het geval is geweest.

Door veel geringere groei van de textielindustrie in de voormalige Sovjetrepublieken is de toegenomen voortbrenging van ruwe katoen gepaard gegaan met een sterk toegenomen export daarvan en is hier sprake geweest van een geheel andere ontwikkeling. Bij de andere grote katoenproductielanden werd de aanvankelijke export van ruwe katoen door de sterke opkomst van de textielindustrie vervangen door export van garens en/of textielgoederen. Bij de Sovjetrepublieken is dat niet het geval geweest. Uit deze landen kan dan ook in de toekomst een sterke concurrentie van textielgoederen worden verwacht. Momenteel vinden aldaar reeds omvangrijke (ook buitenlandse) investeringen in de textielindustrie plaats.

Tezamen namen de hierboven beschreven landen in de 90^{er} jaren ruim 80% van de productie en het verbruik van ruwe katoen voor hun rekening. De overige 20% was verdeeld over een groot aantal landen in Zuid-Amerika, Afrika, Oost-Europa, en Azië. Door de plaats vindende textielindustrialisatie maakten alle hierboven beschreven landen, in meer of mindere mate, de hierboven beschreven omschakeling door van exporteur van ruwe katoen naar exporteur van garens en/of textiel artikelen. Hoewel in het merendeel van de katoen verbouwende landen het eigen verbruik van textielartikelen door de welvaartstijging is toegenomen, zijn deze landen een relatief goedkope exporteur geworden van garens en andere textielartikelen en hebben zij een rol gespeeld in het afbraak proces van de Nederlandse en West-Europese textielindustrie. Verwacht mag worden dat dit proces zich in de 21^{ste} eeuw verder zal voortzetten.

Evenals bij de katoenverbouwende landen speelde het hierboven beschreven textielindustrialisatieproces zich af in het land met de grootste verbouw van jute, Bangladesh. Tekenend voor de hierbij ontstane situatie is een uitspraak eind jaren '70 van T. ter Horst, directeur van de gelijknamige jutespinnerij en weverij te Rijssen, dat de inkoopprijs van één kg. jutegaren in Bangladesh goedkoper was dan de inkoopprijs van één kg. jute vezels.²⁷ Hoe het textielindustrialisatiebeleid in Griekenland zich heeft ontwikkeld toont onderstaand voorbeeld.

* In 1970 neemt KNTC de beslissing om samen met een Griekse partner een nieuwe spinnerij in Griekenland op te zetten, die gelegen is in het centrum van de katoenverbouw nabij Thessaloniki. Ter bescherming van de eigen textielindustrie heeft de Griekse regering aan joint ventures met buitenlanders de verplichting opgelegd dat 60% van de productie moet worden geëxporteerd, waarbij een exportsubsidie van 25% kan worden verkregen. Daartegenover staat dat de behaalde winst voorlopig niet naar het buitenland mag worden teruggestuurd, wat in de meeste gevallen betekent dat zij wordt gebruikt voor nieuwe investeringen. Mede daardoor is deze spinnerij, genaamd 'Ilios Ten Cate', steeds verder uitgebreid en gemoderniseerd. Na enkele jaren wordt een tweede joint venture opgericht. 'Hellenic Fabrics', een nieuwe spinnerij/weverij/veredelingscombinatie. Aanvankelijk was het plan om aldaar net als in Nederland

bedrijfskledingstoffen te produceren. Ondanks de exportsubsidies kwam het project echter moeizaam op gang. In deze sector speelt betrouwbaarheid een belangrijke rol en die moest de nieuweling eerst bewijzen. Daar kwam bij dat vanuit de Nederlandse vestiging waar bedrijfskledingstoffen werden gemaakt, niet geheel ten onrechte grote bezwaren werden aangetekend tegen dit Griekse project. Toen ook in 1977 nog verliezen werden gemaakt, werd de koers verlegd naar een andere productgroep, denimstoffen, waarmee Hellenic Fabrics inspeelde op de enorme groei die de jeansmarkt in Europa na Amerika zou gaan doormaken. Na een aantal jaren was het bedrijf in grootte de vijfde denimproducent van Europa geworden. Kort daarna neemt KNTC deel in een derde samen met de Griekse partners opgezette nieuwe spinnerij 'Iliotex'. In de 80^{er} jaren wordt deelgenomen in een tricotagefabriek die T-shirts produceert. Binnen een tiental jaren is op deze wijze een textielgroep opgebouwd die in totaal ruim 1.500 medewerkers in dienst had. Na een voorspoedige ontwikkeling, met de gebruikelijke ups and downs, trekt KNTC in de 90^{er} jaren zich terug uit de Griekse activiteiten. De subsidies zijn verminderd, ook in Griekenland komt concurrentie opzetten uit andere opkomende landen, het winstniveau neemt af en de maatregel past in de strategie van KNTC om aantal kernactiviteiten te verminderen.

Ter afsluiting van deze paragraaf wordt in onderstaande tabel een internationale vergelijking weergegeven van de opbouw van de kostprijs in 1987 van één kg. katoen garen. Vanwege de geringe capaciteit is Nederland door de ITMF, de opsteller van de tabel, niet vermeld.

Tabel 8.5 Opbouw kostprijs garen in enkele landen in 1987 (in US \$ per kg. garen)

Kostenelement	Brazilië	West-Duitsland	India	Japan	USA
Grondstof katoen	1.41	1.57	1.35	1.57	1.38
Arbeid	0.12	0.74	0.09	0.41	0.36
Energie	0.04	0.24	0.22	0.31	0.14
Afschrijving / interest	0.97	0.66	0.71	0.74	0.49
Hulpmateriaal en diversen	0.12	0.07	0.10	0.10	0.07
Totale garencosten	2.65	3.29	2.48	3.13	2.45
Index t.o.v. West-Duitsland	81%	100%	75%	95%	74%

Bron: International Textile Manufacturers Federation ITMF Zürich, *KRL mededelingen*, 1 april 1988

Duidelijk blijkt dat de grondstofprijs, welke wereldwijd in US \$ wordt genoteerd, in de katoenverbouwende landen Brazilië, India en de USA goedkoper is dan in de niet-katoenverbouwende landen. Bij de overige kostenposten speelt de wisselkoers van het betreffende land t.o.v. de dollar een rol (koers 1987: 1 \$ = ca. 2 DM). Opvallend zijn de zeer hoge loonkosten per kg. garen van West-Duitsland, waarvan Nederland op dat moment niet sterk afwijkt (grafiek 8.4). Eveneens opvallend zijn de lage loonkosten per kg. in Japan en de USA. Een verklaring daarvoor wordt niet gegeven, maar kan gevonden worden in de ca. 20% lagere loonkosten in Japan en de USA ten opzichte van West-Duitsland, een hogere productiviteit per medewerker, schaal- en seriegroote en door het toepassen van volcontinuidien in deze landen. Brazilië en India liggen qua arbeidskosten weer veel lager. Uit een internationale loonkostenvergelijking uit 1988 blijkt dat de loonkosten per uur in West-Duitsland 24.25 DM, in Japan 20.19 DM en in de VS 19.24 DM bedragen.²⁸ Relatief grote verschillen bestaan ook bij de energiekosten en de afschrijvingen inclusief interest.

Al met al heeft West-Duitsland door de hoge loonkosten de hoogste kostprijs, gevolgd door Japan dat hoge energiekosten en afschrijvingen kent. Logischerwijs heeft India met haar lage loonkosten een lage kostprijs kunnen realiseren, maar ook de USA en Brazilië hebben een lage kostprijs. Vooral voor de USA mag dit laatste zeer opvallend worden genoemd. Het is

een voorbeeld hoe de spinnerij-industrie in een groot land met een grote thuismarkt, met een eigen katoen verbouw, een grote en moderne textielindustrie en ook met een zekere bescherming, een concurrerende kostprijs heeft kunnen behouden. Wat dit aspect betreft mochten de West-Europese spinnerijen blij zijn dat de collegae in de USA niet exportgeoriënteerd waren. Opvallend is dat West-Duitsland, ondanks de hoge kostprijs, een groot marktaandeel op de Nederlandse markt heeft kunnen veroveren en in 1987 42% van de totale garenavvoer voor zijn rekening neemt. Ook op de Duitse garenavvoer heeft deze eigen industrie nog een sterke positie en wordt er 'slechts' voor ca. 50 % ingevoerd, hetgeen duidt op een sterke spinnerij-industrie.²⁹ Een andere belangrijke eindconclusie is dat vooral de katoenverbouwende landen, zoals India, Pakistan, Turkije, maar ook talloze andere landen dankzij een aanzienlijk lagere kostprijs een deel van de wereldgarenavvoer hebben kunnen veroveren. De Nederlandse spinnerijen hebben geen kans gezien weerstand te bieden aan de concurrentie uit de opkomende landen, maar eveneens niet aan die uit de nabuurlanden Duitsland en België. Voor de weverijen geldt hetzelfde maar in mindere mate.

8.4 Samenvatting en conclusies

Aan de hand van de door Porter opgestelde externe omgevingsfactoren van een bedrijfstak, is in dit hoofdstuk de invloed van deze factoren op de KRL-industrie in de tweede helft van de vorige eeuw geanalyseerd.

Het blijkt dat substituu-producten op de totale KRL-bedrijfstak een beperkte invloed hebben gehad. Helaas hebben de bestaande KRL-ondernemingen op deze toch sterk gegroeide aanpalende markten slechts een zeer bescheiden marktaandeel kunnen bemachtigen. De vrees "het eigen nest te bevuilden", onvoldoende inzicht in deze groeiemarkt, achterstand in technologische kennis, tekort aan financiële middelen en gebrek aan ondernemersinitiatieven zijn daarvan o.i. de oorzaken.

Wat betreft de kopers heeft het wegvallen van een groot deel van de belangrijkste afzetmarkt, de kledingindustrie, een sterke negatieve invloed gehad op de omzetontwikkeling. Dit wegvallen werd veroorzaakt doordat nagenoeg alle kledingbedrijven hun productie in Nederland hebben gestaakt. Een deel werd geliquideerd, het andere deel heeft de productie verplaatst naar goedkopere landen. In het laatste geval werd het doek meestal in dezelfde buitenlandse regio ingekocht.

Er waren gedurende de laatste 50 jaar slechts weinig nieuwe toetreders uit het eigen land zodat deze factor geen grote negatieve uitwerking op de bedrijfstak heeft gehad. Daarentegen heeft de invoer van de nieuwe toetreders uit het buitenland vanaf het begin van de 60^{er} jaren een sterke groei te zien gegeven. Enerzijds lag het accent daarbij, mede door het wegvallen van de binnengrenzen in de EEG, vooral op de nabije landen, anderzijds op de nieuwe toetreders uit het verre buitenland.

Van de omgevingsfactor leveranciers waren vooral de hoge loonkosten in Nederland in de 70^{er} en het begin van de 80^{er} jaren van invloed, toen met name van Duitse maar ook van Belgische zijde een sterke concurrentie werd ondervonden. Zoals reeds eerder geconstateerd is de invoer uit deze landen ook buiten deze periode van grote omvang geweest en kunnen de tijdelijke loonkostenverschillen niet als enige oorzaak worden genoemd. Ook de hoge rente en andere kostensoorten hadden incidenteel enige invloed.

Bij de laatste externe factor, de overheid, stond Nederland voor de keuze, of de industrie en daarmee de werkgelegenheid te beschermen, of het principe van vrijhandel toe te passen, ook al werd het begrip vrije handel door subsidies ten dele vertroebeld. Zij moest daarbij niet alleen rekening houden met werkgevers- en werknemersorganisaties, maar ook met de handelsorganisaties, politieke stromingen en de publieke mening in de textielregio's. Bovendien werd zij steeds meer gebonden aan regels van de EU. Na diverse structuuronderzoeken en adviezen werd generieke financiële steun aan de textielindustrie verleend, doch deze was te

bescheiden van omvang om de bedreigde bedrijfstak in stand te houden. Daarnaast werden in enkele incidentele gevallen, vanwege het instandhouden van de werkgelegenheid en de hoop op betere tijden, door de overheid de aandelen van textielondernemingen in een stichting ondergebracht. Deze individuele maatregelen, die door de andere bedrijven als oneerlijke concurrentie werden ervaren, hebben slechts korte tijd stand gehouden en hebben nauwelijks een bijdrage geleverd aan het in stand houden van de werkgelegenheid.

De twee externe factoren, ‘nieuwe toetreders’ en ‘kopers’ hebben vooral in de periode 1965 tot 1985 een destructief effect gehad op de gang van zaken binnen de KRL-industrie in Nederland. De bedrijfstak had daarop geen antwoord. De negatieve effecten van de andere factoren waren beperkt. De voordelen van de positieve effecten van de omgevingsfactoren zoals de stijging van de koopkracht en de toename van de vrije tijd, zijn, net als de substituu-producten, toegevallen aan de buitenlandse industrie.

In de periode 1976–2000 werd in Nederland een groot deel van de werkgelegenheid in de textielindustrie weggevaagd. Deze ontwikkeling heeft zich ook in andere West-Europese landen voorgedaan, maar niet in dezelfde mate. Engeland waar de textielindustrie het meest verouderd was kende verreweg de grootste daling, terwijl Italië met relatief lage loonkosten en haar mediterrane cultuur, het personeelsbestand het best heeft kunnen handhaven.

Het is opvallend dat de vermindering van de werkgelegenheid in de verschillende landen zeer uiteenlopend is verlopen. In de eerste periode waarover een objectieve vergelijking kon worden gemaakt, van 1976 tot 1987, was de daling van de werkgelegenheid in de Nederlandse textielindustrie, met uitzondering van Engeland, groter dan in de andere landen. Daarbij hebben België en West-Duitsland, óf omdat zij beter in staat waren internationaal te concurreren, óf omdat zij meer overheidsbescherming kregen, de textielwerkgelegenheid beter kunnen handhaven. Pogingen om een objectief inzicht te verkrijgen in de mate van steunverlening in de verschillende landen bleek praktisch onmogelijk. Wel is een aantal incidentele gevallen opgesomd waaruit bleek dat andere landen op de korte termijn betere of meer constructieve maatregelen hebben toegepast dan Nederland.

Opvallend is het ook dat de Nederlandse textielindustrie gedurende de tweede periode, van 1987 tot 2000, een veel minder sterke daling heeft gekend dan in de eerste periode. De oorzaak daarvan ligt bij de diepgaande saneringen die in de eerste periode zijn uitgevoerd en bij de verbeterde macro-economische situatie. Ook valt op dat in deze periode de daling in Duitsland en Frankrijk groter is geweest dan in de eerste periode. Het ziet er naar uit dat de overgebleven textielbedrijven in deze landen, door verzwakking van hun internationale concurrentiepositie en door de afnemende overheidssteunverlening, alsnog de (uitgestelde) saneringen hebben moeten ondergaan. België kent zowel in de eerste als in de tweede periode, mede door het aldaar opgezette ‘Textielplan’, een zeer beperkte daling van de werkgelegenheid.

Of het verlenen van bescherming en financiële steun op langere termijn voor de samenleving structureel beter is dan het op korte termijn doorvoeren van harde en diepgaande saneringen, valt ernstig te betwijfelen. Los van de sociale motieven blijken achteraf beschouwd de kosten van de steun- en beschermingsmaatregelen weggegooid geld te zijn geweest, dat beter had kunnen worden geïnvesteerd in innovatieve alternatieven, in opleiding en omscholing. Wat deze aspecten betreft is derhalve de aanpak uit de 70^{er} jaren achterhaald.

Alle grote katoenverbouwende landen hebben vanaf 1950 tot aan het einde van de vorige eeuw een sterke groei van de verbouw van ruwe katoen laten zien. Min of meer in gelijke mate is ook in al deze landen het verbruik van ruwe katoen in de eigen spinnerijen sterk toegenomen. Er heeft in deze landen vanuit de landbouw een voorwaartse integratie naar de industrie plaats gevonden en er is daarbij sprake geweest van een sterke groei van de textielindustrie. Met name Griekenland, Pakistan en Turkije kennen aan het einde van de vorige eeuw een zeer hoog gemiddeld verbruik per inwoner van ruwe katoen. Uitgaande van een gemiddeld ongeveer gelijke consumptie per inwoner per land, blijkt dat er vanuit deze

landen een omvangrijke exportstroom van textielgoederen op gang is gekomen. Verwacht mag worden dat bij normale omstandigheden de export van textielartikelen vanuit China, India en wellicht ook de voormalige Sovjetlanden, de komende decennia sterk zal toenemen. In Europa, dat met uitzondering van Griekenland, Spanje en de USSR geen katoenverbouw kende en aanvankelijk een grote importeur was van ruwe katoen, is het verbruik daarvan juist sterk gedaald.

Alle genoemde landen zijn een goedkope aanbieder en een geduchte concurrent geworden voor de textielindustrie in Europa. De opzet van nieuwe textielbedrijven werd daarbij meestal gestimuleerd en ondersteund door de overheden met de gebruikelijke protectie/stimulering van de 'infant industry'. Mits deze een tijdelijk karakter hebben om een startende bedrijfstak op een zelfstandig bestaansniveau te brengen, kan daartegen geen bezwaar worden gemaakt. In feite is dat in Twente door de NHM in de 19^e eeuw ook het geval geweest. Wel is het achteraf spijtig dat de textielindustrie te weinig gebruik heeft gemaakt van de kennis van het vak ontwikkelingseconomie en vanuit dat vak te weinig informatie is overgedragen aan de textielondernemers.

DEEL III

Strategische maatregelen van individuele ondernemingen binnen de KRL-industrie

HOOFDSTUK 9

Fusies in de KRL-industrie

9.0 Inleiding

Nadat in het vorige deel de verschillende ontwikkelingen van de bedrijfstak KRL en de beschrijving van de externe invloedsfactoren op de bedrijfstak zijn besproken, worden in dit deel de strategische maatregelen die de KRL-ondernemingen in de periode 1950–2000 hebben genomen, besproken. Alvorens op de uiteenlopende hoofdontwikkelingsrichtingen in te gaan, wordt in dit hoofdstuk aandacht geschonken aan de fusies die zich binnen de bedrijfstak hebben afgespeeld. De meeste daarvan vonden plaats in de tweede helft van de 50^{er} en in de 60^{er} jaren, waarbij in de eerste helft van de 60^{er} jaren van een fusiegolf kan worden gesproken.

De fusies worden ingedeeld in vier typen die in de praktijk zijn toegepast: expansieve – en defensieve fusies, fusies ter risicospreiding en krimpfusies. Bij de eerste twee typen waren de partners van mening dat zij, in de zich verhevigende concurrentiestrijd hetzij offensief hetzij defensief, gezamenlijk sterker zouden staan dan alleen. Bij de fusies ter risicospreiding werden verschillende Product Markt Competentie-Combinaties (PMCC's) samengevoegd teneinde gezamenlijk de risico's beter te kunnen dragen, terwijl bij krimpfusies het doel was om gezamenlijk gecoördineerde capaciteitsreductie door te voeren. Uiteindelijk hadden alle fusies of schaalvergroting of schaalverkleining ten doel.

Op basis van bovenstaande typologie is het aantal geslaagde en mislukte fusies vastgesteld en is tevens aangegeven in welke situatie de bedrijfstak verkeerde toen zij werden toegepast. Daarnaast zijn de fusies naar schaalgrootte ingedeeld: reuzenfusies en middelgrote fusies. Kleine fusies van minder dan 100 medewerkers hebben, voor zover bekend, niet plaatsgevonden.

Door de reuzenfusies zijn grote nieuwe eenheden gevormd, waarbij nieuwe textielondernemingen ontstonden met personeelsbestanden van 5.000 à 8.000 medewerkers. De ontwikkelingen die deze nieuwe entiteiten daarna hebben doorgemaakt, lopen sterk uiteen van een zeer kort bestaan van enkele jaren tot een tweetal vitale concerns die later een sterke groei hebben gerealiseerd en bij de eeuwwisseling nog steeds bestaan. De middelgrote fusies zijn merendeels opgebouwd uit middelgrote en kleinere textielondernemingen. Het grootste deel van die fusies heeft geen langdurige continuïteit gekend. Voor de grote en middelgrote ondernemingen in de bedrijfstak kwam daardoor tevens een einde aan het verschijnsel familiebedrijf.

Na een algemene beschouwing over fusies wordt een beschrijving gegeven van alle individuele fusies die binnen de KRL-industrie hebben plaatsgevonden. Daarbij wordt aandacht besteed aan de succes- en faalfactoren die een belangrijke rol hebben gespeeld bij het wel of niet slagen van deze fusies. Daaruit zijn in de samenvatting en conclusies een aantal lessen gedestilleerd die in het algemeen van toepassing zijn op fusies.

9.1 Fusies in de KRL-industrie

The Economist van 1 januari 2005 vermeldt: “Everybody agrees that the software industry is starting to consolidate. But who will buy and who will be bought?”¹ De zekerheid dat er samenwerking moet komen om de komende concurrentiestrijd aan te kunnen, gekoppeld aan de onzekerheid met wie de samenwerking moest worden aangegaan, heeft zich eveneens 40 jaar eerder in de KRL-industrie voorgedaan. Alle grote en middelgrote KRL-ondernemingen

hebben in de 60^{er} jaren aftastende besprekingen met elkaar gevoerd om te bezien of samenwerking en schaalvergroting mogelijk was. De meeste daarvan zijn een fusie aangegaan, daarnaast werden overnames gedaan. Deze waren in de tijd gespreid, hadden uiteenlopende karakters en kunnen voor een deel als geslaagd worden beschouwd. Voor een ander deel was dat slechts voor een relatief korte termijn het geval. Zij zullen in de hierna volgende hoofdstukken worden besproken. De fusies vonden binnen een beperkt aantal jaren plaats. Achteraf kan worden geconstateerd dat het merendeel van de verwachtingen over de positieve effecten van de fusies niet zijn uitgekomen en dat een groot deel van de gefuseerde ondernemingen na tien jaar niet meer bestond. Daaraan liggen drie hoofdoorzaken ten grondslag:

1. De mogelijke financiële voordelen van de fusies werden geheel weggevaagd door de opkomende prijsconcurrentie uit het buitenland
2. Er zijn talloze managementfouten gemaakt, uiteenlopend van onjuiste organisatorische – en strategische beslissingen tot gebrek aan daadkracht
3. De toegenomen internationale concurrentie die veel sterker werd dan men had ingeschat.

Daarnaast zijn er ook fusies geweest met een gunstige afloop en zijn enkele textielconcerns ontstaan die door de concentratie een aantal krachten hebben ontwikkeld waardoor aan de neergang kon worden ontkomen.

Fusies zijn een onderdeel van het overkoepelende begrip ondernemingsconcentraties, dat duidt op de samenvoeging van twee of meer ondernemingen. Naast fusies zijn er andere vormen van concentraties, t.w. **consolidaties** die inhouden dat een aantal ondernemingen tot een groter geheel wordt samengevoegd en **overnames** die net als fusies slaan op de combinatie van slechts twee of drie ondernemingen.² Onder een fusie wordt verstaan de formele samenvoeging van twee of meer organisaties in één nieuwe entiteit, op basis van wederzijdse instemming.³ Wil een fusie succes hebben, dan behoren op zijn minst de toekomstplannen en de mentaliteit van het topmanagement goed bij elkaar te passen en moeten de partners er van overtuigd zijn dat de samenwerking in ieders belang is. De motieven om een fusie aan te gaan kunnen zeer uiteenlopend zijn. Zij zijn meestal afhankelijk van één of meer van de volgende factoren:

- de situatie en de verwachte ontwikkelingen in de bedrijfstak,
- de financiële situatie van de ondernemingen,
- de ambities van het management en soms ook van
- het voorbeeld van een geslaagde fusies van collega ondernemingen

Brealey & Myers onderscheiden een aantal motieven om een fusie aan te gaan zoals economies of scale, complementary resources, eliminating inefficiency, diversification, lower financial costs en increasing earnings per share. Zij maken daarbij onderscheid in 'sensible (bewuste/verstandige) motives' en 'some dubious reasons for mergers'.⁴ De laatste zijn vaak terug te voeren tot het (primitieve) streven naar macht van individuele managers, persoonlijk inkomen, meer aanzien en andere psychologische motieven. Het motief 'increasing earnings per share' is in het algemeen een afgeleide van de andere motieven die alle op de korte of langere termijn winstvergroting als doel hebben. Een meer klassieke en volledige indeling van fusie motieven wordt weergegeven door De Jong en is in onderstaand schema vermeld⁵.

Tabel 9.1 Fusiemotieven

1. Concurrentie beperking	5. Schaalvoordelen
2. Verminderde groeikansen eigen bedrijfstak	6. Rationalisatie in geval van overcapaciteit
3. Risicovermindering	7. Versnelde groeikansen
4. Verruiming geografische actieradius; grotere greep op voorwaartse of achterwaartse fasen	8. Synergie effecten
	9. Toucheren speculatieve winsten c.q. bezwijken voor lucratief bod

Met name de motieven 1 t/m 8 zijn bij de plaats gehad hebbende fusies en overnames duidelijk te identificeren, zij komen bij de te bespreken praktijkgevallen aan de orde. No. 10 'toucheren van speculatieve winsten c.q bezwijken voor een lucratief bod' ligt meer in de sfeer van het pragmatisch accepteren van een lot uit een loterij dan dat van een motief voor weldoordachte strategische keuze sprake is. No. 9 'synergie effecten', worden niet vaak als hoofdmotief genoemd en zijn niet te kwantificeren. Met uitzondering van het verwerven van specifieke know how en het benutten van onderbezetting is synergie niet zo zeer als een motief van een fusie of overname aan te merken. Het is in feite een bijkomend aspect dat vooral aandacht krijgt bij de verschillende vormen van diversificatie en dan juist zeer kritisch moet worden beoordeeld. Ansoff onderscheidt vier vormen van synergie:⁶

1. **Omzetsynergie:** Extra omzet door gebruik van gemeenschappelijke distributiekkanalen, marketing know how, merken, etc.
2. **Operationele synergie:** Lagere operationele kosten door een betere bezetting van personeel en activa, schaalvoordelen, gezamenlijke inkoop etc.
3. **Investeringssynergie:** Lagere investeringsbehoeften, gemeenschappelijk gebruik van gebouwen, machines, laboratoria, R & D kennis, etc.
4. **Minder foute c.q. snellere besluitvorming** doordat in andere sectoren al vergelijkbare ervaringen zijn opgedaan.

Meestal is bij een fusie sprake van een combinatie van motieven en kan bijvoorbeeld bij schaalvergroting de efficiency worden verbeterd, de concurrentie worden vermindert en de winstgevendheid worden vergroot. Opvallend bij deze motieven is dat, met uitzondering van 'rationalisatie in geval van overcapaciteit' van groeiscenario's wordt uitgegaan en dat fusies plaatsvinden om op grotere schaal te kunnen opereren. In de KRL-industrie lag dat anders en werden, afhankelijk van de situatie in de bedrijfstak, verschillende soorten fusies uitgevoerd. Daarbij worden door ons een viertal typen fusies onderscheiden:

1. **Offensieve, expansieve fusies.** Fusies met expansieve doeleinden (meer van hetzelfde), teneinde door horizontale en/of achterwaartse integraties een grotere schaal te verkrijgen, efficiënter te kunnen produceren, besparingen te realiseren, het marktaandeel te vergroten, of de concurrentie te beperken en door dit alles de winstgevendheid te verbeteren
2. **Defensieve, expansieve fusies.** Expansieve fusies maar met defensieve doeleinden, teneinde door kostenbesparingen en efficiencyverbeteringen de concurrentiekracht te kunnen versterken en sterker te staan bij het toenemende (internationale) aanbod
3. **Fusies t.b.v. risicospreiding.** Fusies met uitbreidingsdoeleinden, door een onderneming met andere PMCC's aan de eigen onderneming toe te voegen, waardoor de afhankelijkheid van de eigen PMCC's relatief wordt verkleind, de basis wordt verbreed en de risico's worden gespreid
4. **Krimpfusies.** Fusies met als doel gezamenlijk een gecontroleerde krimp van de productiecapaciteit te realiseren.

In een klimaat waarin de economische vooruitzichten gunstig zijn, er vertrouwen bestaat in rendabele toekomstige groei en de ondernemingen financieel gezond zijn, kan een offensieve fusie aantrekkelijk zijn teneinde economische -, commerciële- en schaalvoordelen te behalen. Ook fusies t.b.v. risicospreiding passen in die economische omstandigheden. Zij vinden met name plaats als de afhankelijkheid van een risicovolle PMCC groot is of als groei wordt nagestreefd, maar de eigen PMCC's stagneren terwijl andere juist veelbelovend zijn. Omdat de partners bij deze typen fusies en omstandigheden over het algemeen rendabel zijn en er sprake is van groei, kan het management snel de noodzakelijke besluiten nemen en het fusieproces op gang brengen.

In tijden waarin de concurrentie sterker wordt en de partners met afnemende financiële resultaten worden geconfronteerd, worden meestal defensieve fusies uitgevoerd, in de hoop gezamenlijk sterker te staan en daardoor de concurrentiekracht te kunnen vergroten. Daarbij is het verstandig zich het gezegde: “Als je alleen maar verdedigt kun je nooit winnen, hooguit gelijk spelen” goed te realiseren.⁷ Later zal blijken dat alle defensieve KRL-fusies zijn vastgelopen. Wanneer in de bedrijfstak een situatie is bereikt dat vanwege structurele overcapaciteit en/of sterk toenemende buitenlandse prijsconcurrentie de productiecapaciteit moet worden verminderd en herstructureringen moeten worden doorgevoerd, liggen krimpfusies met als doel een gecontroleerde afbouw van de capaciteit voor de hand. Omdat vooral bij defensieve en capaciteitsreductiefusies meningsverschillen kunnen ontstaan over de te volgen koers, en het moeilijk wordt terwijl de integratieproblemen spelen tegelijkertijd sanerings- en reorganisatieplannen op te stellen c.q. uit te voeren, is het aan te bevelen in die situaties een externe adviseur in te schakelen. Deze kan over het algemeen de fusievoordelen en risico's beter en objectiever beoordelen, de noodzakelijke maatregelen objectiever vaststellen en beter communiceren met de belanghebbenden dan de betreffende directies.

Volgens De Jong is een belangrijk kenmerk van concentratieverschijnselen; “dat zij zich afspelen tegen de achtergrond van de ontwikkelingen in een bedrijfstak of subbedrijfstak. Verklaringen die zouden vastknopen aan algemene factoren zoals aandelenkoersen, overtollige liquiditeiten, managementdoelstellingen gericht op groei in plaats van winst, machtsstreven etc. blijken keer op keer slechts partiële waarde te hebben”.⁸ Ook bij de fusies binnen de KRL-industrie is duidelijk sprake van een veel grotere invloed van de (moeilijker wordende) bedrijfstakomstandigheden dan van de algemeen economische situatie, die zoals eerder is uiteengezet over het algemeen tot in de eerste helft der 70^{er} jaren door groei werd gekenmerkt. Daarnaast kan geconstateerd worden dat de KRL-fusies ter risicospreiding en de krimpfusies niet alleen aan de situatie in de bedrijfstak gebonden waren maar ook sterk bedrijfsgebonden waren. Dit bedrijfsgebonden aspect zou derhalve aan de stelling van De Jong voor dit type fusies moeten worden toegevoegd.

Na de fase van wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog hebben zich in de KRL-industrie uiteenlopende economische omstandigheden voorgedaan, die zijn beschreven in hoofdstuk 3 en 4. Elke fusie heeft haar eigen rechtvaardiging, maar in de KRL-industrie komt een aantal motieven prominent naar voren. In de voor de KRL-industrie nog redelijk goede 50^{er} jaren vond een aantal expansieve fusies plaats teneinde door schaalvergroting gezamenlijk sterker te staan bij het, na het wegvallen van de Nederlands-Indische markt, veroveren van nieuwe afzetmarkten of omdat de artikelpakketten elkaar goed aanvulden en een gezamenlijke marktwerking efficiënter was. Toen in de eerste helft van de 60^{er} jaren de effecten van het wegvallen van de binnengrenzen van de EEG voor veel KRL-ondernemingen voelbaar begonnen te worden en de internationale concurrentie toenam, ontstond er een fusiegolf waarbij versterking van de concurrentiekracht een veel gehanteerd motief was. Het waren defensieve fusies die er voornamelijk op gericht waren de bestaande marktposities beter te kunnen verdedigen tegen de toenemende invoer. Deze versterking, zo werd verondersteld, zou kunnen worden gerealiseerd doordat op diverse terreinen besparingen en synergetische voordelen konden worden behaald. In het midden en in de tweede helft van de 60^{er} jaren vonden enkele fusies plaats met als doel risicospreiding, teneinde de eenzijdigheid van producten en afzetmarkten te verminderen. Toen in de 70^{er} jaren het inzicht begon door te breken dat de toekomst voor de KRL-industrie ongunstig zou worden, werd er nauwelijks meer gefuseerd. Tegen het einde van de 70^{er} jaren vond nog een drietal fusies plaats die steeds tot doel hadden de gezamenlijke productiecapaciteit op een kleinere schaal te concentreren om op die wijze de productie van de nog rendabele productgroepen te kunnen voortzetten en ongecoördineerde individuele saneringsmaatregelen te kunnen voorkomen.

Bij zowel de expansieve als de defensieve fusies is een aantal mogelijke bedrijfsverbeteringen te noemen. Ook bij fusies ter risicospreiding en capaciteitsvermindering komen deze

aan de orde, maar zij vormden daarbij niet zoals bij de eerste twee het hoofddoel. Belangrijke verbeteringsmogelijkheden, die ook m.n. bij de KRL-fusies een rol hebben gespeeld zijn:

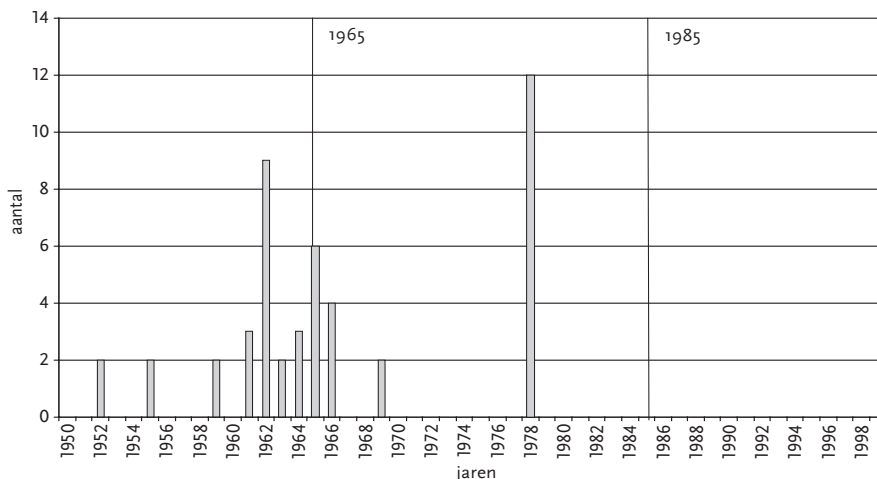
1. **Schaalgrootte voordelen.** Door het samenvoegen en hergroeperen van productie-eenheden en artikelpakketten konden grotere productieseries ontstaan met als gevolg minder omsteltijden, betere bezetting van het productieapparaat en lagere vaste kosten per eenheid product. Voorwaarde daarbij was dat door een straffe standaardisatie het aantal artikelen werd verminderd. Daarnaast waren er schaalgrootte effecten op gebieden als inkoop, transport, research en development, etc.
2. **Het winnen aan commerciële kracht.** Door het samenvoegen van marketing- of commerciële afdelingen en een grotere productiecapaciteit konden kosten worden verminderd, grotere klanten worden bewerkt en kon aan commerciële slagkracht worden gewonnen.
3. **Vermindering van overheadkosten.** Door het in elkaar schuiven van de topleiding, administratie-, staf- en en automatiseringsafdelingen, toepassing van uniforme administratiesystemen etc. konden op diverse gebieden besparingen worden gerealiseerd.
4. **Financiële middelen.** Door de basisverbreding, de schaalvergroting en de verwachte verbetering van de financiële resultaten zouden nieuwe kredietlijnen kunnen worden geopend met veelal lagere vermogenskosten.
5. **Versterking van het management.** Door het samengaan van bedrijven werd het reservoir aan leidinggevendend vergroot en zouden daaruit de beste managers kunnen worden geselecteerd. Bovendien waren grotere ondernemingen beter in staat managers van buiten aan te trekken.
6. **Snellere realisatie van groei doelstellingen.** Autonome groei van bestaande en opzet van nieuwe activiteiten kosten veel tijd terwijl deze doeleinden door een fusie sneller konden worden gerealiseerd.

Toch blijkt, mede uit eigen ervaring, dat bij een deel van de KRL-fusies een aantal fusievoordelen niet zijn gerealiseerd:

1. **Onvoldoende standaardisatie van assortimenten.** Met uitzondering van de spinnerijen werden bij de weverijen en veredelingsbedrijven over het algemeen de artikelen van de gefuseerde bedrijven niet voldoende gestandaardiseerd, bleven de assortimenten te omvangrijk en werden daardoor de mogelijke schaalgroottevoordelen zeker in de productie niet maximaal uitgenut.
2. **Onvoldoende vermindering van overheadkosten.** Door het samenvoegen van commerciële en administratieve afdelingen werden meestal wel de gewenste besparingen gerealiseerd, maar vermindering van overheadkosten vond slechts ten dele plaats. In een aantal gevallen, met name wat de topleiding betreft, werd zij zelfs nagelaten. Van een versterking en sanering van het management was, op enkele uitzonderingen na, geen sprake.
3. **Nauwelijks topmanagement van buiten, geen ervaring met grootschalige bedrijven.** Door het familiale karakter van veel textielondernemingen bleven saneringen op dit niveau nogal eens te lang uit en konden geen capabele managers uit de buitenwereld, met ervaring in het leiden van een grote onderneming worden aangetrokken.
4. **Onvoldoende daadkracht.** Ofschoon er dankzij daadkracht van de leiding bij enkele fusies ingrijpende besluiten zijn genomen, de productie werd geconcentreerd, afdelingen werden gesloten e.d. zijn er bij andere fusies door beperking aan daadkrachtige leiding tijdverlies en onnodige extra kosten ontstaan.
5. **Het onvoldoende winnen aan commerciële kracht.** Door de druk op de omzet werden het samenvoegen van assortimenten, merken en verkooporganisaties vaak te lang uitgesteld, waardoor de commerciële voordelen niet werden gerealiseerd.
6. **Investeringsynergie.** Meestal werden op het vlak van investeringsynergie wel de noodzakelijke afstemmingen gemaakt en werden dubbelinvesteringen voorkomen.

Toch moet er bij deze negatieve geluiden over het ontbreken van voldoende synergie op gebieden als omzet, operaties, management en commerciële kracht, onderkend worden dat er ook van een aantal zeer geslaagde fusies kan worden gesproken. In onderstaande grafiek is het aantal fusiedeelnemers per jaar weergegeven.

Grafiek 9.1 Aantal fusiedeelnemers per jaar in de KRL-textielindustrie 1950–2000¹⁾



¹⁾ Eigen onderzoek. Indien een fusie is voorafgegaan door een korte periode van winstpooling, dan is de start daarvan als begin van de fusie geteld. Fusies die slechts één jaar hebben stand gehouden zijn niet in de grafiek opgenomen

Aangezien enkele fusies uit meer dan twee deelnemers hebben bestaan, is voor een juist inzicht in de fusie-intensiteit niet uitgegaan van het aantal fusies, maar van het aantal deelnemers aan een fusie. Tot 1960 vinden drie fusies plaats waarbij 6 ondernemingen zijn betrokken. Daarna is er van 1960 tot 1970 een hoge concentratie van zeven fusies met tezamen 29 fusiedeelnemers, gevolgd door een uitloop van drie fusies in 1978 met 12 fusiedeelnemers. Totaal waren er dus 13 fusies waarbij 47 bedrijven waren betrokken. Daarna vinden er geen fusies van KRL-ondernemingen meer plaats.

In 1952 startten H. ten Cate Hzn. & Co NV (H. ten Cate) en de Koninklijke Stoom Weverij NV (KSW) met een winstpoolingovereenkomst als inleiding tot een volledige fusie die vijf jaar later werd geëffectueerd (tot KNTC). Beide ondernemingen geven al in 1952 hun zelfstandigheid op om gezamenlijk sterker te staan in het veroveren van nieuwe exportmarkten na het wegvallen van de afzet aan Indonesië. Deze eerste textielfusie kan, althans de eerste tien jaar, als succesvol worden bestempeld. Verwacht zou mogen worden dat meerdere KRL-ondernemingen het voorbeeld zouden volgen, maar dat is slechts in beperkte mate gebeurd. Het merendeel van het dan zittende textielmanagement heeft het herstel van de naorlogse jaren en de daarop volgende groei meegemaakt en ziet aanvankelijk de toekomst nog niet al te somber in. Sommigen zijn van mening dat net als vroeger na een dal weer een herstel zal optreden. Anderen verwachten dat de Nederlandse regering zal ingrijpen en een halt zal toeroepen aan de toenemende textielinvoer, en dat zich weer een herstel zal voordoen. Ook wordt niet altijd de noodzaak tot samenwerking gevoeld of willen de familiedirecties, voor wie het behoud van de zelfstandigheid een hoog goed is, deze zelfstandigheid nog niet opgeven. Slechts voor enkelen is in de 50^{er} jaren het voorbeeld van de KSW en H. ten Cate een stimulans geweest tot het zoeken van samenwerking met het doel gezamenlijk sterker te staan en verder te kunnen groeien. Te noemen zijn de fusies van Jordaan en ter Weeme in 1955 en van Blijdenstein en Willink in 1959, die evenals KNTC, na een periode van winstpooling zijn ontstaan. Al deze genoemde fusies kunnen worden geclassificeerd als fusies met expansieve doeleinden.

Het te lang willen behouden van de zelfstandigheid is een gevolg van de in hoofdstuk 4 besproken inzicht- en psychologische barrières. Door de inzichtbarrières werd het zicht op de externe ontwikkelingen belemmerd en was men zich nog niet bewust van de naderende dreiging. Door de psychologische barrières werd de zorgelijke status genegeerd o.a. vanwege emotionele gebondenheid, angst voor eigen toekomst of vrees voor imagoverlies. Eerst toen tegen het midden van de 60^{er} jaren de donkere wolken, nog niet voor de meesten, zichtbaar maar wel voelbaar begonnen te worden, verlegde men de prioriteiten en werden deze barrières genomen. Er kwam een golf van fusies op gang. Het is dan ook duidelijk geworden dat de fusie van KSW met H. ten Cate aanzienlijke voordelen met zich heeft meegebracht op gebieden van schaalvergroting, efficiencyverbetering, verbreding van de basis en versterking van de concurrentiekracht. Bijna alle middelgrote textielondernemingen voeren vervolgens aftastende besprekingen over samenwerking, meestal in steeds weer andere samenstelling. Als de eerste fusies tot stand zijn gekomen, ontstaan opnieuw aftastende besprekingen tussen de overblijvers die vrees alleen komen te staan. Op deze wijze ontstaat vanaf 1961 een ware fusiegolf die tot en met 1966 voortduurt en waarin 60 % van het totale aantal fusies plaatsvindt met 27 van de 47 fusiedeelnemers. Er komen in deze fusiegolf drie reuzenfusies tot stand (KNTU, Texoprint en Van Heek & Co concern) en twee kleinere fusies, (BEHTI en Van Dissel-V.d. Briel & Verster). Het zijn, met uitzondering van Texoprint, alle fusies waarbij de defensieve doeleinden de overhand hebben. Bij Texoprint speelt heel duidelijk risicospreiding een rol.⁹

Na 1966 is de fusiegolf voorbij en zijn alle expansieve en defensieve fusies gerealiseerd. Wel vinden dan tussen de overgebleven bedrijven nog talloze aftastende besprekingen plaats.

* Kroese, die van een aantal van deze contacten de initiator was, sprak hierbij van de LVTV (Los Vaste Textiel Verkering). Samen met Wisselink stelde hij in 1968, dus na de fusiegolf, een lijst op van 66 middelgrote KRL-ondernemingen die zouden moeten starten met innige contacten om gemakkelijker met elkaar te kunnen communiceren en zo geleidelijk naar elkaar toe te groeien. Het doel was om gezamenlijk krachtiger te staan en met elkaar afgestemde investeringsplannen op te zetten teneinde daarvoor kredietgaranties en rente subsidies van de regering te verkrijgen. De meeste textielondernemingen bevonden zich toen reeds “min of meer in de vernieling”, zoals Kroese het uitdrukte.¹⁰

Met uitzondering van één overname is uit het LVTV-plan echter geen enkele samenwerking meer voorgekomen. Het herstel na de zeer slechte textieljaren 1965–1967 stimuleerde het vertrouwen in eigen kracht en behoud van zelfstandigheid. Wel vonden er nog enkele overnames plaats, voornamelijk om nieuwe markten te betreden. Uit de contacten met de regering ontstonden nieuwe gremia als aanspreekpunten voor de overheid, zoals de COST (Commissie Onderlinge Samenwerking Textielindustrie), waarin textielwerkgevers en de vakbonden vertegenwoordigd waren en Fenetextiel dat de afzonderlijke brancheorganisaties overkoepelde.

In 1969 vindt de laatste reuzenfusie plaats. Met als doel risicospreiding wordt er een nieuwe groeirichting aan de bestaande drukkerijactiviteiten van Texoprint toegevoegd, de woningtextiel. Negen jaar later, als de kaalslag in de textielindustrie nog in volle gang is, komen nog drie fusies tot stand met als doel gecontroleerde capaciteitsvermindering. Zo fuseren in 1978 de bontweverijen van Diddens & Van Asten met die van buurbedrijf Koninklijke Raymakers. Het is dan echter te laat voor een vruchtbare samenvoeging, een jaar later gaat de combinatie ter ziele en vindt er een doorstart plaats. In hetzelfde jaar vindt een tweetal door de overheid geïnitieerde fusies plaats: Spinnerij Nederland, waarbij de twee spinnerijondernemingen van de overheid en bijna alle particuliere spinnerijen worden samengevoegd met als doel een gecontroleerde krimp van de spinnerijproductiecapaciteit in Nederland te realiseren en de Twentse Finishing en Printing Combinatie, waarin een drietal veredelingsbedrijven hun

productiecapaciteit samenvoegt teneinde eveneens een capaciteitsreductie door te voeren. Na 1978 vinden er in Nederland geen textielfusies meer plaats.

Als oorzaken van het plotselinge einde van de fusiegolf in 1966 kunnen worden genoemd:

- De bedrijfstak is in zwaar weer terecht gekomen waardoor de meeste textielondernemingen onrendabel zijn geworden en er geen aantrekkelijke partners meer zijn
- Alle aandacht en energie van het management moet worden besteed aan overleven, verbeteren van de efficiency en saneren van het eigen bedrijf
- Voor het realiseren van strategische doeleinden worden fusies vervangen door overnames of joint ventures.

Internationale fusies, waarbij één partner uit een ander land afkomstig is, zijn in de KRL-industrie niet voorgekomen. Sterker nog, fusies tussen ondernemingen uit verschillende regio's binnen Nederland kwamen nauwelijks voor. Bijna alle fusies speelden zich af binnen de eigen regio Twente/Achterhoek, of Z.O.-Brabant. Er was slechts één fusie regio-overschrijdend, Texoprint waarin ondernemingen uit Helmond, Enschede en Deventer werden samengevoegd. Dit alles zegt veel over de nog sterke nationale en zelfs sterke regionale oriëntatie van de KRL-industrie in de betreffende jaren. De internationale en regionale grensoverschrijding is bij de verderop te bespreken overnames juist wel veel voorgekomen, maar deze vonden veel later plaats toen de fusiegolf reeds voorbij was en een nieuwe generatie managers was aangetreden.

In de industriële geschiedenis worden internationaal drie fusiegolven onderkend.¹¹ De Jong heeft onderzoek gedaan naar de concentratiebeweging in het Amerikaanse en West-Europese bedrijfsleven, waarin de achtergronden en kenmerken van de fusiegolven zijn onderzocht. Onderstaand wordt daarvan, met name van de achtergronden, een samenvatting gegeven.¹²

“De eerste concentratiebeweging vond plaats tussen 1880 en 1904 met als meest algemene oorzaak de sterk toegenomen concurrentie. Deze ontstond als gevolg van de schaalvergroting van de productie in de voorafgaande jaren waardoor overcapaciteit, prijsverlagingen en crises optraden. Nieuwe juridische vennootschapsvormen die de financiering van grote ondernemingen mogelijk maakten en nieuwe transportmogelijkheden hebben daarbij de internationalisatie van het concurrentieproces gestimuleerd. De tweede fusiegolf vond met verschillende toppen in de 20^{er} jaren plaats. De doeleinden daarvan waren vermindering van de concurrentie, soms het bereiken van besparingen of strategische expansie. Vooral ondernemingen in de oudere bedrijfstakken in Engeland en Duitsland zochten naar wegen om door consolidatie de concurrentie-intensiteit te reduceren. In de VS vonden toen vrij veel verticale integraties plaats zij het dat de horizontale integraties met 70 % de overhand hadden. De derde fusiegolf nam in de VS een aanloop in de vijftiger jaren terwijl toen de concentratiebeweging in Europa nog gering was. Na 1965 veranderde het beeld in Europa vrij plotseling met hoogtepunten in de 70^{er} jaren. Opvallend daarbij is dat de diversificatie activiteit in West-Europa niet zo sterk was als in de VS”.

Het onderzoek leidt tot de algemene conclusie dat fusiegolven met name optreden in tijden van toenemende (mondiale) concurrentie-intensiteit, die ondernemingen noodzaakt zich defensief of offensief op te stellen. Daarbij geldt als randvoorwaarde dat de economische vooruitzichten zodanig moeten zijn dat er voldoende vertrouwen in de ondernemingsgroei overblijft. In- en deflatieperioden zijn dus niet bevorderlijk voor concentratiebewegingen, terwijl daarentegen perioden van toenemende openheid van nationale economieën met verscherpte internationale concurrentie, druk op de prijzen, maar niettemin voortgezette economische groei noodzaken tot herstructureringen op grote schaal. De perioden rond de eeuwwisseling in 1900, de jaren twintig en de jaren zestig beantwoorden aan dit beeld aldus de Jong in 1988 in het verslag van zijn onderzoeken.¹³

De derde fusiegolf die in de jaren '50 in de VS op gang kwam, ontstond in Nederland pas in het midden van de 60^{er} jaren en bereikte daarna zijn top. Het aantal fusies in de industrie en groothandel klom van 12 in 1958 naar 65 in 1965 en 323 in 1969.¹⁴ De top van de fusiegolf in de KRL-industrie lag rond 1962 en vond dus enkele jaren eerder plaats dan die van het bedrijfsleven in Nederland. Dit verschil in fusietoppen onderstreept de eerder van de Jong vermelde stelling dat concentratieverschijnselen zich afspelen tegen de ontwikkelingen in een bedrijfstak en in veel mindere waarde een gevolg zijn van algemene landelijke of typische bedrijfsfactoren. Daarnaast is bij de KRL-fusies eveneens van toepassing de conclusie dat de fusiegolven optreden in tijden van toenemende internationale concurrentie. Dit was met name bij de KRL-industrie in het begin van de 60^{er} jaren het geval door het opengaan van de grenzen binnen de EEG. De als gevolg daarvan aan het einde van de 50^{er} en aan het begin van de 60^{er} jaren toenemende textiel invoer, en de dreiging en onzekerheid die zij met zich meebrachten, is de belangrijkste reden geweest voor de meeste textiel fusies. De toekomst van de textielindustrie werd toen ook nog als redelijk positief ervaren en de dreiging van de neergang, die zich later heeft voorgedaan, werd toen nog niet als zodanig voorzien. Ook het feit dat de textielindustrie reeds toen qua BrTW pp een achterstand had op andere bedrijfstakken en reeds vroeg als zwak kon worden beschouwd, werd nagenoeg nog niet onderkend.

Het meten van de effecten en het bepalen of een fusie is geslaagd of mislukt is geen sinecure. Of een fusie geslaagd kan worden genoemd hangt ervan af of zij meerwaarde heeft gecreëerd, met andere woorden: een fusie moet, wil zij goed zijn, economische synergie opleveren gebaseerd op het principe dat het geheel meer is dan de som der delen. Een fusie waarbij het geheel minder is dan de som der delen is mislukt, wat vroeger of later ook zal blijken wanneer de concurrentie kans ziet toe te slaan. Bij een geslaagde fusie zullen de voorgenomen doelstellingen moeten zijn gerealiseerd en/of de nieuwe entiteit aan kracht en rendement hebben gewonnen ten opzichte van de medeaanbieders in de markt. "De meting van succes of mislukking van een gevormde combinatie is een terrein vol voetangels en klemmen. Het onderwerp is van vele kanten benaderd. Vanzelfsprekend zijn er problemen met de maatstaven (rentabiliteit eigen vermogen, winst t.o.v. de omzet, of aandeelhoudersvergoeding, etc.), de periode gedurende welke er gemeten wordt, de afzondering van de fusiegevolgen van de externe invloeden en van het effect van de andere transacties door dezelfde onderneming", aldus de Jong.¹⁵ Succes of mislukking is dus niet altijd eenvoudig en objectief vast te stellen, zeker als daarbij ook besloten vennootschappen zijn betrokken. In deze studie over de KRL-industrie wordt door ons een fusie als geslaagd beschouwd als de nieuwe entiteit na 10 jaar nog als zelfstandige onderneming bestaat. Is dat niet het geval dan wordt de fusie als mislukt beschouwd. In onderstaande tabel zijn de KRL-fusies naar type ingedeeld en is aangegeven of de fusie na 10 jaar nog als zelfstandige onderneming bestaat, of dat zij als werkmaatschappij als onderdeel van een concern nog bestaat, of dat zij geen continuïteit heeft gekend.

Tabel 9.2 Geslaagde en mislukte fusies in de KRL-industrie 1950–2000¹

	Aantal fusies	Bestaat na 10 jr. nog als zelfstand. ondern.	Bestaat na 10 jr. nog als werkmaatschappij	Bestaat na 10 jr. niet meer als zelfst.ondern. noch als werkmij
Expansief	4	3	1	
Defensief	3			3
Riscospreiding	2	1	1	
Krimp	4		1	3
Totaal	13	4 (31 %)	3 (23 %)	6 (46 %)

¹ Eigen onderzoek

In totaal hebben er in de periode 1950–2000 13 KRL-fusies plaatsgevonden, waarvan er 10 jaar na de oprichting nog vier als zelfstandige onderneming bestonden, d.w.z. 31 %. Is de uit de fusie ontstane zelfstandige onderneming later getransformeerd tot werkmaatschappij van een nieuwe concentratie, dan bedraagt het aantal dat na 10 jaar nog bestaat drie, d.w.z. 23 %. In totaal kunnen er dus zes, d.w.z. 46 % van de fusies als mislukt worden beschouwd. Uit onderzoeken van Schenk en Wassenberg blijkt dat 60 à 70 % van de ondernomen fusies “niet aan de verwachtingen heeft voldaan”, maar dat ongeveer 50 % “ronduit als mislukt” kan worden beschouwd.¹⁶ Met 69 % van de fusies mislukt als zelfstandige onderneming of m.a.w. “niet aan de verwachtingen voldaan” en met 46 % van de fusies die niet meer als zelfstandige onderneming noch als werkmaatschappij bestaan, heeft de KRL-industrie het dus niet slechter gedaan dan als gemiddelde wordt aangenomen.

Uit nader onderzoek blijkt dat rond 1960 ca. 20 % van de KRL-ondernemingen groot tot middelgroot genoemd kon worden en meer dan 500 werknemers in dienst had. Van de 44 fusiedeelnemers, waarbij wegens dubbel telling drie van de eerder genoemde 47 zijn geëlimineerd, blijkt dat een kleine 60% meer dan 500 werknemers in dienst had. Daaruit kan de conclusie worden getrokken dat een zeer groot deel van de middelgrote en grote KRL-ondernemingen en dus ook een zeer groot deel van de KRL-productiecapaciteit bij een fusie betrokken is geweest. Gesproken kan dan ook worden van een ‘fusie intensieve bedrijfstak’. De kleinere KRL-ondernemingen hebben in veel mindere mate aan fusies deelgenomen. Beperkt mogelijke schaalgrootte-effecten, het behoud van flexibiliteit maar vooral van zelfstandigheid, zullen hierbij een belangrijke rol hebben gespeeld. Voor zover bekend is er geen vergelijking gemaakt van de fusie-intensiteit tussen verschillende bedrijfstakken. Wel is uit internationale vergelijking bekend dat in snel groeiende bedrijfstakken (auto’s in de 50^{er} en 60^{er} jaren, farmaceutische industrie in de 60^{er} en 70^{er} jaren, computers tot ca. 1985) weinig fusies zijn voorgekomen, terwijl in relatief of absoluut stagnerende bedrijfstakken (kolen, scheepsbouw, textiel, onderdelen van de voedingsmiddelen en chemische industrie) juist veel fusies tot stand zijn gekomen¹⁷. De KRL-industrie is daarop dus geen uitzondering.

In 1960 telde de bedrijfstakvereniging KRL 130 ondernemingen, waarvan er 45 aan een fusie hebben deelgenomen, wat betekent dat 35 % of ruim 1/3 deel van de ondernemingen uit de bedrijfstak is gefuseerd. Tien jaar na de fusie bestonden van de 45 bedrijven er nog 24 als werkmaatschappij of als productielocatie, d.w.z. ruim 50 %. In het jaar 2000 was dat aantal verminderd tot 11, ofwel 24 %, d.w.z. dat ruim 75 % van de fusiedeelnemers niet meer bestaat, hetgeen een laag percentage kan worden genoemd. Dat de KRL-industrie hierbij slecht heeft gescoord zal na de eerder geschetste ontwikkelingen niet verwonderen. De oorzaak van deze kaalslag lag echter niet altijd bij de externe omstandigheden, er zijn ook interne oorzaken van mislukking aan te wijzen. Zij komen bij de bespreking van de individuele ondernemingen aan de orde.

Niet altijd zijn de grenzen tussen offensieve, defensieve, krimp- en risicospreidingsfusies scherp te trekken. Soms heeft een offensieve fusie naast uitbreiding ook defensieve kenmerken, zijn fusies ter risicospreiding ook expansief en hebben krimpfusies eveneens defensieve trekken. Maar over het algemeen is het hoofdmotief van een fusie goed te traceren. In totaal zijn er vier expansieve fusies en twee fusies ter risicospreiding geweest, zij bestonden alle in de één of andere vorm nog na 10 jaar, terwijl er in het jaar 2000 nog vijf van de zes over waren. Deze op groei ingestelde fusies (offensief en risicospreiding) zijn dus geslaagd te noemen en hebben alle de neergang van de bedrijfstak overleefd. Zij waren over het algemeen bij de start rendabel en in staat de noodzakelijke consolidatiefase uit te voeren, toen de financiële gang van zaken nog redelijk gezond was.

Daarentegen hebben de drie defensieve fusies en drie van de vier krimpfusies de eerste 10 jaar niet overleefd. Van de meeste van deze fusiepartners was de financiële uitgangspositie niet sterk, bovendien moest naast consolidatie en integratie vanaf de start worden gesaneerd en gereorganiseerd terwijl vaak door de financiële verliezen de liquiditeitspositie verslechterde.

De mogelijke voordelen van een fusie waren hierbij niet in staat de negatieve invloed van de toenemende internationale concurrentie op te heffen. Van de hoopgevende verwachtingen bij deze fusies is niets terecht gekomen. De bedrijven die een defensieve- of een krimpfusie zijn aangegaan waren, met uitzondering van de spinnerijen bij de KNTU, marginaal of maakten verlies en uiteindelijk hebben zij geen van alle continuïteit gekend.

De conclusie kan dan ook worden getrokken dat van fusies met defensieve- en capaciteits-reductiedoeleinden nauwelijks verwachtingen mogen worden gekoesterd. Ook de grote fusies van dit type in de grote scheepsbouw (RSV) en in de wolindustrie (Sigmacon) zijn mislukt. Alleen in het sociale vlak waren er voordelen. Meestal met steun van de overheid konden de ontslagen meer in de tijd worden gespreid en de sociale consequenties wellicht enigermate verzacht. Ook hierbij kan achteraf worden vastgesteld dat bij een betere analyse van de toekomstmogelijkheden de bestede overheidsgelden beter hadden kunnen worden gebruikt voor omscholing, opleiding en productontwikkeling.

De laatste decennia zijn er vele studies verricht naar de effecten van fusies. Hieruit komt naar voren dat in het algemeen de verwachte toename van de efficiency bij fusies niet of nauwelijks wordt gerealiseerd en dat ook andere verwachte voordelen in de praktijk in twijfel kunnen worden getrokken. Schenk, die onderzoek heeft gedaan naar deze fusiestudies, komt tot de volgende conclusies:

“Wat opdoemt uit het empirisch materiaal is de toenemende twijfel aan het nut van grote fusies en acquisities. Definitieve antwoorden zijn moeilijk te geven, maar het lijkt er sterk op dat fusies als economisch verschijnsel, en gemeten aan de gangbare criteria, weinig tot niets te bieden hebben.

1. Gemiddeld genomen blijken fusies niet te leiden tot toename van de productie efficiency. De winstgevendheid, en dat is toch een belangrijke indicator van de efficiency, blijft op zijn hoogst gelijk”. Ook De Jong komt tot eenzelfde soort conclusie en stelt dat “technisch-organisatorische schaalvoordelen kunnen de concentratie activiteiten niet verklaren”. Schenk vervolgt:
2. “Ook het ex post verloop van een indicator als groei van marktaandeel geeft weinig reden aan te nemen dat fusies leiden tot superieure prestaties. Tevens kan geconcludeerd worden dat als er sterke machtsposities zijn opgebouwd door middel van een fusie, zich dat niet uit in hogere winsten.
3. Bovendien zijn er tekenen dat het binnenhalen van relatief innovatieve ondernemingen niet leidt tot verhoging van het innovatieve vermogen van de nieuwe combinatie”.¹⁸

Betrekken we deze weinig positieve conclusies op de KRL-fusies, dan kan het volgende worden geconstateerd:

1. Bij een groot aantal KRL-fusies is opvallend dat juist verbetering van de productie-efficiency en verlaging van de kostprijs, met het doel versterking van de concurrentiepositie, een belangrijk fusiemotief is geweest. Niet alleen bij de defensieve, maar ook bij de offensieve- en de krimpfusies. Gesteld kan worden dat daarbij efficiencyverbetering niet of slechts tijdelijk is gerealiseerd en zeker niet voldoende is geweest om het met het lagere prijsniveau van de ingevoerde goederen te kunnen concurreren.
2. Groei van het marktaandeel heeft met name bij de horizontale fusies in de 50^{er} en 60^{er} jaren aanvankelijk wel plaatsgevonden, maar door de toenemende prijsdruk zijn de verwachte effecten daarvan op den duur in rook opgegaan. Alleen de fusie tussen Van Vlis-singen en Ankersmit uit 1964 is daarop een uitzondering, omdat het prijsniveau op hun afzetmarkten in veel mindere mate is aangetast.
3. Door fusies zijn geen innovatieve ondernemingen binnengehaald. Wel kan geconstateerd worden dat door de toegenomen schaalgrootte, met name bij de grotere concerns KNTC en Gamma Holding, de kracht van de research en development is vergroot waardoor vooral in de veredelingsafdelingen belangrijke productverbeteringen tot stand zijn gekomen.

Al zijn ook voor de KRL-industrie de gevolgen van de fusies niet onverdeeld positief te noemen en is er sprake van talrijke mislukte fusies, de twee grote textielconcerns KNTC en Gamma Holding, die de neergang van de bedrijfstak hebben overleefd, zijn wel dankzij fusies ontstaan. Door hun daardoor verworven schaalgrootte waren zij in staat:

1. Sterk verbeterde producten te ontwikkelen
2. Talrijke acquisities te verrichten
3. Zich op internationale schaal uit te breiden
4. Financiële tegenvallers op te vangen
5. Nieuw vermogen aan te trekken en
6. Het management buiten de oorspronkelijke familiesfeer te ‘verfrissen’.

Tabel 9.3 Fusies in de KRL-industrie 1950–2000. Fusies en fusiedeelnemers

Type	Concern/fusiedeelnemer	fusie jaar	Type	Concern/fusiedeelnemer	fusie jaar	Type	Concern/fusiedeelnemer	fusie jaar
E	Kon.Nijverdal-Ten Cate *		D	BEHTI:		K	Van Heek & Co concern	
	KSW ***	1952		Baekers	1961		Van Heek & Co	1965
	H ten Cate ***	1952		Elias	1961		Rigtersbleek	1965
E	Kon. Jordaen-Ter Weeme **			De Haes	1961		Nico ter Kuile	1965
	Jordaen	1955	D	Kon. Ned. Textiel Unie		K	Didd.&v.Ast - Kon.Raym.:	
	Ter Weeme	1955		Bamshoeve	1962		Diddens&V.Asten	1978
E	Blijdenstein – Willink *			KNKS / TKS	1962	K	Spinnerij Nederland **	
	Blijdenstein	1959		Oosterveld	1962		Spinnerij KNTC Alm.	1978
	Willink ***	1959		Wellink *	1962		Idem KNTC Nijv.dal ***	1978
E	Van Heek – Scholco *			Roombeek	1965		Spinnerij Schuttersveld	1978
	L.van Heek ***	1962		Scholten	1962		Idem Van Heek Scholco	1978
	Scholten & Cie	1962		Kon. Jord.- Ter Weeme (2x)	1962		Idem Textiel Gr.Twenthe	1978
R	Texoprint **			Molkenboer	1962		BamshoeveGroep***(2x)	1978
	Van Vlissingen ***	1964		Menko	1965		Spinnerij Tubantia	1978
	De Nijverheid	1964		Hardick	1965	K	Twentse Fin. Print. Comb.	
	Ankersmit	1964		Ten Hoopen	1966		Ned.Bontweverij	1978
R	Hatéma–Texopr./Gamma *			BETHI (2x)	1966		Lakatex ***	1978
	Hatéma ***	1969		Holland	1966		Twentsche Stoomblekerij	1978
	Texoprint ***	1969	D	V.Dissel-V.d.Br.&Verst.				
				V.Dissel	1963			
				V.d.Briel & Verster	1963			

Bron: Eigen onderzoek. E = Expansie fusie, D = Defensieve fusie, R = Risicoverminderingsfusie, K = Krimp fusie.

* = Na 10 jr. nog bestaand als zelfst. onderneming. ** = Na 10 jr. nog bestaand als werkmaatschappij.

*** = In 2000 nog bestaand als productielocatie of handelsbedrijf. Fusiejaar = jaar van fusie of winstpooling

Ook bij enkele middelgrote fusies tussen financieel gezonde ondernemingen is een aantal van deze voordelen gerealiseerd. In de gevallen dat de partners niet sterk stonden of in een verliesmakende situatie verkeerden was dat anders. Veelal bestond daarbij de hoop dat door samenvoeging en sanering van de productiecapaciteit, door samenvoeging en beperking van assortimenten en verkooporganisaties en/of vermindering van overheadkosten, de financiële uitkomsten konden worden verbeterd. De praktijk heeft geleerd dat in dergelijke gevallen deze hoop bijna altijd ijdel bleek te zijn. De potentiële efficiencywinst werd vaak in korte tijd weggespoeld door tijdverlies over te nemen maatregelen, uit de hand lopende herstructureeringskosten, afvloeiingsregelingen, verhuiskosten, aanloopverliezen en zich altijd voordoende incidentele tegenvallers. Op wat langere termijn namen de verliezen toe en liepen zij vast. De conclusies uit deze paragraaf zijn:

1. Dat na 10 jaar het aantal mislukte fusies in de KRL-industrie overeen kwam met de gemiddelde cijfers uit het bedrijfsleven
2. Dat op langere termijn het aantal geslaagde fusies in de KRL-industrie achterbleef bij dit gemiddelde

3. Dat dankzij wel geslaagde fusies enkele concerns zijn ontstaan, die juist door hun schaal-grootte in staat zijn geweest de structurele neergang van de bedrijfstak te overleven
4. Dat de defensieve fusies en de fusies ter capaciteitsvermindering, die meestal uit zwak-kere bedrijven zijn samengesteld, geen van alle de neergang van de bedrijfstak hebben overleefd
5. Dat risicospreiding geen wijd verspreid motief voor fusies en overnames is geweest, maar dat deze wel succesvol zijn geweest.

In onderstaande tabel zijn de gerealiseerde KRL-fusies weergegeven. In de volgende para-grafen worden de grote fusies en de belangrijkste middelgrote fusies besproken.

9.2 De Reuzenfusies

In de periode 1950–2000 is er in de KRL-industrie sprake geweest van vijf grote fusies, zij worden door ons aangeduid als reuzenfusies. Daarnaast was er een zevental kleinere. De reuzenfusies hebben bij het tot stand komen een personeelsbestand gehad van 5.000 à 6.000 medewerkers. Zij worden hieronder besproken. Drie reuzenfusies hebben de grondslag gevormd voor de twee grootste textielconcerns van Nederland, die dankzij de fusies en de daarna genomen strategische maatregelen, de neergang van de bedrijfstak hebben overleefd. De twee andere reuzenfusies hebben de textielcrisis niet overleefd.

9.2.1 Koninklijke Nijverdal-Ten Cate

Koninklijke Nijverdal-Ten Cate NV (KNTC) te Almelo is in 1957 ontstaan uit de samen-voeging van twee grote textiel ondernemingen, de Koninklijke Stoom Weverij NV (KSW) te Nijverdal en H. ten Cate Hzn. & Co NV (H. ten Cate) te Almelo. Volgens de dissertatie van Vleesenbeek was dit de eerste grote industriële fusie in Nederland na de Tweede Wereld-oorlog.¹⁹

De KSW bezat grote spinnerijen en weverijen en had als dochteronderneming het verede-lingsbedrijf de Koninklijke Stoombleekerij (KSB), alle te Nijverdal. Daarnaast was de KSW mede aandeelhouder in twee andere loonveredelingsbedrijven, de Nederlandsche Stoomblee-kerij te Nijverdal (NSB) en de Twentse Stoombleekerij te Goor (TSB). H. ten Cate bezat omvangrijke spinnerijen en weverijen te Almelo en was ten tijde van de fusie grootaandeel-houder van de twee laatstgenoemde veredelingsbedrijven, NSB en TSB. Vóór de Tweede Wereldoorlog werd door de KSW ca. 70 % van de export naar Nederlands-Indië verscheept. Na de oorlog herstelde de vroegere concurrent Japan zich in snel tempo en kwam in Indië opnieuw sterk opzetten. Ook diende zich een nieuwe concurrent aan, de Verenigde Staten, waar de automatisering zo ver was doorgevoerd dat men er ondanks de hoge lonen een alles-zins redelijke kostprijs wist te bewerkstelligen.²⁰ Toen daarnaast door de politieke ontwikke-lingen de Indonesische afzet nog eens extra onder druk kwam te staan, werd door de KSW een twee sporen beleid uitgestippeld:

1. Om de export naar Nederlands-Indië te behouden moest het productieproces naar het Amerikaanse voorbeeld zoveel mogelijk worden gestandaardiseerd en geautomatiseerd.
2. Daarnaast werd het noodzakelijk geacht de eenzijdigheid van de export naar Nederlands-Indië te verminderen en de export op te voeren naar landen met een relatief hoog wel-vaartsniveau. Daartoe zou het pakket weefsels met een hogere toegevoegde waarde, zoals poplin voor overhemden en blouses, regenkleding, donsichte weefsels en japonstoffen moeten worden uitgebreid.²¹

H. ten Cate was door de sterke groei voor de Tweede Wereldoorlog als één der eersten in de textiel gestart met de uit de VS overgewaaid wetenschappelijke bedrijfsvoering van Taylor. De Ten Cate-bedrijven kregen daardoor een Amerikaanse aanpak van grote series met weinig

omsteltijden, een hoge efficiency en een relatief lage kostprijs. Ook bij Ten Cate realiseerde men zich na de Tweede Wereldoorlog dat de grote eenzijdigheid van de omvangrijke export naar Indonesië grote risico's inhield. De afzet naar Indonesië was nog steeds substantieel, maar zij vertoonde een dalende tendens en nam van 1947 tot 1951 bij de KSW af van 24 % naar 16 % en bij Ten Cate van 22 % naar 13 %.²² Redenen waarom besloten werd de export te verbreden naar andere landen en werelddelen en daar actief op in te zetten. In onderstaande tabel is de geografische omzetverdeling van het jaar vóór de samenwerking weergegeven.

Tabel 9.4 Binnenlandse en buitenlandse omzet KSW en H. ten Cate 1951

Omzetverdeling	KSW		H.ten Cate	
	Mln.gld.	%	Mln.gld.	%
1951				
Binnenland	15.6	42	21.0	40
Europa	7.3	20	19.3	36
Indonesië	6.1	16	7.0	13
Rest wereld	8.2	22	5.8	11
Totaal	37.3	100	53.1	100

Bron: Vleesenbeek, blz. 116, 117

Uit de tabel blijkt dat:

- Ten Cate in 1951 duidelijk een maat groter is dan de KSW
- Voor beide ondernemingen het binnenland het belangrijkste afzetgebied is
- Ten Cate buiten Nederland in Europa de sterkste marktpositie heeft en KSW in de rest van de wereld.

Beide ondernemingen voerden in hoofdlijnen een gelijksoortig tweesporenbeleid om zowel in de rest van de wereld als ook in Europa de marktpositie te versterken. Beide waren ervan overtuigd dat, in verband met de politieke risico's in Indonesië en vanwege de concurrentie van grote internationaal opererende textielondernemingen, het tweesporenbeleid met spoed moest worden doorgevoerd. Uit onderlinge contacten ontstond een inzicht om het tussen de naburige bedrijven niet tot verheviging van de concurrentiestrijd te laten komen, maar dat het verstandiger was om juist samen te werken. Daardoor was nog meer massaserieproductie te bereiken waardoor de kostprijs verder kon dalen. Ook de productie voor de hoogwaardige weefsels voor de Europese landen, dat een wendbaar en kostbaar productieapparaat vergde, nodigde uit met een ander bedrijf tot afspraken te komen over verdeling van productie en investeringen en zodoende het voordeel van grootschaligheid te kunnen bereiken.²³ Een groot voordeel was het feit dat beide partners goed rendabel waren en over een gezonde financiële structuur beschikten.²⁴ Later zal blijken dat er wat dit aspect betreft een groot verschil heeft bestaan tussen de fusie van KNTC en enkele andere reuzen fusies.

De KSW was met haar aandelen incurant aan de Amsterdamse Effectenbeurs genoteerd en was op weg een open NV te worden. Ten Cate was een familievennootschap met grote pakketten aandelen in vaste handen, die fiscaal gezien een aanmerkelijk belang vertegenwoordigden. Een overname van Ten Cate door de KSW of andersom, stuitte op zowel particuliere als fiscale bezwaren, terwijl een fusie gecompliceerd was en daarover bovendien nog niet veel kennis en ervaring voorhanden was.

Teneinde toch tot een zekere vorm van samenwerking te komen werd in 1952 gestart met een overeenkomst tot winstpooling. Daarbij zouden beide ondernemingen voorlopig zelfstandig blijven en zou de gezamenlijke winst tussen beide partners worden verdeeld op basis van de berekende waardeverhouding en de winstcapaciteit.²⁵ Daarnaast werd naar het voorbeeld van Unilever een personele unie tot stand gebracht, waarbij beide nog zelfstandige ondernemingen zouden worden aangestuurd door dezelfde Raad van Bestuur (RvB). Deze

werd gevormd door vier personen, twee leden van elke onderneming. De RvB werd gecontroleerd en bijgestaan door een ‘college der samenwerkende vennootschappen’, waarin alle commissarissen, directeuren en een oud-directeur zitting hadden.²⁶ Op deze wijze ontstond in één keer de grootste textielonderneming in Nederland met 4800 medewerkers, een gebeurtenis die zeer uiteenlopende reacties opleverde:

- Eén van de vijf familiedirecteuren van H. ten Cate had moeite met het loslaten van de zelfstandigheid en sprak: “Dit is de zwartste dag uit mijn leven”.²⁷
- De secretaris van de Enschedese Fabrikanten Vereniging zag door het ontstaan van de textiel gigant in Almelo en Nijverdal een sterke concurrent ontstaan en vreesde daardoor: “Het einde van de Enschedese textielindustrie”.²⁸
- De President-commissaris van de grootste Nederlandse textiel fabriek, Van Heek & Co te Enschede, merkte in de aandeelhoudersvergadering op: “Dat de gebeurtenissen te Almelo hem wel hadden verrast, maar niet verontrust”.²⁹

Door de bedrijfstak ging een schok. Door twee grote ondernemingen was een voorbeeld gesteld van het opgeven van de zelfstandigheid. Weliswaar moesten de voordelen daarvan nog bewezen worden, maar er was een grootschalige concurrent ontstaan die ongetwijfeld tot goedkoop produceren in staat zou zijn. Het nog vredige naoorlogse textielandschap in Nederland kreeg plotseling een ander aanzien, maar na de eerste commotie ging, mede doordat de financiële resultaten in de bedrijfstak nog tevreden stellend waren, een ieder weer zijns weegs.

Binnen 2 ½ jaar na de start van de winstpoolingovereenkomst overleden drie van de vier leden uit de RvB. Een nieuw lid werd toegevoegd en er ontstond een collegiaal team van twee personen. Deze lieten zich niet leiden, zoals bij andere samenwerkingsverbanden, door bloedgroepen of achterbannen en hadden geen dubbelfuncties, in de zin dat er geen directe verantwoordelijkheid was voor eigen werkmaatschappijen. Zij waren als professionele managers in staat afstand te nemen van hun historische achtergrond. Vanaf het begin van de samenwerking werd het accent gelegd op modernisering van de productie en niet op uitbreiding van de capaciteit, al werd in werkelijkheid door verbetering van de productiviteit de geproduceerde hoeveelheid vergroot. Het Zwitsers textieladviesbureau Gherzi werd ingeschakeld en lichtte alle productiebedrijven door teneinde de laatste arbeidsbesparende methoden toe te passen en de modernste machines te kunnen aanschaffen. Het productieapparaat van de spinnerijen werd gemoderniseerd. Er werden nieuwe weverijen gebouwd, die grotendeels van nieuwe machines werden voorzien, terwijl voorts in de veredelingsbedrijven door continu-processen en bredere machines, de productiviteit sterk werd opgevoerd. Door deze maatregelen ging niet alleen de efficiency maar ook de productiehoeveelheid met gemiddeld 30 à 50 % omhoog en kwam de winstgevendheid van de combinatie in de periode 1952–1957 boven die van de bedrijfstak te liggen.³⁰

Teneinde de artikelen van de Indische markt geschikt te maken voor de Europese markt werden experimenten opgezet om kreukherstellende -, krimpvrije - en strijkvrije eigenschappen aan het doek toe te voegen, zodat de fijne Indische weefsels konden worden gebruikt voor het maken van overhemden en blouses. Door het voorkomen van dubbelinvesteringen en door de toenemende productiesamenwerking, waardoor artikelen van het ene bedrijf in het andere werden geproduceerd en personeel over en weer werd ingezet, waren beide ondernemingen naar elkaar toegegroeid. Ook werd het administratief steeds ingewikkelder om te lokaliseren waar precies winst was gemaakt. In 1957 leek het moment gekomen om de productiecapaciteit te combineren, de nog gescheiden verkooporganisaties samen te voegen en te streven naar een volledige fusie van de twee ondernemingen met gezamenlijk inmiddels ruim 5.500 personeelsleden.³¹ In de ogen van de verkoopmanagers heeft het echter nog te lang geduurd voordat de dubbele agentenstructuur per land werd beëindigd³², een verschijnsel dat vaker voorkomt bij sterk op de productie georiënteerde ondernemingen.

Met behulp van deskundigen kon een constructie worden uitgedacht waardoor de eerder genoemde bezwaren van de aanmerkelijk belangen konden worden omzeild.³³ De RvB gaf de voorkeur aan een collegiale bestuursvorm en hief zichzelf op. Er kwam een algemene directie waarin alle op dat moment aanwezige acht directeuren een plaats kregen. Onder de nieuwe naam Koninklijke Textielfabrieken Nijverdal - ten Cate NV (KNTC) gaat de nieuw gevormde NV in 1957 naar de Amsterdamse effectenbeurs. Daarna worden een groot aantal acties en strategische maatregelen doorgevoerd, die later in deze studie aan de orde zullen komen.

Succesfactoren:

- Het aanwezig zijn van een visie t.a.v. de noodzaak om vervangende markten te moeten zoeken en het inzicht dat deze beter gezamenlijk veroverd zouden kunnen worden op de bestaande aanbieders.
- Het vroegtijdig starten van de samenwerking, zodat de integratie van beide ondernemingen nog in de relatief goede textiel jaren heeft kunnen plaatsvinden.
- Het feit dat beide partners goed rendabel waren en over een gezonde financiële structuur beschikten.
- Het inschakelen van een extern adviesbureau om de fusievoordelen zo snel mogelijk te kunnen realiseren.

Faalfactor:

- Er is één factor, die zich ruim tien jaar later als ernstige zwakte zal openbaren. Door de samenvoeging van twee ondernemingen met dezelfde PMCC's is de nieuwe combinatie bijna geheel afhankelijk van één markt die sterk afnemend zal worden, die van de kleding-industrie.

9.2.2 Koninklijke Nederlandse Textiel Unie (KNTU)

In de 50er jaren werd door een aantal Nederlandse spinnerijen de 'Stichting Onderlinge Research' (SOR) opgericht, die tot doel had het verrichten van technisch - en technologisch onderzoek, dat moest leiden tot kwaliteitsverbetering en kostprijzverlaging van hun spinnerijproducten. Aan het einde van de jaren '50 vroegen de directies van de aan de SOR deelnemende bedrijven zich af of in verband met het wegvallen van de invoerrechten een verdergaande samenwerking dan alleen op het gebied van technische research niet geboden was. Terwijl deze gedachte werd uitgewerkt is ook contact gezocht met de bestaande 'weversvereniging'. Deze club van weverij directeuren had als voornaamste doelstelling: "Een tegenwicht te vormen tegen de macht van het spinners kartel, de Garententrale, met betrekking tot de prijsvaststelling van de garens". De spinners waren ervan overtuigd dat, zonder een gezamenlijke rationele aanpak, de Nederlandse singlewevers niet in staat zouden zijn de komende concurrentiestrijd binnen het geïntegreerde Europa met succes te doorstaan. Zij werden geadviseerd eveneens een onderlinge samenwerking aan te gaan zoals de spinnerijen van plan waren op te zetten.³⁴ Een groot aantal van deze singlewevers bestond uit middelgrote weverijen, die vaak een zeer omvangrijk en uiteenlopend assortiment weefsels produceerden, niet over voldoende financiële middelen beschikten om te moderniseren en waarbij eigendom en leiding vaak in één hand lagen. Bovendien zagen de spinners met lede ogen aan, dat KNTC in het kader van verbreding van de basis, een aantal singleweverijen had overgenomen. In het verleden waren dit belangrijke afnemers van de single spinnerijen, terwijl zij nu werden beleverd vanuit de spinnerijen van KNTC.³⁵

Volgens het eindrapport van Bureau Berenschot dat naar aanleiding van de ondergang van de KNTU is opgesteld, "werd door de wevers de noodzaak van een samenwerking wel erkend, doch voelden zij zich tot een grootschalig samengaan zelfstandig niet in staat".³⁶ Verondersteld kan worden dat de eerder genoemde zwakheden van de weverijen hierbij van

invloed zijn geweest, maar ook de bijna onmogelijke taak om de qua PMCC uiteenlopende weverijen tot een nieuwe grote eenheid te smeden.

Uiteindelijk is de gedachte ontwikkeld om niet aan te sturen op een spinnerijgroep en een los daarvan staande weverijgroep, maar om een combinatie te vormen van deze beide. Ongetwijfeld zal daarbij het volledig geïntegreerde textiel concern KNTC als voorbeeld hebben gediend. Uit de talloze aftastende besprekingen die vervolgens tussen diverse textielondernemingen gevoerd werden, bleef uiteindelijk een groep over van zeven voornamelijk middelgrote familiebedrijven. Door deze groep van zeven werd in 1962, door een vrijwillige samensmelting tot één nieuwe textielonderneming, de Koninklijke Nederlandse Textiel Unie NV (KNTU) gevormd. Met de aandelen genoteerd aan de Amsterdamse effectenbeurs, waardoor het voor familiebedrijven interessant was toe te treden, ging met bijna 6300 personeelsleden in 1962 de KNTU van start. Qua opzet en constructie in Nederland een uniek project, zij het dat door het ruime aantal deelnemers, de samenwerking op vrijwillige basis, de onbalans in de productiecapaciteit en de niet sterke financiële basis van vooral de wevers, wel een aantal zware handicaps was ingebouwd. Binnen de deelnemende families was er geen unanimitéit over het voorgenomen project, er waren optimistische voorstanders en kritische tegenstanders die geen vertrouwen hadden in de plannen.³⁷ De laatsten hebben zich na de start uit de dagelijkse leiding teruggetrokken.

Tussen de spinnerijen bestond weliswaar een onderlinge concurrentie, maar door het gezamenlijk belang van een gezonde weverijsector, de samenwerking in de Garen Centrale en de over het algemeen goede financiële resultaten was er wel sprake van enige verwantschap. Bij de weverijen die soms wel, soms geen concurrent van elkaar waren, was van enigerlei onderlinge relatie nauwelijks sprake. De enige verwantschap die er bestond, was de strijd tegen de invloed van het kartel de Garen Centrale en de bedreiging door de opkomende internationale concurrentie.

De volgende textielondernemingen traden toe tot de KNTU:

Spinnerijen:

- NV Katoenspinnerij Bamshoeve te Enschede
- Koninklijke Nederlandsche Katoenspinnerij NV (KNKS) te Hengelo, die een economische eenheid vormde met de NV Tilburgsche Katoenspinnerij (TKS)
- NV Spinnerij Oosterveld te Enschede
- J Wellink NV, twijnerij en vlechterij, te Oldenzaal.

singleweverijen:

- J.F.Scholten & Zonen NV te Enschede
- Koninklijke Textielfabrieken Jordaan-Ter Weeme NV te Haaksbergen/Neede
- NV Koninklijke Oldenzaalse Stoomweverij v/h J.H.Molkenboer Jr.

In 1965 werden daaraan nog toegevoegd:

- NV Spinnerij Roombeek

en de weverijen:

- N.J.Menko NV te Enschede
- F. E. Hardick Zijdeweverij NV te Haaksbergen.

En in 1966:

- D.J. ten Hoopen & Zoon NV te Haaksbergen
- BEHTI, Baekers-Elias-De Haes Textielindustrie NV te Eindhoven
- NV Textielfabriek Holland te Enschede

alsmede de tricotstoffen breierij,

- Jerseyfabrieken Kerssemakers NV te Beek en Donk.

In totaal dus 15 fabrieken t.w. vijf spinnerijen, acht weverijen, één twijnerij en één breierij. Voorts waren er drie levenskrachtige deelnemingen, Hollantor NV, Ames Textiel Unie NV en Hokatex NV. Gekozen werd voor een geleidelijke overgang van de zelfstandig opererende

familieondernemingen via de weg van coördinatie naar een totale ondernemingsstrategie.³⁸ In het eerste jaarverslag 1962 wordt dan ook vermeld: “Het spreekt welhaast vanzelf, dat de voordelen der samenwerking niet aanstonds, maar eerst na verloop van tijd bemerkbaar zullen zijn. Met een betrekkelijk lange aanlooptijd zal moeten worden gerekend”.³⁹

Bij de samenstelling van het bestuur van de nieuwe entiteit wordt aanvankelijk rekening gehouden met het feit dat de KNTU is gevormd door vrijwillige samenwerking van zeven vennootschappen met in totaal 18 directeuren. Er is sprake van een fusie, dus van min of meer gelijkwaardigheid tussen de partners en niet van onderschikking als gevolg van een overname door een grotere of meer kapitaalkrachtige onderneming. Naast een Raad van Commissarissen (RvC) werd voor de dagelijkse leiding gekozen voor een RvB van zes leden, samengesteld uit één vertegenwoordiger van de directies van elk der samenwerkende ondernemingen (de kleinste deelnemer, de twijnerij, leverde geen lid van de RvB) en een Raad van Bijstand van dertien leden, zijnde de overige directieleden van de partnerondernemingen. De belangrijkste beslissingen zouden door de beide Raden gezamenlijk worden genomen. De leden van de RvB bleven in functie als directielid van één van de samenwerkende ondernemingen, er was daarbij sprake van een dubbele verantwoordelijkheid. Gedacht werd aan het aantrekken van een voorzitter van de RvB “van buiten de eigen rijen”. Enkele personen met uitgesproken leiderscapaciteiten en werkzaam buiten de textiel werden gepolst, doch deze bleken niet beschikbaar te zijn. Daarom werd vooralsnog besloten om een “rustige onbestreden persoon uit eigen kring” tot voorzitter te benoemen.⁴⁰ De RvB bestond daardoor uit leden die wél ervaring hadden in het leiden van een middelgrote familie onderneming, maar niet van een onderneming met een schaalgrootte van aanvankelijk ca. 6.300 en na drie jaar ca. 8.000 personen. Er ontbrak dus niet alleen een boven de partijen staande onafhankelijke voorzitter, er ontbrak ook managementcapaciteit en -ervaring met het leiden van een relatief groot concern. En dat terwijl er sprake was van een gecompliceerde vrijwillige samenwerking van uiteenlopende bedrijven in een bedrijfstak met toenemende moeilijkheden. Na vier jaar werd de RvB ten dele verjongd en verkleind van zes naar drie personen. Een jaar later werd de inmiddels uitgebreide Raad van Bijstand opgeheven. Ook werden de functies van lid RvB en directeur ener werkmaatschappij niet langer verenigbaar geacht, zodat de emotionele binding met het eigen bedrijf kon worden verminderd. Van het aantrekken, zoals oorspronkelijk bedoeld, van een krachtige onafhankelijke topmanager van buiten met bewezen management kwaliteiten, kwam het ook toen niet.⁴¹

De spinnerijen van de KNTU beschikten in de beginjaren tezamen over ca. 27 % van de totale capaciteit van de Nederlandse spinnerijen. (inclusief de capaciteit van de geïntegreerde spinnerijen/weverijen).⁴² Er werd naar gestreefd om dankzij de fusie grotere series te produceren en met de daardoor ontstane lagere kostprijs internationaal te kunnen concurreren. Intern zouden aanbod van en vraag naar garens beter op elkaar kunnen worden afgestemd. Er mocht niet meer buiten de deur worden gekocht. De intercompany-garenafzet bedroeg in de eerste jaren ruim 50 %, wat betekent dat de KNTU-spinnerijen bijna 50 % van de garenproductie aan derden afleverden.⁴³ Bij de opzet van de KNTU was derhalve sprake van een groot overwicht in spinnerijcapaciteit ten opzichte van de behoefte aan garens van de eigen weverijen. Ondanks het feit dat later meer weverijen tot de KNTU toetraden en spinnerijcapaciteit werd afgebouwd bedroeg, wellicht door de productiviteitsverbetering van de spinnerijen, de interne garenverwerking van de KNTU in 1967 nog steeds ruim 47% van de garenproductie. De structurele onbalans bleef aanwezig, dus waren de KNTU-spinners nog steeds genoodzaakt ruim de helft van hun garenproductie aan derden te verkopen.⁴⁴ Hieronder bevonden zich talloze binnenlandse en buitenlandse weverijen en breierijen die in concurrentie waren met de weverijen en breierijen die waren toegetreden tot de KNTU. Het is verklaarbaar dat deze zochten naar een andere garenleverancier, waardoor juist de onderbezetting van de KNTU-spinnerijen dreigde toe te nemen. De grote overcapaciteit van de spinnerijen die vanaf de start ten opzichte van de weverij- en breierijcapaciteit (de

garenverwerkers) heeft bestaan, in feite een gevolg van verkeerde afstemming bij de start van de verticale integratie (een maatregel die in hoofdstuk 14 nader zal worden besproken), moet dan ook gezien worden als één van de structurele zwaktes van de KNTU die mede ondergang van deze onderneming hebben bewerkstelligd.

De spinnerijen vormden een groep homogene bedrijven waarbij vanwege de schaalgrootte een redelijke mate van massaseriefabricage mogelijk was. De artikelpakketten van de weverijen (Scholten met overhemden- en blouse stoffen, badhanddoeken, tafelgoed en zakdoeken onder het merk Swan, Jordaan-Ter Weeme met huishoudtextiel en badhanddoeken, Molkenboer met huishoudtextiel, lingeriestoffen, overhemdenstoffen, ruwdoek) waren heterogeen, hetgeen uit het oogpunt van risicospreiding een sterk punt was, maar voor het vormen van een grootschalige combinatie met massaserieproductie met een lage kostprijs, een zwak punt. De beperkte mogelijkheid tot massaseriefabricage in de weverijgroep kan als een tweede structurele zwakte van de combinatie worden beschouwd. Het merendeel van de weverijen was niet voldoende rendabel, qua assortiment te versnipperd, niet modern en te kleinschalig, terwijl een enkele mogelijke concentratie te laat is ingezet. Het lijkt erop dat bij de opzet van de KNTU door de deelnemende spinnerijen, bij de selectie van de weverijpartners meer gelet is op het veilig stellen van de garenaftzet dan op mogelijke synergie-effecten tussen de weverijen.

* Over de motieven tot de fusie van de KNTU vermeldt D. Jordaan in een terugblik in 1987 het volgende: “De redenen voor deelname waren verschillend. De single spinners wilden zich verzekeren van afnemers. Wij, de single wevers, hadden twee motieven. Ten eerste vonden we dat de single spinners via hun kartel de Garencentrale ons afknepen en hun winsten ten koste van ons wevers behielden. Dat zouden ze nu eens kunnen goedmaken door met hun toen nog rijke winsten, onze niet meer zo moderne weverijen te vernieuwen. Ten tweede zouden de aandelen verhandelbaar worden. Neefjes en nichtjes wilden graag geld zien en dat zat in de bedrijven geblokkeerd en was ondergewaardeerd in verband met de fiscus”. De andere gesprekspartner A. ter Weeme voegde daaraan toe: “Naast alle zorgen waren er ook problemen over de KNTU structuur. De spin – weefverhouding was onevenwichtig. 300 van de 400 miljoen gulden omzet werd door de spinners gerealiseerd, daarnaast waren we overstaffed”.⁴⁵

De defensieve fusie van de KNTU was op zich een uniek project waarbij echter tijdens de opzet een aantal zwakheden zijn ingebouwd, waardoor de kans op succes ernstig werd verminderd. Toen bovendien de internationale concurrentie verder toenam was zij te zwak om stand te houden. Na een decennium viel het doek.

Succesfactoren:

- De visie dat middels bundeling van krachten en schaalvergroting een grote geïntegreerde textielonderneming beter bestand zou zijn tegen de door de Europese integratie toeneemende internationale concurrentie dan individuele middelgrote ondernemingen
- Het samenvoegen van een aantal familieondernemingen tot één concern met openbaar verhandelbare aandelen.

Faalfactoren:

- De structurele onbalans tussen spinnerij- en weverijcapaciteit
- Op enkele uitzonderingen na te kleinschalige weverijen, waarbij door de uiteenlopende productgroepen nauwelijks effecten van schaalvergroting waren te realiseren
- Een topleiding van directeuren van middelgrote bedrijven die elk geen ervaring hadden in het leiden van een omvangrijk concern

- Een RvB met aanvankelijk leden met een dubbele functie, waardoor naast besturing van het concern ook leiding werd gegeven aan de eigen (familie) bedrijven waardoor de objectiviteit van de besluitvorming met regelmaat in twijfel werd getrokken
- Twee breed samengestelde toporganen, waarbij het aan een boven de partijen staande deskundige buitenstaander als voorzitter en het aan daadkrachtige aanpak ontbrak
- Gekozen werd voor een geleidelijke integratie waardoor in de beginperiode veel kostbare tijd om te saneren en herstructureren verloren is gegaan.

9.2.3 Van Heek & Co concern

Van de reuzenfusies was in die tijd maar één, die erop was gericht om door gezamenlijke reductie van capaciteit en kostenbesparingen uit sterk verliesmakende bedrijven weer een rendabele onderneming op te bouwen. Het betrof Van Heek & Co Koninklijke Textielfabrieken NV, NV Rigtersbleek v/h G.J. van Heek & Zonen, beide te Enschede en Nico ter Kuile & Zonen NV te Neede.

Van Heek & Co was na de Tweede Wereldoorlog de grootste en wellicht ook de rijkste textielonderneming van Nederland. In de jaren voor en kort na deze oorlog bedroeg het eigen vermogen inclusief de deposito's, het vermogen dat de vroegere firmanten in de onderneming hadden gelaten, tussen 85 en 90% van het totale vermogen.⁴⁶ Enerzijds was de onderneming getekend door de harde opstelling bij de loonsverlagingen in de textielcrisisjaren 1923/'24 en 1931/'32, anderzijds dachten degenen die er werkten zich te kunnen koesteren in een aan de Nederlandse Bank gelijkgestelde zekerheid.⁴⁷ Door de rijkdom, de schaalgrootte en het aanzien in den lande, was er geleidelijk aan bij de ondernemingsleiding en de RvC een zekere mate van hoogmoed ontstaan. Het niet nodig vinden om na de Tweede Wereldoorlog, de in het kader van de Marshall hulp voor wederopbouw en vernieuwing beschikbaar gestelde financiële middelen te verkrijgen, is daarvan een voorbeeld.⁴⁸ Ook de uitspraken van de President-commissaris naar aanleiding van de vorming van KNTC te Almelo in 1952, "wij zijn wel verbaasd maar niet verontrust" en daaraan toegevoegd "de historische ontwikkeling schenkt ons reden tot voldoening", wijzen in de richting van bovenstaande mentale instelling, waarbij meer naar het verleden werd gekeken dan naar de toekomst.⁴⁹

Na de Tweede Wereldoorlog werd een groot deel van de productie van Van Heek & Co en Rigtersbleek door de Nederlandse handelshuizen op de Indische – en de Noord Afrikaanse markt afgezet, het andere deel van de afzet werd merendeels via agenten gerealiseerd. Van directe contacten van verkopers met de markt en van marktoriëntatie was kon dan ook nauwelijks sprake zijn. Daarbij dient erkend te worden dat de meeste handelshuizen niet gediend waren van "pottenkijkers uit de fabriek" en de klantencontacten voor zich zelf hielden. Het lijkt erop dat door de hoogmoed en de gebrekkige marktcontacten, het zicht op het reële marktgebeuren en op de gang van zaken in de bedrijfstak enigszins leek te zijn vervaagd en dat door "de tot voldoening schenkende historische ontwikkeling" de ondernemingsgeest aan de noodzakelijke daadkracht heeft ingeboet.

Van Heek & Co was een conglomeraat van verschillende bedrijfstypen, ingedeeld naar productiemethoden, grondstoffen en naar productgroepen. Naast spinnerijen en weverijen, was er het wolbedrijf dat kort na de Tweede Wereldoorlog als nieuwe activiteit werd opgestart en kledingstoffen en dekens produceerde, alsmede het afvalbedrijf waar van reststoffen uit de spinnerijen dweilen en paardendekens werden gemaakt. Voorts werden er lakens en slopen geproduceerd, katoenen dekens, gordijnstoffen, pyjamaflanel, schortstof en vele andere artikelen. Ook werd al in de 50^{er} jaren het merkartikel 'Favorita' in de huishoudgoedsector gelanceerd. "Er waren te veel artikelen voor te veel kleine klanten" aldus Van Schelven in zijn boek *Onderneming en familisme. Opkomst, bloei en neergang van der textielonderneming Van Heek & Co te Enschede*.⁵⁰

Een gunstig facet bij het Van Heek & Co was dat de spinnerijcapaciteit kleiner was dan die van de weverijen (de verhouding spinnerij – weverijcapaciteit was ca. 2:3) zodat niet,

zoals bij de KNTU, garens aan concurrerende weverijen behoeften te worden verkocht. Helaas heeft Van Heek door het vroege tijdstip van de liquidatie geen gebruik kunnen maken van het latere aanbod van goedkopere buitenlandse garens. Ernstiger was het feit dat het bedrijf over een relatief kleine veredelingscapaciteit beschikte. Er was een garenververij en een veredelingsbedrijf voor gordijnstoffen, maar het grootste deel van het verdelingswerk werd uitbesteed bij de dochteronderneming Boekelosche Stoombleekerij (BSB). Daardoor was er in onvoldoende mate chemisch-technologische kennis beschikbaar die noodzakelijk is voor productontwikkeling, die dan ook achterwege is gebleven. Opvallend daarbij is dat de leiding van deze dochteronderneming zelf wel succesvolle productontwikkelingsinitiatieven heeft genomen. Daardoor kon de BSB van het Van Heek & Co-concern worden losgekoppeld en later worden verkocht (zie hfdst 14 3.7.). Het machinepark werd niet als modern gekwalificeerd en in de wandelgangen heette de onderneming dan ook 'Het Museum'.⁵¹ Bekend is dat er in de vijftiger jaren, terwijl bij de meeste collega-bedrijven efficiënte brede weefmachines werden geïnstalleerd, bij Van Heek & Co nog in smalle machines werd geïnvesteerd, omdat er voor deze smalle machines een orderbestand aanwezig was.⁵²

In 1956 werd door het advies bureau Gherzi geadviseerd de bestaande fabrieksgebouwen te moderniseren en daarbinnen, ter vergroting van de efficiency en kwaliteitsverbetering, nieuwe weefmachines te plaatsen. De directie besloot echter voor het investeringsbedrag een geheel nieuw gebouw op te zetten en daarin voor het grootste deel oude machines te plaatsen en slechts een beperkt aantal nieuwe machines aan te schaffen. De noodzakelijke vernieuwing werd daardoor zeer beperkt doorgevoerd. In 1958 werd de eerste helft van deze weverij geopend, een hypermodern gebouw, maar dat gold niet voor de inhoud. Van de 505 machines waren er 48 weefautomaten voor het weven van breed doek, de rest was voor de productie van smal doek, waarvan een aantal omgebouwde weefgetouwen uit 1928! Met trots werd bij de opening vermeld dat deze weverij niet is verplaatst naar het buitenland "Wij zijn Enschede trouw gebleven".⁵³ Het tweede deel van deze nieuwe weverij is nooit meer voltooid. Ook het tot in 1964 in stand houden van de, overigens fraai uitgedoste, Belgische paardentractie voor het interne transport binnen de stad Enschede, kan niet als een bewijs van efficiëncystreven en imagoverbetering worden gezien.⁵⁴

Maar er was niet alleen sprake van een ouderwetse cultuur en minder geslaagde investeringen, er waren ook eerste stappen tot een wat meer moderne aanpak en meer adequate investeringen. In de veredelingsafdeling werd geïnvesteerd in machines om het doek krimp-vrij te kunnen maken en om zelf de stof voor overalls te kunnen verven. Ook werd geparticipeerd in de NV Haagsch Confectie Atelier, een confectiebedrijf voor het zomen van lakens en slopen en er werd een deelneming van 50 % verworven in de confectiefabriek NV Kayser te Lonneker, waar o.a. overalls werden geproduceerd. In 1963 wordt zelfs een nieuwe PMCC betreden, samen met een confectiebedrijf in Woerden dat technische en commerciële knowhow inbracht wordt de NV Safari opgericht voor de productie van tenten voor het opkomende toerisme.⁵⁵ Een activiteit met het karakter van een voorwaarts gerichte integratie in een op dat moment sterk groeiende markt van vrijetijdsbesteding. Tot slot werd in 1964, kort voor de omslag in de spinnerijsector, in de oude Transvaal-gebouwen een nieuwe spinnerij voor rayonvezels en synthetica geopend.⁵⁶ Maar deze vernieuwingen waren in feite te laat en te klein voor de broodnodige omslag van de interne cultuur. De rentabiliteit van de onderneming verminderde reeds vanaf 1950, het dividend daalde en na 1956 werd, met uitzondering van 1959 en 1960, geen dividend meer uitgekeerd. Bij de jaarcijfers over 1961 schreven de accountants: "Dat de gang van zaken bij Van Heek & Co reden gaf tot grote bezorgdheid en dat vastgesteld moest worden dat:

- "Een zeer belangrijk deel van het goederenpakket beneden de kostprijs werd verkocht en dat voor de belangrijkste afdeling van het bedrijf (de stukgoedafdeling) niet alleen de rente en de afschrijvingen niet werden verdiend, maar dat er ook onvoldoende dekking werd verkregen voor de out of pocket expenses.

- Er na het wegvallen van de traditionele afzetmarkten een onvoldoende heroriëntatie met vernieuwing van het artikelassortiment had plaats gevonden, terwijl er ook niet systematisch werd gestreefd om de verliesgevendende artikelen door nieuwe winstgevendende te vervangen.
- Waar nu reeds de kostprijzen niet gedekt worden, moet dus verwacht worden dat toekomstige onvermijdelijk optredende kostenverhogingen zonder meer tot vergroting van het verlies zullen leiden.
- Als niet op korte termijn een belangrijke verbetering in de positie kan worden geëffectueerd, moet worden gevreesd dat de liquiditeit van het bedrijf ernstig in het gedrang zal komen, terwijl ook de financieringsstructuur zal verslechteren”.⁵⁷

Aan deze dramatische constatering wordt in feite nog een doodsteek toegevoegd als wordt gesteld: “Weliswaar zijn er thans nog belangrijke reserves in de vorm van beleggingen (huizenbezit en effecten) aanwezig. Bij de mogelijke verkoop daarvan zouden de beschikbaar komende gelden, bij de huidige gang van zaken, in een financiering van verliezen verdwijnen zonder dat daar concrete baten tegenover staan. Zouden bedoelde middelen aangewend worden ter financiering van toekomstige investeringen, dan zou toch als bedrijfseconomische eis gesteld moeten worden, dat een dergelijke transformatie van rendabele beleggingen buiten het bedrijf in investeringen binnen het bedrijf, slechts gerechtvaardigd zijn indien deze investeringen tot een aanzienlijke verbetering van de rentabiliteit zullen bijdragen, ook in de long run gezien”. Terecht werd gevreesd voor een versterking van de reeds neergaande spiraal. Tot slot wordt door de accountant opgemerkt: “Dat een verdere doorvoering van de budgettering leidende tot een daadwerkelijk verantwoordelijk stellen van de leidende functionarissen voor het behalen van de gebudgetteerde resultaten van hun afdelingen, naar onze mening mede zou kunnen bijdragen tot een verbetering van de situatie. Overwogen moet voorts worden of een vernieuwing van het artikelenpakket niet tevens een wijziging van de organisatie noodzakelijk zal maken”.⁵⁸ Achteraf gezien hadden bij de ernstige situatie veel ingrijpendere maatregelen moeten worden voorgesteld en had een turnaround manager moeten worden aangetrokken. Maar dat lag niet op de weg van de accountant, bovendien bestonden er nog nauwelijks turnaroundmanagers. Bij de kort daarop gepresenteerde interne voorstellen tot wijziging van de organisatiestructuur wordt ook nog eens geconstateerd: “dat de rentabiliteit uitgesproken slecht is en dat parallel daarmee de liquiditeit een zorgwekkend beeld vertoont. Als grondoorzaken hiervan worden summier de volgende oorzaken genoemd: A. “Het ontbreken van een bewust en krachtig beleid gericht op het bereiken van concrete doelstellingen via een concreet beleidsplan en B. Een onvoldoende functioneren van de organisatie zowel qua structuur als qua menselijke organisatie”.

Met dit trieste beeld voor ogen wordt door één van de commissarissen gevraagd, of het niet beter zou zijn zich te richten op een eventuele liquidatie van de onderneming. Van de zijde van de directie luidt daarop het antwoord; “Dat het meer in het belang van de aandeelhouders is om door te gaan en dat het woord liquidatie niet past in het woordenboek van de directie”.⁵⁹ Geschrokken van bovenstaande conclusies en van de ernst van de situatie worden maatregelen genomen om verder afglijden te voorkomen en het functioneren van de organisatie te verbeteren. Mede onder druk van de bank wordt begonnen met de verkoop van enkele niet bedrijfsgebonden activa om de liquiditeitspositie te verbeteren. Voorst wordt uit de bestaande directie een president-directeur benoemd, wordt een nieuwe organisatie van productie en verkoop doorgevoerd en wordt de paardentractie afgeschaft.

Eind 1963 lijkt het er even op dat er, mede dankzij een kentering van de conjunctuur, een verbetering zal plaats vinden. Doch als er zich een jaar later een sterke stijging van de loonkosten voordoet van 13% en de bankschuld verder blijkt te zijn toegenomen, wordt duidelijk dat zelfstandig voortbestaan uiterst moeilijk zal worden.⁶⁰ Eerder afgewezen en mislukte fusiebesprekingen worden heropend. De belangrijkste gesprekspartner hierbij is Rigttersbleek te Enschede, in 1897 opgericht door een firmant van Van Heek & Co. Beide ondernemingen

zijn gevestigd te Enschede en vertonen qua assortiment, afzetstructuur en productieprocessen veel overeenstemming. Beide hebben een gemeenschappelijk veredelingsbedrijf, de BSB, bovendien bestaan er familiebanden tussen de aandeelhouders. Echter, zowel Van Heek & Co als Rigtersbleek zijn na 1960 niet meer uit de rode cijfers gekomen.⁶¹

Reeds vanaf 1957 werden enkele vruchteloze poging gedaan om tot een samenwerking te komen, zij hebben echter niet tot resultaat geleid. Eén daarvan is het vermelden waard.

* Uit plannen voor een financiële reorganisatie en het aantrekken van nieuwe familieaandeelhouders was de gedachte ontstaan om naast KNTC en de in 1962 gevormde KNTU een derde textielconglomeraat te vestigen door een samengaan van alle textielondernemingen met de naam Van Heek, onder de vlag 'Van Heek United'. (Van Heek & Co, Van Heek Schuttersveld, L. van Heek in Losser, Rigtersbleek v/h G.J.van Heek & Zonen en dochteronderneming BSB) Het was een uiterst merkwaardige gedachte, niet gestoeld op strategische of bedrijfseconomische aspecten zoals marktposities, productcombinaties met schaalgrootte-effecten, synergie of andere doeleinden die bij de toenmalige fusies als motief werden gehanteerd. Maar alleen op (verre) verwantschap, op hier en daar kapitaaldeelname en op de gemeenschappelijke familienaam. Nadat een coördinatie- en studiecommissie haar werk had gedaan, haakte Van Heek Schuttersveld af, omdat zij "Niet geneigd was zich in het avontuur te storten omdat Van Heek & Co qua productiviteit wel tot de besten behoorde maar commercieel te zwak was".⁶² Los van het feit of dat een juiste analyse was, was het een verstandig besluit van Schuttersveld.

Bij hernieuwde contacten worden er nu wel degelijk voordelen en besparingsmogelijkheden gezien in een nauwe samenwerking tussen Van Heek & Co. en Rigtersbleek. Hoewel men nu tot overeenstemming lijkt te komen worden de uiteindelijke voorstellen door de directie van Rigtersbleek verworpen. De ware achtergrond hiervan is niet openbaar gemaakt, maar ligt waarschijnlijk bij de grote financiële moeilijkheden die intussen bij Rigtersbleek zijn ontstaan. Naast de slechte financiële gang van zaken zijn namelijk in 1963, door het verlagen van de kredietlimiet door de bank, een reddingsplan en de daaruit volgende financiële reorganisatie niet tot uitvoering gekomen. Merkwaardigerwijs neemt Rigtersbleek in september 1963, terwijl het zelf met een zware reorganisatie bezig is, ook nog de bontweverij over van het door de nood gedwongen inkrimpende bedrijf Nico ter Kuile.⁶³ Uiteindelijk ontstaat bij Rigtersbleek de overtuiging dat zij er zó slecht voorstaat dat haar spinnerij- en weverijactiviteiten zouden moeten worden beëindigd en alleen redding mogelijk is voor de dochteronderneming. Als alternatief ziet men plotsklaps weer een samengaan met de spinnerij- en weverijactiviteiten van Van Heek & Co. Mede onder druk van de Twentsche Bank, die kort daarvoor de kredietlimieten had verlaagd, vindt er midden 1964 een nieuwe poging tot samenwerking plaats waaraan ook het bedrijf Nico ter Kuile deelneemt. Alle drie partners verkeren in een overeenkomstige precaire financiële situatie: verlies makend, in een voortdurende reorganisatie en met een negatieve liquiditeitsontwikkeling, waardoor de bank de gang van zaken met Argusogen volgt. Op 21 december 1964 wordt het fusie plan tussen Van Heek & Co, Rigtersbleek en Nico ter Kuile & Zn.NV bekend gemaakt.⁶⁴

De tweede partner Rigtersbleek was evenals Van Heek & Co één van de vijf grote Twentse, naar Nederlands-Indië exporterende, 'witwevers' van gebleekt doek, dat gebruikt werd als basis voor de batiknijverheid. Daarnaast was er een veel kleinere afzet in het eigen land.

"Sedert 1954 waren de bedrijfsresultaten negatief. Accountants achtten in 1957 lonende exploitatie niet meer mogelijk, de machines waren verouderd. De financiële positie was zo zwak dat voor de noodzakelijke nieuwe investeringen nieuw vermogen zou moeten worden aangetrokken, wat gezien de ongunstige vooruitzichten op dat moment niet mogelijk was. Het vroeg zeker vier tot vijf jaar voordat het bedrijf weer een rendabele basis zou krijgen", schreven de accountants reeds in 1957".⁶⁵

Het in de 50^{er} jaren aan Rigtersbleek toegewezen contingent voor de export naar Indonesië was (op basis van historische leveringen) zo omvangrijk dat een deel van deze productie moest worden uitbesteed aan een collega textielonderneming, Jansen & Tilanus NV te Vriezenveen. Toen na het wegvallen van de laatste orders voor Indonesië in 1959, op basis van het afgesloten contract, een forse boete aan Jansen & Tilanus moest worden betaald, kwam er na een jaar onderhandelen in 1960 een fusie tot stand tussen beide ondernemingen. Jansen & Tilanus beschikte naast een weverij over een omvangrijke tricotagefabriek die ondergoed en sportkleding produceerde. Zij was één van de eerste merkartikelfabrikanten in de textielindustrie. Al eerder waren door Jansen & Tilanus overgenomen: Eeka NV in Weert, een foundation en badkleding fabriek en Triboza NV, een breierij en confectiefabriek van truien te 's Hertogenbosch. Geconstateerd kan worden dat tussen een weverijcombinatie en tricotagebedrijven met uiteenlopende PMCC's weinig synergie zal hebben bestaan. De risicospreiding was zeer beperkt, alleen het vormen van een universeel textielconcern, dat in die jaren meer werd nagestreefd, zal een rol hebben gespeeld. In ieder geval was Rigtersbleek een merkwaardig samengesteld textielconcern van massaspinnerijen en -weverijen die vnl. stukgoederen exporteerden en fabrieken die ondergoedmerkartikelen, foundation en bovenkleding produceerden. Activiteiten die in de eerste helft van de 60^{er} jaren gezamenlijk een groot verlies realiseerden.

De derde en verreweg kleinste partner Nico ter Kuile was een weverij met een uitgebreid assortiment, waarbij het artikelpakket huishoudtextiel met het merk 'Nicolientje' en technische weefsels 'speerpunten' waren. Vooral de laatste werden gekenmerkt door een grote inventiviteit en know how waaruit later een geheel nieuw bedrijf, Nicolon, zou ontstaan. In 1954 had Nico ter Kuile NV A.J. ten Hoopen & Zn te Neede overgenomen die naast weverijactiviteiten ook een tricotagebedrijf bezat dat in de 50er jaren met succes het merkartikel 'Koala' voor tricotpyjama's en ondergoed heeft gelanceerd. Eveneens een voorbeeld van parallelle groei met wellicht risicospreiding als achtergrond. In 1963 verkoopt Nico ter Kuile de gebouwen in Enschede en concentreert haar activiteiten in Neede waar geen tekort aan arbeidskrachten bestaat zoals in Enschede.

De uit de fusie nieuw gevormde onderneming gaat verder onder de naam Van Heek & Co en zal ter voorkoming van verwarring in deze studie "Van Heek & Co concern" worden genoemd. De volledige directies van de drie partners worden samengevoegd tot een algemene directie van negen personen. Hieruit wordt een bestuur gevormd van drie personen dat, met een wisselend voorzitterschap, belast is met de dagelijkse leiding. Anderhalf jaar later is de algemene directie door overlijden en vertrek gereduceerd tot vier personen en worden de algemene en de dagelijkse leiding samen gevoegd. De nieuwe onderneming bestaat uit twee grote productiegroepen; een spinnerij/weverij groep en een brei/confectie groep. De oorspronkelijke omzet bedraagt 100 mln. gld. Vanwege de noodzakelijke krimp moet deze tot 80 mln. gld. worden teruggebracht. 'Contractie en concentratie' worden de sleutelwoorden van de fusie voor het personeel dat uit ca. 5.000 personen bestaat.

Terwijl de fusiepartners reeds financieel ernstig zijn verzwakt, worden de jaren 1965 tot en met 1967 gekenmerkt door een neergang van de textielcyclus en staan de financiële resultaten onder extra sterke druk.⁶⁶ Bovendien worden de noodzakelijke herstructureringsmaatregelen door de late fusie te laat gestart om de nieuwe ondernemingen een wending ten goede te geven. De fusie geeft geen oplossing voor de vele problemen en loopt binnen twee jaar vast, waarbij de weg van geleidelijke liquidatie wordt verkozen boven het als oneervol geziene faillissement. De afloop van de fusie wordt hieronder kort geschetst.

Faalfactoren:

- de aanwezigheid van een ouderwetse bedrijfscultuur, met nauwelijks buitenstaanders in de topleiding – afstandelijkheid van markten, geen helder zicht op de ontwikkelingen in afzetmarkten en bedrijfstak

- geen sterk gestroomlijnde en zakelijk georiënteerde organisatie
- onvoldoende heroriëntatie en vernieuwing na het wegvallen van de Indonesische afzetmarkt
- geen modern machinepark
- een beperkte chemisch technologische kennis voor productontwikkeling (uitzondering N. ter Kuile)
- alle drie fusiepartners aanzienlijk verliesgevend
- een te late start van de fusie in een periode waarin het textielklimaat ernstig verslechterde
- het reeds vroegtijdig gelanceerde textielmerk ‘Favorita’ heeft geen kans gehad zich te ontwikkelen tot een sterk huishoudtextiel merk.

9.2.4 De gang van zaken bij Van Heek & Co concern na de fusie

(De financiële kengetallen zijn in bijlage I.1 weergegeven)

Het eerste jaar van de fusie wordt uitgetrokken voor gewenning aan de nieuwe omstandigheden, organisatie en collega's, maar de marktontwikkelingen laten deze adempauze niet toe. De afzet stagneert en ondanks het afstoten van enkele belangrijke gebouwen komt de liquiditeit verder onder druk te staan. De Twentsche Bank, die inmiddels is opgegaan in de ABN, weigert de kredietfaciliteiten te verruimen, doch dankzij een tweede financier Pierson Heldring en Pierson kan nog een uitweg worden gevonden. Wel stelt de ABN een ‘observator’ aan om de gang van zaken van nabij te kunnen volgen.⁶⁷ Hiermede wordt de basis gelegd voor de later sterk uitgegroeide afdeling ‘Bijzondere Kredieten’(BK) van de ABN voor bedrijven in moeilijkheden. In het eerste boekjaar worden de concentraties van de sectoren huishoudtextiel, onderkleding en het stilleggen van de onrendabele productie van andere sectoren in gang gezet, desondanks wordt er mede door de reorganisaties een groot verlies geleden: “Niet alleen zullen de reorganisatieplannen versneld moeten worden uitgevoerd, er zal zeer hard en met bloedend hart van hoog tot laag moeten worden ingegrepen” aldus de president commissaris.⁶⁸ De onderneming glijdt echter zeer snel af. In september 1966 wordt gesproken over liquidatie. Besloten wordt deze niet acuut te laten plaatsvinden, maar te streven naar een geleidelijke liquidatie. Nadat in het voorjaar 1967 door te hoge voorraden opnieuw een liquiditeitscrisis ontstaat, gaat de regering over tot financiële steunverlening en wordt 10 mln. gld. ter beschikking gesteld. Daarbij behoren de volgende voorwaarden:

1. Het behouden van de levensvatbare onderdelen, werk biedend aan 2.000 personen
2. Het uitvoeren van de meest ver gaande sanering van alle onrendabele activiteiten. Dat betekende op korte termijn ontslag voor 1.000 personen en op termijn voor nog eens 700
3. Het ordelijk nakomen van alle verplichtingen en
4. Het inkrimpen van de directie van vier naar twee personen.

Om deze eisen kracht bij te zetten wordt gesteld: “Dat indien deze voorwaarden niet worden geaccepteerd er op korte termijn surseance van betaling zal volgen, naar alle waarschijnlijkheid gevolgd door faillissement met alle gevolgen voor de werkgelegenheid van 3700 personen, voor de aandeelhouders en de crediteuren”.⁶⁹ Nadat het massaontslag en de maatschappelijke opschudding zijn verwerkt, blijven er voor de verkleinde directie drie taken over:

1. Het onderbrengen van zo veel mogelijk personeel bij andere ondernemingen en instellingen
2. De voortzetting van de rendabele activiteiten
3. De uitverkoop van alles dat nog enige waarde heeft.

Geleidelijk groeit een aantal van deze taken naar elkaar toe en ontstaat er een netwerk aan contacten in de regio en binnen de bedrijfstak. Om niet geconfronteerd te worden met marktverstoringen door de uitverkoop van voorraden en machines, zijn enkele collega-textielondernemingen (KNTC en Blijdenstein-Willink) bereid om met Van Heek & Co in joint ventures

samen te werken, teneinde bepaalde activiteiten als productie- of verkooporganisatie voort te zetten of gecontroleerd af te bouwen. Op deze wijze ontstaat een achttal BV's, waarvan de meeste op korte termijn weer worden beëindigd en enkele na enige tijd worden overgedragen, zoals:

- de tricotageactiviteiten van Jansen & Tilanus en Ten Hoopen aan KNTC
- de gordijnstoffenproducent Transburg aan de Nederlandse Bontweverij NV (NBW) en
- Nicolon dat in een aantal fasen een 100 % werkmaatschappij wordt van KNTC.

Uiteindelijk wordt in 1981 Véhacé, de erfopvolger van het Van Heek & Co concern, geliquideerd. Het 15 jaar daarvoor als onbetamelijk beschouwde faillissement, niet passend bij de stijl van de onderneming, was voorkomen. Alle crediteuren zijn betaald, de leningen zijn afgelost en op de aandelen wordt nog 37% uitbetaald.⁷⁰ Als laatste daad brengen de aandeelhouders vóór de ontbinding van de vennootschap gelden bijeen om de geschiedenis van de onderneming vanaf de oprichting in 1859 vast te leggen. In 1984 is Van Schelven gereed met deze studie met als titel *Onderneming en familisme*. Aan het einde daarvan worden de conclusies samengevat en zo kernachtig verwoord dat zij hieronder worden herhaald:

“Voor Van Heek & Co gaven met name de marktpositie, de liquiditeitsproblematiek, het gevoerde beleid en de traditie de door- en nekslag. Het verleden hing haar in vele opzichten als een molensteen om de hals en de historische overwegingen en gevoelsargumenten maakten als psychische ballast het welhaast onvermijdelijk dat de laatste poging om alsnog stappen naar een nieuwe toekomst te zetten mislukten. De reus, van oorsprong met een gouden hoofd maar door interne factoren verzwakt, kon op lemen voeten geen weerstand bieden aan de druk van de externe factoren en moest de strijd om het bestaan staken”.⁷¹

9.2.5 Texoprint

De textielondernemingen NV P.F. van Vlissingen & Co's Katoenfabrieken in Helmond (van Vlissingen) en Ankersmit's Textielabrieken NV (Ankersmit) te Deventer hadden in het begin van de jaren 60 met 'Java prints' en 'Wax prints' de meest succesvolle producten van de Nederlandse veredelingsindustrie in huis. Dankzij de kennis van de markt werden dessins ontwikkeld speciaal voor de West- en Centraal-Afrikaanse landen, waardoor zij een toonaangevende positie bezaten op deze markten.

* Wax prints of lijmdruks zijn op industriële wijze bedrukte textielproducten waarbij het gebruikte procédé is gebaseerd op de vervaardigingswijze van batiks. Aanvankelijk geschiedde dit net als bij de batiks door handwerk, later werd dit vervangen door Van Vlissingen zelf ontwikkelde machines. Het maken van wax prints is een gecompliceerd chemisch technologisch proces dat door een zeer beperkt aantal textielondernemingen wordt beheerst. Java prints zijn nagemaakte wax prints, die niet de typische onregelmatigheden vertonen van wax prints

Deze bedrukte stoffen van zowel Van Vlissingen als van Ankersmit werden grotendeels verkocht via een dochteronderneming van Unilever, de United Africa Company (UAC) te Londen. Deze handelsonderneming verrichtte tevens voor de Unilever zeep- en margarine fabrieken de aankoop van grondstoffen in Afrika, zoals palmolie en vetten. Unilever, dat in 1960 bijna 75 % van de Helmondse productie afnam, hechtte derhalve groot belang aan een goede gang van zaken en continuïteit bij beide textielondernemingen.⁷² Bovendien had Unilever bij Van Vlissingen, als vrederechter bij een slepende familietwist in 1960, een financieel belang van 42 % in de onderneming verkregen.⁷³ Tegelijkertijd had zij bij Ankersmit de toezegging gedaan ook aldaar een financieel belang te zullen nemen, maar maakte met de uitvoering daarvan geen haast. Intussen waren de financiële resultaten van Ankersmit negatief geworden. Na een winst in 1959 van 2 mln. gld. wordt in 1961 een verlies gemaakt van

650.000 gld.⁷⁴ Zoals velen in de KRL-industrie zocht ook Ankersmit naar samenwerking met een andere textielonderneming. Het vooruitzicht dat één van haar leveranciers in 'vreemde handen' dreigde te geraken zette Unilever aan tot actie, waarbij één van de mogelijkheden zou kunnen zijn: een samenwerking tussen Van Vlissingen en Ankersmit. Daarnaast beschouwde Unilever het als een zwak punt dat de textielonderneming Van Vlissingen zo sterk van Afrika afhankelijk was. Als daar problemen zouden komen, hetgeen gezien de politieke ontwikkelingen en tumultueuze tijden rondom de dekolonisaties niet ondenkbaar was, dan was er geen ander been om op te staan. Het was dus verstandig een tweede pijler onder Van Vlissingen te zetten met een sterke positie in de West-Europese markt. In Enschede stond zo'n textielonderneming, NV Stoomweverij Nijverheid. Gezien vanuit Van Vlissingen is hier dus sprake van een dubbele strategie. Enerzijds met Ankersmit een horizontale fusie van twee gelijksoortige ondernemingen, teneinde door concentratie schaalgrootte-effecten te kunnen realiseren, waarbij tevens een concurrent uit de markt wordt genomen. Anderzijds risicospreiding door de fusie met de Nijverheid, waarbij vanuit dezelfde technologie een andere markt in een ander werelddeel wordt verkregen.

De Nijverheid bestond uit een weverij, een ververij en een drukkerij, gespecialiseerd in modestoffen voor dameskleding en behoorde tot de West-Europese textielproducenten die profiteerden van de nieuwe mode en de toenemende vraag naar mooie en kleurrijke stoffen. Twee maal per jaar werd een nieuwe collectie gebracht en in de stille tijd tussen de nieuwe collecties werden o.a. pyjamastoffen in loon voor derden bedrukt. Er werd rechtstreeks aan de kledingindustrie geleverd, daarnaast werd via grootwinkelbedrijven en stoffenwinkels de consumentenmarkt beleverd.⁷⁵ Een afzetstrategie die in die jaren vaker bij producenten van hoogmodische stoffen is voorgekomen, zoals bij het Franse Boussac en het Nederlandse Menko. De weverij dekte in 1962 slechts 25% van de behoefte en werd vooral gebruikt voor productontwikkeling.⁷⁶ Als een speciaal weefsel goed ging lopen werd de weefproductie bij derden op specificatie uitbesteed. De standaard weefsels werden aanvankelijk ingekocht bij KNTC, later in Japan en China. Tien jaar lang werd gediscussieerd over nieuwbouw van een weverij doch de beslissing werd steeds uitgesteld. Uiteindelijk is deze er nooit gekomen. In 1960 werd het besluit genomen: "Dat de bouw van een geheel nieuwe weverij om financiële redenen van liquiditeit en lange duur van terugverdienste van het geïnvesteerde vermogen niet door moest gaan."⁷⁷ Een verstandig strategisch besluit om de bestaande achterwaartse integratie in het mechanische textielproces niet uit te bouwen, maar het accent te leggen op het technologisch meer geavanceerde veredelings- en vooral drukkerijproces. De Nijverheid bezat een goede marktpositie in Europa en was financieel gezond.

Tegen het einde van de jaren '50 en in de eerste helft van de jaren '60 begonnen de traditionele japonnen langzaam uit het modebeeld te verdwijnen en begon de opmars van spijkerbroeken en vrije tijdskleding. Zich realiserend dat de Nijverheid door haar eenzijdigheid van modische stoffen kwetsbaar was, werd in 1959 gestart met de productie van bedrukte gordijnstoffen. Er werd een nieuwe PMCC, de woningtextiel, betreden die op dat moment nog werd overheerst door de traditionele veloursstoffen, uni-geverfde en bontgewevenstoffen. De eerste rotatiedrukmachine van Stork, die een Nederlandse vinding was, kwam begin 60^{er} jaren bij de Nijverheid te staan. Dit werd voor de Stork machinefabrieken de eerste presentatie voor haar klanten van een drukmachine in een draaiende fabriek. Later zouden op deze wijze talloze nieuw ontwikkelde Stork rotatiedrukmachines aan internationale klanten worden gepresenteerd. Toen de grotere meer kleurendrukmachines in het vizier kwamen, was dit een kostbare investering die door het familiebedrijf nauwelijks meer was te financieren. Daardoor werd geestelijk afstand genomen van het idee familiebedrijf en kwam een nuchtere wijsheid boven drijven: "Het is beter aan de kinderen een vermogen achter te laten dan een familiebedrijf, dat niet meer is dan een klomp steen en ijzer waarvoor ze moeten ploeteren om het in stand te houden", aldus de toenmalige familielidirecteur.⁷⁸ De gedachte aan fusie werd toen realistisch, bovendien konden de gesprekken worden ingegaan met een nog gezonde balans.

Er waren voor de Nijverheid twee acceptabele partijen: KNTC te Almelo en Van Vlissingen te Helmond. Maar KNTC gaf als producent van doek de voorkeur aan het ontstaan van een sterke drukkerijcombinatie die een grote klant kon worden boven een voorwaartse integratie temidden van haar afnemers.

In 1964 werd het fusiecontract ondertekend tussen Van Vlissingen (3000 personen), Ankersmit (1500 personen) en de Stoomweverij Nijverheid (900 personen) en werd Texoprint NV opgericht als houdstermaatschappij met notering op de effectenbeurs te Amsterdam. Zij staat op twee pijlers, een Afrikaanse en een Europese markt.

“Het is van vitaal belang een groep te vormen waarbij de artistiek-technische kennis wordt gebundeld en de grote lijnen van de commerciële politiek, bij overigens gescheiden optreden der werkmaatschappijen in de markt, worden gecoördineerd. Er wordt een financieel platform geschapen dat een gunstig uitgangspunt vormt voor verdere ontplooiing en er ontstaan in een grotere groep betere kansen voor een zo rationeel mogelijk gebruik der aanwezige productiemiddelen en voor gezamenlijk wetenschappelijk speurwerk”, aldus het eerste jaarverslag over 1964.⁷⁹

Voor het eerst wordt in textiel-fusieland gesproken over artistiek-technische kennis en wetenschappelijk speurwerk, voor het eerst wordt niet alleen gesproken over versterking van de concurrentiepositie en kostprijverlaging maar over risicospreiding. Daardoor is de fusie van Texoprint anders van karakter dan de meeste andere textielfusies. In 1965 neemt Texoprint de Boekelosche Stoombleekerij over, met als doel de gewenste verhuizing en uitbreiding van de Nijverheid uit de binnenstad van Enschede naar het uitgebreide en deels onderbezette gebouwencomplex in Boekelo mogelijk te maken. Deze overname is tevens een uitkomst voor het in liquiditeitsproblemen verkerende Van Heek & Co concern.

Er ontstaat een derde Nederlands textielconcern met in hoofdzaak drukkerijactiviteiten, die sterk gericht zijn op de specifieke kledingstoffen voor Afrikaanse markten, maar ook op kledingstoffen voor de Europese markt en voor een klein deel op gordijnstoffen voor de woningtextielmarkt. De nieuw gevormde combinatie beperkt zich hoofdzakelijk tot één fase van het KRL-productieproces en belevt daaruit drie verschillende markten. Op relatief kleine schaal bestaan daarnaast nog enkele spinnerij- en weverij activiteiten. De RvB bestaat uit vier personen, twee van Van Vlissingen en elk één van Ankersmit en de Nijverheid. Met uitzondering van de voorzitter vervullen de leden een dubbelfunctie en blijven tevens directeur van één van de drie werkmaatschappijen. De RvB is zich ervan bewust dat snel eenheid gebracht moet worden in het zoals gebruikelijk nog verdeelde geheel. Kort na de fusie wordt een duidelijk programma voor de toekomst gepresenteerd.⁸⁰

1. Het uitbouwen van de positie als ‘fashion leader’ voor hoogwaardige producten van Afrikaanse stijl door verbetering van bestaande producten en het ontwikkelen van nieuwe artikelen
2. Het behoud en zo mogelijk uitbreiden van de directe exporten naar tropisch Afrika door een nog intensievere bewerking van deze markten
3. Het actief deelnemen aan het industrialisatieproces in de daarvoor geschikte Afrikaanse landen door het oprichten van fabrieken aldaar
4. Het versterken van de marktpositie voor Europese bedrukte weefsels van modieuze aard door het upgraden van de weefsels en het opvoeren van het peil van de dessinering
5. Krachtige voortzetting van de diversificatiepolitiek op het terrein van niet textielproducten met het oog op vergroten van de risico spreiding
6. Modernisering van productieapparaat, opvoering van efficiency door rationalisatie en reorganisatie.

Naast dit toekomstprogramma is er ook de noodzakelijke integratie van de fusiepartners. Kort na de start van de nieuwe combinatie blijkt, dat door de slechter wordende gang van zaken in de spinnerijen, de weverijen en bij de Europese kledingstoffen, aan noodzakelijke saneringen niet valt te ontkomen. “Wij zien met enige bezorgdheid naar de wolken aan de

Europese en aan de Afrikaanse hemel. Wij zullen de buien niet lijdelijk afwachten”, aldus het eerste jaarverslag over 1964. Het Zwitserse textieladviesbureau Gherzi wordt ingeschakeld om een aantal gordiaanse knopen door te hakken en komt met het volgende advies:

- Sluit de gehele vestiging van Ankersmit te Deventer, liquideer de spinnerij en de weverij en breng de drukkerijactiviteiten over naar Helmond voor integratie met die van Van Vlissingen
- Breng de drukkerij van de Europese kledingstoffen van Van Vlissingen over van Helmond naar Boekelo en voeg deze samen met die van de Nijverheid
- Sluit de drukkerij van gordijnstoffen van Van Vlissingen in Lommel en breng deze over naar Boekelo
- Verminder het aantal personeelsleden.⁸¹

Het advies wordt eind 1965 voor een belangrijk deel overgenomen en in de openbaarheid gebracht. Het vormt het eerste grote massa ontslag in de textielindustrie, 1000 personen te Deventer en 250 te Lommel (N-B) De beslissing om de productie van de kledingstoffen voor de Europese markt in Boekelo te concentreren wordt, “om nog nader te bestuderen”, uitgesteld. Vooral dit laatste verslechtert de verhoudingen tussen Helmond en Boekelo, terwijl er juist behoefte is aan een vertrouwenwekkende en consistente concernpolitiek. Omdat alle leden van de RvB een dubbele verantwoordelijkheid en dus ook een eigen achterban hebben, ontstaat een strijd om lijfsbehoud van de basis tot aan de top van de onderneming. In 1966 en 1967 gebruikt grootaandeelhouder Unilever haar invloed om orde op zaken te stellen, door het uit haar gelederen benoemen van een gedelegeerd commissaris en een voorzitter van de RvB. Met de onbevungen blik van een kritische buitenstaander, de bestuurlijke ervaring en kennis van de Unilever managementstijl, forceren zij een stijlbreuk binnen de organisatie. In relatief korte tijd worden een definitieve koers uitgezet, een eensluidend sociaal beleid en een uniform administratiesysteem ingevoerd. Talloze Unileverspecialisten staan Texoprint met raad en daad terzijde en er wordt een einde gemaakt aan het interne gekrakeel tussen de werkmaatschappijen.⁸² In 1968 worden de dubbelfuncties in de RvB opgeheven en wordt een functionele taakverdeling ingevoerd. Productie, Verkoop Exotische artikelen, Verkoop Europese artikelen en Financiën en Administratie, zullen elk door een RvB lid worden aangestuurd.⁸³

Het “moeilijke” probleem, de concentratie van de Europese kledingstoffen wordt echter uitgesteld. Wel wordt een technische splitsing tussen filmdrukkerij-activiteiten en rouleaudrukkerij activiteiten uitgevoerd. De beide verkooporganisaties voor de Europese markt blijven elk met een eigen collectie naast elkaar opereren. Uiteindelijk zal deze definitieve concentratie pas in 1987 worden uitgevoerd. Van Vlissingen, dat inmiddels Vlisco wordt genoemd, wordt straf gereorganiseerd. Het personeelsbestand wordt vooral in de indirecte sector met 130 personen verminderd. De sterke hiërarchische opbouw van zeven niveaus (meewerkend voorman, voorman, ploegbaas, onderbaas, baas, bedrijfsleider en bedrijfsdirecteur) wordt teruggebracht tot vier.⁸⁴ Met een afgeslankte organisatie, op één locatie (Helmond) geconcentreerde productie voor de Afrikaanse markt, naar een ruime locatie overgeplaatste kleding- en gordijnstoffen productie in Boekelo en gesloten locaties in Deventer, 2x in Enschede en Lommel is het fusieproces in 1968 afgerond. Van een personeelsbestand, dat vóór de fusie ca. 5.000 personen bedroeg, zijn er ca. 2.750 overgebleven. Gesterkt staan de twee overgebleven bedrijven klaar voor de strijd en worden de financiële resultaten snel beter.

Succesfactoren:

- Mede dankzij Unilever hebben Vlisco en Ankersmit vrij unieke marktposities opgebouwd met het gecompliceerde chemisch-technologisch proces voor de fabricage van wax prints
- Door de horizontale fusie worden twee belangrijke concurrenten samengevoegd

- Door ook een nieuwe PMCC bij de fusie te betrekken worden de risico's van eenzijdigheid gespreid
- Bij de kort na de fusie moeilijker wordende interne verhoudingen tussen de bloedgroepen, neemt Unilever het heft in handen en levert deskundige hulp en daadkrachtige management
- Het accent van de combinatie ligt geheel op de laatste KRL-productiefase, het bedrukken van textiel
- De voorgaande fasen spinnen en weven, waarin de concurrentie sterk verhevigt, worden beëindigd
- Twee van de drie fusiepartners waren goed winstgevend, de financieel zwakste werd snel gesloten.

9.2.6 Hatéma / Texoprint, later Gamma Holding

Nadat alle maatregelen zijn geëffectueerd is bij Texoprint in 1968 weer een klimaat van rust geschapen, waarin de leiding zich bezint op de toekomst van de onderneming. Als textieldrukker voor Europese en Afrikaanse kledingmarkten en de interieurmarkt, is de gefuseerde onderneming toch te eenzijdig. Zij is goed rendabel, over 1968 wordt 16% dividend uitgekeerd, maar verdere groei en meer risicospreiding worden noodzakelijk geacht. "Hoewel voor de bedrukte kledingstoffen nog een groeipercentage van 4 % wordt gerealiseerd worden er donkere wolken verwacht met een grote druk op de prijzen door de toenemende concurrentie uit lage bovenlanden. Ter compensatie daarvoor wordt naar een ander gebied in de textiel gezocht waar de kansen zich beter laten aanzien".⁸⁵ Uit een strategische studie naar passende groeimarkten door Kuhlmeier in 1969 blijkt de woningtextielmarkt voor Texoprint een ideale richting om verder te groeien. "Hierin wordt voor de naaste toekomst een groei van 12 % verwacht, valt geen concurrentie uit lage lonen landen te duchten en dreigt, in verband met de sterke groei, ook geen gevaar voor overcapaciteit".⁸⁶ Achteraf gezien blijkt dit niet alleen een duidelijk omliggende, maar ook een goede keuze te zijn geweest.

Geheel passend in deze strategie is dan ook de fusie in 1969 met Hatéma NV te Helmond, een onderneming die niet alleen in de sector woningtextiel een vooraanstaande plaats inneemt, maar met 1600 medewerkers ook omvangrijk is. Hatéma produceerde met eigen spinnerijen, weverijen en veredelingsbedrijven een breed pakket artikelen voor de woningtextielsector, zoals veloursstoffen voor gordijnen en meubels, tapijten, kunststof- en textiele wandbekleding, dekens, etc. Er waren plannen tot verdere groei, doch de financiële resultaten waren niet voldoende om dat geheel op eigen kracht te kunnen realiseren. Een fusie met Texoprint bleek een aantrekkelijke oplossing omdat tezamen de plannen sneller tot ontwikkeling konden worden gebracht. Hatema en Van Vlissingen waren geen onbekenden voor elkaar, het waren buurbedrijven en sinds 1965 bestond er een samenwerking in de vorm van een gezamenlijke dochteronderneming Amatex. In 1969 had Hatema Leo Schellens & Co NV te Eindhoven overgenomen, een middelgrote gespecialiseerde weverij voor het hoogwaardige marktsegment van de veloursstoffen, 'mohair'. Texoprint en Hatéma kenden qua artikelpakketten weinig overlappingsen, zij vulden elkaar goed aan en waren van voldoende omvang om zelf schaalgroottevoordelen te kunnen genereren. Beide waren zij ter beurze genoteerd en werden als één houdstermaatschappij voortgezet onder de naam Hatéma-Texoprint NV. Twee jaar later wordt deze combinatiernaam vervangen door de nieuwe naam Gamma Holding NV. Met een omzet van 230 mln. gld. en een personeelsbestand van 4.500 personen behoort zij tot de grotere textielondernemingen van Nederland, hetgeen wordt gezien als een goede basis voor verdere expansie. Bijna 60 % van de omzet bestaat uit bedrukte stoffen, ruim 35 % uit woningtextiel en een klein deel uit overige producten.⁸⁷

Na afronding van deze fusie wordt de doelstelling, een grote onderneming te willen worden, nog eens verwoord. "Spreiding van belangen, zowel naar markten als naar producten, stelt een grotere groep beter in staat de risico's, verbonden aan het optreden van

externe veranderingen, op te vangen dan de middelgrote zelfstandige ondernemingen. Het voor de transformatie naar kapitaalintensiviteit noodzakelijke kapitaal kunnen op den duur slechts de grotere ondernemingen zich in voldoende mate blijven verschaffen".⁸⁸ Een duidelijke visie die echter, zoals de praktijk van de reuzenfusies heeft duidelijk gemaakt, alleen nut heeft als zij wordt onderbouwd door een uitgebalanceerde strategie.

Evenals na de eerste fusie in 1964 breekt ook na de tweede fusie in 1969 een periode aan van sanering van verliesmakende activiteiten, van noodzakelijke integratieprocessen en van enkele jaren met hoge investeringen. Eveneens wordt een extern bureau ingeschakeld teneinde zo snel mogelijk de vruchten van het samengaan te kunnen plukken. De dekenproductie van Hatéma wordt (met uitzondering van die van elektrische dekens) stil gelegd. Nieuwe productiehallen worden gebouwd, bestaande gebouwen worden vergroot en/of vernieuwd en niet meer passend onroerend goed wordt verkocht. Machineparken worden niet alleen gemoderniseerd maar ook uitgebreid. Overbodig geworden personeelsleden kunnen bij Van Vlissingen, waar een tekort aan personeel bestaat, worden herplaatst zodat ontslagen kunnen worden voorkomen. Efficiencyverbetering en kostenbesparingen worden doorgevoerd en in afgeslankte vorm is de nieuwe onderneming in goede conditie om de stormen van de 70^{er} jaren te trotseren.⁸⁹

Er worden twee groepen gevormd, de Groep Bedrukte Stoffen en de Groep Interieurstoffen. Elk met een grote mate van autonomie, met een eigen directie die het beleid bepaalt en uitvoert in overleg met en onder toezicht van de RvB. Daarnaast wordt het aantal leden van de samengevoegde RvC verminderd van 9 tot 5 en van de RvB van 8 tot 4. Als toekomstig beleid wordt in het jaarverslag 1970 geformuleerd:

- spreiding van belangen, zowel naar markten als naar producten, vanwege de optredende veranderingen in de bedrijfstak
- transformatie naar kapitaalintensiviteit
- schaalvergroting en internationalisatie.

Hoe de spreiding van risico's heeft plaats gevonden blijkt uit het jaarverslag over 1971, waarin wordt gerapporteerd dat nog maar 24% van de totale omzet bestaat uit de bedrukte stoffen voor Afrika en dat deze wordt verdeeld over 30 landen.⁹⁰ Met de fusie Hatéma/Texoprint is de basis gelegd voor Gamma Holding, één van de twee grote textielconcerns die de textielcrisis zullen overleven.

Succesfactoren:

- een weldoordachte duidelijk omliggende strategie van risicospreiding en financiële schaalgrootte
- een partner met een aanzienlijke schaalgrootte en mogelijkheden tot verdere groei
- rendabele fusiepartners, tevens buurbedrijven waardoor de integratie kon worden versneld.

9.2.7 Samenvatting van de reuzenfusies

In onderstaande tabel zijn de hiervoor besproken reuzenfusies naar een 13-tal aspecten samengevat en daarna van een kort commentaar voorzien.

Tabel 9.5 De vijf reuzenfusies in de KRL industrie 1950–2000

	KNTC	KNTU	Van Heek & Co	Texoprint	Hatéma/Texopr. 1) Gamma Holding
1. Startjaar	1952 - 1957	1962	1964	1964	1969
2. Partners	KSW H ten Cate	5 Spinnerijen, 8 weverijen 1 Twijnerij en 1 breierij. Totaal 15 partners	Van Heek & Co Rigtersbleek Nico ter Kuile	PF van Vlissingen Ankersmit De Nijverheid	Texoprint Hatéma
3. Visie	Afbouw export Ned.Ind. Toename concurrentie Schaalvergroting	Open grenzen EEG Wegval bescher- ming Afzetgarantie spinners	Weinig visie Druk van banken Sanerings- maatregelen	Vermindering eenzijdigheid Politieke risico's Afrika Schaalvergroting	Verbreding van basis Nieuwe groeirichting Schaalvergroting
4. Strategie	Concentratie Massa-serie fabricage Bundeling verkoop Versterking concurrentie- kracht	Voorwaartse integratie Afzetgarantie spinners Versterking concurrentie- kracht	Contractie en Concentratie Kosten- besparingen Saneringen	Nieuwe geogr. afzetmarkt Synergie in productie Concentratie productie	Nwe strat. groeirichting Basis verbreding
5. Karakter	Expansief	Defensief	Capaciteits- reductie	Expansief/ risicospreiding	Expansief/ risicospreiding
6. Personeel	5.500 (1957)	6.300 (1962)	5.000 (1965)	5.400 (1964)	4.500 (1969)
7. Financiële situatie	Beide rendabel	Spinnerijen rendabel Weverijen negatief	Alle negatief	v.Vliss./Nijverh. rendabel Ankersmit negatief	Beide rendabel
8. Productie- structuur	Sp.= Wev.= Veredeling	Spin. > Wev. = Vered.	Spin.< Wev. <Vered.	Veredeling	Weverij < Veredeling
9. Eind- producten	Stukgoed Ned. Indië Kledingstoffen Huishoudtextiel Bedrijfskleding- stoffen Drukkerijdoek	Garens Kledingstoffen Huishoudtextiel Woningtextiel	Stukgoed Ned. Indië Kledingstoffen Huish.textiel, dekens Woningtextiel	Afrikaanse kledingstoffen Europese kledingstoffen	Afrikaanse kled. stoffen Europese kledingstoffen Woningtextiel
10. Afzet- markten	Ned.-Indië/Rest wereld/ Europa/Nederland	Europa Nederland	Ned.-Indië/Afrika Nederland	Afrika/ Europa Nederland	Afrika/Europa Nederland
11. Leiding	RvB : 4 pers / 2 pers. Geen dubbele verantw. Daarna alg. directie, 8 p. Geen voorzitter, interne primus inter pares Familie + externe leiding	RvB : 6 pers. / 3 pers. Eerst dubbele verantw. Daarna beëindigd Interne voorzitter Voornameijk familieleiding	Alg. directie: 9 pers. Dagelijks bestuur: 3 p. Na 1 ½ jr één directie, eerst 4 daarna 2 pers Interne voorzitter Voornameijk familieleiding	RvB: 4 pers. Ten dele dubbele verantw. Interne voorzitter, later externe Familie + externe leiding	RvB: aanvankelijk 8, daarna 4 personen Bij 8 dubbele verantw., bij 4 niet. Familie + externe leiding
12. Aanpak na de start	Externe adviseur Voortvarendheid Concentratie Modernisering en efficiency verbetering	Trage aanpak Opbouw hoofdkantoor Daarna crisissfeer	Crisissfeer Liquiditeitscrises Grote invloed banken	Externe adviseur Voortvarendheid Concentratie, sanering Modernisering en efficiency- verbetering	Externe adviseur Voortvarendheid Modernisering en efficiency verbetering Sanering
13. Resultaat	Gezonde expansieve onderneming	1972 surseance, veel doorstarts	Einde productie 1968. Veel liquidaties Weinig doorstart	Gezonde expansieve onderneming, door 2e fusie werk- maatschappijen	Gezonde expansieve onderneming

1) De fusie van Hatéma met Texoprint wordt later aangeduid als Gamma Holding

Resumerend kan worden gesteld dat een duidelijke visie en strategie, een gezonde rendabele uitgangssituatie en een daadkrachtige aanpak, essentiële factoren zijn geweest voor het wel-slagen van de reuzenfusies.

9.3 De middelgrote fusies

Naast de reuzenfusies zijn ook een aantal middelgrote KRL-ondernemingen een fusie aange-gaan. Zij worden hieronder kort besproken.

9.3.1 Koninklijke Jordaan-Ter Weeme

Koninklijke Textiel Fabrieken D. Jordaan & Zonen NV te Haaksbergen was een textiel fabriek met ca 1.000 werkzame personen en bestond uit een weverij en een confectie afdeling voor het zomen. Er werd een uitgebreid pakket huishoudtextiel geproduceerd zoals lakens, slopen en tafelkleden, maar ook voeringstoffen en japonstoffen. Textiel fabriek Ter Weeme & Zonen NV te Neede was kleiner en produceerde ook huishoudtextiel, voornamelijk badhanddoeken, voorts theedoeken, tafelgoed etc. Beide huishoudpakketten waren ten dele overlappend, ten dele complementair.

Bij Jordaan werd overwogen om de in het huishoudpakket ontbrekende badhanddoeken zelf te gaan produceren. Daarvoor moesten nieuwe machines worden aangeschaft hetgeen voor de familie onderneming een aanzienlijke investering betekende. De gedachte ontstond aan een samenwerking met Ter Weeme die juist in badhanddoeken was gespecialiseerd. Over en weer zou het assortiment worden gecompliceerd en via een vergrote verkooporgani-satie kunnen worden gepresenteerd aan een gezamenlijk groter klantenbestand. Bovendien was Ter Weeme op korte afstand in een buurgemeente gevestigd en waren beide directies vanwege familierelaties geen onbekenden van elkaar. Na uitgebreide onderhandelingen werd in 1955 besloten nog geen fusie aan te gaan maar naar het voorbeeld van KNTC allereerst een winstpooling te starten. Dat de fusie onderhandelingen ondanks de familierelatie of mis-schien wel dankzij de familierelatie niet van een leien dakje zijn gegaan, getuigt onderstaande uitlating.

“Ter Weeme was de helft van de omvang van Jordaan, maar we wilden ons niet laten overnemen. Gelukkig bleek dat de Korea crisis een verschillend effect op beide bedrijven had gehad. Ter Weeme had een flinke winst behaald op de leveranties van badhanddoeken aan het Engelse leger in Duitsland. Jordaan had verliezen moeten boeken op de te hoge speculatieve garenvoorraden. Dat compenseerde een deel van het verschil in omvang van de bedrijven” aldus A.ter Weeme in een terugblik.⁹¹

Toen enkele jaren later een nieuwe generatie in de leiding van beide ondernemingen aantrad en deze geconfronteerd werd met nieuwe concurrentie, door het betreden van de markt voor huishoudtextiel door bedrijven die voorheen aan Indonesië hadden geleverd, werd in 1960 besloten de overeenkomst van winstpooling te wijzigen in een volledige fusie. Ook hier is, evenals bij KNTC, sprake geweest van een geleidelijk naar elkaar toe groeien van twee finan-cieel nog gezonde ondernemingen die geen onbekenden voor elkaar waren. Bij KNTC was echter de verhevigde onderlinge concurrentie het oorspronkelijke initiatief. Bij Jordaan-Ter Weeme lag dat in de complementariteit van het assortiment en in het voorkomen van dub-bele investeringen. Daar kwam nog bij de druk van nieuwe toetreders, hetgeen versnellend werkte op het fusieproces. De directies en de administraties worden samengevoegd en met een vierhoofdige familiedirectie wordt de hoofdzetel gevestigd bij de grootste van de twee partners te Haaksbergen. De fusie tot Koninklijke Textiel fabrieken Jordaan-Ter Weeme NV kan vanwege de complementariteit en het voorkomen van dubbele investeringen als logisch en verstandig worden beschouwd. Zij is expansief van karakter.

Succesfactoren:

- Een vroegtijdige fusie zodat de integratiekosten uit de positieve exploitatie kunnen worden betaald
- Een samenwerking van complementaire productgroepen, waardoor een compleet assortiment huishoudtextiel artikelen wordt gevormd, dat via een samengevoegde verkooporganisatie aan een groter klantenbestand kan worden aangeboden
- Besparing op overhead- en verkoopkosten, nauwelijks schaalvergroting van productiefaciliteiten.

In 1962 wordt de nieuwe onderneming, die dan nog een redelijk financieel resultaat behaalt van bijna 1.0 mln. gld. (voor verrekening van poolresultaat en belastingen), opgenomen in de dan gevormde KNTU.⁹² De motieven om toe te treden tot deze meer defensieve fusie zijn:

- de verwachting investeringssteun te kunnen krijgen van de rijkere spinnerijbedrijven
- een meer courant bezit voor de familie aandeelhouders en
- de hoop in een groep sterker te staan dan alleen.⁹³

9.3.2 Blijdenstein-Willink

Blijdenstein & Co NV te Enschede was een middelgrote ter beurze genoteerde textielonderneming met ca 1.200 werkzame personen en bestond uit een spinnerij, een weverij en een veredelingsbedrijf. Zij produceerde een zeer uitgebreid assortiment stoffen voor bedrijfskleding, sport- en regenkleding, voeringstoffen, gordijnstoffen, etalageflanel, tentdoek en talloze andere textielhalffabrikaten (Bijlage I Tabel 10). De afzet was sterk georiënteerd op de confectie-industrie in Nederland en naburige landen. H. Willink & Co NV te Winterswijk was een singleweverij met ongeveer een kwart van het personeelsbestand van Blijdenstein en leverde grotendeels gelijksoortige artikelen aan dezelfde afzetkanalen. In 1959 werd besloten een samenwerking aan te gaan:

- Omdat één groter productieapparaat, behalve een meer efficiënte productie en lagere verkoop- en distributiekosten, een krachtiger marktpositie kan verschaffen⁹⁴
- Omdat door de samenvoeging een groot aantal artikelen voor standaardisatie in aanmerking komt⁹⁵
- Voorts speelde bij Willink de angst om te klein te blijven.⁹⁶

De samenwerking krijgt de vorm van een pooling van financiële resultaten, maar na een jaar wederzijdse gewinning wordt tot een volledige fusie besloten en komt Blijdenstein-Willink (BW) tot stand. Deze fusie kan gezien het tijdstip worden gecategoriseerd als een offensieve fusie. Terwijl de spinnerij en het veredelingsbedrijf van Blijdenstein een betere bezetting krijgen, blijven de wederzijdse weverijproductielocaties in bedrijf. Wel worden de assortimenten samengevoegd en zo mogelijk gestandaardiseerd, maar van schaalvergroting in de weverijproductie is geen sprake. Het kantoor van de nieuwe onderneming wordt ondergebracht bij de grootste van de twee partners in Enschede. Beide directies van 2 x 3 personen worden in zijn geheel samengevoegd tot een directie van zes personen waarvan vijf familieleden, terwijl geen voorzitter wordt benoemd. Bij een terugblik vertolkt één van hen, H.J.Blijdenstein, zijn ervaringen daarover als volgt:

“We hebben één fout gemaakt en die is dat we geen consequenties hebben getrokken in de directiesfeer. Met een top van zes directeuren ging het scheef. De veelheid van opvattingen en meningen leidde tot een zekere mate van besluiteloosheid en maakte het moeilijk om snel en doeltreffend te reageren op de veranderende marktsituaties”⁹⁷

Met een verbeterde efficiency wordt nog net in de goede jaren de basis van deze ter beurze genoteerde middelgrote textielonderneming gelegd. De rentabiliteit en daarmee de dividenduitkering neemt echter geleidelijk af van 9 % in 1960, via 6 % in 1965 tot 0 % in 1969. (Bijlage I

Tabel 6) Daarna maakt BW naast een aantal succesvolle, ook uiterst kritische en tumultueuze perioden door, die in hoofdstuk 15 over de individuele ondernemingen wordt beschreven.

Succesfactoren:

- Een vroegtijdige horizontale samenvoeging van twee ondernemingen met een grotendeels overlappend assortiment waardoor een betere bezetting en grotere series kunnen worden doorgevoerd
- Door vergroting van de weverijcapaciteit ontstaat een betere bezetting van de spinnerij van Blijdenstein.

Zwakke factoren:

- Een blijvend te versnipperd artikelenpakket waardoor geen massa seriefabricage is ontstaan
- Een uitgebreide zeshoofdige directie.

9.3.3 Van Heek-Scholco

In 1926 werd Textielmaatschappij L. van Heek & Zonen NV te Losser opgericht door de oudste zoon van de familie, die op grond van de familietraditie voor opname in de Firma Van Heek & Co in aanmerking zou komen maar daarvoor werd gepasseerd.⁹⁸ Het oorspronkelijke spinnerijbedrijf werd voor de Tweede Wereldoorlog door succesvolle voorwaartse integraties uitgebreid met een weverij voor o.a. verbandstoffen en een breierij voor vitragestoffen. In 1962 werd een fusie aangegaan met NV Katoenmaatschappij v/h Gebroeders Scholten & Cie te Almelo die over een weverij, een veredelingsbedrijf en een confectiebedrijf voor o.a. damesblouses in Wierden beschikte. Het confectiebedrijf was voor de Tweede Wereldoorlog opgericht om de vele tweede keusweefsels zelf te kunnen verwerken, waardoor een betere opbrengstprijs kon worden verkregen dan via de handel. Op zich een bijzondere reden voor een voorwaartse integratie. Later groeide dit kledingbedrijf uit tot een vrij zelfstandige werkmaatschappij. De weverij en het veredelingsbedrijf waren gespecialiseerd in boekbinderslinnen voor de omslag van duurdere boeken. Desondanks maar misschien ook wel dankzij deze eisen kon in deze specifieke product/marktcombinatie een sterke Europese marktpositie worden opgebouwd. Daarnaast werden poplins, zakdoeken, huishoudtextiel en bont geweven gordijnstoffen geproduceerd.

De fusie die deels uit een voorwaartse integratie en deels uit een horizontale integratie van weverijen en veredelingsbedrijven bestond, kan nog als een offensieve fusie worden beschouwd. Een belangrijkste voordeel van de fusie lag in het feit dat de capaciteit van de spinnerij van L. van Heek meer ingezet zou kunnen worden voor eigen gebruik, desondanks moest deze nog ca. 50 % van haar capaciteit aan derden verkopen. Mede door een specialisatie naar de afzetmarkt naaigarenproducenten, werden deze afleveringen buiten de sfeer van de concurrenten van de eigen weverij gehouden. Daarnaast waren er efficiencyvoordelen bij de weverijen en een betere bezetting van de veredeling. Door een drietal doorgevoerde specialisaties kreeg Van Heek Scholco later bekendheid als producent van doek voor paspoorten en rijbewijzen, boekbinderslinnen en verbandstoffen. De traditionele weefsels geraakten op de achtergrond en werden geleidelijk gestaakt. Van Heek Scholco was dus typisch een onderneming die een aantal belangrijke nichemarkten bediende. De confectiefabriek voor damesblouses heeft zich aanvankelijk gunstig ontwikkeld, maar in de 80^{er} jaren werd steeds meer confectieproductie uitbesteed in Polen. Ook vond een voorwaartse integratie plaats in de herenkledingsector in het bedrijf Trilco te Oldenzaal, waarin via doekleveranties een gedwongen belang werd verkregen. In 1978 werd het spinnerijbedrijf ingebracht in Spinnerij Nederland, in de 80^{er} jaren werden beide confectiebedrijven afgesplitst en verzelfstandigd en was een van de weinige KRL-voorbeelden van volledige integratie van spinnerij tot en met kledingindustrie voorbij. Door de verliezen in de moeilijke textieljaren was de eigen financiering verzwakt en toen daaroverheen een mislukte overname kwam van een voorwaartse integratie in de verbandstoffensector, moest in

1994 faillissement worden aangevraagd. Daarna vond een doorstart plaats waarbij op kleinere schaal met name de specialiteiten werden voortgezet.

Succesfactoren:

- voorwaartse integratie waardoor een betere eigen bezetting van de spinnerij kon worden verkregen
- diverse vroegtijdige specialisaties, waarmee lange tijd in niches een vooraanstaande positie kon worden behouden.

Zwakke factoren:

- te laat doorgevoerde concentratie op één locatie en de daarbij passende assortimentsbeperking
- wellicht hadden de specialiteiten door het aanstellen van productmanagers meer kunnen worden uitgebouwd.

9.3.4 BEHTI

In 1961 vindt er binnen de KRL-industrie in Eindhoven een fusie plaats tussen Baeker's Textiel fabrieken NV, J.Elias Textiel fabrieken NV en De Haes Textiel industrie NV. Baekers produceert voornamelijk markiezendoeck, Elias is gericht op huishoudtextiel, gordijn- en japonstoffen, terwijl De Haes gordijnstoffen produceert. De assortimenten zijn niet of nauwelijks overlapend en de te behalen efficiencyvoordelen zijn daardoor beperkt. De fusiemotieven zijn bij de verschillende partners uiteenlopend, Baekers wordt geconfronteerd met toenemende concurrentie, Elias heeft geen opvolger en ziet de resultaten teruglopen, terwijl De Haes de Europese markt ziet ontwikkelen en daarom schaalvergroting en een bredere financiële basis zoekt. Alleen de vestigingsplaats is dezelfde. De logica van de fusie moet dan ook bij een mogelijke concentratie van de huisvesting c.q. op besparing van overheadkosten hebben gelegen, zij is dan ook als defensief te beschouwen. Door de dalende omzet en het gebrek aan samenwerking komt de fusie moeilijk tot ontwikkeling.⁹⁹ Na enkele jaren wordt een meerderheidsbelang verkregen in een andere producent van gordijnstoffen, Textiel fabriek Holland te Enschede, de productieactiviteiten daarvan worden samengevoegd met die van De Haes.

De vijfhoofdige directie van de nieuwe combinatie ziet echter geen kans een rendabele fusie te creëren. De voorgenomen reorganisatiemaatregelen duren veel langer dan gepland en in 1963 en 1964 worden relatief grote verliezen geleden van respectievelijk 1,9 en 3,7 mln. gld. bij een solvabiliteit van ca. 23%.¹⁰⁰ Teneinde een veilig onderdak te vinden sluit BEHTI zich in 1965 aan bij de KNTU, die naarstig op zoek is naar vergroting van de weverijcapaciteit teneinde de overcapaciteit in de spinnerijen te verminderen. Gordijnstoffen en markiezendoeck worden samengevoegd in De Haes Holland NV, de overige artikelen worden toegevoegd aan bestaande pakketten van andere KNTU bedrijven en BEHTI wordt opgeheven. Ansonia-Elias, een kleinschalige deelneming met elastische weefsels wordt een deelneming van de KNTU. In 1966 wordt binnen de KNTU Elias Textiel Industrie weer opgericht voor de productie van huishoudtextiel in het betere genre onder het merk Elias, waarbij de productie intern wordt ondergebracht. In 1972 worden de nog aanwezige restanten van BEHTI meegezogen in de draaikolk van de neergaande KNTU. Gordijnstoffen producent De Haes-Holland wordt, ter uitbreiding van de sector woningtextiel overgenomen door Gamma Holding. De andere voormalige BEHTI activiteiten zijn dan inmiddels stil gelegd, aan de voortzetting van het merkartikel 'Elias' wordt verderop in deze studie aandacht besteed.

Faalfactoren:

- gebrek aan een eensluidende fusiedoelstelling
- onvoldoende overlapping van de assortimenten om voordelen van schaalvergroting en standaardisatie te kunnen behalen
- nauwelijks synergie tussen de partners

- sterke vertraging bij de uitvoering van de noodzakelijke reorganisatie en integratiemaatregelen
- omvangrijke vijfhoofdige directie met drie familieleden voor een relatief klein concern
- vanaf de start onrendabel

9.3.5 Diverse fusies en overnames van linnenweverijen in Eindhoven en omgeving

In de eerste helft van de 60^{er} jaren vindt in de omgeving van Eindhoven een aantal fusies plaats, alle met een defensief karakter. In 1959 wordt de NV Weverijen G. Kerssemakers & Zonen overgenomen door NV Koninklijke Weverij Van Dijk (Kodijko) in Eindhoven. De productie van Kerssemakers wordt gestaakt en geconcentreerd bij Kodijko.¹⁰¹ In 1964 fuseert Kodijko met Van Oerle's Damast & Linnenweverijen NV te Boxtel, de fusie wordt een jaar later weer beëindigd. Beide partners gaan weer zelfstandig verder.

In 1963 vindt een fusie plaats tussen een tweetal linnenweverijen in Eindhoven en omgeving, NV Linnenfabrieken Van den Briel & Verster met NV Linnenfabrieken E.J.F. van Dissel en wordt gevormd: de NV Linnenfabrieken Van Dissel, Van den Briel & Verster. Alle hebben een gelijksoortig assortiment en zijn producent van tafelkleden, servetten en keukendoeken. Voor KRL-begrippen zijn deze linnenweverijen kleinschalig. Verwacht mag echter worden dat door de samenvoeging een aanzienlijke efficiencyverbetering zal plaatsvinden. In 1971 is de combinatie echter niet langer in staat de productie te continueren en wordt zij samengevoegd met de dan eveneens weinig florerende Kodijko.¹⁰² Kort daarop wordt de nieuw gevormde combinatie geliquideerd. In hetzelfde jaar koopt NV Linnenweverijen v/h Fa. Van Dijk & Zn te Waalre de verkoopafdelingen en de handelsnamen, Kodijko-Van Dissel/Van den Briel & Verster.¹⁰³

Faalfactoren:

- nagenoeg alle fusiepartners waren te kleinschalig en de collecties waren te versnipperd om tot een noodzakelijke schaalvergroting te kunnen komen
- de bedrijven waren financieel te zwak om grondig te moderniseren

9.4 Fusies met als doel gezamenlijke capaciteitsvermindering

Naast grote - en middelgrote fusies waarvan enkele expansief, maar de meeste defensief georiënteerd waren, heeft aan het eind van de 70^{er} jaren een aantal fusies plaats gevonden met slechts één doel; gezamenlijk tot vermindering van de capaciteit te komen door de productie van verliesmakende artikelen te staken en verder te gaan met alleen de rendabele artikelen. Ook de fusie van het Van Heek & Co concern behoort tot deze categorie maar zij is vanwege de schaalgrootte en de periode waarin zij plaatsvond reeds besproken bij de reuzenfusies.

9.4.1 Spinnerij Nederland

Teneinde de werkgelegenheid in stand te houden neemt de overheid in 1976 via een stichting alle aandelen van NV Enschedese Spinnerij Tubantia en van Bamshoeve Beheer NV tegen liquidatiewaarde over. Ook de andere Nederlandse spinnerijen worden geconfronteerd met een zeer slechte gang van zaken maar vooral de staatsdeelname in een aanzienlijk deel van de spinnerijsector roept grote spanningen op. Van de nog aanwezige zes verkoopspinnerijen zijn er dan vier in handen van de overheid (Spinnerij Bamshoeve, de KNKS, Spinnerij Roombeek en Spinnerij Tubantia). Omdat de overgebleven particuliere spinnerijbedrijven zelf hun verliezen moeten dragen wordt deze staatsinterventie ervaren als een vorm van oneerlijke concurrentie, die moeilijk geaccepteerd kan worden. De gehele spinnerijsector staat met de rug tegen de muur en door de onontkoombare individueel te nemen saneringsmaatregelen

dreigt een chaotische ineenstorting van de gehele sector. Gevoed door deze dreiging ontstaan plannen voor een gezamenlijke aanpak van alle betrokken spinnerijbedrijven, teneinde tot een gecoördineerde vermindering van de capaciteit in de sector te komen. Tezamen met de overheid wordt Spinnerij Nederland opgericht.

Middels een door de overheid begeleide sectorale aanpak gaan in 1978 alle nog overgebleven verkoopspinnars en een deel van de geïntegreerde spinnerijen een fusie aan om langs gecontroleerde weg de capaciteit te verminderen. Een klein deel van de geïntegreerde spinnerijbedrijven kiest er voor zelfstandig te blijven of gaat zelf over tot sanering. De motivering voor een sectorale aanpak werd als volgt verwoord:¹⁰⁴

1. Het voorkomt ongecoördineerde saneringsacties door individuele ondernemingen, die onvoldoende gericht zijn op de oplossing van de problematiek van de sector als geheel.
2. De specifieke problematiek die is ontstaan als gevolg van het bestaan van een tweetal 'Staatsspinnerijen' wordt bij de aanpak betrokken (Bamshoeve Groep en Spinnerij Tubantia).
3. Het risico van een overslaand effect van de spinnerijproblematiek op andere onderdelen van de KRL-industrie, respectievelijk op de toeleveringsindustrie van synthetische grondstoffen, kan zodoende worden voorkomen.
4. Het betekent samenbundeling van krachten en know how, waardoor de concurrentiepositie van de Nederlandse spinnerijbedrijven ten opzichte van het buitenland kan worden verbeterd.
5. Verdergaande specialisatie wordt mogelijk gemaakt, waardoor doelmatiger runs en verlaging van de kostprijzen kunnen ontstaan.
6. Mogelijkheden worden geschapen voor efficiency verbetering met betrekking tot overhead en verkoop.
7. Het investeringsbeleid kan doelmatiger geschieden, waardoor geen dubbele of overbodige investeringen plaats vinden.
8. Voorwaarde voor een sectorale aanpak is financiële steun van de overheid omdat: de overheid zelf reeds de zorg heeft voor 4 spinnerijbedrijven van de Bamshoeve Groep en Tubantia die ca. 40 % van de productiecapaciteit en het personeelsbestand bezitten;
 - de financiële draagkracht voor de individuele spinnerijbedrijven onvoldoende is geworden;
 - ongeprogrammeerde bedrijfssluitingen en massa ontslagen kunnen worden voorkomen en beter worden gecoördineerd;
 - de overheid de enige instantie is die de handelspolitiek kan beïnvloeden.

Na langdurige onderhandelingen tussen de overheid, de industrie en de vakbonden, gaat op 1 april 1978 'Spinnerij Nederland' van start. Daarin worden alle bedrijfsactiviteiten van onderstaande katoenspinnerijen samengevoegd tot één economische en juridische eenheid:

- de twee lokaal geïntegreerde spinnerijen te Almelo en Nijverdal van KNTC
- de voornamelijk verkoopspinnerij van Twenthe te Almelo
- de lokaal geïntegreerde en tevens verkoopspinnerij Van Heek-Scholco te Losser
- de lokaal geïntegreerde spinnerij van Gebr. Van Heek Schuttersveld te Enschede
- rotorspinnerij De Tol NV te Enschede, een gezamenlijke proefproject van Schuttersveld, Tubantia en Twenthe
- de verkoopspinnerijen Bamshoeve te Enschede, KNKS te Hengelo, Spinnerij Roombeek/Oosterveld te Enschede en Eurotwincentrum te Neede, alle behorend tot de Bamshoeve Groep
- de verkoopspinnerij Tubantia te Enschede.

Alle deelnemers brengen hun machines en bedrijfsuitrusting tegen fiscale boekwaarde in, ontvangen daarvoor aandelen Spinnerij Nederland en verhuren daaraan de bedrijfsruimten.

Van de aandelen komt 51 % in handen van de particuliere textielondernemingen die hun spinnerij hebben ingebracht. In de jaarstukken van deze ondernemingen wordt dit belang veelal onmiddellijk afgewaardeerd en worden zij op deze wijze verlost van de loden last van de structurele verliezen in de bijna uitzichtloze spinnerijsector. De overheid participeert in Spinnerij Nederland voor een minderheidsdeelname van 49 % en zegt financiële steun toe in de vorm van:

- een renteloos voorschot van 60 mln. gld. ten behoeve van reorganisatieverliezen en sociale maatregelen
- twee rentedragende achtergestelde leningen van tezamen 25 mln. gld.
- een bijdrage van 10 mln. gld. in mogelijke herstructureringsverliezen in 1979.

Voor de herstructureringsoperatie worden door de overheid de hiernavolgende doelstellingen en voorwaarden geformuleerd:¹⁰⁵

1. het afstoten van onrendabele garenpakketten, welke voornamelijk in ontwikkelingslanden worden geproduceerd
2. het sluiten van het aantal productielocaties
3. het gedurende één jaar plaatsen van het af te vloeien personeel op een transferlijst, van waaruit onder begeleiding kan worden gesolliciteerd; daarna volgt ontslag met opzegtermijn volgens de CAO
4. het optimaliseren van kosten en opbrengstverhoudingen
5. nieuw te ontwikkelen garenpakketten dienen niet in strijd te komen met het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingsbeleid
6. de verkopen dienen op bedrijfseconomische calculaties te worden gebaseerd, teneinde geen aanleiding te geven tot klachten over concurrentievervalsing
7. het gedurende de eerste vijf jaar niet opstarten of uitbreiden van buitenlandse spinnerij activiteiten
8. de verplichte afname van garens door de particuliere participanten tegen commerciële prijzen.

De brief is ondertekend door de Ministers van Economische Zaken, Sociale Zaken en Ontwikkelingssamenwerking. De invloed van de laatste kan eerder als politiek worden gezien dan als van praktisch nut, maar het geeft wel aan hoe gecompliceerd de textielproblematiek in de politiek en bij de overheid op dat moment ligt. Aldus ontstaat een nieuwe spinnerijonderneming, die ten dele financieel-economisch geïntegreerd is met weverijen van enkele partners en ten dele als verkoopspinner fungeert. Totaal zijn er 14 locaties en het personeelsbestand bedraagt bijna 3.000 personen. Er is een concreet en geaccepteerd reorganisatieplan, met afstoting van de onrendabele artikelpakketten, inkrimping van de productiecapaciteit, sluiting van locaties en aanzienlijke reductie van personeel. Als deze plannen tot herstructurering na enkele jaren zullen zijn gerealiseerd, zal de nieuwe spinnerij onderneming min of meer quitte gaan spelen, zo is de verwachting.¹⁰⁶

De bewust pessimistische opgestelde afzetprognoses worden niet gehaald en na sluitingen van productielocaties, reorganisaties en een voortdurende daling van het aantal medewerkers loopt Spinnerij Nederland uiteindelijk in 1992 vast.

Faalfactoren, zoals bij andere fusies duidelijk een rol hebben gespeeld zijn bij Spinnerij Nederland niet aan te wijzen. Daarvoor stond de inzet voor dit sociale project; van de overheid, de participanten, de vakbonden en de van buiten de textielindustrie aangetrokken directeurs, garant. Twee factoren hebben duidelijk een rol gespeeld:

1. De meestal te optimistisch opgestelde begrotingen en lange termijnplannen, die door de tegenvallende gang van zaken al spoedig werden achterhaald
2. De moeizame integratie van personeel uit de verschillende bedrijven, ook wel genoemd 'de verschillende bloedgroepen'.

Na bijna tien jaar constateren de vakbonden over Spinnerij Nederland: “Er bestaat nog steeds een grote verscheidenheid van overgeërfde bedrijfsculturen van de oorspronkelijk ingebrachte spinnerijen, waardoor het aannemelijk lijkt dat er door een gebrekkige eensgezindheid en motivatie een negatieve invloed uitgaat op het kwaliteitsniveau en het ziektepercentage”.¹⁰⁷ Het is een verschijnsel dat zich bij onvoldoende visie, onduidelijk beleid, een groot verloop van bekwame medewerkers of het uitblijven van verbeterende financiële resultaten, bij samenvoeging van ondernemingen vaker optreedt. Het niet of te laat onderkennen van deze spanningen kan zeer destructief zijn voor het herstel en de noodzakelijke motivatie bij de uitdagingen van een nieuw opgezette fusieonderneming. Het ontbreken van voldoende voorlichting, gebrek aan tijd, aan sociaal gevoel en soms aan geld, alsmede de nog niet zo als thans ontwikkelde communicatiewetenschap, liggen alle ten grondslag aan dit falen.

9.4.2 Diddens & Van Asten en Koninklijke J.A.Raymakers & Co

Geruime tijd nadat alle andere vrijwillige fusies zijn voltrokken vindt in 1978 nog een fusie plaats tussen twee lang zelfstandig gebleven textielondernemingen die tevens in Helmond overburen zijn: Koninklijke Textielfabrieken J.A.Raymakers & Co NV en Diddens & Van Asten NV.

Raymakers & Co (ca. 1200 medewerkers in 1960) produceert bontgeweven gordijnstoffen en dameskledingstoffen, maar ook velours meubel- en gordijnstoffen. Vooral de afzet van de bontgeweven gordijnstoffen en dameskledingstoffen staat onder grote druk. Ook Diddens & Van Asten is een vrij grote textielfabriek (ca. 950 medewerkers in 1960). Zij produceert dameskledingstoffen, bontgeweven gordijnstoffen en dekens (merk Didas). In 1972 is de spinnerij voor garens voor dekens reeds gesloten, daarna vinden, omdat de afzet van dekens en damesstoffen sterk terugloopt, verschillende reorganisaties plaats en is het personeelsbestand reeds gekrompen.

Vanwege de slechte gang van zaken en de sombere toekomst wordt in 1978 Diddens & Van Asten samengevoegd met de bontweverij van Raymakers en ontstaat er een nieuwe onderneming Raymakers-Didas Verenigde Bontweverijen. De veloursfabriek van Raymakers, die duidelijk minder zorgen kent, blijft onder de oude naam buiten de fusie. De fusie tussen de twee verliesmakende ondernemingen is uit nood geboren en kent als doeleinden:

- door de concentratie te komen tot grotere productieseries
- de productie van onrendabele artikelen te beëindigen
- voor de kleinere productiecapaciteit alleen de nieuwe machines in te zetten en
- te besparen op vaste kosten.

Doordat de consument in toenemende mate dekens vervangt door donsbedden is de afzet van dekens sterk verminderd en wordt als eerste maatregel de dekenfabricage stilgelegd. Wel blijft een kleine productie over voor de toelevering voor elektrische dekens. De productie van dameskledingstoffen wordt eveneens beëindigd. De fabricage van bontgeweven gordijnstoffen wordt voortgezet, de weverijen worden daartoe samengevoegd, terwijl de spinnerij wordt gesloten. Administratie- en computerafdelingen worden eveneens samengevoegd tot een nieuwe eenheid, de Verenigde Administratie Kantoren BV, die voor zowel het nieuwe gefuseerde bedrijf als voor de overgebleven onderneming Raymakers gaat werken. Aanvankelijk blijft er voor het de nieuwe onderneming een zeer omvangrijke directie van 8 personen bestaan, bijna allen familieleden. Na een paleis- revolutie blijven er drie directeuren over en van het oorspronkelijke personeelsbestand blijven er uiteindelijk slechts 200 over. Door de omvangrijke kosten van reorganisaties, verplaatsingen en de blijvend ongunstige marktontwikkeling zijn er nog zeer grote verliezen. Twee jaar na de fusie wordt Raymakers-Didas Verenigde Bontweverijen failliet verklaard en vindt een doorstart plaats.

Faalfactoren:

- een fusie van twee familie ondernemingen, waarvan de afzet al een aantal jaren terugloopt, die reorganisaties hebben doorgevoerd, de capaciteit hebben verminderd en financieel zijn verzwakt
- de fusie vindt op een te laat moment plaats, er is reeds te veel tijd en geld verloren
- het achthoofdige familiedirectieteam heeft onvoldoende daadkracht
- na vermindering en concentratie van de productie- en administratieve activiteiten, blijven omvangrijke verliezen optreden
- er zijn geen daadwerkelijke nieuwe producten aan het productiepalet toegevoegd.

9.4.3 Twentse Finishing & Printing Combinatie

Door het vertrek van de kledingindustrie uit Nederland, het in het buitenland uitbesteden van de drukproductie van bedtextiel en door het uit de mode geraken van bedrukte gordijnen, hebben de Nederlandse textieldrukkerijen en veredelingsbedrijven aan het einde van de 70^{er} jaren, ernstig te lijden van onderbezetting. Met steun van de overheid wordt een capaciteitsvermindering in de sector doorgevoerd.

* Zo worden de loonveredelingsactiviteiten van Palthe's Textielveredelingsbedrijven NV in Almelo gesloten en zoveel mogelijk overgenomen door het zusterbedrijf 'De Regenboog', Jansen & Bierens NV te Tilburg en de Koninklijke Textiel Veredelingsindustrie v/h G.J.ten Cate & Zonen NV (KTV) te Eibergen. De Engelse textielonderneming 'The house of the Rose' koopt uit de veiling enkele machines, neemt een klein deel van het personeelsbestand over en start een kleinschalige textieldrukkerij J.T.P. Fashion Prints BV te Almelo, die in de 90^{er} jaren in faillissement geraakt. Daarnaast worden de textieldrukkerijen van de Nederlandse Bontweverij NV te Enschede (NBW), Lakatex, een werkmaatschappij van Blijdenstein-Willink en het loonveredelingsbedrijf TSB te Goor, behorend tot KNTC, samengevoegd tot de Twentse Finishing & Printing Combinatie NV (TF&PC).

De drukkerijen van de NBW en van Lakatex worden gesloten en ondergebracht in één gezamenlijk productiebedrijf waartoe de TSB wordt omgebouwd tot TF&PC. Daarnaast blijven alle participanten onder eigen naam commercieel naast elkaar opereren. De in theorie fraaie constructie van een grootschalig productiebedrijf en (elkaar beconcurrerende) commerciële organisaties blijkt in de praktijk niet te werken. Onenigheid over de voorrang van spoedorde, het niet voldoen aan de (soms uiteenlopende) kwaliteitsnormen, toedeling van kosten, te late levertijden en grote kwaliteitsproblemen leiden tot een niet eensluidende bedrijfsaanpak. Mede als gevolg hiervan en door omvangrijke onderbezetting maakt het gezamenlijke productiebedrijf grote verliezen. Binnen twee jaar na de oprichting wordt het faillissement uitgesproken en is deze sectorale herstructurering mislukt. Als gevolg van deze verliezen gaat kort daarna het te krap gefinancierde middelgrote textielconcern NBW, inclusief dochterondernemingen, failliet. KNTC is op deze wijze verlost van haar structureel verliesmakende loonveredelingsbedrijf TSB. BW durft de uitdaging aan en koopt voor Lakatex de belangrijkste machines uit het faillissement, huurt de gebouwen en maakt in 1980 een doorstart ter plaatse. Als na enkele jaren de macro-economische situatie verbetert, neemt de vraag naar bedrukte gordijnstoffen weer toe en wordt Lakatex tot het einde van de eeuw een gezonde werkmaatschappij.

Faalfactoren:

- een sterk achterblijvende omzet, onderbezetting en aanzienlijke verliezen
- onnodige efficiency verliezen door infrastructurale-, planning- en kwaliteitsproblemen

- onderschatting van de problematiek verbonden aan de integratie van personeel afkomstig van drie verschillende locaties¹⁰⁸
- verschillen in bedrijfsmentaliteit, seriemassafabricage met lage prijs versus klein-seriefabricage met hoge prijs
- alle fusiepartners waren bij de start verliesgevend.

9.5 Samenvatting, conclusies en lessen uit de KRL-fusies

Binnen de KRL-industrie was in het begin van de 60^{er} jaren sprake van een fusiegolf, waarbij gezien de daarbij betrokken productiecapaciteit, van een fusie-intensieve bedrijfstak kan worden gesproken. Na tien jaar was 54 % van deze fusies nog in functie als zelfstandige onderneming of als werkmaatschappij. Daarbij heeft de KRL-industrie niet slechter gescoord dan het algemene beeld. In 2000 bestaan er echter nog slechts drie fusies als zelfstandige onderneming, m.a.w. 75 % is mislukt, hetgeen als een hoog percentage kan worden gekwalificeerd. Gezien de neergang van de bedrijfstak en de lange meetperiode zal dit hoge percentage geen verwondering wekken.

Bij de meeste fusies heeft er een visie bestaan t.a.v. de algemene bedreigingen, maar de kritische analyse van de omgevingsfactoren was over het algemeen te vaag om inzicht te verkrijgen in de omvang en ontwikkeling van de opkomende concurrentie en de vetrekkende kledingindustrie. Bovendien werd zij onvoldoende toegespitst op de eigen situatie en niet altijd in relatie gebracht tot de sterktes en zwaktes van het eigen bedrijf. Strategisch denken en handelen werd bij de fusiegolf nog niet in de praktijk gebracht, maar dat was in Nederland toen ook nog niet verspreid. Men handelde vanuit de in de onderneming aanwezige ondernemerschap.

De fusies met expansieve - en met risicospreidingsmotieven hebben bijna alle de neergang van de bedrijfstak overleefd. Een gezonde financiële uitgangspositie, daadkracht van het management en in latere jaren een weldoordachte strategie zijn daarbij van essentieel belang geweest. De drie defensieve en de vier capaciteitsverminderingfusies zijn na verloop van tijd alle vastgelopen. Het merendeel van deze fusies stond bij de start reeds als financieel zwak te boek. Naast de algemene neergangverschijnselen kunnen gebrek aan turnaround managementervaring en soms strategische en organisatorische fouten als oorzaken van de mislukking worden genoemd.

Het doel van zowel de meeste offensieve - als van de defensieve fusies was de concurrentiekracht te versterken. Hoewel dat op verschillende manieren mogelijk is, kozen de meeste KRL-bedrijven er voor door schaalvergroting tot grotere series en tot een meer efficiënte productie en een lagere kostprijs te komen. Om dat te bereiken was leiding nodig die o.m. standaardisatie van de assortimenten en een gestroomlijnde organisatie kon doorvoeren. Het blijkt dat weinig nieuwe combinaties dat in voldoende mate hebben gerealiseerd en ze een te hoog kostenniveau hebben behouden, zodat binnen West-Europa de concurrentiekracht niet werd versterkt. Daardoor werd nog eens één van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek van Schenk bevestigd dat: "Gemiddeld genomen fusies niet leiden tot toename van de productie efficiency en dat het verloop van een indicator als groei van marktaandeel weinig reden geeft aan te nemen dat fusies leiden tot superieure prestaties".¹⁰⁹

De fusies om tot gezamenlijke capaciteitsvermindering te komen zijn alle mislukt. Ook daarvoor kunnen enkele gemeenschappelijke factoren worden genoemd, zoals:

- een teleurstellende omzetonwikkeling die veelal achterblijft bij de prognoses
- tegenvallende efficiencyvoordelen en grotere verliezen vanwege kwaliteitsproblemen, te late levertijden, hogere afvloeiingskosten en onvoorziene reorganisatiekosten
- het verzwakte financiële weerstandsvermogen dat door de verliezen verder werd aangetast
- de onderschatting van de problematiek van de verschillende bloedgroepen van de fusie deelnemers.

Een ander zwak punt is geweest dat bij bijna alle reuzen- en middelgrote fusies de bestaande directies voltallig zijn samengevoegd met als kenmerken:

- te omvangrijke bestuursorganen met veel discussie en weinig daadkracht
- op enkele uitzonderingen na vrijwel alleen bestaand uit familieleden
- die bijna allen in de naoorlogse periode vrijwel alleen groei hadden meegemaakt en
- over het algemeen onvoldoende op vernieuwing waren gericht.

In alle gevallen zijn de oorspronkelijke te uitgebreide bestuursorganen na enkele jaren gereduceerd tot drie à vier personen, waarbij het aantal familieleden in de top organen zeer sterk verminderde. Na 1980 blijkt bij alle bestaande grote- en de middelgrote KRL-ondernemingen het verschijnsel familiedirecteuren en familieonderneming niet meer voor te komen.

Samengevat kan worden gesteld dat er in feite twee soorten fusies hebben plaats gevonden: fusies uit kracht en fusies uit wanhoop. De eerste hebben continuïteit gehad, de tweede niet. Van de hoopgevende verwachtingen bij deze laatste fusies is niets terecht gekomen, meestal werden de mogelijke fusievoordelen overschat en het effect van de verwachte dreigingen onderschat. Ter afsluiting van dit hoofdstuk worden hieronder de uit de textiefusies te trekken lessen kort samengevat:

1. Formuleer een duidelijke visie op de externe ontwikkelingen, des te scherper is de strategie.
2. Hoe scherper de strategie, des te gericht deze kan worden uitgevoerd.
3. Beperk het aantal fusiepartners; hoe meer partners hoe meer complicaties.
4. Schakel onafhankelijke adviseurs in teneinde de fusievoordelen zo snel mogelijk te verwezenlijken.
5. Creëer geen fusie tussen onrendabele fusiepartners.
6. Vorm een RvB op basis van bewezen deskundigheid op managementgebied.
7. Benoem bij het ontbreken van een primus inter pares een externe voorzitter met dominantie en competentie.
8. Voer geen dubbele verantwoordelijkheden in voor leden van de RvB.
9. Formuleer vooraf de verwachte voor- en nadelen, communiceer deze tussen de partners en met het personeel.
10. Voorkom disproportionaliteit in de kwantitatieve verhoudingen in geval van voorwaartse- en achterwaartse integratie.

HOOFDSTUK 10

Stabiliteits- en dualistische strategische maatregelen in theorie en praktijk

10.0 Inleiding

Teneinde in de veelheid van strategieën een structuur te kunnen aanbrengen, worden in deze studie drie strategische hoofd ontwikkelingsrichtingen bepaald, groei, krimp en stabiliteit. Elk van deze richtingen kent een aantal strategieën die bewerkstelligen dat een onderneming zich in de gewenste richting beweegt. Zij zijn voor het grootste deel ook te herkennen in de strategische maatregelen die door ondernemingen in de KRL in de tweede helft van de 20^{ste} eeuw zijn toegepast. In dit hoofdstuk worden de stabiliteitsstrategieën besproken, in de volgende hoofdstukken komen de strategieën die behoren bij de hoofd ontwikkelingsrichting krimp en groei aan de orde. Na de bespreking worden zij vervolgens van een aantal karakteristieke voorbeelden voorzien, zoals die in de periode 1950–2000 in de KRL-industrie zijn voorgekomen.

In de tweede paragraaf worden de stabiliteitstrategieën besproken, daarbij wordt door het bedrijf of de PMCC noch een duidelijke groei noch een krimp nagestreefd. Meestal worden stabiliteitstrategieën bewust, maar soms ook onbewust toegepast. Bewust toegepaste stabiliteitsstrategieën hebben tot doel te bewerkstelligen dat een onderneming min of meer een pas op de plaats maakt. Zij hebben een tijdelijk karakter en worden meestal gevolgd door een groeistrategie en soms door een krimpstrategie. Van onbewust gehanteerde stabiliteitsstrategieën wordt gesproken, indien geen duidelijke keuze wordt gemaakt tussen groei of krimp, of indien psychologische barrières om adequate besluiten te nemen aanwezig zijn. Meestal wordt de onderneming dan een speelbal van externe ontwikkelingen. Dit laatste kan rampzalig worden voor de continuïteit van de onderneming.

Het aantal stabiliteitstrategieën is in vergelijking met de krimp- en groeistrategieën vrij beperkt en ook in de managementliteratuur is er over het algemeen weinig aandacht besteed aan deze strategieën. Kenmerk van stabiliteitsstrategieën is dat zij over het algemeen van korte duur zijn. Bovendien hebben stabiliteitstrategieën geen spectaculaire gevolgen en worden zij in veel gevallen ook niet als zodanig in de openbaarheid gebracht.

Naast stabiliteitstrategieën bestaat er een kleine groep strategieën die een dualistisch karakter hebben en zowel bij stabilisatie, groei als krimp worden toegepast. Zij worden in de laatste paragraaf besproken. Ook de door Porter bekend geworden ‘generieke strategieën’ hebben een dualistisch karakter en worden daarbij kort besproken. Dualistische strategieën zijn in eerste instantie gericht op verbetering van de winstgevendheid door de kosten te verminderen, de afzet te vergroten, de marges te verbeteren, de concurrentiepositie of de marktposities te versterken.

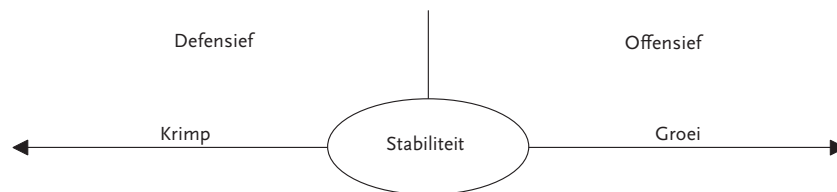
10.1 Strategische hoofd ontwikkelingsrichtingen

Bij de ontwikkelingen van strategische concepten is de laatste 30 jaar een steeds grotere variatie en verfijning opgetreden. Het zou nuttig zijn geweest, als daarvoor in de bedrijfskunde een rangschikking zou zijn ontwikkeld, zoals dat in de scheikunde gebeurd is met het periodiek systeem der elementen. In hoofdstuk 4 is vermeld dat door een aantal schrijvers

gewenste strategieën zijn ontworpen voor de verschillende levensfasen van een bedrijfstak. Ook is in dat hoofdstuk geconstateerd dat het bepalen van de levensfase van een onderneming of bedrijfstak in de praktijk vrijwel onmogelijk is. Daarom is de levensfase-indeling niet praktisch voor een categorisering van nagenoeg alle strategieën. Ansoff maakt een indeling van strategieën naar markten en producten en onderscheidt daarbij in zijn matrix: 'markt-penetratie', 'productontwikkeling', 'marktontwikkeling' en 'diversificatie'. Bij nadere analyse blijkt dat dit alle strategieën zijn die gericht zijn op groei van de onderneming. Er wordt geen aandacht besteed aan het feit dat ondernemingen soms moeten krimpen of enige tijd een afwachtende houding moeten aannemen, al komt dat relatief ook minder vaak voor. Indien gezocht wordt naar een raamwerk waarin alle strategieën kunnen worden ondergebracht die in een bedrijfstak gedurende een periode van 50 jaar zijn toegepast, dan moet gezocht worden naar een andere indeling dan de levensfasen en de matrix van Ansoff. In deze studie wordt uitgegaan van wat wij noemen 'strategische hoofdontwikkelingsrichtingen'.

Uit de geschetste veranderingen die omgevingsfactoren hebben ondergaan en daardoor bedrijfstakken hebben beïnvloed, zal duidelijk zijn geworden dat geen enkele strategie blijvend is en dat ondernemingen in de loop der tijd een veelheid van strategieën uitstippelen. Er bestaat een breed scala van strategieën die in verschillende situaties mogelijk zijn, maar als basis zijn bij elke onderneming drie hoofdontwikkelingsrichtingen te onderkennen: groei, stabiliteit en krimp. Deze hoofdontwikkelingsrichtingen zijn in onderstaande figuur uitgebeeld.

Figuur 10.1 Strategische hoofd ontwikkelingsrichtingen¹



Binnen deze hoofdontwikkelingsrichtingen vallen alle soorten en typen strategieën die bewerkstelligen, dat een onderneming zich beweegt in één van de gewenste richtingen. Dat kan zijn groei of krimp. Ondernemingen die niet groeien of krimpen, stabiliseren zich, dat wil zeggen zij maken bewust of onbewust een pas op de plaats.

Bij groeistrategieën wordt er naar gestreefd om door toenemende afzet de financiële resultaten te laten toenemen. Vroeger was daarbij meestal sprake van uitbreiding van de productiecapaciteit en van het aantal medewerkers. Tegenwoordig is dat steeds minder het geval, vanwege automatisering en de mondiaal toegenomen mogelijkheden van uitbesteding, waarbij productie e.a functionele activiteiten bij derden worden ondergebracht. Hoewel de samenleving de laatste decennia wat genuanceerder naar het begrip groei is gaan kijken, is het bedrijfsleven nog sterk op groei ingesteld. Groei is over het algemeen noodzakelijk om economische waardeverstijging te realiseren, waardoor een gezonde financiële basis voor een onderneming kan worden verworven c.q. behouden, hetgeen essentieel is voor blijvende levensvatbaarheid van een onderneming. Het is dan ook niet verwonderlijk dat groei de belangrijkste en meest toegepaste hoofd ontwikkelingsrichting is.

Bij stabiliteitsstrategieën wordt noch groei noch krimp nagestreefd, maar wordt om uiteenlopende redenen, bewust of onbewust, een pas op de plaats gemaakt. Kenmerk van stabiliteitsstrategieën is dat zij over het algemeen van korte duur zijn, omdat bij langere duur de onderneming kan worden ingehaald door concurrenten die wel een groeistrategie uitvoeren. Vanwege voortdurende kostenstijgingen is stilstand vaak ook achteruitgang, d.w.z. een verslechtering van de financiële situatie van de onderneming. Stabiliteitsstrategieën worden met name bewust toegepast bij marktsituaties die min of meer in evenwicht zijn, waarbij soms

wordt nagestreefd de winstmarges te verbeteren, of in situaties waarbij het verstandig is de externe ontwikkelingen af te wachten of na een turbulente periode van bijvoorbeeld een grote fusie of overname wanneer geconsolideerd moet worden. Zij worden soms ook **onbewust** toegepast, met name wanneer sprake is van de in hoofdstuk 7 besproken psychologische barrières. Daarbij wordt geen duidelijke koers uitgezet maar wordt door deze houding wel de toekomst van de onderneming bepaald. Het kan bijvoorbeeld leiden tot het onverantwoord toenemen van het aantal niet rendabele activiteiten, willekeurige besluitvorming, ondermijning van de motivatie bij medewerkers en andere crisisverschijnselen.

Krimpstrategieën worden over het algemeen uitgevoerd in moeilijke economische tijden waarin conjuncturele – en structurele neergangen van zowel de klassieke (K-) als van de goedkope import (GI-)versies plaatsvinden, maar ook als bedrijven om andere redenen tot saneren worden gedwongen. Bij krimp worden omzet en productiecapaciteit, en soms uitbesteding, aan de verminderde vraag aangepast. Vooral in de economisch moeilijke periode 1973–1984, waarin het aantal werkzame personen in Nederland in de meeste bedrijfstakken daalde (grafiek 3.2.), is het aantal door ondernemingen toegepaste krimpstrategieën aanzienlijk geweest. In de textielindustrie, waarin reeds vanaf 1962 het aantal werkzame begon terug te lopen, zijn de krimpstrategieën een decennium eerder in gang gezet. Ook na het economisch herstel in 1984 werden krimpstrategieën toegepast, enerzijds vanwege een minder goede gang van zaken bij enkele individuele ondernemingen, anderzijds bij financieel gezonde ondernemingen om door een welbewuste keuze het aantal (kern)activiteiten te verminderen en later de overgebleven kernactiviteiten uit te bouwen en langs die weg tot verbetering van de financiële resultaten te komen.

De hoofdontwikkelingsrichtingen vertegenwoordigen alle bewegingsmogelijkheden van een organisatie. Zij sluiten elkaar niet uit. Integendeel, vooral binnen een grotere onderneming worden zij nogal eens tegelijkertijd toegepast. Zo kent een concern enerzijds werkmatschappijen en kent een onderneming PMCC's die een duidelijke groei kennen, terwijl anderzijds in andere activiteiten krimp wordt nagestreefd. Ook bij ondernemingen in moeilijke omstandigheden wordt soms naast krimpstrategieën, teneinde compensatie te zoeken, tegelijkertijd naar groei strategieën gezocht.

Wheelen en Hunger hebben een matrix ontwikkeld, "corporate strategies of a company, operating primarily in one industry", waarin strategieën voor uiteenlopende bedrijfsomstandigheden worden opgesomd voor de door ons genoemde mono-ondernemingen. De matrix brengt een relatie aan tussen enerzijds de qua rendement aantrekkelijkheid van de bedrijfstak en anderzijds de concurrentiepositie van de betreffende onderneming. Zij geeft aan in welke situatie de hoofdontwikkelingsrichtingen groei, stabilisatie en krimp dienen te worden toegepast. De matrix behoort tot de familie der SWOT-matrices.

Tabel 10.1 Corporate strategies of a company operating primarily in one industry²

Business strength / Competitive position				
		Strong	Average	Weak
Industry attractiveness	High	A1. <u>Growth</u> Concentration Vertical	A2. <u>Growth</u> Concentration Horizontal	A3. <u>Retrenchment</u> Turnaround
	Medium	B1. <u>Stability</u> Pauze or proceed with caution	B2. <u>Stability</u> No change or profit strategy	B3. <u>Retrenchment</u> Captive company
	Low	C1. <u>Growth</u> Diversification concentric	C2. <u>Growth</u> Diversification conglomerate	C3. <u>Retrenchment</u> Divestment Liquidation

Elke tabel kent zijn beperkingen, omdat er in elke box een aantal in de praktijk voorkomende situaties moet worden samengeperst tot enkele kernwoorden. Toch geeft de tabel een goed inzicht in welke duidelijk omschreven situatie welke hoofdontwikkelingsrichting moet worden geselecteerd. Onderstaand wordt summier aandacht besteed aan de in de matrix van Wheelen en Hunger genoemde strategieën.

A1. Bij een qua winstgevendheid hoge attractiviteit van de bedrijfstak en sterke concurrentiepositie, worden om verder te kunnen groeien concentratie en verticale integratie aangegeven. Concentratie teneinde mogelijke schaalgrootte-effecten te kunnen realiseren en verticale integratie, achterwaarts teneinde de toelevering van grondstoffen of hulpmaterialen te verzekeren c.q. prijsvoordeel te behalen, of voorwaarts door in een volgende schakel door te kunnen groeien. **A2.** Is de concurrentiepositie middelmatig, dan zou naast concentratie, horizontale integratie, d.w.z. meer van hetzelfde moeten worden voortgebracht, waardoor middels schaalvergroting de concurrentiepositie zou kunnen worden versterkt. **A3.** Bij een zwakke concurrentiepositie zou deze door turnaround management moeten worden versterkt, zoniet dan wordt terugtrekken aanbevolen.

B1 en **B2.** Beweegt de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak zich op een middenniveau, dan zou er bij een sterke of een gemiddelde concurrentiepositie een periode van stabilisatie moeten worden ingezet, waarin nieuwe strategische groeirichtingen kunnen worden geselecteerd. **B3.** Bij een zwakke concurrentiepositie zouden dan een vorm van aansluiting bij een sterkere onderneming of terugtrekken de voorkeur verdienen.

C1 en **C2.** Bij een lage attractiviteit maar sterke of gemiddelde concurrentiepositie mag er niet te veel tijd verloren gaan bij het zoeken naar mogelijkheden ter verbetering van de rentabiliteit en moet worden gezocht naar vormen van diversificatie. In feite wordt in deze laatste twee gevallen een nieuwe mono-onderneming opgestart, terwijl de bestaande wordt afgebouwd of afgestoten. **C3.** Indien er sprake is van een zwakke concurrentiepositie, dan zou beperking van de activiteiten moeten worden nagestreefd door desinvestering of liquidatie.

De tabel verschaft inzicht in welke situaties een groei-, krimp- of stabilisatiestrategie moet worden uitgevoerd, mits daarbij wordt uitgegaan van een PMCC of een mono-bedrijf. Is er sprake van een mix- of multi-ondernemingen, dan moet er per mono-activiteit een strategie worden uitgestippeld en kan er bij een concern sprake zijn van meerdere strategieën of zelfs tegengestelde bewegingen op eenzelfde moment. Hoewel de attractiviteit van de bedrijfstak en de concurrentiepositie daarbinnen uiterst belangrijke factoren zijn voor de keuze van een strategische hoofdrichting, kunnen er ook andere factoren voor de betreffende onderneming op dat moment doorslaggevend zijn, zoals o.a. macro-economische omstandigheden, marktontwikkelingen, de financiële situatie en eigen competenties. Een belangrijk punt is dat niet alleen van de bestaande situatie, maar vooral van de verwachte toekomstige ontwikkeling van de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak en de concurrentiepositie moet worden uitgegaan, waarbij tevens een inzicht moet worden opgebouwd van de toekomstige ontwikkeling van de omgevingsfactoren.

In de volgende paragraaf en daaropvolgende drie hoofdstukken zullen de verschillende strategische maatregelen die thuishoren in de genoemde hoofdontwikkelingsrichtingen worden besproken en van toegepaste voorbeelden uit de KRL-industrie worden voorzien. In dit hoofdstuk worden de stabiliteitsstrategieën besproken en wordt daarvan een aantal voorbeelden uit de praktijk van enkele KRL-ondernemingen geschetst.

10.2 Stabiliteitsstrategieën in theorie en praktijk

Stabiliteitsstrategieën worden volgens Wheelen en Hunger in de volgende situaties toegepast:³

1. Bij een matige aantrekkelijkheid van de bedrijfstak en bij een sterke of een gemiddelde concurrentiepositie, terwijl het management tevreden is met de huidige gang van zaken. Daaraan wordt toegevoegd dat de omgeving redelijk voorspelbaar moet zijn, er weinig

veranderingen worden verwacht en er van een matige groeisituatie sprake is, zodat er niet gedacht hoeft te worden aan grote investeringen of aan het verlaten van de bedrijfstak. De marktsituaties zijn dan min of meer in evenwicht, de marktpositie wordt gehandhaafd, de aandacht blijft geconcentreerd op de bestaande activiteiten en er wordt naar gestreefd de concurrentiekracht en/of de winstmarges daarvan te verbeteren.

2. Daarnaast worden stabiliteitsstrategieën toegepast, als er grote externe veranderingen op til zijn en er daarom een afwachtende houding moet worden aangenomen, voordat de onderneming zich bindt, verplichtingen aangaat of zich vastlegt in een bepaalde richting.
3. Zij worden ook gehanteerd, als er tijd moet worden genomen om de integratievoordelen van een fusie of overname te realiseren, of als er tijd nodig is om na een turbulente periode orde op zaken te stellen teneinde weer rust in de organisatie te brengen.
4. Onder stabiliteitsstrategieën worden door ons ook begrepen de situaties waarin het topmanagement, om welke reden dan ook, in passiviteit verkeert en er geen maatregelen worden genomen. Veelal is dat het geval, indien binnen de topleiding geen unanimiteit bestaat over de te volgen koers of over de te nemen maatregelen, maar ook als er sprake is van de eerder besproken psychologische barrières, en een doemscenario tot verlamingsverschijnselen van het topmanagement leidt. Strikt genomen kan dan meestal niet van een welbewuste keuze worden gesproken, maar toch behoort dit ‘niets doen’ ook als een strategie te worden beschouwd, omdat deze houding op dat moment de toekomst van de onderneming bepaalt.

Omdat de bedrijfstak KRL aanvankelijk in de 50^{er} jaren nog enige expansie heeft gekend en de stemming daarna in korte tijd is omgeslagen van offensief naar defensief en vervolgens naar krimp, is de toepassing van stabiliteitsstrategieën in de KRL-industrie niet veelvuldig geweest. Uitzondering vormen de momenten na fusies, overnames of grote reorganisaties en bij de overgang van groei naar neergang. In de laatste situatie bestaat er voor sommige ondernemers onduidelijkheid in welke richting de bedrijfstak of externe invloedsfactoren zich zullen ontwikkelen en kan het dan juist verantwoord zijn enige tijd te wachten tot er meer duidelijkheid is. Ook wordt soms een stabiliteitstrategie toegepast, als er tijdens een neergang de hoop ontstaat dat er een nieuw evenwicht zal worden bereikt en de neergang tot een einde kan komen. Zo kan er een moment ontstaan waarbij voor de afnemers de voordelen van een productie in eigen land, ondanks de hogere prijs, opwegen tegen de nadelen van de productie in een ver land met een lagere prijs. De definitieve neergang van de bedrijfstak staat dan nog niet vast en het kiezen van een voorzichtige weg middels een stabilisatiestrategie kan minder kapitaalverlies met zich meebrengen dan bij de meer radicale strategieën.

Wheelen en Hunger onderkennen een viertal stabiliteitsstrategieën:

1. ‘Niets doen’
2. Behoedzaam voorwaarts
3. Consolidatiestrategieën
4. Oogststrategieën

10.2.1 ‘Niets doen’

Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen ‘actieve’ en ‘passieve’ ‘niets doen’-strategieën. Bij het ‘actieve niets doen’ wordt door twijfels t.a.v. het zicht op de externe ontwikkelingen zeer bewust een pas op de plaats gemaakt. Er is geen duidelijk beeld welke, of in welke mate, externe ontwikkelingen zoals o.a. nieuwe toetreders, concurrenten, substituu-producten, een zich wijzigende opstelling van de overheid, een veranderend kopersgedrag of modebeeld, op de bedrijfstak en de onderneming afkomen. Zolang daarover nog onduidelijkheid bestaat kan geen scherpe koers worden uitgezet. Een situatie die zich vooral voordoet bij het zich zeer geleidelijk voltrekken van externe veranderingen, waarbij nog veel onduidelijkheid bestaat over het toekomstig verloop. Er ontstaat dan een schemertoestand die zich met name voordoet bij de overgangen van de ene conjunctuurfase naar een volgende en van

volwassenheid naar neergang van een bedrijfstak. Het actieve niets doen zou dan kunnen worden bestempeld als ‘in afwachting verblijvende’.

De eerste schemertoestand deed zich binnen de KRL-industrie voor, toen aan het eind van de 50^{er} jaren een einde kwam aan de naoorlogse groeiperiode, er door het wegvallen van de ‘export’ naar Indonesië naar nieuwe afzetmarkten moest worden gezocht en er door het opengaan van binnengrenzen de EEG-concurrentie sterk toenam. Het KRL-management dat nog sterk op groei en volume was georiënteerd werd genoodzaakt een andere koers uit te zetten. Een groot deel daarvan was nog voldoende vitaal om nieuwe exportmogelijkheden te exploreren en de fusiegolf op gang te brengen, anderen volhardden om hun zelfstandigheid te handhaven, zij wachtten de ontwikkelingen af en “keken de kat uit de boom”, waardoor de noodzakelijke schaalvergroting achterwege bleef.

De tweede schemertoestand deed zich voor in de tweede helft van de 60^{er} jaren, toen de KRL-fusiegolf voorbij was. De grootste reorganisaties die dankzij de fusies op gang waren gekomen, waren toen voorbij, maar de eerste sluitingen deden zich voor van toen reeds financieel zwak staande bedrijven. Enerzijds was er door de aanvankelijk relatief lage lonen een sterke exportpositie opgebouwd en was er gebruik gemaakt van het wegvallen van de binnengrenzen in de EEG. Anderzijds was er juist een zeer sterke importstroom van textielproducten op gang gekomen waarvan niet duidelijk was óf en in welke mate deze zich zou voortzetten. Door de stijgende lonen was Nederland van een goedkope in een duurdere leverancier veranderd en was de internationale concurrentiekracht van de KRL-industrie afgenomen. Gehoopt werd dat de overheid een halt zou toeroepen aan de met subsidies gesteunde export van de opkomende - en de staatshandelslanden. Op een enkele uitzondering na vonden er geen fusies meer plaats en ook het aantal overnames was gering. Het werd stiller in de bedrijfstak, er was duidelijk sprake van een schemertoestand en meer dan voorheen deed er zich toen in de KRL-industrie een situatie voor van ‘actief niets doen’.

Daarna was de schemertoestand in de KRL-industrie voorbij en brak geleidelijk het inzicht door dat er sprake was een neergang met een structureel karakter. Mede als gevolg daarvan nam het aantal maatregelen tot fabriekssluiting en capaciteitsvermindering toe en nam de werkgelegenheid in de sector sterk af (grafiek 5.2.). Ook na het macro-economisch herstel in 1984 was er geen sprake meer van een schemertoestand. De bedrijfstak was sterk ingekrompen en de meeste overlevende KRL-ondernemingen kregen weer vertrouwen in de toekomst.

Van een ‘passief niets doen’ is sprake bij een niet alert management dat, mede doordat het geen oog heeft voor externe ontwikkelingen en het niet over voldoende inzicht beschikt in kansen en vooral in bedreigingen, niet in staat is een toekomstperspectief uit te stippelen. Men laat de ontwikkelingen op de onderneming afkomen. In het gunstigste geval mist men kansen, maar bij bedreigingen is er geen adequaat antwoord en loopt de onderneming kans de speelbal te worden van ongunstige ontwikkelingen met grote risico’s voor de continuïteit. Voorbeelden komen o.i. vooral voor bij ondernemingen met onvoldoende externe informatiebronnen en bij middelgrote ondernemingen waar geen unanimiteit bestaat over de uit te stippelen strategie en er geen strategische keuzes worden gemaakt. Dit laatste doet zich voor als een oudere generatie nog op groei blijft gericht en de jongere generatie zich bewust is van de dreigingen en bij familieondernemingen met een directie, waarbij besluitvorming op basis van managementkwaliteiten, anciënniteit en aandelenbezit door elkaar lopen. Eigenlijk is hier sprake van besluiteloosheid door gebrek aan leiding. Een voorbeeld daarvan is het bedrijf Gelderman, waarvan een historische beschrijving door Fischer, met de naam *Bestemming Semarang*, inzicht in de besluiteloosheid verschaft.

* “Eind jaren vijftig stelde men niet een systematisch plan of een strategie op in de richting van een verregaande samenwerking. In tegenstelling tot de in deze tijd bij de directie van KNTC ontsporen concerngedachte, bleek Gelderman niet uit te zijn op horizontale expansie dan wel verticale integratie. De houding valt te typeren als: De kat uit de boom kijken”.⁴ In werkelijkheid

blijkt de familiedirectie door een gebrek aan unanimiteit verlamd te zijn geraakt. De gedelegeerd commissaris (geboren in 1877) maande vooral geen overhaaste risico's te nemen, diens broer (1888) was een duidelijk tegenstander van algehele samenwerking. Hij meende dat de bestaande coördinatie van kartels doeltreffend genoeg was om uit de moeilijke situatie te kunnen komen. Eén lid van de jongere generatie (1912) was geneigd tot horizontale integratie en liet doorschemeren te voelen voor actieve toenadering, maar diens neef (1916) wachte liever af welke de uitkomsten van de fusiebesprekingen tussen de andere bedrijven zouden zijn. In 1965 wekte de besluiteloosheid de irritatie van de RvC. Zij betwijfelden of de directeuren daadkrachtig genoeg waren om het bedrijf uit de rode cijfers te halen en merkten op, "dat men ervoor diende te waken niet steeds de boot te missen". Kort daarop werd de directie door de RvC en de bank geconfronteerd met de vraag: "Liquidieren of doorgaan". Bureau Berenschot werd ingeschakeld, al spoedig werd de directie gehalveerd, de generatie uit de 19^e eeuw verdween en er werd gekozen voor een afslankscenario.⁵

Een ander voorbeeld van het lang vasthouden aan het bestaande, onvoldoende externe oriëntatie en het niet willen inzien dat vernieuwingen in de textielindustrie noodzakelijk waren, wordt gegeven door Nijhof. In zijn dissertatie geeft hij een levensbeschrijving van J.H.van Heek, die in het eerste deel van zijn werkzame leven leiding gaf aan de textielonderneming Rigtersbleek in Enschede.

* Hij groeide in de 30^{er} jaren uit tot de machtigste man van de Twentse textielindustrie. Na de Tweede Wereldoorlog verschoof zijn aandacht van textiel naar andere interesses - zijn kunstverzameling, kastelen en kerken -, maar hij bleef in functie als president -, c.q. gedelegeerd commissaris van familietextielondernemingen. Hij luisterde te weinig naar raadgevingen van collega's en adviseurs, maar koos voor zijn eigen conservatieve inzichten die schuil gingen onder zijn opvatting, "dat zoals vaker was gebeurd, de textiel wel weer op eigen kracht de crisis te boven zou komen en zou overleven. Zijn weerspannige houding was mede debet aan de ondergang van het Van Heek & Co concern en ook Rigtersbleek, twee ondernemingen die - zoals Nijverdal ten Cate - samen hadden kunnen overleven, als Jan van Heek niet de toen noodzakelijk maatregelen - fuseren, saneren, moderniseren van management en productvernieuwing - had tegengehouden".⁶

Ook kan het voorkomen dat een 'doe niets strategie' ontstaat, omdat er bij de leiding psychologische barrières bestaan tegen het nemen van ingrijpende saneringsmaatregelen. Dit is vooral bij familieondernemingen voorgekomen die, na vele jaren als weldoener te zijn beschouwd, bevreesd zijn harde maatregelen te nemen en daardoor het positieve imago in dorp of regio te verliezen. Ook hiervan geeft *Bestemming Semarang* in een verslag over de discussie 'liquidieren of doorgaan' een voorbeeld:

* "Liquidieren betekent dat een uitkering van 100 % aan de aandeelhouders waarschijnlijk mogelijk was, maar dat ging de directie in 1965 te ver. Hoe ongelukkig zou dat uitkomen, Gelderman bestond juist een eeuw. Dit vieren met een liquidatie kwam de eer te na. Het alternatief doorgaan bleef over, maar hoe?"⁷

Bovenstaande voorbeelden van interne meningsverschillen en psychologische barrières komen zelden zo duidelijk naar buiten als in de aangehaalde boekwerken. In de periode van schemertoestand, toen de moeilijke tijden in de KRL-industrie hun schaduwen vooruitwierpen, zullen deze verschijnselen zich echter niet alleen bij Gelderman, maar ook in talloze andere directiekamers hebben afgespeeld.

10.2.2 Behoedzaam voorwaarts

De strategie van behoedzaam voorwaarts (door Wheelen en Hunger 'proceed with caution strategy' genoemd)⁸, wordt toegepast in situaties waarin de verwachte ontwikkeling van belangrijke externe factoren mogelijke risico's inhoudt, zodat voorzichtigheid geboden is. Veranderingen in fiscale -, investerings - of subsidieregelingen, tijdelijke schaarste aan grondstoffen, een onduidelijk of ongunstig bedrijfstakklimaat, zijn enkele van deze externe factoren. Het zal duidelijk zijn dat deze strategie niet ver ligt van de eerder besproken actieve 'niets doen strategie'. Behoedzaam voorwaarts wordt echter meer bewust toegepast. Een periode van behoedzaam voorwaarts heeft de bedrijfstak KRL, met uitzondering van de korte periode in 1989 met onduidelijkheid over de afschaffing van de WIR-investeringspremieregeling voor bedrijfsmiddelen, nauwelijks gekend. Daarnaast zijn de meeste van de individuele behoedzaam voorwaarts-situaties, vaak uit concurrentieoverwegingen, niet in de openbaarheid gebracht. Wel is behoedzaam voorwaarts incidenteel toegepast bij relatief grote investeringen in de jaren '60 en '70 van enkele middelgrote spinnerijen en weverijen bij de overgang naar dure modernere machines.

* Zo werd de aanschaf van de dure moderne spoelloze Sulzer-weefmachines door Schuttersveld en Wisselink met behoedzaamheid uitgevoerd. Een Sulzer-automaat kostte in die jaren ruim drie maal de prijs van een gewone weefautomaat, maar het was dan ook een machine van een andere technologische generatie. De toename van de seriegrootte dwong enerzijds tot standaardisatie van het assortiment, maar ging anderzijds ten koste van flexibiliteit en beperkte de mogelijkheid tot het inspelen op specifieke wensen van klanten. Daarnaast speelde de 'operational leverage' of 'kosten hefboom' een rol. Deze houdt in dat een omzetvergroting bij hoge vaste kosten de winst sterker doet toenemen dan bij hoge variabele kosten, maar omgekeerd dat omzetverlaging bij hoge vaste kosten juist het verlies groter maakt dan bij hoge variabele kosten.⁹ Dit risico met als achtergrond de moeilijke economische situatie en de onzekere toekomst, alsmede de relatief hoge investeringen bij de beperkte financiële speelruimte, maanden tot voorzichtigheid. Daarom werd de vernieuwing van het weverij machinepark door Schuttersveld en Wisselink in het midden van de 70^{er} jaren over een aantal jaren gespreid. Vermeldenswaard is daarbij dat de Zwitserse weefmachinefabriek Sulzer een zo goede orderpositie had dat een minimale ordergrootte van 24 machines was ingesteld. De beide bedrijven voegden daarom hun orders samen. Andere KRL-weverijen durfden wel grotere aantallen machines te bestellen en verkregen daardoor een (tijdelijke) voorsprong, doch ook daarbij was van behoedzaamheid sprake. Zo bezat KNTC eind jaren '60 met 164 machines de grootste Sulzerweverij van Nederland, maar op een totaal van enkele duizenden andere automaten was dat toch een beperkt aantal. Ook werd behoedzaamheid betracht bij de mogelijke aanschaf van Sulzermachines door een aantal andere middelgrote weverijbedrijven en werden voor hun gezamenlijke rekening bij Van Heek Scholco uitgebreide proeven met het gebruik van de nieuwe machines uitgevoerd. Nadat de mogelijke voor- en nadelen in de praktijk waren onderzocht werden uiteindelijk proefmachines gekocht.¹⁰

10.2.3 Consolidatie

Bij een strategie van consolidatie (door Wheelen en Hunger 'pause strategy' genoemd)¹¹ is sprake van een pas op de plaats teneinde na een fusie of grote overname, na een periode van sterke groei of na een omvangrijke herstructurering, orde op zaken te stellen. Het doel is om versterkt uit de strijd te komen en de beoogde voordelen te realiseren, de organisatie weer onder controle te krijgen en niet het risico te lopen dat zij chaotisch en onbestuurbaar wordt. In tegenstelling tot de 'niets doen strategieën' ligt aan een consolidatie een duidelijke besluitvorming ten grondslag.

* Na de beide reuzenfusies van Texoprint vond er consolidatie plaats, diverse productielocaties en afdelingen werden geconcentreerd, andere werden gesloten en er waren enkele jaren van weinig groei om de noodzakelijke integraties door te voeren. Ook KNTC kende tijdens de periode van winstpooling en later, na enkele jaren van een actief overnamebeleid, een periode van 'rust' om te consolideren en samenvoeging van productie-, verkoop-, administratie- en stafafdelingen door te voeren. Ook bij de middelgrote fusies zoals bij BW, is sprake geweest van consolidatie om te concentreren en te integreren.

* Voorbeelden van consolidatie na een periode van sterke groei zijn binnen de KRL-industrie nauwelijks voorhanden. Een voorbeeld op PMCC niveau zou kunnen zijn de snelle ontwikkeling van de surfplank bij KNTC in de tweede helft van de 70^{er} jaren. Na een korte en sterke groei van de internationale afzet, waarbij de productiecapaciteit sterk werd uitgebreid, een productielocatie in Spanje werd opgestart, omvangrijke internationale reclamecampagnes werden opgezet en in meerdere landen surfscholen werden opgericht, was er duidelijk een noodzaak tot consolidatie. Plotseling kwam er echter een ommekeer, het aantal nieuwe toetreders nam sterk toe terwijl de markt verzadigingsverschijnselen begon te vertonen. De sterke groei was voor KNTC niet alleen ten einde, de afzet begon zelfs af te brokkelen, de voorraden namen sterk toe en er moest worden gesaneerd. Door de snelle groei was er nauwelijks tijd geweest voor consolidatie om een solide organisatie te grondvesten.

Bij de geslaagde reuzenfusies van KNTC en Texoprint werd de tijd genomen om te consolideren en waren er financiële middelen voorhanden om met externe adviseurs concentraties, saneringen, modernisering en integraties door te voeren. Tijd en een gezonde gang van zaken zijn duidelijke voorwaarden om een consolidatieperiode vruchtbaar te doen zijn en om de verwachte voordelen te realiseren. De ervaring heeft geleerd dat, indien naast de noodzakelijke consolidatie ook veel aandacht moet worden besteed aan financiële problemen zoals liquiditeitsspanning, onderbezetting en een slechte gang van zaken, het management wordt overstelpt met problemen waardoor de consolidatie in het gedrang komt en fusies kunnen vastlopen. De mislukte fusies van het Van Heek & Co-concern en de KNTU zijn daarvan een voorbeeld.

10.2.4 Oogststrategie

Bij de oogststrategie, ook wel winststrategie genoemd, worden de uitgaven aan 'discretionary costs' beperkt teneinde het huidige winstniveau te verbeteren om als dit het geval is, het bedrijf op het juiste moment af te stoten. Discretionary costs, in goed Nederlands 'management afhankelijke kosten' zijn relatief beperkt en hebben betrekking op kosten met de volgende kenmerken:¹²

- Het is mogelijk op korte termijn de besteding te stoppen.
- Het bestede bedrag varieert niet automatisch met de omvang van de productie.
- Het nut van de kosten is moeilijk kwantificeerbaar.

Het is een kortzichtige en gemakkelijke vorm van kostenbesparing, maar het is vanwege de mogelijke invloed op de toekomstige opbrengsten ook een gevaarlijke vorm. Daarbij worden uitgaven die niet op korte termijn tot resultaatverbetering leiden, zoals onderzoek & ontwikkeling, reclame, adviseurskosten, HRM, servicecontracten en zelfs investeringen, uitgesteld teneinde de financiële resultaten op korte termijn te verbeteren. Het succes op korte termijn gaat daarbij ten koste van de winstcapaciteit op langere termijn. Deze strategie is alleen verantwoord als sprake is van een zeer tijdelijke terugval van omzet en resultaat. Ook wordt zij gehanteerd als een onderneming over 'cash cows' beschikt, d.w.z. zeer rendabele activiteiten die minder goed passen in de portfolio en die kunnen worden 'uitgemolken of geoogst' voordat zij worden afgestoten of beëindigd. In de V.S. wordt dan van een 'milking strategy'

gesproken.¹³ Daaronder kan bijvoorbeeld ook worden gerangschikt het afstoten van waardevol geworden onroerend en het vervangen door een goedkopere locatie. Duidelijke voorbeelden van een oogststrategie zijn in de KRL-industrie niet in de openbaarheid gekomen, overigens viel er binnen de bedrijfstak KRL niet veel te oogsten.

Nauw met de oogststrategie verbonden is de poging om een hogere waardebeoordeling van een onderneming of werkmaatschappij te verkrijgen bij een mogelijke toekomstige fusie of verkoop. Dit lijkt op 'windowdressing'. De koopprijs van een over te nemen bedrijf of de waardeverhouding tussen fusiepartners is uiteindelijk het resultaat van een onderhandelingsproces. Daarbij spelen naast niet-economische beweegredenen, de methode van waardebeoordeling en de waarderingsgrondslagen een rol.¹⁴ Indien daarbij de hoogte van de in te vullen waarden door de over te nemen partij gunstig kunnen worden beïnvloed zal dat de verkoopprijs of waardeverhouding verbeteren. Hoewel bij de waardebeoordeling tegenwoordig de constante waarde van de te verwachten toekomstige vrije kasstromen een belangrijk uitgangspunt is, speelde vroeger de winstontwikkeling in het verleden een belangrijke rol. Het zo mogelijk 'oppoetsen van het financiële resultaat' was daarbij in de praktijk geen ongebruikelijk verschijnsel. Dit type oogststrategieën wordt echter niet graag in de openbaarheid gebracht, waardoor het aantal voorbeelden beperkt is.

* Een misschien niet geheel passend voorbeeld, maar toch een situatie met duidelijke kenmerken van bovengenoemde oogststrategie, is het sterke financiële herstel dat bij Gelderman heeft plaats gevonden in de jaren vóór de overname in 1970 door KNTC. Na de halvering van de directie in 1965 wordt een ingrijpende sanering ingezet. Het aantal personeelsleden wordt in enkele jaren nagenoeg gehalveerd van 1.620 naar 870, het assortiment wordt gesaneerd, delen van het productieproces worden stilgelegd en de investeringen worden gehalveerd. Tegelijkertijd wordt de afzet van de rendabele artikelen sterk gepousseerd. Na een aantal verliesmakende jaren geven de omzet en financiële resultaten in 1968 en 1969 een sterke verbetering te zien. Begin 1970 wordt een overnamebod van KNTC geaccepteerd. In onderstaande tabel zijn enkele kerncijfers weergegeven die de 'oogststrategie' verduidelijken.

Tabel 10.2 Enkele kerncijfers Gelderman voor de overname door KNTC

	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Omzet x mln. gld.	43.8	39.1	38.7	34.4	42.0	46.0
Netto resultaat x 1000 gld	- 389	-1.262	- 1.731	14	1.457	2.079
Aantal medewerkers	1.620	1.500	1.340	950	860	870
Investeringen x mln. gld.	2.0	1.4	1.5	1.0	1.7	?

Bron: Diverse jaarverslagen en fusiebericht 18 februari 1970

Gelderman heeft kans gezien in enkele jaren de financiële resultaten sterk te verbeteren en het bedrijf op het hoogtepunt te verkopen. Enkele jaren na de overname begint de definitieve aftakeling van de inmiddels tot groepsmaatschappij van KNTC omgevormde onderneming, zij wordt in 1978 stil gelegd.

Een variant van de oogststrategie is te herkennen bij ondernemingen die in ernstige financiële moeilijkheden, in een turnaround situatie of in surseance van betaling verkeren. Ook daar wordt tot uitstel van niet direct noodzakelijke uitgaven besloten. Er is dan niet sprake van een oogststrategie maar van een noodsituatie, die geen andere keus laat dan het zo veel mogelijk beperken van de verliezen om althans een deel van de activiteiten te kunnen continueren.

10.3 Dualistische strategieën

Dualistische strategieën zijn strategieën die niet specifiek gerelateerd zijn aan stabiliteit, groei- of krimpsituaties van een onderneming. Zij zijn in eerste instantie gericht op verbetering van de winstgevendheid door de kosten te verminderen, de afzet te vergroten, de marges te verbeteren of de concurrentiepositie te versterken. Omdat zij in meerdere hoofd ontwikkelingsrichtingen kunnen worden toegepast zijn ze door ons als ‘dualistische strategieën’ gecategoriseerd. Daarbij worden onderscheiden:

1. efficiëntiestrategieën
2. kosten reductiemaatregelen
3. effectiviteitsstrategieën
4. concurrentievermindering
5. generieke strategieën

10.3.1 Efficiëntiestrategieën

Efficiëntiestrategieën zijn erop gericht om binnen de huidige SBU of PMCC's doelmatiger, met minder middelen dezelfde prestaties te realiseren,¹⁵ of anders gezegd het verkrijgen van een zo gunstig mogelijke organisatie van de productie (of handel) met het doel de (financiële) prestatie te verhogen en kracht, tijd en geld te besparen.¹⁶ In de praktijk betekent dit dat een bedrijf structureel op een lager kostenniveau wordt gebracht zonder grote reorganisaties, saneringen of het wegsnijden van onderdelen, die tot de krimpstrategieën worden gerekend. Meestal is bij efficiëntiestrategieën sprake van een vrij stabiele omzet, lagere kosten en dus een zich verbeterend financieel resultaat. Ofschoon er binnen elke onderneming een natuurlijk streven bestaat efficiënt te werken, zijn efficiëntiestrategieën er speciaal op gericht tot kostprijsverlaging te komen en daardoor het rendement te versterken. Zij vinden vaak plaats na een fusie of overname en zijn dan een onderdeel van de consolidatie, meestal wordt dan van de wat vriendelijker klinkende ‘rationalisatiestrategieën’ gesproken. Ook worden zij toegepast, als het rendement van de onderneming afneemt en naar wegen tot verbetering moet worden gezocht zonder dat de productiecapaciteit wordt aangetast. Zij vinden dan plaats tijdens acties tot resultaatverbetering, waarbij de onderneming op weg gaat naar een ‘lean and mean’ organisatie. Efficiëntiestrategieën zijn niet per definitie beperkt tot een stabiliteitsscenario. Soms worden zij toegepast als eerste stap bij een uitgestippelde groei-strategie, waarin de kostprijs moet worden verbeterd teneinde de concurrentiekracht te kunnen versterken en afnemers moeten worden her- of veroverd. Veel vaker worden zij toegepast bij een sterk toenemende concurrentie, als defensieve maatregel of tussenstap van stabiliteit naar krimp. Zij maken dan deel uit van de saneringsmatrix, die in het volgende hoofdstuk zal worden besproken.

Efficiëntiestrategieën zijn in de KRL-industrie met name toegepast na fusies of overnames met een horizontaal integratiekarakter en hadden als doel door schaalvergroting de concurrentiepositie te versterken. Vooral het Zwitserse textieladviesbureau Gherzi en de Nederlandse organisatieadviesbureaus Berenschot, Bosboom & Hegener en Ydo, hebben met arbeidsanalysetechnieken uit de school van Taylor, waarbij gebruik gemaakt werd van tijdstudies en multi-momentopnamen, in het derde kwart van de 20^{ste} eeuw veel onderzoeken naar efficiëntieverbetering uitgevoerd. Uit ervaring van de schrijver is bekend dat vooral Berenschot bij vele middelgrote en kleinere textielondernemingen werd ingeschakeld. De grotere textielconcerns KNTC en Gamma Holding hadden meer management kwaliteit in huis en waren in staat zelf een aantal van deze maatregelen ter hand te nemen.

10.3.2 Kostenreductie

Nauw gerelateerd aan rationalisatiestrategieën is het doorvoeren van kostenreductieprogramma's waarbij over de gehele onderneming besparingen worden geïnitieerd. Meestal is bij kostenreductie sprake van een vrij stabiele omzet, van lagere kosten en dus een zich

verbeterend financieel resultaat. Zij worden vooral uitgevoerd in situaties waarin de financiële resultaten van een bedrijf dringend moeten worden verbeterd, om de overlevingskans te vergroten of tijd te winnen om nieuwe wegen in te slaan. Vaak zijn dit situaties die optreden nadat een bedrijf langdurig goede resultaten heeft gescoord en er een zekere luxe of minder hoge kostenaldertheid de bedrijfscultuur is binnengeslopen. Kostenreductie grenst aan de eerder genoemde oogst- of winststrategie waarbij 'management afhankelijke kosten' worden opgeofferd ter verbetering van het huidige winstniveau. Lange tijd heeft het bewaken van de fabricagekosten, de Tayloriaanse aanpak, in het middelpunt van de belangstelling gestaan. De laatste drie decennia van de vorige eeuw is er een accentverschuiving waar te nemen naar andere functionele gebieden zoals distributie-, administratie- en overheadkosten. Als gevolg van de automatisering bij industriële bedrijven en de toename van bovengenoemde kosten, maken tegenwoordig de fabricagekosten een afnemend deel uit van de totale kosten.¹⁷

Kostenreductieprogramma's zijn altijd afgestemd op specifieke bedrijfssituaties, maar zij kennen enkele vaste invalshoeken die hieronder inclusief een aantal concrete maatregelen kort worden samengevat:

- Veranderingen in de organisatiestructuur. Te denken valt hierbij o.a. aan vermindering van het aantal hiërarchische niveaus, beperking van het aantal en de omvang van de service verlenende afdelingen, het terugbrengen of opheffen van stafafdelingen en decentralisatie.
- Vermindering van de productiekosten. Hierbij kan o.a. gedacht worden aan het beperken van materiaalverlies, 'process reengineering', het vergroten van productieseries, het beperken van machinestilstand en beperking van de tweede keus productie.
- Verlaging van de marketingkosten, zoals o.a. een betere aansturing van de buitendienst en minder neen-verkoop, beperking van transport- en verpakkingskosten, betere voorraadbeheersing en kritische analyse van de reclame kosten.
- Vermindering van administratie- en financieringskosten, zoals o.a. beperking van de informatiestromen, strengere debiteurenbewaking, het verminderen van onnodig beslag op liquiditeiten, het bekorten van doorlooptijden.
- Tot slot vermindering van indirecte kosten zoals o.a. verkleining hoofdkantoor, uitbesteding van staf- en servicediensten, business 'process reengineering', het zo mogelijk variabel maken van vaste kosten.

Externe steun van advies- en accountantsbureaus die ervaring hebben in deze materie, zoals in 'overhead value analysis' (OVA) en 'zero base budgeting' (ZBB), wordt vanwege de objectiviteit, ervaring en snelheid van werken vaak ingeschakeld. Kostenreductieprogramma's worden meestal tijdens stabilisatieperioden toegepast teneinde beter tegen de toenemende concurrentie te zijn opgewassen, soms bij krimpstrategieën en incidenteel bij groei-strategieën. Afgeronde voorbeelden van brede kostenreductieprogramma's of efficiëntieverbetering zijn binnen de KRL-industrie, met uitzondering van KNTC, nauwelijks openbaar gemaakt. Wel komen bij de bespreking van de strategische maatregelen van individuele ondernemingen verschillende facetten van deze acties aan de orde.

* Gezien de zeer sterke daling van de financiële resultaten wordt bij KNTC in 1975 de hulp van een buitenstaander ingeroepen. In de beschrijving van de opkomst, tegenslag en voorspoed van KNTC van 1945 tot 1990 wordt daarover verslag gedaan. Daaruit blijkt dat naast de rationalisatiestrategieën ook kostenreductiemaatregelen aan de orde worden gesteld. "Terwijl de R.v B. nog bezig was met de opstelling en uitvoering van het eigen beleidsplan, begonnen enkele commissarissen aan te dringen op een aanvullend advies van Mc Kinsey. Het hoofddoel van dit onderzoek was de wegen te vinden waarlangs een hogere rentabiliteit kon worden verkregen. Na een onderzoek van ruim een half jaar schotelde Mc Kinsey een verbluffend aantal besparingen voor:

- De liquiditeitspositie kon met 6 à 9 mln. gld. worden verbeterd door enkele niet essentiële beleggingen te verkopen en de omloopsnelheid van de voorraden te bevorderen.
- In de marketing lag een verbetering van 6 à 10 mln. gld. voor de hand door de prijzen van bepaalde artikelen te verhogen, het assortiment te beperken en de rol van de buitenlandse verkoopkantoren te verminderen door directe verkoop vanuit Nederland.
- In de productie kon de efficiëntie met 9 mln. gld. toenemen door de inkoop van doek, waarmee recentelijk was begonnen, beter op te zetten, de planning te herzien en de tweede keus drastisch te beperken.
- Verkleining van de productiecapaciteit leverde tenslotte een bedrag van 10 à 15 mln. gld. op. Al met al ging het om een besparing van minimaal 31 en maximaal 43 mln. gld.¹⁸

KNTC zat reeds in een proces van omschakeling en de RvB wilde niet alles in één keer uitvoeren. Uit plichtsbetrachting tegenover het personeel bestond er een streven tot geleidelijke aanpassing en werden activiteiten met marginale opbrengsten voortgezet, soms tegen beter weten in. Hoewel er twijfels waren of er inderdaad 30 mln. gld. kon worden bespaard werd er in 1976 een actieprogramma opgezet, waarbij een groot aantal projectgroepen werd opgericht en de aanpak honderden mensen activeerde. Dit bracht een brede mentaliteitsverandering op gang die mede aan het latere herstel van KNTC ten grondslag heeft gelegen. Uiteindelijk ontkwam ook KNTC enkele jaren later niet aan een drastische krimp van de productiecapaciteit, waarbij diverse fabriekssluitingen en saneringen werden doorgevoerd en het personeelsbestand van ultimo 1965 tot 1980 met 40% werd verminderd van 6.500 tot 3.200.¹⁹ Vanaf 1981 brak weer een winstgevende periode aan.

10.3.3 Effectiviteitstrategieën

Effectiviteitstrategieën zijn erop gericht om binnen de bestaande onderneming of SBU betere prestaties te leveren door een slimmere inzet van middelen en competenties, of anders gezegd: om door een andere inzet van de middelen hogere doelen te kunnen bereiken.²⁰ Enerzijds gaat het o.m. om toepassing van een doelmatiger beleidsvorming, een beter decentralisatie- en delegatiebeleid, een verbetering van het kwaliteitsniveau binnen de onderneming; anderzijds gaat het binnen een PMCC om hoogwaardiger producten voort te brengen, hiervoor een betere marktpositie te verkrijgen of de marges te verbeteren. Terwijl efficiëntiestrategieën op kosten zijn gericht, kan van effectiviteitstrategieën worden gesteld dat zij opbrengstgericht zijn. De laatste hebben dan ook duidelijk een karakter van groei van omzet en winst, terwijl de productiecapaciteit en inzet van andere middelen stabiel blijft. Een voorbeeld vormt de 'upgrading van het assortiment', dat door enkele spinnerijen werd toegepast.

* De eerste goedkope importgarens die in het begin van de zestiger jaren uit opkomende landen op de markt kwamen waren grove garens van niet al te hoge kwaliteit. Al spoedig werden zij gevolgd door verbeterde maar ook door fijnere garens. Het antwoord van een aantal Nederlandse spinnerijen op het dreigende verlies van marktaandeel was upgrading van het pakket, d.w.z. het met dezelfde of met aangepaste machines produceren van een kwalitatief hoogwaardiger garen met een hogere opbrengstwaarde. Zo'n antwoord past in een fase waarin er nog voldoende afzetmogelijkheden zijn voor deze verbeterde garens en er voldoende financiële middelen zijn om het machinepark te verbeteren. Enkele voorbeelden:

- Bij Spinnerij Tubantia werd vanaf 1960 bijna de helft van het traditionele garenpakket vervangen door zogenaamde effectgarens, draden met onregelmatige verdikkingen, die met name in kledingstoffen, gordijnstoffen en meubel bekledingstoffen werden toegepast en een betere prijs opleverden.
- Bij de spinnerijen Bamshoeve en Twenthe werd in de 60^{er} jaren de productie van hoogwaardige poolgarens voor velours- en fluweelweverijen uitgebreid respectievelijk ter hand genomen in plaats van de eenvoudiger standaardgarens die een lagere prijs hadden.

Net als de rationalisatiestrategieën zijn ook de effectiviteitsstrategieën niet alleen kenmerkend voor perioden van stabiliteit, maar hebben zij een dualistisch karakter omdat zij ook bij groeien soms zelfs bij krimpstrategieën worden toegepast. Wel zijn zij over het algemeen minder op de korte termijn gericht dan de rationalisatiestrategieën. Zij zijn binnen de KRL-industrie vooral toegepast bij grote reorganisaties om bedrijven op een structureel hoger winstniveau te brengen. Effectiviteitsstrategieën zijn net als de meeste andere stabiliteits- en dualistische strategieën over het algemeen niet in de openbaarheid gebracht.

10.3.4 Concurrentievermindering

Onder concurrentievermindering wordt verstaan het door overname of fusie uit de markt nemen van een concurrent teneinde de eigen marktpositie te versterken. Zij worden ook wel concurrentie mitigerende strategieën genoemd. Bij een verzadigde of krimpende markt kan deze strategie als defensief worden gekwalificeerd, terwijl bij een nog groeiende markt van een offensieve strategie kan worden gesproken. Zij past derhalve in meerdere hoofdontwikkelingsstrategieën en wordt in deze studie gegroepeerd onder de stabiliteitsstrategieën. Gesteld kan worden dat vroeger aan deze strategie een streven naar een monopoliesituatie op de thuismarkt ten grondslag heeft gelegen. Tegenwoordig zijn de markten open en kunnen door de overheden in de EG, in navolging van de VS, strenge beperkingen aan deze strategie worden opgelegd. Binnen de KRL-industrie zijn er slechts enkele karakteristieke voorbeelden van deze strategie.

* Van 1959 tot 1964 neemt Schuttersveld een tweetal directe concurrenten over en koopt vervolgens het machinepark van een derde gefailleerde concurrent (zie verder hfdst. 13.1.2.).

* Het andere voorbeeld van concurrentievermindering betreft de in het vorige hoofdstuk beschreven fusie uit 1964 van Van Vlissingen uit Helmond met Ankersmit uit Deventer. Beide leveren Wax - en Java Prints via Unilever aan Midden- en West-Afrikaanse landen en behoren tot de kleine groep producenten in de wereld die over de kennis van deze gespecialiseerde drukprocessen beschikt. Een jaar na de fusie wordt Ankersmit gesloten, wordt de productie in Helmond geconcentreerd en worden de ontwerpafdelingen en collecties samengevoegd (zie verder hoofdstuk 9.2.5.).

Beide voorbeelden geven aan hoe door concentratie van productie en vermindering van concurrentie een sterkere marktpositie werd opgebouwd. Ter samenvatting van de dualistische strategieën zijn hieronder de gevolgen voor omzet, kosten en financieel resultaat van de verschillende strategieën in zijn algemeenheid weergegeven.

Tabel 10.3 Invloed op omzet of kosten door dualistische strategieën¹⁾

	Efficiëntie- strategie	Kosten reductie	Effectiviteit- strategie	Concurrentie vermind.
Omzet kwantitatief	=	=	+ of =	+ of =
Omzet prijseffect	=	=	= of +	= of +
Productiekosten	- -	=	=	=
Alle overige kosten	=	- -	=	=
Financieel resultaat	+	+	+	+

1) = , de maatregel heeft nauwelijks invloed op omzet of kosten; + , de maatregel leidt tot verbetering van omzet of winst; - - , er is sprake van een kostenverlagend effect

Bij efficiëntiestrategie en kostenreductie worden bij een gelijkblijvende omzet de kosten verlaagd en verbetert daardoor het financieel resultaat. Bij effectiviteitsstrategie en concurrentievermindering neemt over het algemeen de omzet of qua hoeveelheid of door prijsverhoging toe en verbetert bij gelijkblijvende - en soms gedaalde kosten het financiële resultaat.

10.3.5 Generieke strategieën

Naast de hiervoor besproken dualistische strategieën, waarbij deze niet specifiek in één hoofdontwikkelingsrichting kunnen worden ondergebracht, onderkent ook Porter strategieën die een dualistisch karakter hebben en die zowel als groei- of als krimpstrategie kunnen worden getypeerd. Uitgangspunt daarbij is dat ondernemingen opereren op markten en dat zij daarbij een positie innemen ten opzichte van hun concurrenten. Doordat markten op den duur verzadigen en de concurrentie over het algemeen toeneemt, behoren bedrijven veel aandacht te besteden aan de concurrentieomgeving. Zij zijn daarbij op zoek naar onderscheidende concurrentievoordelen die ervoor moeten zorgen dat (potentiële) afnemers hun producten blijven prefereren boven die van andere aanbieders. Porter onderscheidt daarbij een drietal 'generieke' strategieën die het gehele beleid van de betreffende onderneming doordrenken.²¹ Zij geven de weg aan waarlangs de onderneming zich zou moeten ontwikkelen met als het hoofddoel te kunnen groeien, te stabiliseren of zelfs te krimpen. Daarbij worden de volgende strategieën onderscheiden:

Algeheel kostenleiderschap. Daarbij streeft een onderneming er naar om bij een gelijk kwaliteitsniveau een lager kostenniveau dan haar concurrenten te verkrijgen, teneinde door het lagere prijsniveau de marktpositie te kunnen uitbreiden, respectievelijk deze bij toenemende concurrentie te kunnen behouden.

Differentiatie. Hierbij streeft een onderneming er naar superieur te zijn ten aanzien van één of enige, door (potentiële) afnemers als belangrijk ervaren eigenschappen van het product. Differentiële voordelen zijn gebaseerd op uitmuntende prestaties zoals een relatief hoog kwaliteitsniveau, meer duurzaamheid, betere service, weinig onderhoud, fraaie vormgeving etc.

Focus. Hierbij richt de onderneming zich op een deel van de markt, waarbij specifiek wordt ingespeeld op de typische behoeften en verlangens van de afnemers in dit segment; daarbij trekt zij zich terug van de bewerking van de totale markt. Dit wordt ook wel nichestrategie genoemd.

Hoewel kostenbeheersing te allen tijde moet worden nagestreefd, is kostenleiderschap een bewuste strategie om zich als goedkoopste aanbieder voor de langere termijn te blijven onderscheiden. Als strategie wordt zij met name toegepast om te groeien, maar zij kan zeer incidenteel ook voorkomen bij krimp. Voorbeelden van algeheel kostenleiderschap komen duidelijk voor in de automobielsector (Citroën 2CV), in de supermarktbranche (Aldi en Lidl) en in de textielindustrie zoals in de tricotagesector bij bedrijven die merkloze onderkleding voortbrengen. In de KRL-industrie zijn zowel bij eindproducten als bij halffabrikaten in de tweede helft van de vorige eeuw nauwelijks voorbeelden voorhanden, zij het dat een enkele onderneming wel typische kostenleiderschap kenmerken heeft gehad, zoals o.i. De Nederlandse Bontweverij (NBW) die in hoofdstuk 15.3.4. wordt besproken. Differentiatie strategie is sterk op het product gericht, terwijl de focusstrategie sterk op deelmarkten is georiënteerd. Beide komen voornamelijk als groeistrategie voor en een enkele keer als krimpstrategie. Soms komen differentiatie- en focusstrategie dichtbij elkaar en vormen dan, als specifieke producten voor speciale marktsegmenten worden geproduceerd, een nichemarktstrategie. Bij de bespreking van enkele kleinere KRL-bedrijven die de neergang hebben overleefd komen kenmerken van deze nichestrategieën aan de orde (hoofdstuk 15.4.) Bij deze generieke strategieën wordt scherp duidelijk dat een strategische keuze de onderneming voor lange tijd vastlegt. Indien bijvoorbeeld eenmaal is gekozen voor kostleiderschap, dan is het vrijwel onmogelijk en met grote risico's omgeven, de daardoor ontstane beeldvorming in de afzetmarkten te wijzigen.

10.4 Samenvatting en conclusies

De in theorie veel toegepaste indeling van strategieën naar de levensfase van een product-groep of bedrijf is in dit hoofdstuk verlaten en vervangen door een indeling naar de hoofd-ontwikkelingsrichtingen groei, stabiliteit en krimp. Alle in de KRL-industrie van 1950 tot 2000 uitgevoerde strategische maatregelen zijn in deze driedeling ondergebracht. Strategieën die een, meestal kortstondige, stabiliteit hebben nagestreefd zijn daarvan in aantal het minst toegepast en zijn ook het minst als strategie in de openbaarheid gebracht.

Van de bewust toegepaste 'niets doen'-stabiliteitsstrategieën heeft vooral het 'in afwachting blijven' zich binnen de KRL-industrie in de schemerachtige tijden van de overgang van volwassenheid naar neergang o.i. veelvuldig voorgedaan. Met name toen er nog geen duidelijk inzicht bestond in het feit dat er van een structurele neergang sprake was en welke externe factoren een belangrijke invloed zouden gaan krijgen, maar ook toen er te lang hoop werd gekoesterd dat de overheid een helpende hand zou bieden werden afwachtende stabiliteitsstrategieën veelvuldig uitgevoerd. Onbewust toegepaste 'niets doen'-stabiliteitsstrategieën zijn gevoed door interne meningsverschillen en psychologische barrières. Zij zullen evenals 'behoedzaam voorwaarts' regelmatig zijn voorgekomen, maar werden evenals de andere stabiliteitsstrategieën meestal niet aan de openbaarheid prijs gegeven. De 'consolidatie'-strategie is veelvuldig toegepast, met name na de talrijke fusies waarbij organisaties in elkaar werden geschoven. Vaak werden zij gecombineerd met efficiëntiestrategieën teneinde activiteiten en functies te concentreren en de voordelen van schaalvergroting te kunnen benutten. Bij een gezonde financiële uitgangspositie waren de stabiliteitsstrategieën met consolidatiedoelinden in het algemeen geslaagd, bij een ongezonde financiële uitgangssituatie waren de bijkomende problemen te omvangrijk om tot welslagen te komen.

Stabiliteitsstrategieën hebben binnen de KRL-industrie op de langere termijn geen spectaculaire resultaten opgeleverd. Dat ligt ook niet in de aard. Door de afnemende vraag van de kledingindustrie en de sterk toenemende invoer van textielgoederen werd het merendeel van de stabiliteitsstrategieën noodzakelijkerwijs opgevolgd door strategische krimpmaatregelen.

De tweede groep strategieën die in dit hoofdstuk zijn besproken zijn de dualistische strategieën. Zij zijn niet specifiek gerelateerd aan stabiliteit-, groei- of kripmdoelinden, maar kunnen in meerdere situaties worden toegepast. Zij zijn in eerste instantie gericht op verbetering van de winstgevendheid. Vooral toen de financiële resultaten onder druk kwamen te staan werden dualistische strategieën veelvuldig uitgevoerd. Met name efficiëntiestrategieën en kostenreductieprogramma's werden op grote schaal toegepast, effectiviteitstrategieën werden o.i. minder frequent gehanteerd. Strategieën tot concurrentievermindering zijn slechts in beperkte mate toegepast. De generieke strategieën van Porter hebben eveneens een dualistisch karakter, zij zijn in de KRL incidenteel uitgevoerd.

HOOFDSTUK 11

Krimpstrategische maatregelen in theorie en praktijk

11.0 Inleiding

Nadat in het vorige hoofdstuk de toepassing van de stabiliteitsstrategieën is besproken, worden in dit hoofdstuk de krimpstrategieën toegelicht en van voorbeelden voorzien. Zij zijn, het kan ook niet anders, niet alleen groter in aantal maar ook veel frequenter binnen de KRL-industrie toegepast. Ze lopen uiteen van efficiëntiestrategie bij tegenvallende financiële resultaten tot diep in de organisatie ingrijpende maatregelen, of volledige sluiting van het bedrijf. Maar juist omdat het voor ondernemingen een moeilijke fase is met zeer kritieke situaties, waarin het roer moet worden omgegooid en een overlevingstrategie moet worden opgezet, is het van belang aandacht te besteden aan de strategische concepten in de neergangsfase.

Krimpstrategieën zijn uiteindelijk alleen succesvol indien er binnen het bedrijf één of meerdere levensvatbare kernen aanwezig zijn en de ongezonde activiteiten worden beëindigd. Daarvoor is een zorgvuldige analyse van de winst- of verliesgevendheid van productgroepen, afzetkanalen, markten en productieafdelingen noodzakelijk. In vergelijking met de gecompliceerde en deels arbitraire integrale kostentoerekening is de 'direct costing'-methode hiervoor een zeer praktisch middel. Wel zijn daaraan risico's verbonden, met name als het beslissingen voor wat langere termijn betreffen. Want wat vaste kosten zijn, is termijnafhankelijk. Teneinde dit bezwaar te ontlopen is in dit hoofdstuk een tussenvorm ontwikkeld, waarbij op enige termijn vaste kosten als 'aanpasbaar' (min of meer variabel) kunnen worden beschouwd.

Krimpstrategieën dragen vele varianten in zich en zijn binnen de KRL-industrie ruimschoots toegepast. Met name voor het 'saneren', of anders vertaald 'het gezond maken van een bedrijf' staan diverse wegen open. Allereerst wordt als tegenhanger van de groeimatrix van Ansoff de 'saneringsmatrix' ontwikkeld, waarbinnen achtereenvolgens bij het behouden c.q. beperken van het assortiment en de markten de diverse saneringsmaatregelen per box worden ingedeeld. Zo wordt aandacht besteed aan efficiëntie- en effectiviteitsstrategieën, capaciteitsreductie, assortimentsbeperking, terugtrekken uit markten en afzetkanalen, specialisatie en nichemarketing. Na saneren, dat soms oppervlakkig maar soms diepgaand moet worden toegepast, wordt vervolgens aandacht geschonken aan 'desinvesteren'. Daarbij is in de loop van de tijd het accent verschoven van het verwerven van liquide middelen in crisis situaties, naar desinvesteren als gevolg van strategiewijzigingen. Bij de beslissing tot desinvesteren hebben uiteenlopende achtergronden een rol gespeeld. Voor de KRL-industrie zijn deze achtergronden onderzocht en zijn desinvesteringen naar de verschillende motieven gekwantificeerd.

Naast saneren en desinvesteren hebben diverse 'sterfhuisconstructies' bestaan, zoals sterfhuisovernames, -turnarounds en -joint ventures, waarbij met gezonde onderdelen in aparte juridische entiteiten een doorstart werd gemaakt. Ook sterfhuisconstructies hebben zich eveneens vrij frequent voorgedaan. Daarnaast heeft zich in de bedrijfstak gedurende zeer korte tijd een aantal gevallen van sterfhuis joint ventures voorgedaan.

Het aantal pure turnaround-gevallen was veel kleiner. Zij hebben echter evenals de sterfhuis-turnarounds wel continuïteit gehad. Liquidatiestrategieën zijn veelvuldig toegepast, de

meeste daarvan werden door de benarde omstandigheden waarin de bedrijven verkeerden, afgedwongen. Er is slechts één onderneming geweest waarvan de leiding met een heldere visie op de toekomst de moeilijke beslissing tot vrijwillig liquidatie heeft genomen.

11.1 Krimpstrategieën

11.1.1 Algemeen

In hoofdstuk 4 is het verschijnsel neergaande bedrijfstakken beschreven waarbij o.m. onderscheid is gemaakt tussen de structurele neergang klassieke versie (K-versie) en de structurele neergang goedkope invoer versie (GI-versie). Bij de laatste blijft de vraag naar het artikel wel bestaan maar worden de bestaande aanbieders verdrongen door nieuwe toetreders uit het buitenland, die in staat zijn hetzelfde product om welke redenen dan ook tegen een lagere prijs te leveren. De neergang GI-versie werd in de textielindustrie in West-Europa aanvankelijk voelbaar door de in gang gezette economische integratie van de EEG en later vooral door de industrialisatie van de opkomende landen.

Bij de beide typen neergang zijn de verwachtingen van de producenten, ten aanzien van hoe de vraag afneemt en welke de karakteristieken zijn van de marktsegmenten die overblijven, van grote invloed op de te nemen maatregelen. Daarbij spelen de volgende aspecten een rol:

1. **Onzekerheid.** In de beginfase van de neergang bestaat er meestal onzekerheid of er sprake is van een definitieve neergang, of van een kortstondige of een conjuncturele neergang. Hoe zal de overheid bij verstoringe invoer reageren en welke maatregelen zal de concurrentie nemen?
2. **Het tempo en het patroon van de neergang.** Hoe snel de capaciteit moet worden afgebouwd is o.m. afhankelijk van de daling van de vraag, van de mate waarin de invoer toeneemt, van de mogelijkheden uit te wijken naar hogere marktsegmenten en van de mate waarin concurrenten hun capaciteit afbouwen. Een langzame afbouw kan het concurrentieklimaat flink verslechteren en de opbrengstprijzen doen dalen, anderzijds veroorzaken onderbezetting, maar ook afbouw van de capaciteit, grote verliezen.
3. **De resterende vraag.** De aard van de resterende vraag en van het overblijvende marktsegment zullen invloed hebben op de te nemen maatregelen en op de rentabiliteit van de overblijvende concurrenten. Daarbij spelen ook de exportmogelijkheden een rol.
4. **Het resterende aanbod.** De ontwikkelingen bij de overblijvende aanbieders in het eigen land, maar ook van de aanbieders uit het buitenland, vooral als dat landen betreft waar de arbeidskosten lager zijn, spelen een grote rol en zullen nauwgezet gevolgd moeten worden.

Het verwerven van inzicht in deze toekomstige ontwikkelingen is van doorslaggevend belang voor het nemen van adequate maatregelen. De ervaring heeft inmiddels geleerd dat bij te langdurige twijfel de verliezen zeer snel in omvang toenemen en de financiële structuur van de onderneming ernstig kan worden aangetast. De ervaring uit de KRL-industrie heeft geleerd dat zeker in de beginfase talloze ondernemers maar ook andere betrokkenen in grote onzekerheid en dus in een soort schemertoestand verkeren, waarin het nemen van maatregelen uitblijft.

Het zijn met name Kathryn Rudie Harrigan en Michael Porter die zich hebben verdiept in de eindspelstrategieën voor bedrijfstakken in verval.¹ De eerste heeft in haar boek *Strategies for Declining Businesses* geschreven over neergaande bedrijfstakken.² Daarin zijn voor ondernemingen in de neergangsfase van een bedrijfstak een aantal mogelijke strategische opties beschreven. Zij onderscheidt een aantal strategieën die tot doel hebben een zo gunstig mogelijke marktpositie te bereiken, respectievelijk een zo groot mogelijke opbrengst voor de activiteiten of de onderneming te genereren of de verliezen zoveel mogelijk te beperken:

1. Increase the investment

Investeer extra in de neergaande bedrijfstak om marktleiderschap en dominantie te verkrijgen, terwijl daardoor andere ondernemingen gedwongen worden de markt te verlaten.

Hierbij wordt uitgegaan van de veronderstelling dat er vroeger of later een kleine markt of enkele marktniches zullen overblijven, waarbij door de verkregen dominante marktpositie de prijzen kunnen worden gedicteerd en redelijke winsten zijn te realiseren.

2. Hold the investment level

Behoudt hetzelfde investeringsniveau, blijf op dezelfde wijze concurreren en wacht af tot een aantal onzekerheden in de bedrijfstak is opgelost. Misschien vallen enkele goedkope concurrenten af, misschien trekt de markt weer aan of zijn in de toekomst betere marges te realiseren. Het zou dan achteraf spijtig zijn als de posities te vroeg zijn opgegeven.

3. Shrink selectively

Een selectief terugtrekken uit bepaalde delen van de markt of het stoppen van de productie en/of verkoop van bepaalde producten, terwijl het accent wordt gelegd op de overblijvende activiteiten. Uitgegaan wordt dan van de veronderstelling dat in een aantal marktsegmenten of productgroepen een rendabele positie te behouden is. Dit blijkt in veel gevallen een aantrekkelijke strategie te zijn, er zijn niet teveel risico's aan verbonden, het kost niet teveel geld en beperkt de sociale onrust. Voorwaarde is wel dat er een voldoende markt van de betreffende producten overblijft.

4. Milk the investment

Ook wel genoemd de oogststrategie (zie ook hoofdstuk 10.2.4.). Tracht voor de niet al te lange termijn een zo groot mogelijke opbrengst uit de vroegere investeringen te verkrijgen, terwijl het besluit genomen is om terug te trekken uit de sector, daarin geen investeringen meer te verrichten of grote bedragen uit te geven.

5. Divest now

Een onmiddellijke terugtrekking uit de sector, stoppen met het maken van nog meer verliezen en het staken van alle activiteiten. Aanvaard de berekende verliezen en de vastgestelde nog te maken kosten, probeer nog enige opbrengst van de activa te verkrijgen voordat deze helemaal geen waarde meer hebben.

Het zijn - met uitzondering van 'hold the investment level'- alle strategieën met ingrijpende consequenties die alleen verantwoord kunnen worden toegepast als de zekerheid van een neergang duidelijk vast staat. De strategie 'milk the investment' past vooral aan het einde van de neergang. Deze eindstrategieën van Harrigan zijn zowel op een PMCC als op een gehele onderneming toe te passen.

Onderkend dient te worden dat de besproken eindstrategieën ontwikkeld zijn vanuit de situatie dat een productgroep door afnemend gebruik in een neergangsfase is beland. Zij zijn dus van toepassing op wat in hoofdstuk 4 is genoemd structurele neergang K-versie, waarvan voorbeelden zijn gegeven als sigaren, turf en steenkool. Bij een structurele neergang GI-versie, waarvan de KRL een typisch voorbeeld is, ligt de oorzaak van de neergang bij een gebrek aan internationale concurrentiekracht en wordt de marktvoorziening overgenomen door buitenlandse aanbieders. Toepassing van neergangsstrategieën van Harrigan zoals 'increase the investment' en 'hold the investment level' zouden bij de GI-versie nooit succesvol zijn.

* Wat te denken van de grote Nederlandse fabrikant van panty's Danlon, die vanwege verlies aan productiecapaciteit door een grote brand en teneinde tegelijkertijd een dominante marktpositie te verkrijgen, zijn concurrent Hin in 1967 overneemt, terwijl vijf à zeven jaar later nageenog de gehele pantymarkt door goedkopere producten uit het buitenland wordt voorzien? De andere drie strategieën zijn wel goed toepasbaar in een structurele neergang GI-versie.

Van krimpstrategieën is sprake als de capaciteit van een onderneming op de één of andere manier moet worden gereduceerd, of dat nu de neergang K- of GI-versie betreft. Meestal is een neergang het gevolg van externe omgevingsfactoren, maar ook kan er een interne oorzaak

zijn. Krimpstrategieën zijn niet populair, omdat zij veelal onder druk moeten worden genomen en gepaard gaan met sociaal leed en aanzienlijke verliezen. Ze zijn meestal niet gunstig voor het imago van de onderneming als ook, en zeker bij eigen fouten, voor het management.

Zwak management probeert meestal krimpmaatregelen zolang mogelijk uit te stellen, maar hoe langer er wordt gewacht des te ingrijpender wordt de operatie en des te groter is de schade. Een ander kenmerk van zwak management is dat de oorzaak van de slechte gang van zaken vaak in de buitenwereld wordt gelegd en deze vaak optisch worden vergroot zonder voldoende kritisch te kijken naar de zwaktes van de eigen organisatie. Een voorbeeld daarvan is het jaarverslag van de NV Koninklijke Bontweverij 'De Batavier' over 1973, als de financiële resultaten sterk dalen. Als oorzaken worden genoemd:

- De grondstofkosten stegen met 43%
- De beschikbaarheid daarvan vormde in kwantitatief en kwalitatief opzicht een groot probleem
- De prijsmaatregel van de regering belemmerde een aanpassing van de verkoopprijzen waardoor een onrechtvaardige margeversmalling optrad
- Het groeitempo van de prijsstijgingen was groter dan dat van het besteedbare inkomen waardoor het kwantitatieve opname vermogen van de markt werd afgeremd
- Valuta-onrust belemmerde het normale verloop van de export
- In het grensgebied was sprake van een toenemende zuigkracht aan personeel vanuit Duitsland
- De krappe arbeidsmarkt maakte het noodzakelijk dat wij opnieuw personeel in Marokko moesten werven.³

Verderop in dit hoofdstuk bij de sterfhuisconstructies, zal blijken dat er ook andere oorzaken zijn geweest van de sterk gedaalde financiële resultaten.

Het is niet verwonderlijk dat krimpstrategieën in de neergaande KRL-industrie in veel grotere mate zijn toegepast dan stabiliteitsstrategieën. Vooral in de moeilijke periode 1965–1985, werden door nagenoeg alle KRL-ondernemingen krimpstrategieën uitgevoerd. Ook in de periode van 1985 - 2000 was het aantal toegepaste krimpstrategieën aanzienlijk. Enerzijds was dat noodzakelijk vanwege een incidenteel minder goede gang van zaken, anderzijds werd krimp toen ook toegepast in samenhang met strategische groeimaatregelen. Vroeger waren krimpstrategieën een noodzaak om een bedrijf weer gezond te maken, later werden krimpstrategieën uitgevoerd om in andere sectoren juist verder te kunnen groeien. Met name desinvesteren, het vervreemden van PMCC's of werkmaatschappijen, werd toen toegepast.

11.1.2 Inzicht in winst- en verliesgevendheid

Bij krimpen om te saneren gaat het om het opnieuw gezond maken van de onderneming door de kwalen uit te bannen. Afhankelijk van de aanwezige problemen staat daartoe een aantal wegen open. De meest primitieve saneringsstrategie is het stilleggen van de onrendabele productiecapaciteit, deze vervolgens te verkopen of te verschromen en het daarbij behorende personeel naar huis te sturen. Los van de sociale effecten kan dit alleen worden toegepast bij een mono-productie, zoals bijvoorbeeld bij de basisgrondstoffen ijzer of olie. Daarbij kunnen enkele hoogovens of boorinstallaties worden stilgelegd terwijl de overige doorwerken. De meeste ondernemingen beschikken echter niet over één product maar over een breed assortiment van producten, dat via verschillende afzetkanalen en afzetmarkten wordt afgeleverd. Het botweg stilleggen van productiecapaciteit is dan niet meer verantwoord, omdat de verschillende artikelen, afzetkanalen en markten juist een uiteenlopende bijdrage aan het financiële resultaat leveren. Harrigan spreekt daarom van 'shrink selectively'. Deze selectieve krimp houdt in: het verwijderen van de ongezonde delen uit de onderneming, zowel uit de productie als uit de verkoop en het doorgaan met de gezonde delen.

Selectieve krimpstrategieën zijn in de KRL-industrie vooral toegepast in de moeilijke jaren 1965–1985, toen delen van het productenpakket en van de productiecapaciteit structureel onrendabel waren geworden. Voor veel KRL-ondernemers was het aanvankelijk nog niet duidelijk tot hoever de neergang zou doorgaan en werd in deze schemersituatie vaak gekozen voor een selectieve krimp. Voor het geval een aantal rendabele activiteiten zou kunnen worden gecontinueerd had althans op de korte termijn het vermogensverlies kunnen worden beperkt t.o.v. een meer radicale krimpstrategie met omvangrijke capaciteitsvermindering. Bovendien werd er tijd gewonnen om te kunnen zoeken naar andere activiteiten. Toen later in de KRL-industrie duidelijk werd dat sprake was van een structurele neergang, werd er niet meer afge wacht, maar werden grootschaliger krimpmaatregelen doorgevoerd.

Bij selectieve krimp dient allereerst te worden geanalyseerd wat de gezonde resp. de ongezonde delen van het bedrijf zijn. Essentieel voor het bepalen van de omvang van de krimp is, dat inzicht bestaat in de rentabiliteit van de productiefasen, van de artikelgroepen en van de verschillende markten, afzetkanalen of typen klanten. Er dienen analyses te worden gemaakt naar de bijdrage van deze groepen aan het financiële resultaat. Zonder calculatiegegevens kan dat inzicht niet worden opgebouwd, en zonder dat inzicht kan geen selectie worden gemaakt en kunnen niet de juiste maatregelen worden genomen. In een onderzoek naar turnaround situaties dat is uitgevoerd door de Erasmus Universiteit, concludeert Van der Zwan:

“De meest verbijsterende conclusie uit het onderzoek is de constatering dat in veel bedrijven die zijn afgestevend op een turnaround, geen inzicht bestond in de winstgevendheid van orders, van klanten, c.q. van productielijnen en bedrijfsonderdelen. Dit fundamentele gemis aan bedrijfskundig inzicht heeft in hoge mate bijgedragen aan de verstarring in het beleid dat kenmerkend is in dit soort situaties”.⁴

Ook in de KRL-industrie hebben zich deze “verbijsterende” situaties voorgedaan. Vooral bij de kleinere maar ook bij een aantal middelgrote ondernemingen heeft het, vooral in de 60^{er} maar ook nog in de 70^{er} jaren, aan inzicht in de winstgevendheid van de verschillende artikelgroepen ontbroken. Daardoor was het niet mogelijk om selectieve krimpmaatregelen uit te voeren, geraakte het management in verstarring, ontstond besluiteloosheid en bleven de noodzakelijke saneringen uit. Als gevolg daarvan gleden de bedrijven steeds verder af in de richting van een turnaround of liquidatie.

* Gebrek aan informatie over de winstgevendheid van de verschillende productgroepen of afzetkanalen blijkt één van de belangrijkste redenen te zijn geweest van de surseance van textiel fabriek Tetem in Enschede in 1969. De commerciële directeur wiens salaris voor het grootste gedeelte uit provisie bestond, verkocht in toenemende mate fraai gedessineerde en voor de catalogi fotogenieke dekens aan het nieuwe afzetkanaal van verzendhuizen in Engeland en West-Duitsland. Aangezien de winstmarges hierop, naar achteraf is gebleken, negatief waren ontstonden er dankzij de door de provisieregeling sterk toegenomen maar verliesmakende omzet, ernstige liquiditeitstekorten. De reeds krap gefinancierde onderneming liep daarvoor vast.⁵

Het voorbeeld geeft aan hoe in een kennelijk niet krachtig geleid bedrijf door gebrekkige informatie over het rendement van de productgroepen, de groeiende omzet van de verliesmakende artikelen uit de hand kon lopen met desastreuze gevolgen. Alhoewel uiteraard ook andere factoren een rol zullen hebben gespeeld. Inzicht in de mate van winst- of verliesgevendheid:

- van de verschillende fasen van het productieproces
- van de verschillende productgroepen of artikelen, waaruit een assortiment is samengesteld en
- van de verschillende markten, afzetkanalen, of klantentypen

is essentieel om te kunnen bepalen in welke activiteit groei moet worden nagestreefd, of juist selectieve krimp moeten worden doorgevoerd. Dit inzicht is één van de belangrijkste criteria voor het goed kunnen managen van een onderneming in normale maar zeker in moeilijke tijden.

Voor de vaststelling van de mate van winst- of verliesgevendheid dienen zich twee mogelijkheden aan, op basis van integrale kostprijs of op basis van de direct costing-methode. De eerste manier is gecompliceerd, is niet altijd up to date aangepast aan de kosten van vervanging en kent vaak een arbitraire toedeling van indirecte kosten. De direct costing-methode is minder gecompliceerd, is gemakkelijker uit te voeren, is sneller aan te passen aan de actuele kosten en kent niet de arbitraire verdeling van de indirecte kosten. Zij is ook voor productiefasen, productgroepen en afzetkanalen/-markten beter toe te passen, maar zij is wel duidelijk op de korte termijn gericht, waarin de vaste kosten als een gegeven worden beschouwd. In crisissituaties heeft zij het voordeel dat de berekeningen snel kunnen worden uitgevoerd en de daarop gebaseerde beslissingen snel resultaat kunnen boeken. Daarom wordt in de praktijk voor de korte termijn veelal de voorkeur gegeven aan de methode van direct costing, maar daaraan kleven ook gevaren, vooral als het langere termijnbeslissingen betreft. De direct costing-methode is een verzameling van calculatiemethoden met dezelfde grondvorm:

- de totale kosten worden voor een bepaalde periode opgesplitst in kosten die aan een product worden toegerekend en de overige kosten
- de toegerekende kosten worden vergeleken met de opbrengst uit dezelfde periode
- het verschil wordt de ‘contribution margin’ of ook wel de ‘dekkingsbijdrage’ genoemd.

Er kan hierbij een aantal varianten worden onderscheiden waarbij alleen de variabele kosten, of alleen de directe kosten, of beide aan het product worden toegerekend. Op de dekkingsbijdrage worden de vaste of de overige kosten in mindering gebracht. Indien de contributiemarge groter is dan deze vaste - of overige kosten dan wordt er winst gemaakt, ligt zij daaronder dan is er uiteraard verlies.⁶ Voor beslissingen over de samenstelling van een assortiment of de keuze tussen verschillende afzetmarkten is er een duidelijke richtlijn: maximaliseer de totale dekkingsbijdrage voor het bedrijf of zelfs per knelpunt van het productieproces, waardoor voor de korte termijn de winst wordt gemaximaliseerd of het verlies geminimaliseerd.

Vaste kosten zijn kosten die binnen een bepaalde schaal van de productiecapaciteit in een gedefinieerde periode onafhankelijk zijn van de hoeveelheid geproduceerde goederen. Dat impliceert dat zij buiten de schaalgrootte en buiten de gedefinieerde periode niet per definitie vast behoeven te zijn. Sterker nog: op de ultrakorte termijn zijn vrijwel alle kosten vast, op de zeer lange termijn is alles variabel. Naast vaste - en variabele - worden door ons ook ‘aanpasbare kosten’ onderscheiden, daaronder worden verstaan vaste kosten die op termijn als variabel kunnen worden beschouwd. Bij de bespreking van de oogststrategie in het vorige hoofdstuk is reeds gesproken over ‘discretionary costs’. Deze zijn op korte termijn zonder al te veel pijnlijke ingrepen te besparen, maar dat houdt juist een gevaar in voor de toekomst. Zij variëren niet met de geproduceerde hoeveelheid en worden althans voor de korte termijn als vast beschouwd. Op wat langere termijn zijn zij echter variabel. Hetzelfde geldt voor de ‘committed costs’ (langlopende contracten zoals leasing van machines, arbeidscontracten en serviceovereenkomsten) en overige aanpasbare kosten (zoals kosten van indirecte afdelingen) die voor de korte termijn als vaste kosten worden beschouwd maar die na enig tijdverloop kunnen worden verminderd en op langere termijn als variabel kunnen worden gezien.

Het onderscheid tussen vaste en variabele kosten is dus te beperkt om er voor de middel-lange termijn betrouwbare beslissingen op te baseren. In de tijd en onder druk van ongunstige omstandigheden kan een deel van de aanvankelijk als vast bepaalde kosten flexibel worden gemaakt en worden verminderd. Omgekeerd zullen deze flexibele of beter gezegd aanpasbare kosten na enige tijd weer stijgen als de productie toeneemt. Voor een meer realistische zienswijze moet dus onderscheid gemaakt worden in: ‘echte variabele kosten’, ‘aanpasbare kosten’ en ‘echte vaste kosten’.

In onderstaande tabel is het in de tijd variabel worden van aanpasbare kosten weergegeven.

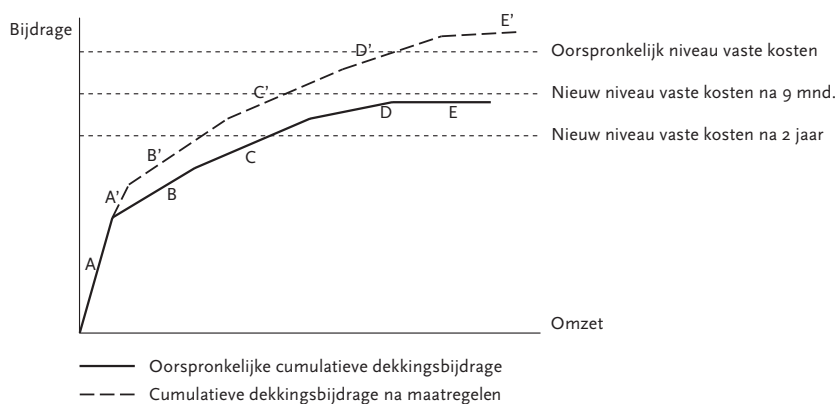
Tabel.11.1 Variabele, aanpasbare en vaste kosten in de tijd⁷

Huidige situatie	variabel	vast	
Over 9 maanden	variabel	aanpasbaar	vast
Over 2 jaar	variabel	aanpasbaar	
			'echt' vast

De mate van winst- of verliesgevendheid, of anders gezegd van de dekkingsbijdrage, van de productgroepen, afzetkanalen of productiefasen van een onderneming kan worden weergegeven als een variant op de zogenaamde concentratiecurve, ook wel Pareto-analyse genoemd. In de theorie wordt deze analyse meestal uitgewerkt als assortimentsanalyse, doch zij kan in principe op dezelfde wijze worden uitgewerkt voor afzetkanalen, markten of productiefasen. In deze studie wordt de lijn van de assortimentsanalyse voortgezet.

In de concentratiecurve is horizontaal aangegeven de omzet van de verschillende producten of productgroepen die tezamen het assortiment van het bedrijf vormen, verticaal staan aangegeven de vaste kosten en de bijdrage daaraan. De concentratiecurve geeft weer: de dekkingsbijdrage die elke productgroep levert, deze zijn daarbij gerangschikt naar de relatieve grootte van deze bijdrage. De vaste kosten zijn onderverdeeld naar de vaste kosten in de oorspronkelijke situatie, de vaste kosten na vermindering van de aanpasbare kosten na negen maanden en na reductie van de aanpasbare kosten na twee jaar. Het geheel is in onderstaande grafiek door ons in beeld gebracht.

Grafiek 11.1 Cumulatieve dekkingsbijdrage per productgroep of markt aan de totale vaste kosten



In de oorspronkelijke situatie A t/m E, is de cumulatieve dekkingsbijdrage niet voldoende om de vaste kosten te dekken en maakt de betreffende onderneming een aanzienlijk verlies. De productgroep A levert met een relatief geringe omzet een hoge bijdrage aan de vaste kosten, voor B, C en D is dat in afnemende mate het geval. De opbrengstprijis van E is gelijk is aan de variabele kosten, deze productgroep levert dus geen enkele dekkingsbijdrage. Het verlies wordt weergegeven door de afstand tussen E en het oorspronkelijk niveau van de vaste kosten. Mogelijkheden tot verbetering van het financiële resultaat die een onderneming in deze situatie te doen staan zijn:

1. De omzet van de artikelen met een goede dekkingsbijdrage, zoals A en B, vergroten (de lijnen A en B worden verlengd: A' en B')

2. De prijzen te verhogen met name van die artikelen die een lage dekkingsbijdrage leveren, zoals D en E. (de hellingshoeken van de lijnen D en E worden vergroot: D' en E')
3. De variabele kosten verlagen (de lijnen A t/m. E verschuiven omhoog: A' t./m. E')
4. De vaste kosten zoveel mogelijk verminderen (de vaste kostenlijnen verschuiven omlaag, en bereiken na 9 mnd. een nieuw niveau en na twee jaar een nog lager niveau)

Als na twee jaar deze maatregelen zijn geëffectueerd is de onderneming weer winstgevend geworden. De winst wordt weergegeven door de afstand tussen E' en het nieuwe niveau vaste kosten na 2 jaar.

De grafiek is een toepassing van direct costing en kosteninformatie voor managementbeslissingen. Onderwerpen die in de 60^{er} jaren van de 20^{ste} eeuw in de belangstelling kwamen te staan, mede door de dissertaties van Slot en Verburg met de welluidende titels, *Kostenvariabiliteit en variabele kostencomputatie* en *De betekenis van de kosteninformatie voor de besluitvorming*.⁸

De maatregelen 1 en 2, prijsverbetering en omzetvergroting, waren in de crisis periode van de KRL-industrie, waarin zowel de prijzen als de afzet door de goedkopere importartikelen en door de dreigende onderbezetting onder druk stonden, nauwelijks mogelijk. In zo'n situatie moet naar wegen worden gezocht om de variabele – en/of de vaste kosten te verminderen, of moet upgrading van delen van het assortiment worden toegepast, waardoor de marges kunnen verbeteren.

Maatregel 3, vermindering van de variabele grondstofkosten, was binnen de KRL-industrie voor de spinnerijen en de geïntegreerde spin/weverijen nauwelijks mogelijk, terwijl de singleweverijen en veredelingsbedrijven door verplaatsing van de inkoop van garens en ruwdoek naar het goedkopere buitenland deze mogelijkheid wel hadden. De behaalde voorsprong was echter tijdelijk en werd na verloop van tijd ingehaald door de toenemende invoer van de eindproducten. Slechts weinige ondernemingen maakten gebruik van het uitbesteden van productie in het goedkopere buitenland. Wel werd door veel bedrijven een efficiëntiestrategie doorgevoerd teneinde het variabele kostenniveau te verminderen. Daardoor verschuift de lijn A-E naar boven naar het niveau A'-E' en komt de totale dekkingsbijdrage boven het huidige niveau van de vaste kosten te liggen waardoor de onderneming weer winstgevend is geworden.

Maatregel 4, het verminderen van de vaste kosten, kost meer tijd en leidt van bedrijf tot bedrijf tot verschillende resultaten. Als in de grafiek na negen maanden de eerste aanpasbare vaste kosten zijn verminderd, o.a. door verlaging van het voorraadniveau en het terugdringen van de vorderingen, wordt een nieuw vaste kostenniveau bereikt en wordt de winstgevendheid verder verbeterd. Als na twee jaar opnieuw de aanpasbare vaste kosten verder zijn verlaagd, ontstaat voor de onderneming een sterk verbeterde situatie.

In de tussentijd kunnen diverse andere maatregelen zoals o.a. kwaliteitsverbetering, vermindering van de tweede keus, upgrading en verdere marketinginspanningen effect gehad hebben, waardoor de concentratiecurve verder naar boven is verschoven en het winstniveau is verbeterd. Het kan ook voorkomen dat door onvoorzienbare tegenvallers de beschreven maatregelen niet het gewenste effect sorteren en er geen andere maatregelen met een gunstige uitwerking meer openstaan. De productie van productgroep E zal dan, mits de volledigheid van het assortiment niet ernstig wordt verstoord, moeten worden gestaakt. Daardoor vermindert weliswaar de omzet doch de totale bijdrage aan de vaste kosten blijft gelijk. Tegelijkertijd zullen dan ook de vaste kosten moeten worden verminderd waarbij uit de grafiek duidelijk wordt in welke mate dat dient te geschieden. Daarvoor zal de productiecapaciteit moeten worden verminderd. Aangezien de vaste kosten meestal slechts schoksgewijs kunnen worden verlaagd, kan het soms noodzakelijk worden ook een deel van de productie van artikel D te beëindigen, doch vooral niet die van A, B en C. Het wordt juist duidelijk zichtbaar hoe aantrekkelijk het is om de omzet van de artikelgroepen/afzetmarkten A, B en C te vergroten door het overnemen van marktaandeel A, B en/of C van een in liquidatie verkerende concurrent.

Op de hierboven gedetailleerd beschreven wijze kan inzicht worden verkregen in de effecten van de te nemen assortimentsmaatregelen, van de gevolgen van de besparing op de aanpasbare kosten en van de omvang van de noodzakelijke krimp met vermindering van de echte vaste kosten. De op deze wijze door de selectieve krimp kleiner geworden onderneming brengt op termijn alleen nog rendabele artikelen voort die worden afgezet op rendabele afzetmarkten. De productiecapaciteit moet worden aangepast, maar de kleinere schaalgrootte zal wel rendabel kunnen worden geëxploiteerd. Enerzijds mag daarbij de capaciteit niet te groot blijven, anderzijds kan een te grote krimp ook risico's inhouden. Het vinden van een optimum is een complexe en delicate kwestie, waarbij klantenwensen, afstemmingen van machinecapaciteiten, de financiële speelruimte, gebouwlocaties en sociale consequenties meespelen. Bij deze aanpak moet vooraf gerealiseerd worden:

- dat alle genoemde maatregelen tijd en geld kosten
- dat de effecten pas na geruime tijd voelbaar worden
- dat de verliezen zeker nog een enige tijd zullen doorgaan
- zodat het noodzakelijk is de verwachte effecten in een liquiditeitsbegroting op te nemen.

De hierboven beschreven analysetechniek kent nog een andere toepassing die los staat van sanering. Bij een volledig bezet bedrijf kan de samenstelling van het assortiment worden geoptimaliseerd door per artikel de contributiemarge te relateren aan een knelpunt, zoals de productiecapaciteit in een fabriek of de schapruimte in een supermarkt. Zo kan bijvoorbeeld in een weverij voor alle weefproducten de bijdrage in de vaste kosten en winst per weefmachine uur worden bepaald, waarbij door verandering van de marketinginstrumenten per artikel de omzet kan worden gestuurd naar een optimaal assortiment dat per machine-uur de hoogste contributiemarge oplevert. Of anders gezegd: de totale bijdrage aan vaste kosten en winst maximeert. Uiteraard met inachtneming van de klantenwensen t.a.v. de breedte van het assortiment.

Direct costing gaat uit van een scherp onderscheid tussen variabele en vaste kosten en tussen korte en lange termijn en dat houdt risico's in voor beslissingen met een langere termijn-effect. De geschetste toepassing van de aanpasbare kosten verschaft een verbeterd inzicht voor assortiment- en capaciteitsbeslissingen voor de middellange termijn en vermindert de risico's. Daarnaast zijn er andere risico's van de direct costing-methode die voor de goede orde hieronder kort worden samengevat:

1. Direct costing is geen richtlijn voor de vaststelling van de verkoopprijs

Voor verkopers is een richtlijn die gebaseerd is op de variabele kosten als ondergrens funest. Het kan tot prijsconcessies leiden die, zeker bij een afnemende vraag, prijsbederf in de gehele sector kan veroorzaken. Geef daarom aan de verkoopafdeling een duidelijke taakstelling mee op basis van de integrale kostprijs, met eventuele kortingen gebaseerd op te realiseren besparingen op aanpasbare kosten.

2. Alleen in incidentele situaties, wijk anders uit naar gescheiden markten

Wanneer in perioden van overcapaciteit een order met lage prijs is afgesloten kan het moeilijk zijn om later aan dezelfde klant een hogere prijs in rekening te brengen. Maak de klant duidelijk dat er van een incidentele situatie en korte termijn sprake is, of wijk uit naar gescheiden markten.

* Een voorbeeld is de Stoomspinnerij Twenthe waar in normale tijden de verkoopprijzen op de integrale kostprijs werden gebaseerd. In de periode 1965–1978 werd tijdens de 'fabrieks-vakantie' met een kleine bezetting doorgewerkt en werd deze 'goedkope productie', tegen een lagere prijs (gebaseerd op de variabele kosten vermeerderd met een toeslag), verkocht aan een Zweedse afnemer, die niet tot het vaste klantenbestand behoorde. Ook de met een eigen weverij geïntegreerde spinnerijbedrijven zullen in de perioden met dreigende onderbezetting tegen variabele kosten al of niet met een toeslag intern hebben geleverd.

3. Korte termijnbeslissingen kunnen lange termijn gevolgen hebben

De bijdrage berekeningen van de direct costing-methode zijn een verrijking voor het nemen van strategische beslissingen, maar voorzichtigheid is geboden voor de wat langere termijn. Of de uitkomsten gevolgd moeten worden in het commerciële traject is een kwestie van beleid.

Bovenstaande analyses van assortimenten, productiefasen en afzetkanalen zijn in de moeilijke periode 1965–1985 bij diverse KRL-ondernemingen toegepast. Allereerst om tot betere financiële resultaten te komen en vervolgens om een selectieve capaciteitsvermindering door te voeren. Zonder inzicht in de winst- en verliesgevendheid kan niet op verantwoorde wijze worden overgegaan tot het nemen van krimpmaatregelen. In deze studie worden daarbij de volgende strategische maatregelen onderscheiden en besproken:

1. Saneren
2. Desinvesteren
3. Turnaround
4. Sterfhuisconstructies
5. Liquidatiestrategie

11.2 Krimpstrategieën in theorie en praktijk

11.2.1 Saneren, capaciteitsreductie

Dat er meer wegen zijn waarlangs een sanering kan worden opgezet, is in de volgende tabel, de door ons ontwikkelde saneringsmatrix, weergegeven. Een matrix die in feite het tegengestelde is van de groeimatrix van Ansoff die in het volgende hoofdstuk kort wordt toegelicht. In plaats van groei in bestaande en nieuwe producten en markten, worden krimpmaatregelen aangegeven bij het behouden of beperken van producten en markten. In de saneringsmatrix worden de mogelijke maatregelen of de strategieën aangegeven, waardoor een noodzakelijke krimp kan worden bewerkstelligd.

Tabel 11.2 De saneringsmatrix

		Producten	
		Behouden	Beperken
Markten	Behouden	1a. Efficiëntie-, effectiviteitstrategieën en kostenreductie. 1b. Capaciteitsreductie, concentratie, uitbesteden en procesdifferentiatie	2a. Assortimentsbeperking 2b. Assortimentssanering en capaciteitsreductie
	Beperken	3. Terugtrekken uit markten, afzetkanalen en klantengroepen capaciteitsreductie	4. Specialisatie, nichemarketing, capaciteitsreductie

Bron: Eigen onderzoek

1. Behouden van zowel producten als markten

1a. Efficiëntie-, effectiviteitstrategieën en kostenreductie

Deze strategieën, die reeds in het vorige hoofdstuk zijn besproken, vormen vaak de overgang van een stabiliteitssituatie naar het krimpproces en zijn hiervan de eerste stap. Daarbij worden zowel het assortiment, de markten als de productiecapaciteit nog intact gelaten, maar wordt naar wegen gezocht om de kosten te verminderen, zo mogelijk de opbrengstprijzen te verhogen en het rendement van de onderneming te verbeteren, zoals in grafiek 11.1. is uiteengezet.

1b. Capaciteitsvermindering, concentratie, procesdifferentiatie, uitbesteden van de productie

Capaciteitsreductie kan langs verschillende wegen plaatsvinden. Allereerst door concentratie of samenvoeging van verschillende productielocaties tot één of enkele locaties waardoor vanwege de grotere schaal een meer efficiënte productie kan plaatsvinden. Ook kunnen, terwijl assortiment en afzetmarkten intact worden gelaten, niet rendabele fasen van het productieproces worden stilgelegd en kan worden overgeschakeld naar andere onafhankelijk werkende organisaties. Dat kan plaatsvinden door:

- capaciteitsverplaatsing, zelf in een goedkoper productieland deze productiecapaciteit opzetten,
- de productie bij een ander bedrijf uit te besteden (procesdifferentiatie, loonproductie door derden)
- over te schakelen op inkoop van halffabrikaten, in de KRL-industrie: garens of ruwdoek.

Het eigen productieproces wordt dan bekort, waarbij de overblijvende capaciteit wordt gericht op de rendabele productiefasen, m.a.w. een vorm van procesdifferentiatie. Vooral het opzetten van een eigen productiecapaciteit in een ander land kent de nodige risico's en vereist competenties, maar ook bij het uitbesteden worden nieuwe kundigheden geëist, zoals het overdragen van ontwerpvaardigheid, kwaliteitscontrole en -beheersing e.d.. Inkoop lijkt het gemakkelijkst, maar er moeten wel betrouwbare toeleveranciers zijn en het levert over het algemeen lagere marges op. Binnen de KRL-industrie werden zowel voorwaartse - als achterwaartse integraties beëindigd, uitbesteed en/of verplaatst naar het goedkopere buitenland. Enkele voorbeelden:

* In 1975 verplaatst de NV Textielfabrieken H. van Puijenbroek de laatste fase van haar productie van werkkleding, de confectie van de kleding, vanwege de grote loonverschillen naar het buitenland. In Tunesië wordt een nieuwe fabriek gebouwd waar ruim 100 meisjes te werk worden gesteld. Een ander deel van het confectie werk wordt uitbesteed aan een tweetal kledingbedrijven in Joegoslavië. De bestaande eigen confectiefabriek in België blijft functioneren. Van Puijenbroek blijft op deze manier één van de zeer weinige textielfabrieken in Nederland die alle textielproductiefasen maar ook de productie van kleding in eigen beheer houdt. Zij blijft volledig geïntegreerd vanaf vezel tot en met eindproduct, al wordt de geografische schaal wat groter.⁹

Van de producenten van bedtextiel hebben uiteindelijk de groepsmaatschappijen Ten Cate Houstex en Wisselink, deel uitmakend van respectievelijk KNTC en Twenthe, kans gezien in de crisistijd 1965–1984 te overleven, zij het met steeds minder personeel in Nederland. Beide werkmaatschappijen hebben nagenoeg eenzelfde proces van verplaatsing van delen van het productieproces doorlopen. Voor Ten Cate Houstex voornamelijk bij één partner in Turkije, Wisselink heeft op meerdere plaatsen uitbesteed.

* In de 60^{er} jaren vinden alle productiefasen, het spinnen, het weven, het veredelen en het zomen en borduren van de lakens en slopen in Nederland plaats. In het begin van de jaren '70 worden de garens uit de eigen spinnerij te duur en wordt overgeschakeld op het importeren van garens uit Turkije. Ruim vijf jaar later komen de marges opnieuw onder druk te staan en wordt het weven van het doek gefaseerd verplaatst, voor het hogere marktsegment naar Turkije en Egypte, voor de lagere naar India en Pakistan. Het doek wordt dan nog wel in Nederland bij loonveredelingsbedrijven geverfd en bedrukt. Als daarna door de toenemende directe invoer van kant en klare bedtextiel door grootwinkelbedrijven en handelsorganisaties de marges opnieuw onder druk komen te staan, verschuift ook het verven en het bedrukken van het doek naar de toeleverende buitenlandse weverijen die dan inmiddels eigen veredelingsafdelingen

hebben gebouwd. Tegelijkertijd wordt ook de laatste productiefase, het zomen en borduren, door de weverijen/veredelingsbedrijven in genoemde landen overgenomen. Binnen 15 jaar zijn stap voor stap alle achtereenvolgende productiefasen naar het buitenland overgebracht en is uiteindelijk het volledige productieproces vanuit Nederland verplaatst. Wel is met een beperkt aantal ontwerp- en marketing medewerkers het marktaandeel op de thuismarkten behouden.

Bij Blijdenstein-Willink (BW), dat in de tweede helft van de 70^{er} jaren moeilijke tijden doormaakt, neemt het management een ingrijpende beslissing: de gehele productie van klassieke textielproducten in Nederland wordt stilgelegd en uitbesteed in het nabije en verre buitenland. Een daadkrachtig besluit dat weinig of geen navolging heeft gehad in de bedrijfstak.

* Achtereenvolgens worden in 1975 de eigen spinnerij, in 1976 de weverij in Ter Apel en in 1978 de weverij in Enschede en het veredelingsbedrijf in Lonneker gesloten. In totaal komen daardoor 330 van de 670 arbeidsplaatsen te vervallen. Een klein deel van de weverij productie wordt overgebracht naar de weverij in Winterswijk, daarnaast worden “de doeksoorten die in Nederland niet meer op een rendabele basis kunnen worden geproduceerd uit de productie genomen en elders ingekocht”.¹⁰ Enkele jaren daarvoor had BW reeds een handelsafdeling opgezet en waren er inkoopkanalen gevestigd in diverse landen in het Midden-Oosten en Azië, maar ook in Duitsland dicht over de grens, waar nog talloze kleine en middelgrote singleweverijen in werking waren. Er worden niet alleen weefsels, maar ook kant en klare beroepsleding voor de gezondheidssector en voor de eigen kledingverhuurbedrijven geïmporteerd. In 1984 worden al deze handelsactiviteiten in aparte werkmaatschappijen ondergebracht, Blijco Products BV, Blijco Fabrics BV en Blijco Displays BV. Zij bestaan nog steeds.

2. Beperken van het aantal producten, behouden van markten

2a. Assortimentsbeperking

Assortimentsbeperking betekent: het elimineren van een aantal producten of productgroepen uit het assortiment, waarvan het uit bedrijfseconomisch oogpunt of in relatie met het bedrijfsconcept niet langer aanvaardbaar is deze in het assortiment te laten, terwijl de bestaande markten en afzetkanalen bewerk blijven worden.¹¹ Als na een diepgaande assortimentsbeperking enkele specifieke producten overblijven en er voldoende geld geïnvesteerd kan worden om deze verder te ontwikkelen voor specifieke deelmarkten, wordt gesproken van specialisatie en verschuift de aanpak naar de vierde box van de saneringsmatrix.

De meeste KRL-ondernemingen beschikten door de kleine thuismarkt over een breed assortiment. Een situatie die nog werd versterkt toen de afzet in de 60^{er} jaren onder druk kwam te staan en vanwege dreigende onderbezetting te gretig op specifieke wensen van klanten werd ingegaan. Ook was er bij veel gefuseerde ondernemingen niet voldoende gestandaardiseerde in de omvangrijke assortimenten.

Hoe uitgebreid het assortiment van een middelgrote KRL-onderneming kan worden, toont de opstelling van het productieprogramma van Blijdenstein-Willink enkele jaren na de fusie in 1963 (bijlage II). Geproduceerd worden een 15-tal weefsels, die technisch, qua samenstelling en qua toepassing sterk uiteenlopen en als halffabrikaat worden afgeleverd aan talloze soorten bedrijven in de textieldoek verwerkende industrie. Bij een dergelijk vernipperd assortiment is een efficiënte productie, standaardisatie en verantwoord voorraadbeheer nauwelijks mogelijk. Aangenomen mag worden dat het grootste deel van de middelgrote KRL-ondernemingen tot aan de periode van de bedrijfssaneringen over vergelijkbare omvangrijke assortimenten heeft beschikt. Beperking van het assortiment werd toen vanwege de slechter wordende financiële resultaten voor vele KRL-ondernemingen dan ook bittere noodzaak.

* In 1965 rapporteerde Berenschot bij Gelderman dat de verkoopafdeling een bottleneck was. Er was geen marketing en er waren geen goede calculaties.¹² Een nieuwe verkoopleider van buiten kreeg als eerste taak het saneren van de collecties modische en industriële stoffen. “Er werd gemaakt en verkocht wat de klant vroeg, er lagen zeer vele doek kwaliteiten op voorraad. Het aantal daarvan werd in 1967 met 70 % teruggebracht, tegelijkertijd ook werd het aantal kleuren met 70% verminderd”.¹³ Met een verkleind assortiment worden de productieseries groter, de planning wordt minder gecompliceerd en de voorraden worden verkleind en meer overzichtelijk. Welke de effecten van deze en andere maatregelen zijn geweest is vermeld in hoofdstuk 10, tabel 10.2.

* Bij de overname van de Spontor Tricotage Industrie door Stoomspinnerij Twenthe, bestaat het assortiment uit diverse collecties, waaronder de merkartikelen Jansen & Tilanus-ondergoed en nachtkleding, de merkartikelen Koala-ondergoed, pyjama's, vrije tijdsleding en een uitgebreide collectie merkloze artikelen in dezelfde sectoren. Tezamen gemeten naar doeksoorten, kleuren, modellen, maten en verpakkingen ging het om ca. 1500 items. Na diepgaande analyse en sterke reductie van doek kwaliteiten, kleuren en modellen, gevolgd door standaardisatie van maten en verpakkingen en overleg met de belangrijkste klanten, kan het veel te uitgebreide assortiment met ruim 2/3 worden teruggebracht. Het door het brede assortiment in de productie-, verkoop- en administratieafdelingen sterk versnipperde bedrijf wordt gestroomlijnd. Het bedrijf krimpt in, de productiecapaciteit en ruimten worden verkleind tot overzichtelijke afdelingen, de planning en het voorraadbeheer wordt minder gecompliceerd en na ruim een jaar is de nieuwe organisatie weer winstgevend.¹⁴

Bij de middelgrote fusies overheerste de verwachting om door schaalvergroting tot grotere series en tot een meer efficiënte productie te kunnen komen. Om dat te bereiken was een daadkrachtige leiding nodig die o.m. een standaardisatie van de assortimenten kon doorvoeren. Het blijkt dat weinig nieuwe combinaties dat in voldoende mate hebben gerealiseerd en daardoor een te hoog kostenniveau hebben behouden. Verklaringen daarvoor zijn dat het management over het algemeen:

- sterk op het volume was georiënteerd (om kostbare onderbezetting te voorkomen),
- onvoldoende assortimentsbeperking durfde door te voeren (onder invloed van verkopsmensen).

Bij deze volume oriëntatie werd sterk op het prijsinstrument gestuurd en werd veel minder aandacht besteed aan andere marketinginstrumenten. Daarbij moet worden aangetekend dat de kennis en verspreiding van de begrippen marketing en ‘operational leverage’, waarbij het winstniveau niet alleen afhankelijk is van de omzetverandering, maar ook van de verhouding tussen vaste en variabele kosten, in die jaren nog in de kinderschoenen stond.

2b. Assortimentssanering en capaciteitsreductie

Bij assortimentssanering worden veel meer artikelen uit het assortiment verwijderd dan bij beperking en wordt gebruik gemaakt van de eerder beschreven assortimentsanalysetechniek op basis van direct costing. Daardoor kan een snel inzicht worden verkregen en kan er een ander assortiment worden samengesteld zonder verliesmakers, c.q. kunnen de aanpasbare vaste kosten worden verminderd. Voor dit gesaneerde assortiment is een kleinere productiecapaciteit noodzakelijk, waardoor delen van het productieproces kunnen worden stilgelegd of samengevoegd tot één productie-eenheid, waarin de meest rendabele producten en de meest moderne machines kunnen worden samengebracht. Vooral bij fusies en overnames met horizontale groei waarbij gelijksoortige productieprocessen op meerdere locaties bestonden konden productie afdelingen worden samengevoegd. We spreken daarbij

van assortimentssanering met capaciteitsvermindering, maar ook van concentratie van gelijksoortige productie activiteiten.

Een voorbeeld van assortimentssanering en capaciteitsreductie is Spinnerij Nederland, waar gedurende de negen jaar van haar bestaan met regelmaat assortimenten werden gesaneerd, productielocaties werden samengevoegd en de productiecapaciteit gereduceerd.

* Onder leiding van een van buiten aangetrokken directeur worden gedurende de eerste 21 maanden de hoofdtaken van het herstructureringsplan ten uitvoer gebracht: "Uitbouw van activiteiten in markten met een vraag naar meer specialistische garens en het afstoten van garenpakketten die hoofdzakelijk in lage lonen landen worden aangeboden en waarvan op grond van het loonkostenniveau niet kan worden verwacht, dat deze ooit rendabel in Nederland zullen kunnen worden geproduceerd".¹⁵

De eerste twee jaar wordt de productie van onrendabele artikelpakketten beëindigd, de productiecapaciteit wordt met 30 % verminderd, het personeelsbestand met 38%. Van de veertien locaties blijven er negen over. Het machinepark wordt hergegroepeerd, waarbij de oude machines worden verschroot en de moderne machines worden herplaatst, zodat een meer efficiënte bedrijfsvoering mogelijk wordt. Het aantal garensorten dat bij de start van het nieuwe bedrijf nog ongeveer 60 bedroeg, wordt door het uit productie nemen en samenvoegen van garentypen tot de helft teruggebracht. Tevens wordt de noodzakelijke integratie tussen de verschillende spinnerijbedrijven krachtig doorgevoerd.

In 1980 en 1981 neemt de vraag naar garens door het wegvallen van grote afnemers, zoals het faillissement van Fibrotex-Eurocover en de sluiting van Ten Cate Fashion Fabrics, opnieuw verder af. Er worden per jaar verliezen geleden in de orde van 10 mln. gld. Spinnerij Nederland blijft reorganiseren en saneren en uit organisatorische - en kostenoverwegingen worden opnieuw drie locaties gesloten en geïntegreerd in overblijvende bedrijven. Het personeelsbestand wordt daardoor opnieuw verminderd van ca. 1800 tot ca. 1200. De volgende jaren treedt er een ernstige stagnatie op in belangrijke productgroepen van grote klanten (o.a. woning- en meubelvelours) en moeten deze hun activiteiten verminderen respectievelijk staken, waaronder de belangrijkste afnemer, participant Schuttersveld. Als gevolg daarvan wordt in 1982 opnieuw een aanzienlijke verlies geleden van ruim 20 mln. gld. (inclusief een reorganisatievoorziening). Er wordt in 1983 wederom een omvangrijke herstructureringsronde ingezet en opnieuw wordt de capaciteit verminderd. Van de nog aanwezige zes locaties worden er twee gesloten en blijven er twee grote en twee kleine over, terwijl het personeelsbestand wordt teruggebracht tot 600 personen.

Door "het ontbreken van enig rendement op afzienbare termijn als gevolg van voortdurende lage marktprijzen" wordt in april 1990 het faillissement van de hoofdlocatie in Enschede uitgesproken. Kort daarop wordt deze locatie, de voormalige Bamshoeve, eens het vlaggenschip van de Nederlandse spinnerijsector, gesloten. Het personeelsbestand wordt opnieuw teruggebracht waardoor slechts ca. 200 werkzame personen in twee locaties overblijven.

De breed opgezette herstructurering is anders verlopen dan oorspronkelijk gepland. De reductie van de capaciteit en van het aantal medewerkers is veel groter geweest dan voorzien en de ontstane verliezen hebben de daarvoor gemaakte financiële voorzieningen overschreden. In tabel 11.3 zijn de capaciteit en het aantal medewerkers van Spinnerij Nederland weergegeven.

Opvallend is wel dat de productiecapaciteit in 1987 t.o.v 1978 is teruggevallen tot 27 %, terwijl het aantal medewerkers tot 19 % is afgenomen, wat betekent dat een aanzienlijke verbetering van de productiviteit is gerealiseerd. Het geeft een oordeel over de uitgangssituatie van de in 1978 samengevoegde spinnerijen, toen het garenskartel nog deels in functie was. Naast de

omvangrijke operatie van Spinnerij Nederland vonden ook bij andere KRL-ondernemingen saneringen van assortimenten en concentraties van productielocaties plaats.

Tabel 11.3 Productiecapaciteit en aantal medewerkers Spinnerij Nederland 1978–1987¹⁶

Jaar	Productiecap. x ton/week	Aantal medewerkers	Jaar	Productiecap. x ton/week	Aantal medewerkers
1978	820	2.865	1983	225	616
1979	575	1.789	1984	225	610
1980	400	1.539	1985	225	600
1981	385	1.194	1986	225	592
1982	385	1.037	1987	225	550
			1990	n.b.	200

* Binnen KNTC werden in de 70^{er} jaren de overgenomen weverijen van Baurichter, Hedeman, de KWF, Spanjaard en Gelderman stilgelegd en werden de rendabele producten samengevoegd met die van andere KNTC-weverijen. Bij Gamma Holding vonden contracties en concentraties van productie plaats en werden weverijen en tapijtproductielocaties samengevoegd. Bij Wisselink werd in 1978 de weverij in Enschede gesloten, de nog rendabele productie overgebracht naar de weverij te Aalten, terwijl het niet meer rendabele deel van het assortiment werd uitbesteed in Turkije en Egypte. Ook bij andere kleinere concerns als Schuttersveld, Didas-Raymakers e.a. werden weverijen samengevoegd.

Assortimentsbeperking en assortimentssanering met capaciteitsreductie is binnen de KRL-industrie op grote schaal toegepast. Bij een aantal was het een stap om met verminderde capaciteit een nieuwe basis te vormen, bij andere was het een tussenstap op weg naar liquidatie.

3. Beperken van het aantal markten, behouden van producten

Hieronder wordt verstaan het beëindigen van de toelevering aan markten, afzetkanalen, of bepaalde typen klanten, die niet bijdragen aan de winst of niet meer passen in het concept. Zoals hiervoor de productie van het niet rendabele deel van het assortiment werd beëindigd, wordt hier de toelevering aan niet meer rendabele afzetkanalen of markten beëindigd. In de praktijk lijkt het erop dat terugtrekking uit onrendabele afzetkanalen of markten veel minder is voorgekomen dan het beëindigen van de productie van onrendabele artikelen. Enerzijds zijn er natuurlijk meer artikelen dan afzetkanalen, anderzijds is deze terugtrekking minder in de openbaarheid gekomen. Wel is het zo dat door verschillen in opbrengstprijzen de onrendabele klanten, afzetkanalen en markten meestal zonder diepgaande analyses eerder aan het licht zijn gekomen dan onrendabele artikelen in een assortiment. Onderstaand volgen enkele voorbeelden van het terugtrekken uit markten of afzetkanalen.

* Aan het einde van de 60^{er} jaren trok Weverij De Ploeg, die van oorsprong vnl. gespecialiseerd was in interieurstoffen en in beperkte mate kledingstoffen produceerde, zich vanwege de minder goede gang van zaken terug uit deze laatste markt.¹⁷

* Vanwege de relatief hoge bewerkings- en toeleveringskosten zijn gedurende de crisisperiode en daarna met regelmaat afzetmarkten, kanalen en klanten met weinig marges en groeipotentie uit de klantenbestanden van talloze KRL-ondernemingen verwijderd.

De gerealiseerde besparingen van de in de saneringsmatrix besproken maatregelen bleken over het algemeen van dien aard te zijn dat het financiële resultaat verbeterde. Vaak bleek echter dat na een herstelperiode van enkele jaren door de voortgaande en toenemende concurrentiedruk de rentabiliteit opnieuw onder druk kwam te staan, zodat nieuwe saneringsrondes noodzakelijk waren. De bedrijven kwamen dan in een neergaande spiraal. Weinigen realiseerden zich dat er geen nieuw evenwicht zou ontstaan tussen de productie in Nederland en de invoer, zodat de neergang structureel en onafwendbaar was en dat nieuwe wegen moesten worden ingeslagen. Anderen zagen door gebrek aan vernieuwingsdrift en/of hun beperkte schaalgrootte daartoe geen kans en lieten alles te veel bij het oude. De strategie van specialisatie en nichemarketing was zo'n nieuwe weg, slechts enkele ondernemingen zagen kans met specifieke producten voor specifieke markten een structurele verbetering in de bedrijfsituatie aan te brengen.

4. Specialisatie, nichemarketing

Dit betreft het sterk beperken van het assortiment of de afzetmarkten/kanalen en het zich concentreren met klein aantal rendabele artikelen op één of een zeer beperkt aantal rendabele markten. Eerder is uiteengezet hoe een aantal weverijen zich heeft geconcentreerd, de productie heeft gedifferentieerd en het assortiment heeft gesaneerd. Bij een steeds verdere beperking is sprake van specialisatie, het zich in het bijzonder toeleggen op het voortbrengen van specifieke producten voor specifieke toepassingen. Hieruit ontstaat een combinatie van product- en marktspecialisatie die er toe kan leiden dat een focusstrategie ontstaat, waarbij nauwkeurig op één specifiek marktsegment en op de behoeften en verlangens van de afnemers daarin wordt ingespeeld. De klanten stellen hun producttechnologische eisen en als de producent/leverancier over voldoende inventiviteit en kennis beschikt kan zich een specialisatie ontwikkelen. Zowel door de zich ontwikkelde producttechnologische kennis, de mogelijke kostenvoorsprong, als ook door een beter afgestemd aanbod, kan soms een zeer aantrekkelijke en rendabele marktpositie worden verworven zonder al te veel andere aanbieders.

Een ideale nichemarkt heeft de volgende kenmerken: voldoende omvang, voldoende koopkracht, groeipotentieel en niet interessant voor concurrenten.¹⁸ Om de verdere vermindering van de capaciteit gedeeltelijk te compenseren kan gezocht worden naar verdere penetratie binnen deze niche markten en/of uitbreiding naar het buitenland. Na een geslaagde krimp kan dan weer een groeistrategie worden uitgezet. Concentratie, specialisatie en het vinden van typische nichemarkten is binnen de KRL-industrie als onderdeel van een krimpstrategie slechts in een beperkt aantal gevallen voorgekomen, maar deze bedrijven hebben de neergang overleefd en een nieuwe bestaansgrond gevonden. Bij de één liggen de wortels daarvan al vóór de moeilijke textieljaren, bij de ander is specialisatie een bewuste strategie geworden om zich te onderscheiden en daardoor te kunnen overleven in de moeilijke jaren. Hieronder een aantal voorbeelden van bijzondere specialisatie en/of concentratie.

* Van Oerle's Damast en Linnenweverijen NV in Boxtel was een producent van tafelkleden en servetten en maakte daarnaast band en lint voor uiteenlopende toepassingen. Rond 1967 verkeerde de onderneming in een kritieke situatie. De leiding stond voor de beslissing: óf vrijwillig liquideren, óf nieuwe activiteiten opstarten. Aangezien de aandeelhouders bereid waren opnieuw financiële middelen ter beschikking te stellen werd voorlopig nog niet voor een vrijwillige liquidatie gekozen. "Niets doen en langzaam laten doodbloeden kwam niet in de kraam te pas" Tijdens de discussies over "hoe nu verder?" werd een bericht ontdekt dat in Engeland en Frankrijk nieuwe auto's van een gordel moesten worden voorzien, waardoor de personen op de beide voorstoelen zouden kunnen worden vastgeklemd. De directeur ging op onderzoek naar de gestelde producteisen en werkte een plan uit voor de benodigde machines. Een speciale machine moest uit Engeland komen. De fabrikant daarvan wilde echter in verband met de relatie met een andere klant, niet gaarne leveren. Toen contact werd gezocht met deze klant,

het bedrijf Alberton in Engeland, bleek dit reeds te zijn begonnen met de productie van deze gordels. Door de talloze stakingen die in die tijd in Engeland plaats vonden had Alberton vanwege de onregelmatige leveringen veelvuldig problemen met zijn afnemers in de automobielin-dustrie. Volgaarne wordt het initiatief ondersteund om in Nederland veiligheidsgordels te gaan produceren en tezamen een meer betrouwbare leverancier te kunnen worden. Daartoe wordt gezamenlijk de onderneming Van Oerle Alberton opgericht. De productie van veiligheidsgor-dels wordt in Boxtel ter hand genomen, die zich daarna zeer voorspoedig ontwikkelt. In 1970 worden de Nederlandse aandeelhouders door Alberton uitgekocht, alle andere activiteiten worden stilgelegd en het bedrijf gaat zich specialiseren op veiligheidsgordels. De productie neemt een grote vlucht, de capaciteit wordt meer dan verdubbeld. In 1987 wordt in Boxtel een nieuwe fabriek gebouwd, waarin bij de eeuwwisseling 180 medewerkers werkzaam zijn. Het bedrijf is dan één van de grootste productie eenheden van veiligheidsgordels ter wereld geworden. In de jaren '90 komt men voor de beslissing te staan om de automobielin-dustrie bij de verplaatsing van de productielocaties wel of niet te volgen. Er moet een keuze worden gemaakt tussen 'Global supplier or no supplier'. Gekozen wordt voor global supplier met als gevolg dat nieuwe Van Oerle Alberton vestingen worden opgezet in Canada en Australië en joint ventures in Sjanghai en Kuala Lumpur, waarbij ook de knowhow en de internationale kwaliteitsnormen uit Boxtel wordt overgedragen. Op deze wijze wordt een substantieel markt-aandeel verkregen in de wereldmarkt. In 1997 wordt de Engelse moedermaatschappij overge-nomen door het Zweeds-Amerikaans concern Autoliv, dat tevens de gordel assembleert tot een totaal gordelsysteem voor bijna alle bekende automerken.¹⁹

Bij massaseriebedrijf KNTC wordt sinds het midden van de jaren '70 een aantal product-groepen samengevoegd tot nieuwe groepsmaatschappijen, waarbinnen alle productie- en verkoopactiviteiten van deze productgroepen worden geconcentreerd. De aangestelde bedrijfsdirecties worden daarbij verantwoordelijk voor de behaalde financiële resultaten van hun groepsmaatschappij. Daarbinnen worden enkele PMTC's stilgelegd maar ook enkele andere juist sterk ontwikkeld. De laatste zullen de basis gaan vormen voor enkele specialisa-ties, die binnen het zich krimpemde massabedrijf van spinnerijen, weverijen en veredelings-bedrijven zullen overleven.

* Zo ontstaat de groepsmaatschappij Ten Cate Overall Fabrics BV, later genoemd Ten Cate Protect BV. Deze groepsmaatschappij vervaardigde aanvankelijk traditionele textielartikelen, zoals luiers, rolhanddoeken, verbandgaas en katoenen werkkledingstoffen. Door substituut-producten en nieuwe buitenlandse toetreders staat de afzet van de eerste drie productgroepen onder grote druk. In de laatste sector worden door de toepassing van nieuwe types garen onont-vlambare en hittebestendige bedrijfskledingstoffen ontwikkeld voor speciale toepassingen. Daarnaast worden in de loop der tijd door toevoeging van chemicaliën nieuwe eigenschappen aan het doek toegevoegd en ontstaan antistatische-, zuurbestendige-, vloeistofdichte-, bac-terieremmende en microporeuze weefsels. Door al deze productontwikkelingen ontstaan hoogwaardige specialiteiten in marktniches van de bedrijfskledingsector waar beschermende kleding noodzakelijk is, zoals voor o.a. brandweermannen, personeel van hoogovens, werkne-mers op booreilanden en tankbemanningen, maar ook voor operatiekamers, werkzaamheden in de duisternis en ruimtevaart. In al deze niches is door de specialisatie een toenemende behoefte ontstaan en heeft Ten Cate Protect kans gezien daarin een vooraanstaande positie te bereiken. Er is een speciale vorm van klantenmarketing ontwikkeld, waarbij in verband met de specialistische eisen aan het doek, over de kledingindustrie heen intensieve contacten met eindgebruikers worden opgebouwd.

* Een tweede groepsmaatschappij die door KNTC wordt opgericht is Ten Cate Technical Fabrics, waarin de weverijactiviteiten en veredeling van de productgroepen tent- en zeildoek worden ondergebracht. Aangezien Japan in de Tweede Wereldoorlog verstoken was van katoen, waren er talloze nieuwe kunstvezels ontwikkeld. Op zoek naar nieuwe ontwikkelingen in Japan ontdekten Ten Cate-onderzoekers een nieuwe vezel (Poly Vinyl Alcohol, PVA) die enerzijds vocht kan opnemen en anderzijds niet kan rotten, dus ideaal is voor dakbedekking van tenten en voortenten van caravans. Ook wordt een nieuw zeildoek ontwikkeld (Low Diagonal Stretch, LSD) dat door een unieke finishing vrijwel geen rek in diagonale richting vertoont, nauwelijks water opneemt en dus ideaal is voor zeilboten en surfplanken die elders binnen KNTC zijn ontwikkeld. Op deze wijze kan worden ingespeeld op de groeiende markt voor de toenemende vrije tijd en reizen.²⁰

Door deze nieuwe doeksoorten werd een nieuwe life cycle aan de bestaande toegevoegd en was KNTC in staat een deel van de traditionele textielproducten te vervangen door hoogwaardige specialiteiten. Daardoor kon een deel van het textiel productieproces in stand worden gehouden. De filosofie daarbij was: “We moeten moeilijke producten maken om te overleven”.²¹ Gesproken werd van “textiel met vernuft”. Dankzij deze uitdagende instelling hebben beide KNTC-groepsmaatschappijen rond het jaar 2000 nog steeds een gezonde basis.

* Ook bij Van Puijenbroek wordt een specialisatie naar bedrijfs- en beroepsleding doorgevoerd. De bedrijfskleding wordt ontwikkeld naar gebruikersgroepen, zoals garagewerkers, tuinlieden, schilders, en timmerlieden. Daarbij kan naar behoefte een logo van het bedrijf of automerk worden opgedrukt, waardoor Van Puijenbroek zich kan onderscheiden van de geïmporteerde werkkleding. Technologie, creativiteit en marktgerichtheid zijn de mentale instelling geweest voor het welslagen van deze geheel geïntegreerde textielonderneming.

De meeste weverijen kenden van oorsprong een zeer breed assortiment. Gaandeweg werd dit pakket verkleind en verwierven zij een zekere mate van specialisatie. Zo geraakte een aantal weverijen in de loop der tijd gespecialiseerd in bijvoorbeeld doeken voor vlaggen, zeiljachten, koffers, gordijnstoffen, bontgeweven goederen, veloursstoffen en technisch doek. Dankzij hun specialisatie overleefden zij de crisisjaren. Essentieel bij al deze voorbeelden van specialisatie is geweest dat ook verbetering en vernieuwing van de producten hebben plaats gevonden. Maar in de 80^{er} en 90^{er} jaren werd ook de productie van een groot deel van deze stoffen verdrongen door aanbod afkomstig uit andere landen.

Naast deze voorbeelden van specialisatie en nichemarketing, die hun oorsprong hebben gevonden in de krimpstrategieën, zijn er binnen de KRL-industrie ook specialiteiten ontwikkeld die hun oorsprong en succes te danken hebben aan technologische innovaties. Deze zullen aan de orde komen bij de specialisaties als onderdeel van de groeistrategieën. Beide vormen van specialisaties liggen in feite dichtbij elkaar.

11.2.2 Desinvesteren

Desinvesteren houdt in: het door een onderneming verkopen van bedrijfsactiviteiten, productiemiddelen, deelnemingen of andere financiële activa. Zij past binnen de familie der krimpstrategieën, omdat een onderneming door te desinvesteren in omvang afneemt.

Aanvankelijk vonden desinvesteringen plaats, als door omvangrijke verliezen een nijpend tekort aan liquide middelen dreigde te ontstaan en vastgelegd vermogen moest worden vrijgemaakt voor gebruik als werkkapitaal van de hoofdactiviteit of om de balansstructuur te verbeteren. Daarnaast kwamen desinvesteringen voor met het doel gezamenlijke herstructureringen door te voeren of waren zij het gevolg van saneringsmaatregelen.

Toen in de 80^{er} jaren de portfolio-analyses in het bedrijfsleven in zwang kwamen, kregen vele ondernemingen, met name concerns die uit meerdere SBU's waren opgebouwd, een beter inzicht in de samenstelling van hun bedrijfsactiviteiten. Het strategisch denken maakte daardoor een sprong voorwaarts. Door het veelvuldig mislukken van de in de 70^{er} jaren opgebouwde conglomeraten ontstond tegelijkertijd een nieuwe strategie 'concentratie op kernactiviteiten', oftewel de 'core business'. Door deze ontwikkelingen van het strategische denken ontstond er, mede door de actieve opstelling van de banken, een levendige handel in bedrijven. Er werden niet alleen bedrijfsactiviteiten overgenomen, maar ook afgestoten. Deze desinvesteringen vonden niet meer, zoals voorheen, plaats vanwege een nijpend gebrek aan liquiditeiten, maar om andere redenen.

Het doel van desinvesteren is in de loop der tijd dus verschoven van het noodzakelijk vrijmaken van vastgelegde financiële middelen naar het vanwege strategische redenen vervreemden van werkmaatschappijen. Desinvesteringen zijn daarbij een onderdeel geworden van portfoliomanagement, wat bestaat uit het voortdurend evalueren van de positie en de toekomst verwachtingen van de SBU's en het nemen van actie ter zake van aan- en verkoop van bedrijfsactiviteiten. Binnen de KRL-industrie vond in de periode van 1960–1985 een beperkt aantal desinvesteringen plaats, in de periode daarna is het aantal desinvesteringen sterk gegroeid. Aanvankelijk werd in het belang van de verkoop de ware reden van de desinvestering niet altijd kenbaar gemaakt, later ontstond daarover meer transparantie.

Bij de grote textielconcerns Gamma Holding en KNTC is vervreemding in grote mate toegepast, bij de middelgrote en kleinere KRL-ondernemingen veel minder. Hoewel het voor de meeste medewerkers niet altijd als aangenaam werd ervaren wanneer hun onderneming 'in de etalage werd gezet', konden de meesten wel hun baan behouden en was in sociaal opzicht de schade veel beperkter dan toen productiecapaciteit moest worden vermindert.

In onderstaande tabel is voor de KRL-industrie de frequentie van de toepassing van de verschillende motieven tot desinvestering van bedrijfsactiviteiten in procenten van het totale aantal weergegeven. Voor de duidelijkheid is de indeling geschied naar één hoofdmotief per desinvestering. In werkelijkheid is soms sprake van een combinatie van motieven, daarnaast zijn de motieven niet altijd aan de openbaarheid prijsgegeven. Rekening houdende met deze onzuiverheden geeft de tabel in grote lijnen toch een redelijk betrouwbaar beeld van de frequentie van de gehanteerde motieven.

Tabel 11.4 Motieven tot desinvesteringen in de KRL industrie in % van totaal 1960–2000)

Motieven van desinvestering	1960-1985	1985-2000	Totaal
1. Onvoldoende rendement op korte of langere termijn	16 %	35 %	51 %
2. Past niet meer in strategie, concentratie op kernactiviteiten	2 %	18 %	20 %
3. Te kleinschalige activiteit		10 %	10 %
4. Financiële middelen vrijmaken ter verbetering fin.structuur	9 %	4 %	13 %
5. Financiële middelen vrijmaken voor strategische aankopen		5 %	5 %
6. Politieke en economische ongunstige ontwikkelingen		1 %	1 %
Totaal	27 %	73 %	100 %

Bron: Eigen onderzoek, jaarverslagen, textiel literatuur, interviews en eigen ervaringen. Wegens de beperkte informatie vervallen de jaren 1950-1959. Zie voor de samenstelling van de tabel bijlage III)

¹⁾ Desinvesteringen buiten de KRL-industrie, zoals kunststoffen, zijn niet in deze tabel verwerkt. Alleen die desinvesteringen zijn vermeld waarvan de bedrijven meerdere jaren in de portfolio aanwezig zijn geweest en die na de desinvestering meerder jaren hebben bestaan.

Binnen de KRL-industrie hebben in de periode 1960–2000 in totaal 79 desinvesteringen plaatsgevonden, die in de tabel op 100 % zijn gesteld. Het zal niet verwonderen dat het maken van ‘onvoldoende rendement’ in de eerste periode, waarin de resultaten van de moederbedrijven onder sterke druk stonden, verreweg het belangrijkste motief voor desinvesteren is geweest. Maar ook in de tweede periode, waarin ongetwijfeld wat meer op de langere termijn is gekeken, was dit rendementscriterium belangrijk. De belangrijkste reden zal zijn geweest dat het bij een zich herstellend bedrijfsleven over het algemeen weinig zin heeft m.b.t. financiële resultaten achterblijvende activiteiten te continueren. Het ‘niet meer passen in de strategie’ volgt met 20 % op afstand, een motief dat vooral in de laatste periode werd gehanteerd omdat in die periode de concentratie op kernactiviteiten veelvuldig werd toegepast. De frequenties van een ‘te kleine schaal’ en het ‘vrijmaken van middelen ter versterking van de financiële structuur’ liggen met een sterk accent op de laatste periode dicht bij elkaar. De andere motieven hebben zich in veel mindere mate voorgedaan en beperken zich tot enkele gevallen. Opvallend is dat het aantal desinvesteringen in de eerste periode 1960–1985, dus van 25 jaar, slechts ca. 30 % heeft bedragen en in de tweede periode, die slechts 15 jaar telde, ruim is verdubbeld. In de eerste periode werden desinvesteringen bijna alleen verricht in noodsituaties, daarna nam het aantal motieven toe.

Uit een enquête die Luimes en Spitholt, in het kader van een onderzoek naar ontvlechting van concernonderdelen, hebben verricht komen de volgende redenen van ontvlechting, gerangschikt naarmate van belangrijkheid, naar voren:²²

1. Strategische heroriëntatie
2. Reallocatie van schaarse middelen
3. Te laag rendement
4. Het achterwege blijven van synergie
5. Het doen overleven van een kerndeel van de onderneming i.v.m. dreigende surseance of faillissement
6. Herstructurering van een overgenomen groep ondernemingen

Wat duidelijk opvalt is dat een te laag rendement in ons onderzoek in de KRL-industrie hoger is gerangschikt dan bij Luimes en Spitholt. Hoewel een niet gelijke onderzoeksperiode, een verschillende onderzoekspopulatie en mogelijke andere factoren een objectieve vergelijking bemoeilijken, kunnen daarbij ook de volgende factoren voor de hoge notering van het motief te laag rendement een rol hebben gespeeld:

- De KRL-industrie kende een relatief groot aantal experimenten die zijn opgezet om te pogen aan de textiele neergang te ontkomen maar die niet aan de financiële verwachtingen hebben beantwoord en daarom werden gedesinvesteerd.
- Het feit dat na het macro-economisch herstel weer geïnvesteerd kon worden in verdere groei waarbij soms te gemakkelijk overnames zijn verricht, die later tegenvielen en weer werden afgestoten.
- Het feit dat talloze KRL-managers oog in oog hebben gestaan met een dreigende bedrijfs-sluiting, zij waren angstig voor verlies en daardoor extra alert op verliesmakende activiteiten.

Onderstaand worden de motieven tot desinvestering in de KRL-industrie nader besproken en wordt een aantal voorbeelden gegeven. Een aantal daarvan zijn duidelijk toe te wijzen aan één motief, bij andere hebben meerdere motieven een rol gespeeld.

1. Onvoldoende rendement

Het hebben van onvoldoende rendement is in de KRL-industrie met 51% de belangrijkste reden geweest om te desinvesteren. Het is niet verwonderlijk dat er in de eerste periode, waarin voor de KRL-industrie de moeilijke jaren vielen, nauwelijks serieuze investeerders waren te vinden om verliesmakende bedrijven over te nemen. De overheid was aanvankelijk de enige partij die, vanwege de werkgelegenheid, nog bereid was een tweetal verliesmakende

spinnerijen (de Bamshoeve en Tubantia) over te nemen. Daarna, toen duidelijk werd dat van een structureel onrendabele situatie sprake was en de particuliere spinnerijen te hoop liepen tegen de betrokkenheid van de overheid bij twee concurrenten, ontstond het plan tot het opzetten van Spinnerij Nederland. Daarbij zagen een viertal particuliere KRL-ondernemingen kans hun spinnerijen te desinvesteren. Bij de opzet van een sectoraal herstructureeringsproject in de veredelingsindustrie werden enkele textieldrukkerijen gedesinvesteerd en werden zij samengevoegd tot de eerder besproken Twentse Finishing & Printing Combinatie, ook werd de vestiging van Palthe Textielveredelingsbedrijven NV te Almelo stilgelegd (zie hoofdstuk 10, de fusies tot capaciteitsvermindering) In feite kan in deze eerste periode niet van een normale markt voor de verkoop van bedrijven worden gesproken zoals dat heden ten dage het geval is. Vrijwel alle desinvesteringen waren een gevolg van herstructureringsprojecten en, was dat niet mogelijk, dan bleef veelal liquidatie als enige mogelijkheid over.

In de periode 1985 - 2000 is bij de bedrijfstak KRL zowel de interne als de externe situatie gewijzigd. Er waren toen weer kopers/investeerdere die risico's durfden te nemen en de uitdaging aandurfden om minder goed presterende ondernemingen over te nemen. Het aantal desinvesteringen vanwege onvoldoende rendement op korte of langere termijn, is dan ook twee keer zo groot als in de eerste periode. Ook werden toen de achtergronden van de desinvesteringen meer naar buiten gebracht. Vooral Gamma Holding durfde er openlijk voor uit te komen structureel minder rendabele activiteiten te zullen afstoten. Ook KNTC en BW scoorden met de desinvestering vanwege onvoldoende rendement relatief hoog. Onderstaand volgen enkele voorbeelden:

* Bij KNTC en BW wordt in de periode 1985–2000 een aantal buitenlandse bedrijven vanwege zich niet herstellende financiële resultaten een aantal jaren na de overnames weer afgestoten. KNTC vervreemdt een vijftal bedrijven in de VS en twee in Frankrijk. BW stoot twee bedrijven af in de VS en één in Duitsland.

* De in 1986 door Gamma Holding opgezette detailhandelsactiviteiten worden tien jaar later niet meer tot de kernactiviteiten gerekend en afgestoten. Medegedeeld wordt dat zij niet aan de verwachtingen hebben voldaan en structureel onvoldoende rendement opleveren. Om de continuïteit beter te kunnen waarborgen worden de overgebleven 24 woningtextielwinkels met ca. 150 medewerkers in 1996 overgedragen aan een drietal regionale winkelketens en komt een einde aan de voorwaartse integratie naar de detailhandelssector van Gamma Holding.²³

* In 1999 wordt door Gamma Holding het besluit genomen de gehele sector interieurproducten, de belangrijke pijler die sinds een strategische studie in 1969 werd toegevoegd, te vervreemden. Het betreft negen werkmaatschappijen in Nederland, Duitsland en Engeland met een gezamenlijke omzet van ruim 350 mln. gld. en ca. 1300 medewerkers. De aanvankelijk geschetste gunstige groeiperspectieven zijn grotendeels uitgekomen, de sector heeft dan ook een grote bijdrage geleverd aan de voorspoedige groei van Gamma Holding. Vanaf het begin van de jaren '90 komt zij onder toenemende prijsdruk te staan. Ondanks talloze aanpassingen van de capaciteit, sanering van niet rendabele productgroepen en van afzetkanalen, zijn de interieur activiteiten structureel onvoldoende rendabel en voldoen zij niet meer aan de doelstellingen.²⁴ De desinvesteringen werden gerealiseerd door 'Management Buy Outs' (MBO's) en door verkoop aan derden.

* In 1999 trekt KNTC zich na 25 jaar terug uit haar niet onaanzienlijke positie in de Griekse textielindustrie. De belangen in de ginning mill, de twee spinnerijen, de denim-fabriek en de tricotagefabriek worden verkocht. De toenemende druk op de financiële resultaten van de Griekse deelnemingen (door de sterk groeiende textielindustrie in talrijke Aziatische landen), de nood

zakelijke versterking van de financiële structuur van KNTC, alsmede de nagestreefde beperking van het aantal kernactiviteiten zijn voor KNTC de belangrijkste redenen voor deze desinvestering.

Het laatste voorbeeld toont aan dat soms een aantal motieven tegelijkertijd kunnen worden opgesomd, terwijl één daarvan meestal doorslaggevend blijkt te zijn. Naast Gamma Holding, KNTC en in mindere mate BW en Textielgroep Twenthe, zijn de andere KRL-ondernemingen nauwelijks actief geweest met overnames. Zij kennen dan ook geen omvangrijke desinvesteringen vanwege onvoldoende rendement. Wel werden enkele productieafdelingen of PMCC's overgedragen aan andere ondernemingen.

2. Past niet meer in de strategie, geen synergie.

'Niet meer passend in de strategie', 'onvoldoende synergie met de kernactiviteiten' en 'concentratie op een beperkt aantal kernactiviteiten' is de tweede groep motieven geweest om te desinvesteren. Zij zijn vooral een gevolg van de strategie van 'concentratie op kernactiviteiten', die vanaf de 80^{er} jaren algemeen in het bedrijfsleven in zwang is gekomen. Daarbij werden er uit de veelal talrijke PMCC's enkele uitgekozen waarmee een verdere en rendabele groei zou kunnen worden gerealiseerd en door autonome groei en acquisities substantiële marktaandeelen zouden kunnen worden opgebouwd. Bij KNTC en Gamma Holding werden deze motieven tot desinvestering in de 70^{er} jaren reeds incidenteel uitgevoerd, in de periode 1985–2000 werden zij veel vaker toegepast. Het niet meer passen in de strategie of het ontbreken van synergie komt nogal eens voor na een herijking van de strategie, die in de regel plaatsvindt na een wisseling van het management. Aangetekend dient te worden dat in de praktijk de uitdrukking 'niet meer passend in de strategie' soms wel wat te gemakkelijk is gehanteerd om zich van een verliesmakende activiteit te ontdoen. Zelfs als de betreffende activiteit enkele jaren daarvoor nog werd aangekocht.

* De in 1970 door Hatéma verworven producent van artikelen voor de automobiellindustrie zoals automatten en stoelhoezen, Van den Bergh's Fabriek van Auto-accessoires NV, wordt in 1977 "wegens betere toekomstkansen elders" vervreemd. De oorspronkelijk voorwaartse integratie van Hatéma blijkt toch een vreemde PMCC binnen Gamma Holding. Het bedrijf wordt verkocht aan de autostoelenfabrikant Cora, waarbij het goed aansluit, terwijl Gamma Holding de aandacht en middelen weer kan concentreren op haar hoofdactiviteiten. Het bedrijf Van den Bergh was bij de eerste aankoop onderwerp van een voorwaartse integratie, terwijl bij de tweede aankoop door Cora sprake was van een achterwaartse integratie.

* Eind 80^{er} jaren zijn binnen KNTC een aantal serviceafdelingen van de verschillende groepsmaatschappijen samengevoegd tot werkmaatschappijen met het doel de interne maar ook de externe marketing oriëntatie, alsmede de winstverantwoordelijkheid te vergroten. Zo ontstonden: Ten Cate Transservice (transport), Ten Cate Infoservice (rekencentrum en informatievoorziening), en Ten Cate Technoservice (technische diensten). Gezien het beter tot ontwikkeling kunnen komen binnen een gelijkgestemde functionele sfeer, zijn al deze activiteiten in de periode van 1992 tot 1996 vervreemd. Zij zijn overgedragen aan respectievelijk een andere transportonderneming, een I.T-onderneming en een technisch bureau. Het klein gebleven textieladviesbureau Ten Cate Consultancy wordt via een MBO vervreemd.

* De enige binnen Gamma Holding met succes ontwikkelde concentrische diversificatie, het produceren van printed circuits voor de elektronica industrie in de werkmaatschappij Ramaer, blijkt uiteindelijk een vreemde eend binnen het textielconcern. Gezien de snelle technologische

ontwikkelingen, de toenemende concurrentie en de betere toekomst mogelijkheden elders, wordt Ramaer in 1989, 20 Jaar na de start, met 96 medewerkers overgedragen aan Neways Electronics International. De voor de uitbouw in de elektronica wereld opgerichte Participatie Maatschappij Oost-Zuid wordt inclusief enkele kleinschalige acquisities in 1987 verkocht aan een financiële instelling.

* Na rijp beraad wordt in 1993 door KNTC besloten om op termijn over te gaan tot concentratie op één kernactiviteit, de sector kunststoffen. Dat betekent dat, na het afscheid van de voormalige huishouddivisie, verder afstand zal worden genomen van de sector waaraan KNTC haar ontstaan te danken heeft, de textiel. In 1994 wordt als eerste stap 75 % van de textiel groepsmaatschappij Ten Cate Technical overgedragen aan een groep investeerders. Na een wisseling van het management van KNTC in 1995 wordt de koers weer verlegd en wordt Ten Cate Technical teruggekocht. In de jaren daarna worden de weverijen van KNTC in Nijverdal geconcentreerd en wordt deze weer rendabel. Dit voorbeeld geeft ook aan hoe, na een herijking van de strategie door vernieuwd topmanagement bij overigens dezelfde RvC, de koers van een onderneming kan worden verlegd.

3. Te kleinschalige activiteiten

Activiteiten die worden afgestoten omdat zij te kleinschalig zijn en onvoldoende groeipotentie hebben, vormen het derde motief om te desinvesteren. Met name bij KNTC en in mindere mate bij Gamma Holding zijn in de loop van de tijd kleinschalige activiteiten aangekocht die na een aantal jaren van onvoldoende groei weer werden afgestoten. Aan de kleinschaligheid liggen meestal de volgende redenen ten grondslag:

- de overname van een kleinschalige onderneming in de overtuiging dat groei mogelijk is die echter niet wordt gerealiseerd
- het opstarten of afsplitsen van de productie van een nieuwe productgroep waarvan de groeiverwachtingen niet zijn gerealiseerd
- bedrijven die door talloze saneringsmaatregelen te kleinschalig zijn geworden.

Bijna al deze bedrijven bezaten de typische kenmerken en problemen van een klein bedrijf, die afwijkend waren van die van de grotere werkmaatschappijen of de holding. Te noemen zijn:

- de meer ‘allround’-medewerkers tegenover de functiespecialisten
- de gemoedelijkheid en flexibiliteit tegenover de strakke regels en voorschriften en
- een verschil in aanpak van leidinggeven.

De ervaring heeft geleerd dat de kleinere bedrijven zich vaak beter kunnen ontwikkelen in een klimaat van meerdere kleinere bedrijven dan tussen grote werkmaatschappijen, of middels een MBO beter zelfstandig verder kunnen gaan. Het motief kleinschaligheid bij een desinvestering heeft zich - voorzover bekend - in de periode 1960–1985 niet voorgedaan, en daarna in bescheiden mate. Onderstaand enkele voorbeelden.

* In 1977 neemt KNTC als voorwaartse integratie het kleinschalige Amsterdamse textielbedrijfje Phoenix over, dat zich heeft gespecialiseerd in het bedrukken van textiel voor evenementen, zoals vlaggen, vaantjes en linten. Het gelukt KNTC echter niet deze kleinste werkmaatschappij uit te bouwen tot een grotere schaal. In 1988 wordt Phoenix verkocht aan de grotere collega/concurrent de Dokkummer Vlaggen centrale BV om daarbinnen betere kansen te krijgen. Fica Textiel, de non woven-producent, die ondanks de samenvoeging met de non

woven-activiteiten van de Nederlandse Bontweverij en de verbandstoffen van Baurichter nooit een sterke expansie heeft gekend, wordt met enkele randactiviteiten van Nicolon via een MBO aan het einde van de 90^{er} jaren verzelfstandigd onder de naam Kemex BV te Almelo.

* In 1991 neemt KNTC de ingrijpende beslissing afscheid te nemen van een drietal textiel-groepsmaatschappijen die met 175 medewerkers in de huishoudtextiel werkzaam zijn. Zij zijn door de saneringen relatief kleinschalig geworden ten opzichte van de meeste andere KNTC-werkmaatschappijen. Daarnaast lijkt voor een verantwoorde consumentenmarketing de omzet van deze producten te klein te zijn geworden, bovendien passen zij niet meer in een concern dat zich toelegt op de rol van industriële toeleverancier.

* In 1990 en 1995 worden respectievelijk het weverijbedrijf Molkenboer ten Hoopen en de producent van verticale lamellen De Haes Holland, door Gamma Holding verkocht aan de Nederlandse Jute Industrie en Blijdenstein-Willink. Beide bedrijven die Gamma Holding in 1972 uit de boedel van de KNTU heeft overgenomen zijn door de later tegenvallende gang van zaken sterk verkleind. Bovendien hebben zij weinig aansluiting meer met de in de 90^{er} jaren binnen Gamma Holding aanwezige activiteiten.

Naast de overdracht van kleinschalige werkmaatschappijen zijn er ook vervreemdingen geweest van PMCC's die binnen een bedrijf vaak in een aparte afdeling waren ondergebracht. Voorbeelden zijn de overdrachten van het pakket veloursstoffen van Hatéma aan Artex, en van tentdoek door NV Verenigde Textiel- en Oliefabrieken P.H. Kaars Sijpestein aan Wiselink, die alle een goede aansluiting vonden met reeds bestaande gelijksoortige activiteiten. Dergelijke kleine desinvesteringen zijn vaak niet in de openbaarheid gebracht, zijn moeilijk te achterhalen en daarom niet in de bovenstaande tabel verwerkt. In feite passen zij ook in box 3 van de saneringsmatrix als het gaat om capaciteitsreductie. Anderzijds behoren zij bij de strategische groeimaatregel 'overname marktaandeel' in hoofdstuk 13.2.

De beide laatst genoemde motieven van desinvestering, 'past niet meer in de strategie' en 'te kleinschalige activiteiten', vinden zo goed als niet plaats in de periode van 1960–1985, maar juist wel in de periode daarna van 1985–2000. Enerzijds wordt dat veroorzaakt omdat er na de betere macro-economische ontwikkeling meer initiatiefrijke kopers te vinden zijn, anderzijds is het een direct gevolg van de ontwikkelingen in het strategisch denken.

4. Financiële middelen vrijmaken ter verbetering van de financiële structuur

Ondernemingen waarbij door de slechte gang van zaken de solvabiliteit sterk is teruggelopen en liquiditeitskrapte is ontstaan, komen voor de noodzaak te staan om activa, die voor de bedrijfsvoering niet direct noodzakelijk zijn, liquide te maken. Daardoor kunnen de daarin vastgelegde financiële middelen worden aangewend ter vergroting van het werkkapitaal van de hoofdactiviteiten. Dit is de oudste toepassing van desinvestering en werd in de KRL-industrie toegepast in de moeilijke jaren, maar ook in de latere periode toen enkele ondernemingen alsnog in financiële moeilijkheden kwamen. In totaal werd 9% van de desinvesteringen van bedrijven of deelnemingen verricht met dit doel.

* Een voorbeeld is Van Heek & Co, waar tussen 1958 en 1964 vanwege het door verliezen aangetaste werkkapitaal allereerst het effectenbezit vrijwel geheel werd gereduceerd. Vanaf 1960 werden de financiële belangen in een viertal grote en enkele kleinere deelnemingen verkocht. De opbrengst daarvan was, gezien de omvang van de verliezen, echter niet voldoende om het probleem van het tekort aan werkkapitaal op te lossen. Vervolgens werden in 1966 de door saneringen vrijgekomen onroerende goederen verkocht. Desondanks moest in 1967 tot liquidatie van het concern worden besloten.²⁵

* In de twee jaren voorafgaande aan de surseance in 1972 verkocht de KNTU de deelnemingen Hokatex, Firet en Artuck, woningen, gronden en een aantal fabriekscomplexen, teneinde naast het regeringskrediet de nodige liquide middelen te verkrijgen.²⁶ Deze injectie was niet voldoende en werd weggespoeld door de exploitatieverliezen, anderhalf jaar later moest surseance worden aangevraagd. Schuttersveld deed hetzelfde met het omvangrijke bezit aan landbouw- en natuurgronden die in 1980 en 1981 werd verkocht. Ook dat baatte niet, want in 1982 moest surseance worden aangevraagd.

* Ruim tien jaar later deed Textielgroep Twenthe hetzelfde, maar nam iets meer de tijd dan in de vorige voorbeelden. Teneinde uit de spiraal van negatieve financiële resultaten te geraken en door boekwinsten de zwakke solvabiliteit te verbeteren, desinvesteerde Textielgroep Twenthe van 1995 t/m 1998 een drietal werkmaatschappijen en werden gebouwen verkocht. Door deze maatregelen verbeterde de financiële structuur enigermate, de solvabiliteit steeg van 28% (1995) tot 34,1% (31 januari 1998), doch in 2002 ging de onderneming failliet²⁷

Uit deze voorbeelden blijkt dat in crisis verkerende ondernemingen over het algemeen aan de late kant zijn geweest met desinvesteringen om de liquiditeitspositie te verbeteren. Enerzijds kan dat te wijten zijn aan gebrekkig financieel management, anderzijds geeft het ook aan dat het management van deze ondernemingen geen rekening heeft gehouden met de somberste scenario's, die later werkelijkheid zijn geworden. Zij heeft te lang erop vertrouwd dat na de genomen saneringsmaatregelen de continuïteit alsnog zou zijn verzekerd.

5. Financiële middelen vrijmaken voor andere strategische aankopen

Dit motief van desinvestering heeft zich in de KRL-industrie in zeer bescheiden mate voorgedaan. Daarbij dient te worden aangetekend dat na het midden van de 80^{er} jaren de effectenbeurs weer alle gelegenheid bood voor het verkrijgen van financiële middelen voor strategische aankopen. Zowel Gamma Holding als KNTC hebben dan ook in de periode 1985–2000 via emissies nieuwe financiële middelen aangetrokken. De kleinere beursconcerns BW en Textielgroep Twenthe hebben dat niet gedaan.

* In 1985 verkoopt Blijdenstein-Willink haar ondernemingen in de wasserijverhuursector en wordt het 50% belang in Permess aan de andere aandeelhouder KNTC aangeboden, die het bod maar al te graag accepteert. Beide activiteiten passen niet meer in de vernieuwde strategie van BW.²⁸ Van de opbrengst worden in de VS in hetzelfde jaar nieuwe afzetmogelijkheden voor Verosol en enkele diversificatie projecten aangekocht. De aankopen blijken geen succes te zijn en worden na korte tijd wegens omvangrijke verliezen weer afgestoten.

6. Politieke en economische ongunstige ontwikkelingen

Het desinvesteren vanwege politieke en economische omstandigheden heeft zich, voorzover bekend, slechts in één geval voorgedaan. Wel hebben zich enkele nationalisaties voorgedaan waardoor participaties werden verloren, zoals Tanzania Textiles en bij Vlisco in enkele West-Afrikaanse landen. Al deze 'desinvesteringen' hebben zich in het economisch minst stabiele werelddeel Afrika voorgedaan.

* Ruim 30 jaar na de oprichting door KNTC wordt Mooi River Textiles in Z.-Afrika om politiek/economische redenen verkocht. Reeds in 1983 is door KNTC het principe besluit genomen tot geleidelijke vermindering van het financiële belang. De economische nadelen van een politiek instabiel land beginnen dan steeds zwaarder te wegen en zijn de belangrijkste reden voor het besluit. De internationale politieke druk over de rassendiscriminatie op Zuid-Afrika neemt toe, de inflatie loopt op en bedraagt in 1984 30 %. In Nederland is de antiapartheidsbeweging

een offensief gestart tegen Nederlandse bedrijven met een vestiging in Zuid-Afrika. KNTC blijft weliswaar buiten schot maar “dreigementen wegen helaas zwaarder dan argumenten”, aldus de RvB in die jaren. Elk jaar wordt een klein deel van het belang verkocht en in 1989 resteert nog 62%, dat in dat jaar geheel wordt verkocht aan een Zuid-Afrikaans textielconcern. De opbrengst wordt gebruikt voor de uitbreiding van de sector kunststoffen, de tweede pijler van KNTC. Door het slechten van de importbarrières komt de bedrijfstak textiel in Zuid-Afrika in de jaren '90 in toenemende problemen. In 1999 wordt het bedrijf MRT door de nieuwe eigenaren gesloten.

Uit bovenstaande opsomming blijkt dat vooral de grote textielconcerns Gamma Holding en KNTC, maar ook enkele middelgrote, om uiteenlopende redenen een aantal activiteiten hebben gedesinvesteerd. Soms als gevolg van andere strategische keuzes, soms door structurele veranderingen van markten of gewenste vermindering van capaciteit of het niet langer willen vastleggen van financiële middelen in deelnemingen. Soms ook door gewijzigde visies bij een nieuw aangetreden management of door voortdurende tegenvallende financiële resultaten en onvoldoende zicht op structurele verbeteringen. Bij KNTC hebben niet alleen in de textiel, maar ook in de nieuw betreden sector kunststoffen relatief veel desinvesteringen plaatsgevonden. De belangrijkste oorzaak daarvoor was het niet voldoen aan de rendementsverwachtingen, maar ook de ingezette beperking van het aantal kernactiviteiten speelde een rol. Omdat het een andere bedrijfstak betreft zijn deze kunststof-desinvesteringen niet in bovenstaande tabel betrokken.

11.2.3 Turnaround

Naast saneren en desinvesteren bestaan er nog andere mogelijkheden om een bedrijf te laten krimpen w.o. de zogenaamde ‘turnaround’. Sopers onderkent in de literatuur twee betekenissen van deze term:²⁹

- de feitelijke ombuiging van de neergaande financiële prestaties van een onderneming,
- de strategische en organisatorische veranderingen die nodig zijn om zo'n ombuiging te realiseren.

Beide omslagpunten liggen niet op hetzelfde moment, normaliter gaan de strategische en organisatorische veranderingen vooraf aan de financiële omslag. In deze studie wordt met turnaround bedoeld: de strategische en organisatorische veranderingen, d.w.z. het geheel van correctieve ingrepen dat erop gericht is een neergaande situatie weer om te buigen naar een opgaande.

In tijden van recessie en bij een structurele neergang worden ondernemingen geconfronteerd met afnemende meestal negatieve financiële resultaten. Doch ook door andere oorzaken, zoals het maken van verkeerde strategische keuzes, kunnen ondernemingen in financiële moeilijkheden belanden. Het onderkennen van de oorzaken en het tijdig verzetten van de bakens is dan van groot belang. Indien ondernemingen niet tijdig genoeg reageren en geen tijdige beslissingen nemen om te saneren en te desinvesteren, glijden zij met steeds verder teruglopende financiële resultaten verder af. De situatie van de onderneming wordt dan kritiek, maar is nog niet helemaal hopeloos. Wil er toch nog een kans tot overleven worden gezocht, dan zal turnaround management noodzakelijk zijn. Turnaround betreft een ingrijpende operatie, die betrekking heeft op alle functies en onderdelen van de onderneming, die tot doel heeft de onderneming weer gezond te maken en continuïteit te geven. Het omvat het gehele proces van het weer gezond maken van de onderneming, van het analyseren van de positie, het uitwerken van de plannen tot en met het daadwerkelijk uitvoeren van deze plannen en het creëren van een gezonde uitgangspositie voor de toekomst.³⁰ Kenmerken van turnaround zijn de uiterst kritische financiële situatie en de tijdsdruk. De nadruk komt te liggen op het onverbiddelijk beëindigen van alle verliesmakende activiteiten en op verbetering

van de financiële structuur. Zijn deze kenmerken niet nadrukkelijk aanwezig dan is sprake van een normale reorganisatie of sanering.

Diverse auteurs hebben de laatste decennia inhoud gegeven aan het begrip turnaround, zoals Slatter, Wammes, Van der Zwan en Sopers. Van der Zwan constateert dat de verschijning van de turnaround manager rond 1980 ligt en onmiskenbaar te maken heeft met de diepe conjuncturele inzinking die zich toen in de wereld voordeed.

“Met name zwakke en kwetsbare bedrijven zijn hierdoor, veelal na een achteruitgang die zich geleidelijk aan heeft verscherpt, in een crisis terecht gekomen. De vernietiging van kapitaal en werkgelegenheid die in deze situaties dreigt, hebben de belanghebbenden, kapitaalverschaffers, crediteuren en werknemers ertoe gebracht uit te zien naar herstel mogelijkheden teneinde te redden wat er nog te redden viel. Deze nieuwe benadering heeft zich op vrij grote schaal voorgedaan en binnen betrekkelijk korte tijd tot enkele spectaculaire successen geleid. Zij hebben in niet geringe mate bijgedragen tot een snelle acceptatie van turnaround management in kringen van management, financiers en vakbonden. Ook in Nederland heeft zich deze situatie voorgedaan”.³¹

De geschetste situatie van acceptatie van turnaround management is van een geheel andere aard dan de stemming die in de 70^{er} jaren in Nederland heerste, toen door de opstelling van de overheid het voor diverse textielondernemers niet of nauwelijks mogelijk was om tot sanering en personeelsreductie over te gaan. Veelal was dit gebaseerd op de later achterhaalde gedachte, dat de neergang van de textielindustrie van tijdelijke aard zou zijn. Om de werkgelegenheid in stand te houden werden toen diverse textielbedrijven zoals de Hollandia Tricotagefabrieken NV te Veenendaal en de spinnerijen Tubantia en Bamshoeve door de overheid op een indirecte wijze overgenomen.

Van de vele definities die er inmiddels over turnaround situatie zijn gegeven is die van Slatter een van de duidelijkste: “Firms whose financial performance indicates that the firm will fail in the foreseeable future, unless short term corrective action is taken, are in a turnaround situation”.³² Vooral het inzicht dat slecht presterende ondernemingen in de afzienbare toekomst definitief hun bestaan zullen moeten beëindigen, zullen ertoe hebben bijgedragen dat bovengenoemde opstelling van de overheid is gewijzigd. Vooral Sopers heeft in zijn dissertatie *Turnaround management. Het saneren van ondernemingen in moeilijkheden* (1994) aandacht geschonken aan de talloze aspecten van turnaround management. Zo onderscheidt hij diverse factoren, die van invloed kunnen zijn op het functioneren van de onderneming en die in potentie ten grondslag kunnen liggen aan het ontstaan van moeilijkheden:

1. Algemene externe factoren, zoals sociaal-economische, politieke en technologische ontwikkelingen
2. Ontwikkelingen op bedrijfstakniveau, waaronder de eerder in deze studie besproken externe invloedsfactoren worden begrepen
3. Interne factoren zoals problemen in de managementsfeer, gebrekkige management informatie, het uit de hand lopen van de verhouding eigen en vreemd vermogen of een verkeerd gekozen strategie.

Sopers stelt daarbij dat bovenstaande factoren een illustratie vormen van het soort problemen die een rol kunnen spelen bij het falen van ondernemingen, maar dat van een noodzakelijke oorzaak/gevolg-relatie geen sprake is. Het is niet zo dat elke onderneming door deze factoren in de gevarenzone komt, maar door de optredende samenhang en de invloed van niet competent management is dat vaak wel het geval.³³

Zittend topmanagement dat de zaken te lang op zijn beloop heeft gelaten, is niet in staat een turnaround managementgedrag te ontwikkelen. Daarvoor dienen daadkrachtige en ingrijpende maatregelen te worden genomen, waarbij voor vele managers de historische belasting vaak belemmerend werkt. In vrijwel alle gevallen zal een turnaroundmanager van buiten de organisatie het proces moeten uitvoeren. De laatste is niet historisch belast, beschikt over

de nodige ervaring en zal over het algemeen onder druk van de omstandigheden snel in staat zijn ingrijpende maatregelen te nemen en plannen op te zetten voor een herstel. Soms blijken binnen de organisatie (niet benutte) competenties aanwezig te zijn, die door een turnaround-manager zullen worden ingeschakeld. Het totale proces van de noodzakelijke ombuiging kan volgens een empirisch onderzoek van de Erasmus Universiteit worden ingedeeld in de volgende fasen:³⁴

1. De EHBO-fase
2. Diagnose- en herstelfase
3. Consolidatiefase
4. Normalisatiefase

1. De EHBO-fase

Kenmerk van een turnaround is dat alles onder grote tijdsdruk moet plaats vinden en er geen tijd is voor een breed en diepgaand onderzoek naar oorzaken van de slechte gang van zaken en mogelijke oplossingen. Naast gezond verstand en ervaring zal de turnaroundmanager bij zijn beoordeling moeten afgaan op snelle, gerichte analyses van winstgevendheid van artikelen, klantengroepen, productlijnen, productievestigingen, kosten, managementkwaliteiten binnen de organisatie, etc. Vervolgens is er een min of meer vast patroon in de te nemen stappen:

- Stoppen met verdere verslechtering in de bedrijfsvoering door het wegsnijden van verlieslatende activiteiten
- Drastische reductie van de vaste kosten
- Ombuiging naar een positieve cashflow
- Terugwinnen van het vertrouwen bij personeel, klanten en financiers
- Scheppen van financiële ruimte voor herstelbeleid

Bij de turnaround situatie past een commandostructuur, die de organisatie in deze fase zal moeten accepteren. Daarnaast geeft het vertrouwen, dat na de drastische ingrepen een gezonde bedrijfsvoering mogelijk wordt, aan de overblijvende medewerkers in de organisatie een motiverende kracht van niet te onderschatten betekenis.

2. Diagnose- en herstelfase

Blijvend herstel van het bedrijf kan niet alleen steunen op verbeteringen in de kostensfeer en de efficiency, maar zal tevens gericht moeten zijn op vernieuwingen in de sfeer van producten, markten en organisatie. Vaak moeten hierbij achterstanden worden ingehaald. Ook moeten ingrijpende keuzes gemaakt worden die een onherroepelijk karakter dragen. Vooral de keuze welke personen in dienst blijven en welke PMCC's worden gecontinueerd is van beslissende betekenis. Zij dient aan te sluiten bij de competenties die het bedrijf heeft en de vaardigheden die het zich weet eigen te maken. Het is een typisch afwegingsvraagstuk dat zich beweegt tussen de risico's van een sprong die te ver reikt en niet ver genoeg. Beiden leiden tot mislukking. Pakt het geheel verkeerd uit, dan betekent dat naar alle waarschijnlijkheid het definitieve einde van het bedrijf. Daarom is een analytisch rapportage systeem noodzakelijk, dat de bedrijfsvoering op de voet volgt en vooral een verslechtering direct meldt.

3. Consolidatiefase

Kenmerkend voor de voorafgaande fasen zijn de druk van de omstandigheden, de daadkracht, de ingrijpende besluiten en de hoge mate van motivatie en saamhorigheid van de medewerkers. Zodra de resultaten verbeteren en het bedrijf in rustiger vaarwater komt, bestaat de behoefte om terug te keren naar de normale werkzaamheden. De verhoogde inzet neemt dan af, maar behoort te worden gecompenseerd door een toegenomen effectiviteit van de organisatie. Dat betekent een beheersing van de productie- en marketing processen, met op alle facetten van de organisatie, zoals kosten, kwaliteit, levertijden, prijzen, een grote mate van

betrouwbaarheid. Daarbij komt ook dat de persoonlijke relaties van de turnaroundmanager, die van hoog tot laag onderhouden worden, moeten gaan plaats maken voor meer functionele verhoudingen. De consolidatiefase is dus niet alleen een fase van beheersing van de interne bedrijfsprocessen, maar ook van een hernieuwde structurering van de interne verhoudingen.

4. Normalisatiefase

Dit is de slotfase van de turnaround, waarin met name de externe betrekkingen worden genormaliseerd. De normale en gangbare werk- en gezagsverhoudingen met de (externe) relaties zoals o.m. de RvC, banken, leveranciers, vakbonden en overheid worden weer hersteld. Vaak ziet het bedrijf kans zich in deze fase financieel te versterken en worden nieuwe banken en financiers aangetrokken. De verhouding tot commissarissen wordt verzakelijkt, regelmatig moet weer verantwoording worden afgelegd en beleidsplannen worden doorgesproken. Soms wordt de turnaroundsituatie afgerond met het vertrek van de ingehuurde turnaroundmanager en het aantreden van nieuw en blijvend topmanagement. Ook is het mogelijk dat de turnaroundmanager zelf het bedrijf via een MBO overneemt. Indien na een ingrijpende verandering de onderneming erin slaagt de moeilijkheden te boven te komen en een betrouwbare organisatie te worden, neemt de onderneming in vergelijking met zijn concurrenten heel vaak een benijdenswaardige vitale uitgangspositie in.

Binnen de KRL-industrie hebben enkele turnaroundgevallen plaatsgevonden. In al deze situaties was sprake van een directe financiële betrokkenheid van de turnaroundmanager(s) met het bedrijf in kwestie. Zij kenmerken zich door diepgaande saneringen, een financiële herstructurering en een sterke persoonlijke en financiële betrokkenheid van de turnaroundmanager. De grootste daarvan was een pure turnaround waarbij sprake was van omvangrijke organisatorische saneringen gekoppeld aan een financiële herstructurering, in het andere geval werd de oude onderneming vrijwillig geliquideerd en werd een nieuwe opgestart met voortzetting van een deel van de oude activiteiten. Tezamen met de aanloop tot en oorzaken van de kritieke situatie worden beide cases hieronder besproken. De andere turnaroundgevallen in de KRL-industrie zijn 'sterfhuis turnarounds', waarbij het oude bedrijf failliet ging en met een deel van de medewerkers een doorstart werd gemaakt in een andere juridische eenheid. Zij zullen in de volgende paragraaf over stervhuis constructies nader worden toegelicht. De meest pure turnaround waarbij de bestaande juridische entiteit werd voortgezet is Blijdenstein-Willink.

* Na diepgaande saneringen aan het einde van de 70^{er} jaren, waarbij de traditionele textielproductie in Nederland wordt stilgelegd en de productie wordt uitbesteed, maakt BW weer een sterk herstel en een gezonde groei door waarbij de solvabiliteit toeneemt van 13% in 1980 tot 36% in 1985. Met een door de desinvesteringen goed gevulde overname kas gaat BW, onder leiding van nieuw management in 1985/86 op zoek naar expansie- en diversificatie mogelijkheden, teneinde de basis te verbreden. De eerste stap is de marktpositie van Verosol in de VS uit te bouwen, waartoe een grote en een kleine onderneming worden overgenomen. Vervolgens worden in de VS met nieuwe technologieën en nieuwe markten diverse vaste en immateriële activa overgenomen, die in een tweetal nieuw opgerichte dochterondernemingen worden ondergebracht. Teneinde het textielconcern BW internationaal verder te kunnen uitbouwen en goed te kunnen besturen, worden vervolgens, middels diverse sub-holdings wereldwijde beheersstructuren opgericht.

Als gevolg van deze acties stijgt het investeringsniveau van 3,5 mln. in 1984 via 10,2 mln. in 1985 tot 15,1 mln. gld. in 1986, terwijl het aantal medewerkers toeneemt van 280 in 1984 tot 636 in 1986. Al deze overnames en bestuursplannen blijken te ambitieus, terwijl de over

genomen activiteiten niet bepaald succesrijk kunnen worden genoemd. De optimistische verwachtingen van de omzet in de VS worden bij lange na niet gehaald en de nieuwe activiteiten blijken zeer verliesgevend. Er ontstaat in 1987 een vertrouwenscrisis in de top van de onderneming en ruim 2 jaar na het aantreden vertrekt de nieuw aangestelde directeur. Van de zeven leden tellende RvC treden er vier af, waarvan één vanwege het bereiken van de leeftijdsgrens. BW zet een radicale streep onder de geforceerde expansie, het diversificatiestreven en de veel te hoog gespannen verwachtingen. Onder leiding van een externe turnaroundmanager worden vanaf 1987 drastische maatregelen genomen. Alle vier nieuwe Amerikaanse werkmaatschappijen worden verkocht of geliquideerd en de holdingstructuur wordt weer vereenvoudigd. Ook de Nederlandse traditionele textielactiviteiten, waarvan de eigen productie was vervangen door uitbesteding worden verkocht.

Met een van 36 % (1985) tot 14 % (1988) gedaalde solvabiliteit keert BW gelouterd terug tot slechts één hoofdactiviteit, raambekleding. In 1990 is het vroegere solvabiliteitsniveau weer bereikt. In onderstaande tabel zijn enkele kerncijfers weergegeven.

Na een terugval door desinvesteringen en liquidaties is de omzet dankzij autonome groei in 1991 sterk gegroeid, terwijl de nettowinst na een diep dal in 1987 zelfs boven het niveau van 1985 uitkomt. De sterk gedaalde solvabiliteit is na vijf jaar weer hersteld en het aantal medewerkers is op een hoger niveau gestabiliseerd. In 1990 maakt de turnaroundmanager plaats voor een nieuwe directie.

Tabel 11.5 Enkele kerncijfers rond de turnaround bij Blijdenstein-Willink

	1985	1987	1989	1991
Omzet x mln. gld.	114	147	116	137
Netto winst x mln. gld.	6.8	- 18.3	3.4	9.9
Solvabiliteit %	36	18	30	38
Aantal medewerkers	316	636	468	526

Bron: Jaarverslagen BW.

Terugblikkend stelt de turnaroundmanager: “Mijn belangrijkste werk heeft gelegen in het uitwiden van bedrijfsvreemde activiteiten. Verder behoefde ik alleen maar ruimte te geven aan de ontwikkeling van de huidige gezonde werkmaatschappijen. Onder het onkruid zaten prachtige bedrijven verscholen. Toen die licht en lucht kregen konden zij weer groeien”.³⁵ Hoewel bij BW niet direct van foutieve strategische beslissingen kan worden gesproken, is wel sprake geweest van ernstige inschattingfouten ten aanzien van de toekomstige ontwikkelingen van de overgenomen activiteiten. Terwijl de RVC in hun bericht in het jaarverslag 1986 nog “hun dank uitspreken voor de geleverde prestaties”, wordt een jaar later erkend “dat een streep is gezet onder de te hoog gespannen verwachtingen”.

Bij de terugblik valt te constateren dat het succes van de turnaround bij BW niet louter alleen is te danken aan de managementkwaliteiten van de turnaroundmanagers, maar ook door de strategische- en inschattingfouten van het vroegere management. BW is als middelgroot concern binnen de KRL-industrie een voorbeeld geweest van een geslaagde turnaround. Andere voorbeelden op relatief grote schaal van een pure en complete turnaround zijn niet voor handen. Wel is een andere turnaround uitgevoerd met de opzet van een nieuwe en de liquidatie van de oude onderneming.

* De Wollenstoffen Fabriek George Dröge staakt rond 1960 vanwege de opkomende sterke prijsconcurrentie met het veel goedkopere Italië haar wolweefactiviteiten. In de plaats van weefmachines worden nieuwe breimachines gekocht en wordt overgeschakeld van geweven

naar gebreide stoffen voor dameskleding. Tot het midden van de jaren '70 maken deze gebreide stoffen een sterke groei door en blijft Dröge als één van de weinigen overeind temidden van een groot aantal geliquideerde wollen stoffen-weverijen in Tilburg. Als de hausse voorbij is, wordt in 1974 vrijwillig een geleidelijk liquidatieproces in gang gezet. Tijdens dit proces wordt Dröge benaderd door Auping, een Nederlandse fabrikant van matrassen. Auping heeft een nieuw concept ontwikkeld van flexibele bedbodems waarvan de uiteinden beweegbaar zijn. Ook de daarbij behorende matrassen dienen flexibel te zijn en gebreide stoffen rondom de matras lenen zich daarvoor beter dan de traditionele matrastijk van geweven stoffen. Het nieuwe product ontwikkelt zich voorspoedig en wordt na verloop van tijd ook aan andere matrasfabrieken geleverd. De voorgenomen liquidatie wordt voortgezet, maar voor het nieuwe product wordt een nieuwe BV opgericht, Innofa. Het oude pand in de binnenstad wordt verkocht en op het industrieterrein worden nieuwe productiehallen gebouwd. -

De strategie van de nieuwe BV is: "Niet meer terugkeren naar de modegevoelige en moeilijk te voorspellen sectoren, maar naar technische textiel met veel knowhow en industriële toepassingen".³⁶ Naast het genoemde matrasdoek worden in de 80^{er} jaren met onderzoekssubsidies van MEZ en in samenwerking met universiteiten en hogescholen proeven genomen met nieuw ontwikkelde sterke vezels zoals 'kevlar' en 'dynéma'. De toepassing daarvan ontwikkelt zich echter zeer langzaam, de ontwikkelingskosten zijn voor een kleine onderneming relatief hoog en toen de subsidies opdroogden werden de proefnemingen dan ook gestaakt. In 1991 neemt jong management de BV Innofa met 18 medewerkers over. In eerste instantie wordt de specialisatie voor de matrassenmarkt voortgezet (met de ambitie tot de top drie van de wereld te gaan behoren). Daarnaast zijn, mede dankzij de ervaringen uit de talloze proefnemingen, enkele speciale doeksoorten voor typische nichemarkten ontwikkeld, zoals schermkleding en niet scheurbare kleding voor psychopaten, waarmee een goede positie wordt opgebouwd. Momenteel telt Innofa 82 medewerkers en wordt 60% van de productie geëxporteerd. In 2003 wordt in N. Carolina, speciaal voor de VS markt, een kleine productie eenheid opgestart.

Het bijzondere van Gebr. Dröge/Innofa is dat hetzelfde management, na allereerst het wegvallen van de wollen stoffenindustrie en vervolgens van de kledingindustrie, kans heeft gezien tot twee keer toe een volledig nieuwe en rendabele SBU op te zetten. Zij is daarnaast één van de weinige kleinere, c.q. middelgrote textielondernemingen geweest die de innovatieve kracht heeft gehad nieuwe producten te ontwikkelen, voor specifieke niches. Ook heeft het management ook de moed gehad de oude BV te liquideren en een nieuwe kleinere BV op te richten voor de specialiteiten. Deze combinatie van geslaagd innovatief- en turnaroundmanagement is binnen de textielindustrie een uitzondering te noemen.

11.2.4 Sterfhuisconstructies

Als laatste mogelijkheid van krimpstrategieën bestaan de zogenaamde sterfhuisconstructies. Een sterfhuis- of ontvlechtingconstructie is een in de 80^{er} jaren in zwang gekomen benaming, voor de 'juridische opsplitsing' van een in betalingsmoeilijkheden verkerend concern, in winst- en verliesmakende bedrijven. Er zijn echter ook andere omschrijvingen van een sterfhuisconstructie te geven. Zoals 'reorganisatie van een financiële problemen geraakte onderneming', waarbij niet-levensvatbare onderdelen worden geliquideerd om zodoende andere werkmaatschappijen van de ondergang te redden. Ook kan er sprake zijn van een surseance van betaling, waarbij de bewindvoerder - met medewerking van de directie - een concern ontmantelt, de aandelen van winstgevendende werkmaatschappijen aan derden verkoopt en verlieslatende bedrijven failliet doet verklaren, waarna alsnog - in faillissement - een overname door derden mogelijk is door verkoop van de activa en door overname van personeel. Pas als dit niet realiseerbaar blijkt, zal algehele liquidatie moeten plaatsvinden.

De Nederlandse faillissementswet dateert uit 1893 en kent nog steeds een regime waarin het belang van de crediteuren voorop staat, met name de preferente crediteuren zoals hypotheekhouders, de belastingdienst en de bedrijfsvereniging. Domsdorf heeft onderwerp in zijn geschiedschrijving over de ondergang van de KNTU aldus verwoord:³⁷

“Als curator in een faillissement doe je het volgens de faillissementswet uitstekend als je zo snel mogelijk een boedelbeschrijving opstelt en vervolgens onverwijld de activa laat veilen. Er is slechts één bepaling van de 212 faillissementsartikelen, nl. art 98, die de curator, met machtiging van de rechter-commissaris, de mogelijkheid biedt om het bedrijf van de gefailleerde voort te zetten. Bij een surseance van betaling wordt weliswaar het bedrijf, veelal voor een korte periode voortgezet, maar ook hier houdt de faillissementswet slechts rekening met het belang van crediteuren”.

Het is in de 70^{er} jaren vooral de verdienste van bewindvoerder/curator Domsdorf geweest om niet alleen de belangen van de crediteuren, maar ook de continuïteit van de onderneming en dus de aspecten van de werkgelegenheid, centraal te stellen. Daarbij werd, overigens met medewerking van de rechtbank, niet geschuwd om zo nodig af te wijken van de aloude faillissementswet of om de bepalingen daarvan te negeren. Hij werd daardoor een bekende Nederlandse architect van sterfhuisconstructies en is ook binnen de textielindustrie met enige regelmaat tot bewindvoerder/curator benoemd. Later werd zijn voorbeeld door anderen gevolgd. Binnen het Nederlandse bedrijfsleven is een aantal toepassingen van sterfhuisconstructies bekend geworden, zoals o.a. bij de Verenigde Bedrijven Nederhorst, OGEM, RSV en Fokker.

Binnen de KRL-industrie zijn de sterfhuisconstructies in verschillende vormen tot stand gekomen. Daarbij zijn drie mogelijkheden te onderscheiden:

1. De sterfhuisovername.
Dit betreft de overname van het gezonde deel als totaliteit of van afzonderlijke delen, door een andere partij.
2. De sterfhuis-turnaround.
Daarbij wordt middels een turnaround aanpak de schaal van het bedrijf aanzienlijk verkleind en worden alleen de gezonde activiteiten, meestal in een nieuwe juridische entiteit, voortgezet.
3. De sterfhuis-joint venture.
Teneinde ernstige marktverstoring en prijsdalingen te voorkomen worden door enkele collega/concurrenten de activiteiten, de voorraden, eventueel de merken en soms enkele commerciële functionarissen overgenomen.

1. Sterfhuisovernames

Van een sterfhuisovername wordt gesproken, indien tijdens de surseance of kort voor het besluit tot faillissement van een onderneming, een andere onderneming, investeringsgroep of particuliere investeerder het vrijwel volledige ‘gezonde’ bedrijf, of de afzonderlijke onderdelen overneemt met de bedoeling dit in de bestaande omvang voort te zetten. Soms vindt dat plaats door voortzetting van de bestaande juridisch/fiscale entiteit waarbij het een voordeel voor de overnemende partij is dat in de volgende jaren de veelal aanwezige compensabele verliezen zo mogelijk kunnen worden gebruikt. Soms wordt volstaan met een zogenaamde activa/passiva-transactie, waarbij alleen de noodzakelijke activa/passiva worden overgedragen aan een nieuwe juridische entiteit, die daardoor is gevrijwaard van soms niet zichtbare risico’s en aanspraken uit het verleden. Een nadeel van deze transactie is dat mogelijke compensabele verliezen niet kunnen worden overgenomen, een voordeel voor de overnemende partij is dat alle bestaande arbeidscontracten worden ontbonden en de medewerkers voor de nieuwe vennootschap alleen na selectie kunnen worden aangenomen. Binnen de KRL-industrie bestaat

een aantal voorbeelden van afzonderlijke ‘gezonde’ bedrijven die vanuit een surseance door anderen zijn overgenomen en daarna zijn voortgezet.

* Enige jaren (1967) vóór de surseance van de KNTU waren de spinnerijen reeds als Spinners Groep tezamen gebracht. Na de surseance in 1972 werd deze groep onder de naam Bamshoeve Groep, met een personeelsbestand van bijna 2.000 medewerkers, door een speciaal voor dat doel gevormd investeringsconsortium overgenomen. Voorwaarden die de NIB hierbij stelde om de kredietverlening (veelal met garantie van de overheid) te continueren waren:

1. Continuering van de werkgelegenheid en
2. Het wegwerken van de achterstand op het gebied van investeringen.³⁸

Het doel van het laatste was de plaats van deze grote verkoopspinner in West-Europa verder uit te bouwen. Daarnaast lag het in de bedoeling te zijner tijd over te gaan tot introductie op de Amsterdamse Effectenbeurs.³⁹ De betreffende investeringsgroep, waarin weinig textielmarktkennis aanwezig was, heeft bij de overname kennelijk te veel naar de financiële cijfers uit het verleden gekeken en zich onvoldoende verdiept in de structurele ontwikkelingen en de toekomst van de garenmarkten. Illustratief is in dit verband de door Domsdorf weergegeven opvatting van de in een overname geïnteresseerde Duitse textielonderneming Nino AG te Nordhorn die kort samengevat luidt:

“Het standpunt van de RvB van Nino was duidelijk, daar zag men juist geen toekomst meer voor een verkoopspinner. Nino zag de marktpositie van de Bamshoeve somber in. Door de sluiting van weverijen en door de integratie van concerns als KNTC was de Nederlandse afzetmarkt van garens sterk ingekrompen. De Belgische en de Franse markten waren door de aldaar gehanteerde verkoopprijzen praktisch ontoegankelijk, terwijl de Duitse markt alleen met een grote verkooporganisatie bewerkt kon worden en die had Bamshoeve niet. Al met al was de Nino leiding van oordeel dat de Bamshoeve Groep te groot was voor de productie van uitsluitend speciale garens en te klein voor massaproductie”.⁴⁰

Het zal dan ook niet verwonderen dat het ontbreken van een kritisch marktinzicht van het consortium mede tot gevolg heeft gehad dat deze overname geen succes is geworden. Kort na de overname begon de omzet te stagneren en werden er omvangrijke verliezen geleden, die noodzaakten tot een ingrijpende reorganisatie. De solvabiliteit daalde van 40 % in 1973 tot 2 % in 1976.⁴¹ Vanwege het belang van de werkgelegenheid werden de ontslagvergunningen echter zeer moeizaam verleend. Berenschot en ook de directie hadden reorganisatieplannen opgesteld waarin 450 resp. 535 personen zouden moeten afvloeien, maar deze plannen ontmoetten verzet van vakbonden en ondernemingsraden.⁴² In afwachting van betere tijden nam in 1976 de overheid middels een stichting de aandelen over, waarbij het ontslag werd beperkt tot 200 personen. Na slepende onderhandelingen verkreeg de investeringscombinatie bij de verkoop aan de overheid uiteindelijk toch nog dezelfde prijs als zij bij de overname hadden betaald.⁴³ Tot slot wordt de Bamshoeve bij de opzet in 1978 een onderdeel van Spinnerij Nederland en zullen tot aan het begin van de 90^{er} jaren achtereenvolgens alle vijf spinnerijlocaties gesloten worden.

* In de tweede helft van de 60^{er} jaren ondergaat KNTU werkmaatschappij Jordaan-Ter Weeme (huishoudtextiel) een grondige sanering, waarbij de uitgebreide collecties worden teruggebracht, de productie van onrendabele artikelen zoveel mogelijk wordt gestaakt en de productie wordt samengevoegd in één locatie. Kort voor de surseance van de KNTU wordt echter besloten Jordaan-ter Weeme volledig te sluiten. In de afbouwfase wordt kans gezien de weverij van badstof over te dragen aan een Duitse textiel onderneming uit Krefeld, zij wordt voortgezet onder de naam Elias-Jolentex Textiel Industrie BV. Met eigen badhanddoeken, productieactiviteiten en elders ingekochte tafel- en keukentextiel wordt met een kleine 100 medewerkers een doorstart gemaakt. Na een aantal moeilijke jaren brandt een groot deel van het bedrijf in 1979 af. De Duitse aandeelhouder trekt zich terug en er komen vier Nederlandse aandeelhouders,

die het bedrijf onder de naam Elias Jorzolino BV voortzetten. Er vindt een beperkte herbouw plaats en met ca. 50 personen wordt de badstofproductie voortgezet. In 1984 gaat het bedrijf failliet, er wordt opnieuw een doorstart gemaakt terwijl steeds meer productie in Portugal wordt uitbesteed. Uiteindelijk worden in 1992 de overgebleven activiteiten overgenomen door deze Portugese leverancier, de badstofproducent JMA, die door de concurrerende export naar West-Europa zeer sterk is gegroeid. Met ca. 1.100 werkzame personen behoort JMA dan tot één van de grootste producenten van badstof in Europa. In de periode 1992 tot 1996 wordt geleidelijk de nog in Nederland aanwezige productiecapaciteit gesloten en wordt de productie overgebracht naar Portugal, waar de kostprijs volgens informatie ca. 50% bedraagt van die in Nederland.⁴⁴ In Nederland blijven dan een verkoopkantoor, een voorraadmagazijn en een showroom over, die in 2000 in een nieuw gebouw worden gehuisvest. De nieuwe naam wordt 'JMA Nederland', die in de internationale brochures naast JMA Duitsland en JMA France wordt vermeld. In 25 jaar is Jordaan-ter Weeme, met indertijd ruim 1.000 medewerkers, in diverse saneringsrondes gedecimeerd tot een verkoopkantoor met ca. 25 medewerkers van een opgekomen Portugese concurrent met eveneens 1.000 medewerkers. De oude merknamen worden door de Portugese fabrikant op de Nederlandse markt nog steeds gevoerd.

De transformatie is opnieuw een voorbeeld van de verplaatsing van de productie activiteiten naar het buitenland, terwijl de marktpositie met de merken in Nederland behouden blijft. Eerder in dit hoofdstuk is een identiek beeld geschetst van uitbesteding van productie in het buitenland door Ten Cate Houstex en Wisselink, met één essentieel verschil, de laatste twee behoren nog tot Nederlandse ondernemingen terwijl JMA Nederland in Portugese handen is.

* Een andere KNTU-werkmaatschappij, de combinatie Menko-Scholten NV, wordt in sterk afgeslankte vorm via een activa-transactie overgenomen door de West-Duitse textielonderneming Nino. Dit grote concern heeft dan een capaciteitstekort en transformeert Menko-Scholten tot een Nederlandse productiewerkmaatschappij Nino Nederland BV. De kostprijs in Nederland ligt echter 10 à 20 % hoger dan in Duitsland.⁴⁵ Als na enkele jaren bij Nino Duitsland de afzet onder druk komt te staan, ontkomt Nino Nederland niet aan voortdurende saneringsrondes. In 1980 staakt Nino Nederland, kort voor het uiteenvallen van de Duitse moedermaatschappij, haar activiteiten. Tezamen met Nino Duitsland, de NIB, banken en crediteuren wordt een doorstart gemaakt en wordt met 150 medewerkers de Textiel Veredeling Enschede opgericht. In 1982 geraakt ook dit bedrijf in faillissement en worden de activiteiten stilgelegd. Na enige tijd (1984) wordt met een beperkt aantal medewerkers en een klein deel van de veredelingsmachines onder de naam Enschedese Textiel Veredeling een nieuwe textielonderneming opgezet. De ETV wordt daarbij hoofdproducent voor een Nederlandse converter-onderneming, die het ruwdoek in het goedkope buitenland inkoopt en bij ETV laat veredelen. In 1990 wordt daarbij ook het gefailleerde textielveredelingsbedrijf Hofkes Fashion betrokken en gaat deze nieuwe combinatie op de locatie van Hofkes verder als Twentse Textiel Veredeling. Nadat de grootste klant is weggefallen moet ook hier verder worden gesaneerd en wordt de schaal steeds kleiner. Door de beperkte technische mogelijkheden en de tegenvallende marktontwikkelingen wordt rond de eeuwwisseling, na een vergeefse verkoop poging aan de eveneens ter ziele gaande Textielgroep Twenthe, het bedrijf stilgelegd.

Ook de kleinere KNTU-werkmaatschappijen De Haes-Holland, Jersey fabrieken Kersse-makers en Molkenboer-Ten Hoopen konden middels een sterfhuisovername bij andere textielondernemingen worden ondergebracht. De door de bewindvoerder gekozen volgorde, t.w. zorg dragen voor de continuïteit van het bedrijf, de werkgelegenheid en de betaling van crediteuren, heeft in het geval van de KNTU tot resultaat gehad dat van de 4.400 werknemers er 4.200 hun werkkring konden behouden. Terwijl de banken en het merendeel van de

concurrente crediteuren volledige betaling van hun vorderingen hebben ontvangen.⁴⁶ Naast de KNTU-bedrijven is er een andere KRL-sterfhuisondername, die meer succesvol is geweest en een langere levensduur heeft gekend.

* De in 1978 tot stand gekomen fusie TSB Finishing & Printing Combinatie komt door de stagnerende afzet van bedrukte stoffen en door onderlinge meningsverschillen niet tot een rendabele exploitatie. Begin 1980 wordt het faillissement uitgesproken. Kort daarna neemt Lakatex, die als verkoopmaatschappij was blijven bestaan, haar vroegere personeel en een belangrijk deel van de machines over. Ter plaatse wordt een doorstart gemaakt die, mede door het kort daarna verbeteren van de macro-economische situatie, voor Lakatex zeer succesvol wordt. Gedurende 15 jaar wordt Lakatex steeds verder uitgebreid en wordt zij de belangrijkste pijler van Blijdents-tijn-Willink. Vanaf het midden van de jaren '90 komt de afzet van de interieurstoffen opnieuw onder druk te staan en na de eeuwwisseling sluit Lakatex haar poorten. Een deel van de activa inclusief de dessins wordt door collega/concurrent Hatefa overgenomen, die haar naam wijzigt in Hatefa-Lakatex (zie ook hfdst. 9.4.3.).

Uit de beschreven sterfhuisondernames van de KNTU en de achtereenvolgende overnames daarna en ondanks het feit dat Lakatex toch een zeer gezonde werkmaatschappij van BW is geworden, kan worden vastgesteld dat alle KRL-sterfhuisondernames binnen twee decennia zijn vastgelopen m.u.v. een verkoopkantoor van een Portugese textielonderneming en enkele handelsactiviteiten van Molkenboer Ten Hoopen met tezamen een twintigtal medewerkers. Het geeft aan dat de steeds nieuwe eigenaren en directies, met steeds nieuwe visies, nieuwe financiële middelen en nieuwe competenties, hoog gespannen verwachtingen, met veel persoonlijke inzet en steeds wederkerende reorganisaties, uiteindelijk niet bestand zijn geweest tegen de marktkrachten van goedkope aanbod.

2. Sterfhuis-turnarounds

Naast de sterfhuisondernames waarbij een vrijwel geheel bedrijf uit een surseance wordt overgenomen, bestaan er ook sterfhuis-turnaroundgevallen. Daarbij wordt een bedrijf maximaal gesaneerd en met een beperkt assortiment, een geschoonde balans en een aanzienlijk kleiner aantal personeelsleden op veel kleinere schaal voortgezet. Binnen de KRL-industrie kenmerken deze gevallen zich door een sterke persoonlijke verbondenheid van de turnaroundmanager, die meestal uit de eigen organisatie is voortgekomen en een financiële betrokkenheid heeft. Met een strenge selectie van personeel, relatief goedkope machines en voorraden, met de bestaande know how, een deel van de klanten en zonder historische ballast, is vaak een rendabele uitgangsbasis voor een nieuwe onderneming verkregen. De oude schulden blijven daarbij in het sterfhuis achter. Vooral de aanpak van het nieuwe management, daadkrachtig, sterk motiverend en niet gehinderd door historie, speelt hierbij een grote rol. Binnen de KRL-industrie zijn de meeste sterfhuis-turnaroundgevallen geslaagd te noemen, een enkeling is na verloop van tijd opnieuw vastgelopen.

* In 1960 vierde heel Rijssen feest vanwege het 125-jarig bestaan van de Koninklijke Jutespinnerij & -weverij Ter Horst & Co NV, met 1.000 werknemers de grootste werkgever van het dorp. In dezelfde tijd begon het gebruik van jute artikelen sterk te verminderen en begon in andere afzetmarkten (w.o. tapijt) de opmars van de synthetische vezels, zodat de jutemarkt van twee zijden werd belaagd. Ter Horst was de grootste jutefabrikant van Europa. Gedwongen door het afnemende gebruik van jute moest de productiecapaciteit regelmatig worden aangepast, waardoor het aantal werkzame personen in 1981 reeds was verminderd tot 370. Het bedrijf belandde in dat jaar in een diepe crisis waarbij de toen uit drie familieleden bestaande directie zich terugtrok.

Op initiatief van de OR wordt door een externe adviseur een overlevingsplan opgesteld, vervolgens wordt een interim-manager aangesteld en een stichting opgericht met als doel het bevorderen en in standhouden van de continuïteit van het bedrijf en in zijn algemeenheid het bevorderen van de werkgelegenheid in Twente. In de stichting worden de aandelen van een nieuwe vennootschap ondergebracht waaraan de bedrijfsactiva worden overgedragen. Voorts worden door MEZ, de bank, de grootste klant en de oprichtersfamilie leningen verstrekt. Het bestuur van de stichting wordt gevormd door vier OR-leden en een externe commissaris. Het toekomstplan wordt nader uitgewerkt, wat inhoudt: sluiting van de spinnerij en ontslag van 200 werknemers. Onder leiding van een van buiten aangetrokken directeur met turnaroundervaring, wordt een start gemaakt onder de nieuwe naam Nederlandse Jute Industrie Group BV (NJI) Het nieuwe bedrijf kent drie productgroepen:

- jute weefsels, die vnl. worden gebruikt als basis materiaal in harde vloerbedekking, zoals linoleum
- jute vilt dat wordt verwerkt in vloerbedekking en in harde interieur delen van auto's en
- jute wandbekleding.

De eerste productgroep vertegenwoordigt ca. 2/3 van de omzet en wordt o.a. afgeleverd aan twee zeer grote klanten. De tweede productgroep is te kleinschalig en kent onvoldoende productontwikkeling om een grote toeleverancier te kunnen worden. De laatste productgroep is te laat opgestart, de markt heeft zijn piek reeds gehad, waarbij in het massasegment een prijsenslag gaande is.

Niettemin wordt door de NJI een goede doorstart gemaakt. Als echter na enkele jaren door overstromingen in Bangla Desh, waar de jute wordt verbouwd, de grondstofprijzen meer dan verdubbelen, treden moeilijkheden aan de dag. Klanten stappen over op synthetische materialen, enige tientallen werknemers verliezen hun baan, maar NJI overleeft de tegenslag. Vanwege de behuizing in oude en inefficiënte gebouwen wordt in 1990 voor de overgebleven 135 medewerkers een nieuwe fabriek gebouwd. Ondanks pogingen met nieuwe producten zoals hoedenplanken voor auto's, een beschermende laag voor beplanting van taluds en de overname van de kleinschalig geworden technisch doekproducent Molkenboer-Ten Hoopen, slaagt de NJI er niet in de steeds verder afbrokkelende omzet om te buigen. In 2002 gaat de NJI failliet.⁴⁷

“Als anekdote over Ter Horst valt nog te vermelden dat rond het jaar 1970, tijdens een bespreking van een eindrapportage van Bureau Berenschot over maatregelen teneinde de slechte rentabiliteit te verbeteren, plotseling de telefoon gaat. De jachttopziener aan de lijn met de mededeling dat er een wild zwijn is gesignaleerd in het jachtveld van de familie op de Rijsserberg, een uit jachtkundig oogpunt bijzondere gebeurtenis. De bespreking met Berenschot werd ogenblikkelijk verdaagd en de familiedirectie gaat ter jacht om het wilde zwijn te bemachtigen, dat echter in geen velden of wegen meer te bekennen is. De bespreking wordt enkele dagen later voortgezet”.⁴⁸

Ter Horst was een relatief grote onderneming met een massale productie van een niet hoogwaardig product, dat bovendien ernstig werd bedreigd door de opkomst van synthetische materialen. Het bedrijf was om een aantal redenen kwetsbaar, het had lange tijd relatief goede jaren gekend, het was te lang in de familiesfeer gebleven en er had te weinig vernieuwing plaatsgevonden. Bovendien was het afhankelijk van enkele zeer grote industriële afnemers. De eerste jaren van de turnaround leken voor de NJI succesvol maar de jutemarkt bleef tegen zitten en ondanks intensieve pogingen bleven succesvolle nieuwe producten uit.

* NV Koninklijke Weverij De Batavier in Winterswijk was een bontweverij, die met ca. 400 personeelsleden in 1970 vnl. gordijnstoffen op de markt bracht, waarbij het bonte deel van de collectie zelf werd geweven en het bedrukte deel bij derden werd uitbesteed. In de voorgaande

jaren was de sector kledingstoffen sterk afgebouwd en had De Batavier kans gezien de sector interieurtextiel succesvol uit te bouwen. De onderneming stond als creatief te boek, had een goede naam in de top van de West-Europese woningtextielmarkt en wist zich (net als Weverij De Ploeg) lange tijd aan de malaise in de bedrijfstak te onttrekken. In de 60^{er} jaren was met succes een nieuwe activiteit gestart, de fabricage van tapijt. Bij een wisseling van het management in 1972 wordt door de nieuwe directie een expansieve strategie gelanceerd:

- om de neergang van de bontgeweven gordijnstoffen te compenseren, wordt een eigen drukkerijafdeling opgericht, zodat dit werk niet meer hoeft te worden uitbesteed
- daarnaast wordt fors geïnvesteerd in uitbreidingen van de weverij en de tapijtafdeling
- de investeringen bereiken in 1973 een niveau dat 3x zo hoog is als het jaargemiddelde van de vijf voorliggende jaren
- het assortiment wordt uitgebreid met een nieuwe productgroep wandbekleding.

In financieel opzicht is de onderneming dan nog gezond. In 1972 bedraagt het eigen vermogen ruim 60 % van het balanstotaal en wordt nog 15 % dividend uitgekeerd, daarna gaat het snel bergafwaarts. Door de economische teruggang en de verminderde woningbouw neemt de omzet in het topsegment af. Om dreigende leegloop te voorkomen, wordt naast de bediening van de bovenkant van de markt een collectie goedkope stoffen gelanceerd, teneinde ook een positie te verwerven in het lagere massamarktsegment waar nieuw opkomende outlets met agressieve verkoopmethoden een marktaandeel trachten te veroveren. Door deze dualistische marktbenadering wordt het gezicht als producent van hoogwaardige stoffen in het hogere segment, waar over het algemeen betere winstmarges worden behaald, aangetast. Ook het eerder geschetste gebrek aan assortimentsinformatie doet zich voor. “Het bedrijf werd vol gepland maar er was onvoldoende inzicht in de rentabiliteit van de verschillende artikelen”, aldus een oud-medewerker.⁴⁹

Hoewel de omzet van 1972 naar 1974 met 30 % toeneemt zijn de marges sterk gedaald, nemen de rentelasten sterk toe en worden in 1974 en 1975 zeer grote verliezen geleden van respectievelijk 10 en 22 % van de omzet. Het personeelsbestand wordt met 25 % verminderd, terwijl het eigen vermogen ultimo 1975 is gedaald tot 13 % van het balanstotaal.⁵⁰ In 1975 wordt surseance van betaling verleend. Er breekt een vertrouwenscrisis uit ten aanzien van de tweehoofdige directie, waarbij met name de ondernemingsraad zich niet onbetuigd laat, zodat het dienstverband moet worden beëindigd en een interim-manager wordt aangesteld. Door omzetting door MEZ van bankgaranties in een achtergestelde lening, verkoop van de gebouwen e.a. aanvullende financiering kon het negatief eigen vermogen worden omgezet in een positief en was er financiële ruimte gecreëerd zodat de surseance in 1979 kon worden ingetrokken. Als door de effecten van de tweede oliecrisis de vraag een jaar later opnieuw afneemt, gaat de Batavier door de aanhoudende verliezen echter failliet.⁵¹

De verkoopleider richt een nieuwe vennootschap op, genaamd Gaudium en kan daardoor een turnaround uitvoeren. In een kleiner gebouw wordt de productie van het rendabele bontgeweven deel van de collectie voortgezet. Vanwege milieuproblemen en de noodzakelijke hoge investeringen worden de garenerverij, de drukkerij en de andere veredelingsactiviteiten stilgelegd, dit werk wordt uitbesteed bij derden. De aanvankelijk goede positie in de markt en de specialisatie op het hogere segment kunnen worden teruggewonnen en 75 van de 250 medewerkers kunnen hun baan behouden. Er treden 38 nieuwe aandeelhouders toe, w.o. leveranciers, afnemers, participatiemaatschappijen, de bank en bevriende personen. Een andere oud-medewerker zet tegelijkertijd in eigen beheer met 10 werkzame personen de tapijtproductie onder de naam ASA voort, dat later wordt overgenomen door Gaudium. Aan de productie van de bontgeweven collectie wordt in 1980 een nieuwe specialisatie toegevoegd, brandvertragende gordijnstoffen, waarin Gaudium Europese bekendheid krijgt. Qua distributiekanaal van de interieurtextiel wordt het commerciële beleid van stond af aan geconcentreerd op de projectenmarkt.

De financiële situatie was vanaf de start goed, geïnvesteerd werd nadat daarvoor in de eerste jaren fondsen waren opgebouwd en aandeelhouders afzagen van dividend. Ook wordt het assortiment gecompleteerd met jacquard-geweven stoffen. Enkele jaren na de acquisitie van ASA worden na het faillissement van de Hengelose Trijpweverij de activiteiten, enkele medewerkers en machines, overgenomen voor productie van mohairstoffen. Met het laatste product worden naast de aanvullende meubelstoffen ook vellen voor ski's geleverd voor legereenheden in bergachtige landen, een fraai voorbeeld van productontwikkeling. De omzet van Gaudium wordt behaald via grossiers geheel of deels actief in de internationale projectenmarkt, zij wordt afgeleverd o.m. aan ziekenhuizen, openbare gebouwen, cruiseschepen en hotels. De productie is flexibel en er wordt ook in kleine series geproduceerd. Rond de eeuwwisseling is de productie sinds de doorstart bijna verdubbeld, Gaudium heeft dan nog nooit verlies gemaakt.⁵²

De laatste jaren van De Batavier waren een voorbeeld van opeenstapeling van verkeerde strategische beslissingen in een korte tijd. In plaats van rationaliseren, concentreren, beperken en eventueel uitbesteden, werd het assortiment verdiept en verbreed, werd de productiecapaciteit vergroot en werden de aanvankelijk uitbestede drukkerijwerkzaamheden als nieuwe activiteit opgestart. Het moge misschien vreemd klinken, maar juist door deze mislukte expansiedrift werd de mogelijkheid geschapen voor de turnaround, want het bedrijf kon zich daardoor met een geschoonde balans terugtrekken naar die activiteiten waarin zij altijd vooraanstaand is geweest. Naast Gaudium zijn ook elders binnen de KRL-industrie doorstartcases voorgekomen. Niet alle daarvan zijn gecontinueerd.

* Ondanks grote reorganisaties en omvangrijke afslankmaatregelen geraakt de nieuwe combinatie Raymakers-Didas Verenigde Bontweverijen BV in 1980 met ca. 200 personen in surseance van betaling. Een ondernemende stafmedewerker maakt met de rendabele delen van het assortiment, een selectie van de beste machines en met ca. 55 medewerkers, een doorstart onder de naam Helmondse Bontweverijen. Als de in de zomer overgenomen voorraad overkochte dekens in het winterseizoen binnen enkele maanden kan worden verkocht, wordt de bankschuld afgelost. Op het industrieterrein te Helmond wordt vervolgens een nieuwe productiehuis gebouwd voor een weverij inclusief veredeling. De bouw hiervan wordt deels gefinancierd uit de opbrengst van de overige machines. Er ontstaat een modern textielbedrijf zonder bankschuld, met uiteindelijk ruim 30 medewerkers. De Helmondse Bontweverijen heeft ca. 10 jaar bestaan, daarna wordt de productie stilgelegd en worden de goederen elders ingekocht. Zij eindigt uiteindelijk als handelsonderneming onder de naam Decortex BV.

* De buiten de fusie Raymakers-Didas Verenigde Bontweverijen gebleven Koninklijke Raymakers, waarin de veloursproductie is ondergebracht, geraakt door de sterk verminderde afzet en het verouderde machinepark in 1983 in staat van faillissement. Door een groep nieuwe aandeelhouders wordt samen met het personeel (38%, gefinancierd uit een Sociaal Fonds) en een lening in 1984 een doorstart gemaakt. In 1985 wordt een reorganisatie doorgevoerd en ontstaat er een platte organisatie met één directeur en één bedrijfsleider. Daarbij wordt met 160 medewerkers dezelfde productie gerealiseerd als voorheen met 250. Directeur van de nieuwe onderneming wordt de initiatiefnemer van de doorstart. Met een opgeschoonde balans wordt een gezonde ontwikkeling doorgemaakt en kunnen in de jaren 1988–1991 alle andere aandeelhouders door de oprichter-directeur worden uitgekocht. Er staat dan een onderneming die is gericht op kleinschaligheid en wendbaarheid om dicht op de markt en snel te kunnen opereren. Het ten dele nog in eigen weverij geproduceerde doek ligt in ruwe ongeverfde staat op voorraad, terwijl met flexibele verfmachines in korte tijd kleine series kunnen worden geleverd in een groot aantal kleuren. De afnemers lopen daardoor nauwelijks voorraadrisico. Er wordt geleverd aan grootwinkelbedrijven, maar ook aan kleine grossiers. Enkele jaren later wordt de productie

en marketing van velours stoffen van collega/producent Artex, die daar worden beëindigd, overgenomen en samengevoegd in Helmond. De productie van gordijnen op maat wordt uitbesteed aan naaiateliers in Polen.

Ter vervanging van de verouderde weverij wordt in 1996 in Gemert een nieuwe gebouwd, waarbij ook het machinepark wordt vernieuwd. De capaciteit wordt echter verkleind, zodat naast de eigen veloursproductie ook ruwdoek wordt ingekocht in België, waardoor de onderneming flexibel kan inspelen op de wisselende vraag. Vanwege de aanwezige infrastructuur blijft de veredelingsafdeling achter in de oude gebouwen te Helmond, die worden gerenoveerd. Momenteel wordt brandvertragende velours geproduceerd voor toepassing in treinen, hotels, schepen, theaters etc. Landen als Turkije en China zijn nu grote veloursleveranciers, doch alleen in grote hoeveelheden die in containers worden vervoerd. Momenteel wordt er met ca. 120 medewerkers gewerkt en is de onderneming goed rendabel. Flexibiliteit, korte levertijden en een concurrerend prijsniveau worden het devies.⁵³

Dat de turnaround bij zowel de Helmondse Bontweverijen als bij Raymakers kon slagen, was dankzij de daadkracht en het diep ingrijpen, saneren en beperken in alle facetten van de onderneming, iets wat de vorige uitgebreide familiedirecties te laat en wellicht niet diepgaand werd uitgevoerd. Dit waren duidelijke kenmerken van de eerder besproken ‘niets doen’ stabiliteitstrategie, waarbij net als bij de daarbij geschetste voorbeelden, mede door het grote aantal directieleden niet tot een daadkrachtige besluitvorming kon worden gekomen. Dat de Helmondse Bontweverij uiteindelijk is vastgelopen lag aan het feit dat zowel de dekenmarkt als de kledingindustrie als afzetmarkt waren weggefallen. Er was van structurele oorzaken sprake waartegen niet te saneren of te reorganiseren viel, maar product vernieuwing of diversificatie de aangewezen wegen waren. Maar daarvoor zijn financiële middelen, innovatiecapaciteit en tijd nodig en die waren niet in voldoende mate aanwezig.

* Artex BV te Aarle Rixtel is een middelgrote onderneming met een klassiek pakket velours stoffen en bontgeweven stoffen en meer moderne artikelen zoals zonweringartikelen. In 1990 geraakt Artex in surseance van betaling. Na een akkoord met crediteuren waarbij het ook behoud van arbeidsplaatsen van belang was, werd een doorstart gemaakt. Hunter Douglas NV, een wereldwijde producent en leverancier van raambekleding en zonwering artikelen, wordt de nieuwe eigenaar. Het personeelsbestand wordt ingekrompen van ruim 200 tot 100 personen en er zijn weer financiële middelen om nieuwe textielproducten te ontwikkelen. Artex wordt een internationale textieltoeleverancier van de Hunter Douglas bedrijven, die de textielproducten verder verwerken en als consumentenproducten zonweringartikelen afleveren. Naast dit assortiment, dat ca. 60% van de omzet omvat, worden net als vroeger ook gordijnstoffen geleverd. Het zelf weven van de velours en van de andere gordijnstoffen is gestaakt, de productie wordt uitbesteed bij collega-bedrijven. “De eerste jaren was het sappelen, nu is Artex weer goed winstgevend”, aldus de huidige directeur die het familie management van Artex heeft vervangen.⁵⁴

Bij bijna alle turnaroundgevallen is een beleid opgezet van sterke assortimentssanering, flexibele productie en korte levertijden of is kans gezien door specialisatie nichemarkten te vinden of te ontwikkelen. Daarnaast toonden de turnaround-directies meer daadkracht dan het vroegere management. De verleiding is groot om t.a.v. de sterfhuisonvernames en turnaroundgevallen te concluderen, dat voor de door te starten onderneming nooit een al te hoge prijs zou behoeven te worden betaald en dat daardoor voor relatief weinig geld een marktaandeel zou kunnen worden verkregen. Omdat kwaliteit en servicegraad vaak te wensen hebben overgelaten, het imago en de concurrentiepositie van de sterfhuisonvernames zijn verzwakt en alle geïnteresseerden kunnen meedingen, is de prijs per definitie niet buitengewoon laag.

Het is een normale kwestie van afwegen van overnamebedrag en risico's, terwijl de slaagkans voor het grootste deel afhangt van de competenties van het nieuwe management.

3. Sterfhuis-joint ventures

De laatste variant van de sterfhuisconstructies is de 'sterfhuis-joint venture', waarbij in het algemeen alleen de voorraden van de te sluiten ondernemingen worden overgenomen door een combinatie van gezonde ondernemingen. Het doel is marktverstoring, door het spuien van voorraden bij het beëindigen van de activiteiten te voorkomen en het door gecontroleerde afbouw van de voorraden behouden van redelijke verkoopprijzen. Deze aanpak is zowel in het belang van de collega/concurrenten als van de in liquidatie verkerende ondernemingen. Een ander facet voor de samenwerkende partijen is het zo mogelijk verwerven van nieuwe klanten en het overnemen van verkooppersoneel. Wij spreken hierbij van commerciële joint ventures. In enkele gevallen zijn door belanghebbenden ook sterfhuis-joint ventures opgericht om bepaalde productieactiviteiten voorlopig voort te zetten ten einde tijd te winnen om reële mogelijkheden te zoeken tot meer definitieve continuering. Sterfhuis-joint ventures zijn gedurende korte tijd in beperkte mate in de KRL-industrie toegepast.

* In 1967 staakt Ter Kuile Cromhoff NV (TKC) vrijwillig haar bedrijfsactiviteiten. TKC leverde bontgeweven stoffen en een soort denim. De eerste groep stoffen werd ook geproduceerd door KNTC, de tweede door Gelderman. Gedrieën wordt een gezamenlijke verkoopmaatschappij opgericht die de voorraden overneemt, waarbij KNTC de bonte weefsels aanvult en Gelderman de (namaak)denim. Na ruim een jaar wordt de sterfhuis-joint venture opgeheven, de liquiderende TKC heeft nog een redelijke prijs voor haar voorraad verkregen en KNTC en Gelderman hebben beide een stukje marktaandeel verworven. De afwikkeling van deze tijdelijke joint venture is voor alle partners naar volle tevredenheid verlopen.⁵⁵

* Ook in 1967 loopt de financiering van het Van Heek & Co concern vast, waarbij besloten wordt de commerciële façade zoveel mogelijk overeind te houden. Om niet geconfronteerd te worden met marktverstoringen door de uitverkoop van voorraden en machines, zijn enkele collega-textielondernemingen (KNTC, BW en de NBW) bereid om met Van Heek & Co in joint ventures samen te werken. Het doel van deze sterfhuis-joint ventures is om zo mogelijk enkele productie- en/of verkooporganisaties te kunnen voortzetten of anders gecontroleerd af te bouwen. In totaal worden acht joint ventures opgezet. Vijf worden wegens teleurstellende gang van zaken en onvoldoende rendement na korte tijd geliquideerd. Van de drie overige komen er twee (Spontor Tricotage industrie en Nicolon) na verloop van tijd in handen van KNTC, de ander (Transburg) wordt een werkmaatschappij van de Nederlandse Bontweverij. Na een omweg via een joint venture worden zij uiteindelijk een sterfhuisovername.

Het enige uit een sterfhuis-joint venture ontstane bedrijf dat in 2000 nog bestaat is Nicolon, dat nog steeds een werkmaatschappij is van KNTC. Dat is te danken aan de oorspronkelijk ontwikkelde gespecialiseerde producten en de nadien onder de vleugels van KNTC mogelijk geworden productontwikkeling voor de afzetmarkten als de weg- en waterbouw, de land- en tuinbouw en andere markten. Transburg en Spontor Tricotage hebben later haar activiteiten beëindigd. De andere sterfhuis-joint ventures waren commercieel van aard om marktverstoring te voorkomen en zo mogelijk enkele commerciële kruimels over te nemen. Zij hebben aan hun korte termijn doelstelling beantwoord.

Na deze toepassingen hebben sterfhuis-joint ventures in de KRL-industrie niet meer plaatsgevonden. Het risico van omvangrijke boven de markt hangende voorraden zoals bij het Van Heek & Co concern het geval was, is in die omvang ook niet meer voorgekomen. Soms waren er bij de latere surseances/faillissementen nog levensvatbare kernen aanwezig, zodat sprake kon zijn van sterfhuisovernames of -turnaround gevallen. Ook werden in enkele

gevallen de aanwezige voorraden en/of merken door individuele bedrijven overgenomen en werd op deze wijze getracht enig marktaandeel van gefailleerde of liquiderende collega/concurrenten over te nemen.

De succeskans van de sterfhuisconstructies

Na deze bloemlezing van achtergronden en aanpak, van successen en tegenvallers van de uit een sterfhuis doorgestarte onderneming, is in bijlage IV een opsomming gegeven van nage-noeg alle sterfhuisconstructies die zich in de KRL-bedrijfstak hebben voorgedaan. Zij zijn daarbij ingedeeld naar levensduur, d.w.z. tot de definitieve beëindiging van de activiteiten of tot een volgende vorm van doorstart. In onderstaande tabel is daarvan een samenvatting gegeven.

Tabel 11. 6 Levensduur van de sterfhuis overnames en turnarounds uit de KRL-industrie 1965 - 2000

Levensduur ¹⁾	Frequentie
Binnen 5 jaar beëindigd	4 x
Na 5-15 jaar beëindigd	8 x
Na meer dan 15 jaar beëindigd	3 x
Nog bestaand in 2000	7 x
Totaal	22 x

Bron: Eigen onderzoek.

¹⁾ Onder levensduur wordt verstaan: de termijn van voortbestaan na de eerste sterfhuisovername, -turnaround, of -joint venture. Latere overnames zijn over het algemeen niet als sterfhuisovername geregistreerd, omdat zij veelal vóór een surseance hebben plaatsgevonden.

Van een totaal aantal van 22 onderzochte sterfhuisconstructies (de commerciële joint ventures waren van korte duur en zijn niet meegeteld) hebben er vier een levensduur gehad die korter was dan 5 jaar. Acht sterfhuisconstructies zagen kans een termijn van 5 tot 15 jaar te overleven, maar werden uiteindelijk door ongunstige marktontwikkelingen, c.q. door aanbod van goedkope importgoederen gedwongen de doorgestarte activiteiten te beëindigen. Bij twee daarvan werd overgeschakeld van productie naar handel. Drie sterfhuisconstructies zagen kans een bestaan van meer dan 15 jaar op te bouwen, maar uiteindelijk zijn ook zij overgeschakeld op handel of werden ze vervreemd. Uiteindelijk bestaan er in het jaar 2000 nog zeven van de oorspronkelijke 22 sterfhuisconstructies, d.w.z. ruim 30 %. De leeftijd daarvan varieert van 6 tot 24 jaar en loopt uiteen vanwege verschillen in startjaar. Twee daarvan, Lakatex en de NJI, zijn na een aanvankelijk gezonde ontwikkeling, kort na de eeuwwisseling vastgelopen, alleen de commerciële contacten daarvan zijn overgenomen.

Opvallend is dat van de vijf uiteindelijke overblijvers er vier in de moeilijke textieljaren uit een turnaround situatie zijn ontstaan, Gaudium, Raymakers, Artex en L. van Heek, alleen de vroegste sterfhuis constructie Nicolon is als werkmaatschappij van het ene naar een ander concern doorgeschoven. Hoewel de externe – en interne omstandigheden niet in alle gevallen vergelijkbaar zullen zijn geweest, kan toch worden vastgesteld dat de slaagkans van de sterfhuis-turnaround gevallen duidelijk groter is geweest dan bij de overnames. De daadkrachtige aanpak, de diepgaande sanering, het sterk commercieel gedreven management en de motiverende rol van de turnaroundmanagers zijn o.i. daarvoor de belangrijkste factoren geweest.

Opvallend is voorts dat er uit de KNTU acht doorstartsituaties (sterfhuisconstructies) zijn ontstaan⁵⁶ en uit het ongeveer even grote Van Heek & Co concern slechts drie. Verwonderlijk is dat echter niet, omdat de KNTU een samenvoeging was van voorheen zelfstandige textielondernemingen, die elk weer als afzonderlijke eenheid konden worden doorgestart, terwijl het Van Heek & Co concern veel minder organisatorisch scherp afgebakende PMCC's

heeft gekend. Bovendien had bij de bewindvoerder/curator van de KNTU het instandhouden van zoveel mogelijk werkgelegenheid een hoge prioriteit, terwijl vijf jaar daarvoor bij de vrijwillige liquidatie van Van Heek & Co het voorkomen van marktverstoring door de vrijkomende voorraden een belangrijk uitgangspunt is geweest.⁵⁷

Tot slot blijkt dat in het jaar 2000 het aantal geslaagde doorstartcases in dezelfde orde van grootte ligt als dat van de geslaagde fusies, waarvan ook slechts 30% succes heeft gehad. Van beide typen maatregelen is dus 70% mislukt, dat wil zeggen dat onafhankelijk van de maatregel de effecten van de structurele neergang gelijk zijn geweest.

11.2.5 Liquidatiestrategieën

Bij een liquidatie worden alle activiteiten van een bedrijf beëindigd. De medewerkers worden ontslagen, de voorraden, de machines, de andere bezittingen en vaak ook de gebouwen worden verkocht. Uit de opbrengst worden zo mogelijk de schulden betaald en wat er overblijft is voor de aandeelhouders. Een liquidatie kan op twee manieren geschieden, vrijwillig of onvrijwillig. De laatste is een gevolg van een faillissement en zij is in de laatste halve eeuw in de KRL-industrie van grote tot kleine ondernemingen veelvuldig voorgekomen.

Een vrijwillige liquidatie vindt plaats als de leiding en aandeelhouders van een onderneming, soms onder druk van de banken, geen heil meer zien in voortzetting van de activiteiten. Meestal is hiervan sprake als de gang van zaken zeer slecht is en de verwachtingen ten aanzien van de toekomst geen verbetering inhouden. Wanneer er nog voldoende financiële middelen zijn, is het beter voor de medewerkers, de schuldeisers en de aandeelhouders, tijdig te stoppen dan nog jaren voort te gaan met verliezen te maken. Het gevolg van het laatste is een faillissement waarbij de financiële schade voor alle belanghebbenden nog veel groter is. In een enkel geval, bijvoorbeeld bij een mogelijk zeer hoge opbrengst van onroerend goed, wordt op basis van andere gronden gekozen voor een vrijwillige liquidatie. In het algemeen kan worden gesteld dat juist voor een vrijwillige liquidatie veel moed nodig is. Binnen de KRL-industrie hebben drie 'vrijwillige' of 'opgedrongen vrijwillige' liquidaties plaats gevonden.

* De familiedirectie van de singlespinnerij Gebr. Jannink te Enschede, die reeds vroegtijdig werd geconfronteerd met ongunstige financiële resultaten, voorzag een zware concurrentiestrijd voor zichzelf en voor haar afnemers. Nadat fusiebesprekingen op financiële gronden op niets waren uitgelopen, werd in 1960 besloten over te gaan tot vrijwillige liquidatie.⁵⁸ Er was voldoende geld voor een redelijke financiële afvloeiing van de ruim 300 personeelsleden, de macro-economische situatie was nog gezond en het merendeel van de werknemers kon spoedig weer een nieuwe broodwinning vinden. Ook de schuldeisers en de aandeelhouders konden tevreden worden gesteld. Het karakteristieke fabrieksgebouw werd verkocht aan de gemeente Enschede, die er vele jaren het Enschedese textielmuseum in heeft gehuisvest. De strategische maatregel tot vrijwillige liquidatie, die wellicht door de neergaande financiële ontwikkelingen werd afgedwongen, kan zo kort voor het begin van de structurele neergang van de bedrijfstak achteraf als niet onverstandig worden gekwalificeerd.

* Na de fusie in 1965 stagneert de afzet bij Van Heek & Co en haar fusiepartners. In het eerste boekjaar wordt een desastreus verlies geleden. Ondanks het afstoten van enkele belangrijke gebouwen en het inschakelen van een tweede bankier, komt de liquiditeit onder grote druk te staan. De bij de fusie afgesproken reorganisaties moeten versneld worden uitgevoerd, maar dat brengt zelf ook weer grote verliezen met zich mee. De tot een concern gefuseerde onderneming glijdt zeer snel af. In september 1966 wordt intern reeds gesproken over een liquidatie. Besloten wordt deze niet acuut te laten plaats vinden, maar te streven naar een meer geleidelijke liquidatie.⁵⁹ Nadat in het voorjaar 1967 door te hoge voorraden opnieuw een liquiditeitscrisis ontstaat, gaat de regering over tot financiële steunverlening en wordt daarna de ontmanteling in

gang gezet. Er blijken nauwelijks levensvatbare kernen te zijn om voort te zetten. Wel ontstaan er acht sterfhuis-joint ventures, waarvan de meeste echter op korte termijn weer moeten worden beëindigd. Uiteindelijk blijft alleen Nicolon bestaan. In 1981 wordt Véhacé BV, de erfopvolger van Van Heek & Co, geliquideerd en is het als oneervol beschouwde faillissement voorkomen. Alle crediteuren zijn betaald, de leningen zijn afgelost en op de aandelen wordt nog 37 % uitbetaald.⁶⁰

* In 1947 schreef de latere familiedirecteur van Ter Kuile Cromhoff als student een doctoraal-scriptie bij N. Polak aan de NEH over de toekomst van de Nederlandse textielindustrie. Mede gebaseerd op het proefschrift van Wisselink⁶¹, die de verplaatsing van de katoen industrie in de VS van het Noord-Oosten naar het Zuiden beschrijft, was de conclusie van de scriptie dat ook vanuit Nederland een zelfde soort verplaatsing zou kunnen plaatsvinden naar landen waar de arbeid goedkoper was. Eenmaal in functie in de familie onderneming werd het gevoel dat de textielindustrie wel eens gedwongen zou kunnen worden zich te verplaatsen, versterkt.

“Vermoedelijk hadden meerdere mensen dat gevoel, maar er werd niet over gepraat, dat werd als defaitistisch gezien en paste niet bij de verantwoordelijkheid van je functie. Bovendien waren er allerlei barrières, zoals de trouwe medewerkers, de klanten, de omgeving, de familie-onderneming, de band met het verleden en gebrek aan durf, die een puur economische beslissing belemmerden”, aldus de 82-jarige H.P. ter Kuile in 2005.

In de eerste helft van de 50^{er} jaren waren de winstmarges van TKC nog goed, zelfs bij hoge voorraden kon de financiering geheel zonder bankkrediet plaatsvinden. Tussen 1955 en 1963 werd het machinepark gemoderniseerd. Na het topjaar 1964 verslechterde de textielmarkt, de winstmarges namen af, steeds meer confectieafnemers staakten de productie en 1966 werd het eerste verliesjaar na de Tweede Wereldoorlog. Oplossingen waren volgens de directie niet voorhanden. Om nieuwe activiteiten op te zetten waren financiële middelen nodig, maar het vermogen zat vast in het bedrijf. Portfoliomanagement, het aan- en verkopen van bedrijven, bestond nog nauwelijks en de verkoop van een onderneming in slechte tijden was een vrijwel onmogelijke zaak. Het samengaan met een andere textielonderneming werd als een zwaktebod gezien. Er zouden slechts voor de korte termijn synergie effecten te verwezenlijken zijn, bovendien werd voorzien dat de spin-, weef- en kledingindustrie uit West-Europa zouden verdwijnen.

Terwijl de meeste textielondernemingen door samenwerking trachtten te overleven zag TKC geen heil in een fusie. “Als de markt verdwijnt is fusie geen oplossing, dan blijft liquidatie over.” Bewust werd gekozen voor een vrijwillige liquidatie. Toen in 1967 bekend werd gemaakt dat het Van Heek & Co concern voor een groot deel moest worden gesloten en daarover in de pers, de politiek, de vakbeweging en publiekelijk veel commotie ontstond, maakte TKC van deze gelegenheid gebruik en maakte de vrijwillige liquidatie bekend. 230 Personeelsleden verloren hun baan, waarvan met name de stafleden op korte termijn een nieuwe functie vonden.

Dankzij een sterfhuis-joint venture werden de voorraden tegen een redelijk prijs verkocht. Een deel van het onroerend goed werd vervreemd, een ander deel werd verhuurd. De vennootschap had haar 100-jarige textielactiviteiten afgestoten en ging voort door het vermogen te investeren in meer rendabele bedrijfstakken. Volgens De Jager, de schrijver van de historie van KNTC vond de sluiting van Ter Kuile Cromhoff plaats “omdat de familie wegens textielmoeheid er de brui aan gaf”.⁶² Uit bovenstaande, maar ook uit enkele andere bronnen blijkt dat onjuist te zijn. De tijdige sluiting van TKC was in die jaren één van de meest gedurfde en verstandige beslissingen binnen de KRL industrie.⁶³

Naast deze voorbeelden zijn talrijke KRL-ondernemingen gedwongen door de slechte gang van zaken te liquideren. Een enkel voorbeeld wordt daarvan in dit onderzoek gegeven. Zij vormen echter geen specifiek onderwerp van deze studie en worden niet nader onderzocht.

11.3 Samenvatting en conclusies

Het is niet verwonderlijk dat krimpstrategieën in de KRL-industrie in veel grotere mate zijn toegepast dan stabiliteitsstrategieën. Vooral in de moeilijke periode 1965 –1985, toen afzetmarkten wegvielen of door sterke prijsconcurrentie onder druk kwamen te staan, werden door alle KRL-ondernemingen talloze krimpstrategieën uitgevoerd.

Toen voor veel KRL-ondernemers aanvankelijk nog niet duidelijk was tot hoever de neergang zou doorgaan, werd vaak gekozen voor selectieve krimp d.w.z. beperkte capaciteitsvermindering. Deze hield de mogelijkheid open, voor het geval een evenwicht zou worden bereikt, rendabele activiteiten te kunnen voortzetten en bracht, althans op de korte termijn, minder sociaal leed en minder kapitaalverlies met zich mee dan een meer radicale krimpstrategie. Later werd minder afgewacht. Er werden drastischer saneringen doorgevoerd, waarbij grote delen of soms de gehele productiecapaciteit werd stilgelegd. Zwak management probeerde krimpmaatregelen zolang mogelijk uit te stellen, maar hoe langer er werd gewacht des te ingrijpender de hersteloperatie werd en des te groter de schade. Een ander kenmerk van zwak management was dat de oorzaak van de slechte gang van zaken vooral bij de buitenwereld werd gelegd.

Bij krimpstrategieën is essentieel dat een analyse wordt gemaakt die inzicht verschaft in de mate van winst- of verliesgevendheid van de fasen van het productieproces, van de productgroepen van het assortiment en van afzetmarkten of -kanalen. Pas daarna kunnen de juiste maatregelen en de verwachte effecten van krimpstrategieën worden bepaald. Uit ervaring blijkt dat dit fundamentele gemis aan bedrijfskundig inzicht bij talloze KRL-bedrijven heeft bestaan en dat dit in hoge mate heeft bijgedragen aan de verstarring in het beleid, waarvan bij de stabiliteitsstrategieën enkel voorbeelden zijn gegeven. Incidenteel werd de direct costing-methode toegepast, soms met gebruikmaking van een tussenvorm met ‘aanpasbare vaste kosten’ ten behoeve van assortimentsanering, signalering van onrendabele productieactiviteiten of idem markten. Het is verontrustend te zien dat talrijke bedrijven zijn afgestevend op de ondergang, terwijl geen inzicht bestond in deze winstgevendheid.

In de saneringsmatrix is een aantal stappen aangegeven, waarlangs met behoud van markten en producten respectievelijk een beperking daarvan de productiecapaciteit kan worden verminderd. Uiteindelijk zijn binnen de KRL-industrie de meeste saneringsmaatregelen door gebrek aan internationale concurrentiekracht achterhaald. Alleen die bedrijven die het assortiment en de afzetmarkten drastisch hebben gesaneerd en daarnaast een specialisatie naar producten en markten hebben ingezet, hebben kans gezien te overleven. Dat er daarnaast ook een aantal bedrijven is geweest die een groeistrategie hebben ingezet komt in het volgende hoofdstuk aan de orde. Naast capaciteitsvermindering zijn er ook andere maatregelen om te krimpen.

Het desinvesteren of afstoten van activiteiten heeft zich aanvankelijk voorgedaan met het doel de liquiditeitspositie of het werkkapitaal te versterken. Later werd deze maatregel vooral uitgevoerd vanwege strategische doeleinden. Onvoldoende rendement was dan het belangrijkste motief, het niet meer passen in de strategie, c.q. het vervreemden wegens de te kleine schaalgrootte, waren achtereenvolgens de belangrijkste oorzaken. Het vrijmaken van liquide middelen voor strategische aankopen en het vervreemden van bedrijfsactiviteiten vanwege politiek/economische motieven kwamen niet frequent voor.

Pure turnaround is in de KRL-industrie sporadisch voorgekomen, maar zij was wel succesvol. Sterfhuisconstructies hebben veel vaker plaatsgevonden, waarbij een aantal varianten is te onderkennen. Het meest werden sterfhuisovernames toegepast, op de langere termijn waren zij niet succesvol. Sterfhuis-joint ventures zijn slechts enkele jaren toegepast en waren meestal niet succesvol. Sterfhuis-turnarounds kwamen in mindere mate voor, maar kenden wel een zeer hoog succespercentage. Zij kennen een aantal gemeenschappelijke succesfactoren of kenmerken zoals:

1. Dreiging van discontinuïteit, waardoor ingrijpende maatregelen acceptabel werden
2. Daadkrachtige aanpak
3. Fouten van het vorige management
4. Aanwezigheid van één of enkele in de kern gezonde activiteiten
5. Beperking van het aantal productie activiteiten en meer uitbesteden
6. Strenge selectie van personeel
7. Een nieuwe topleiding afkomstig van buiten of uit het tweede echelon.

Van de uit sterfhuisovernames en -turnarounds tezamen voortgekomen ondernemingen bestaat er in het jaar 2000 nog slechts 30%, een percentage dat overeenkomt met het aantal geslaagde fusies. M.a.w. ruim 70% van alle op de één of andere manier doorgestarte bedrijven in de KRL-industrie is mislukt. Dat betekent ook dat ondanks een vernieuwd management, met nieuwe aandeelhouders, een geschoonde balans, een verkleind personeelsbestand en gesaneerd assortiment, ruim 2/3 geen kans heeft gezien zich aan de neergaande spiraal te ontworstelen.

Min of meer vrijwillige liquidaties hebben in zeer beperkte mate plaatsgevonden. Daarvoor was diepgaand inzicht en moed noodzakelijk en die waren binnen de bedrijfstak beperkt aanwezig. Gedwongen liquidaties van in faillissement geraakte KRL-ondernemingen zijn vooral in de periode 1965–1985, maar ook in de periode daarna voorgekomen.

HOOFDSTUK 12

Indeling strategische groeimaatregelen, de strategische kubus

12.0 Inleiding

Teneinde de gewenste economische waardeinstijging voor een onderneming te realiseren is groei van de omzet en winst noodzakelijk. Soms wordt deze groei door omstandigheden onderbroken, maar dat mag nooit van lange duur zijn. Hoewel de samenleving de laatste decennia meer genuanceerd naar het begrip groei is gaan kijken, is het bedrijfsleven nog sterk op groei ingesteld. Stagnatie leidt tot relatieve achteruitgang en het is niet verwonderlijk dat de laatste te bespreken strategische hoofdontwikkelingsrichting ‘groei’ een belangrijke en veel toegepaste richting is. In hoofdstuk 7 is reeds weergegeven dat ook de economische wetenschap altijd meer belangstelling heeft gehad voor groei dan voor neergang en krimp en dat bijna alle strategische boekwerken op groei zijn gericht. Omdat het aantal groeistrategieën omvangrijk is en ook binnen de KRL een uitgebreid arsenaal aan groeistrategieën is toegepast, is niet alleen dit, maar zijn ook de twee volgende hoofdstukken aan groeistrategieën gewijd.

Allereerst wordt aandacht besteed aan de combinatie van strategieën. Teneinde een maximale expansie te kunnen realiseren, worden soms bij gunstige marktomstandigheden door een dynamische ondernemingsleiding meerdere groeistrategieën tegelijk toegepast. Maar ook bij een bedrijfstak in moeilijkheden dienen zowel krimp- als groeimaatregelen te worden uitgevoerd en onrendabele activiteiten te worden afgebouwd, terwijl tegelijkertijd nieuwe meer rendabele moeten worden opgestart of overgenomen.

Teneinde de richtingen van groeimogelijkheden binnen een bedrijfskolom te kunnen aangeven, is in dit hoofdstuk de structurele opbouw van de bedrijfskolom textiel weergegeven. Groeistrategieën kennen vele richtingen en zijn in aantal omvangrijk. Om structuur aan te brengen in deze veelheid en verscheidenheid is door ons de ‘strategische kubus’ ontwikkeld. In deze kubus zijn nagenoeg alle strategische groeimaatregelen, niet alleen vanuit de theorie, maar ook die welke door KRL-ondernemingen in het tijdvak 1950–2000 zijn uitgevoerd, geordend en geclassificeerd. Ter vergroting van de overzichtelijkheid is ter afsluiting een tweetal matrices ontwikkeld, de ‘expansie celcluster’ en de ‘diversificatie celcluster’, waarin alle KRL-strategische maatregelen zijn ondergebracht. Zij worden in de volgende hoofdstukken nader besproken en van voorbeelden voorzien.

12.1 Combinaties van strategieën

12.1.1 Combinaties van groeistrategieën bij gunstige marktomstandigheden

Groeistrategieën worden niet alleen toegepast wanneer de macro-economische omstandigheden gunstig zijn, de betreffende bedrijfstak en markten zich positief ontwikkelen en het bedrijf of de PMCC zich in de groeifase bevindt. Zij worden ook toegepast als de economische omstandigheden minder gunstig zijn, een bedrijfstak zich in een neergang bevindt en zelfs als een onderneming in financiële moeilijkheden verkeert. Juist dan is het essentieel dat bedrijven naast krimp- ook weldoordachte groeistrategieën toepassen om aan een totale neergang te ontkomen. De combinatie van strategieën wordt dan essentieel. Zij vormt de enige

mogelijkheid om tot herstel van de levensvatbaarheid te komen, de levensvoorwaarde voor continuïteit van de onderneming.

Teneinde een maximale expansie te kunnen realiseren worden bij gunstige marktomstandigheden door een dynamische ondernemingsleiding vaak meerdere varianten van groeistrategieën toegepast. Een goed voorbeeld daarvan is beschreven door Marcel Metze, in zijn als dissertatie geschreven biografie van Anton Philips:

“Het einde van de Eerste Wereldoorlog maakte een enorme energie in Anton Philips los. Met een team van jonge dertigers, hoog opgeleid en ambitieus, keihard werkend en totaal toegewijd, bouwde hij, in het decennium na de eerste Wereldoorlog tot de beurskrach, het bedrijf van de gloeilampenfabriek uit tot een multinationalaal elektronica concern. Hij volgde tegelijkertijd vijf strategische routes.

1. De eerste was de uitbreiding van de eigen productie met die van grondstoffen, onderdelen en materialen (achterwaartse integratie). De eerste Wereldoorlog had immers aangetoond dat men maar beter niet afhankelijk kon zijn van toeleveranciers.
2. Route twee betrof het opkopen van binnenlandse concurrenten (het overnemen van marktaandeel).
3. Route drie was de ontwikkeling van eigen gloeilampenproductie in het buitenland (het ontlopen van importheffingen door het opzetten van eigen productie in andere landen).
4. Route vier betrof het oprichten van buitenlandse verkoopvestigingen (marktontwikkeling).
5. De vijfde route bestond uit de ontwikkeling van een tweede poot onder het concern naast de gloeilampen, het radiotoestel (concentrische diversificatie).¹

Een dermate groot aantal offensieve groeistrategieën in diverse richtingen is alleen mogelijk, als sprake is van een sterk groeiende markt, een technologische voorsprong en een zeer dynamische management. Daardoor kon een wereldconcern worden opgebouwd, dat in de Nederlandse industriële historie een zeldzaamheid is. Vandaar het door het Prins Bernhard Cultuurfonds genomen initiatief tot het schrijven van genoemde leerzame biografie.

In de vooroorlogse jaren, toen voor de textielindustrie al niet meer sprake was van een sterke groeiemarkt, is evenwel een aantal van deze groeistrategische maatregelen in de bedrijfstak terug te vinden, zij het versnipperd over meerdere ondernemingen.

1. Achterwaartse integraties zijn, in de vorm van het opzetten van eigen spinnerijen, door diverse grotere KRL-ondernemingen toegepast.
2. Het opkopen van collega/concurrenten werd niet of nauwelijks uitgevoerd. Incidenteel werd deze strategie in de 60^{er} jaren door Schuttersveld uitgevoerd.
3. Het oprichten van een productielocatie in het buitenland is o.a. uitgevoerd door NV Koninklijke Tricotfabriek G.J.Willink door de opzet van een tricotagebedrijf in Alexandrië, in het katoenverbouwende Egypte.
4. Het opzetten of deelnemen in een eigen buitenlands verkoopkantoor is verricht door Gelderman in Semarang in het toenmalige Nederlands Indië.
5. Binnen de familieholding Textiel Union NV werd naast de bestaande activiteiten van Stoomweverij De Nijverheid een tweede pijler opgericht, NV Ramie Union in Enschede, aanvankelijk producent van gloeikousjes uit ramiegaren, later van technisch porselein voor industriële toepassingen (zoals lasdoppen en laboratorium porselein).²

Het is reeds eerder geconstateerd dat de KRL-industrie na de Eerste Wereldoorlog nog een redelijk dynamische bedrijfstak was. Daarbinnen bestond een aantal internationaal georiënteerde ondernemingen met verschillende groeistrategieën, waarbij Van Heek & Co qua personeelsomvang zelfs vergelijkbaar was met Philips. Doch er was één groot verschil: Philips ontwikkelde in haar laboratoria haar eigen technologie en machines, in de textielindustrie was dat anders. Daar werden de machines in daartoe gespecialiseerde textielmachinefabrieken gebouwd en waren deze voor een ieder te koop. De entreebarrières lagen daardoor in

de textielindustrie aanzienlijk lager dan in de lampenindustrie en daardoor was de eerste veel meer over de geïndustrialiseerde werelddelen verspreid. Een spreiding die in de naoorlogse jaren nog sterk zou toenemen.

Binnen de KRL-industrie is de dynamische combinatie van meerdere groeistrategieën in de door ons beschouwde periode nauwelijks voorgekomen, daarvoor waren de vereiste gunstige marktomstandigheden niet meer aanwezig. Wel zijn bij de grotere textielconcerns Gamma Holding en KNTC binnen een beperkt aantal jaren enkele groeistrategieën tegelijk voorgekomen, maar dan niet altijd binnen de bedrijfstak textiel.

12.1.2 Combinaties van groei-, krimp-, of stabiliteitsstrategieën, bij minder gunstige marktomstandigheden

Indien bij gunstige marktomstandigheden voor een onderneming geen groeistrategie wordt uitgestippeld en de omzetgroei bij de marktontwikkeling van de collega/concurrenten achterblijft, is er sprake van relatieve achteruitgang en krimpend marktaandeel. In de meeste gevallen zal dat gepaard gaan met stagnerende of achterblijvende financiële resultaten en het management zal daarover niet positief worden beoordeeld. Het zal tot een meer actieve opstelling worden geprikkeld of het zal worden vervangen, in ieder geval zal opnieuw groei worden nagestreefd.

Ook in minder gunstige tijden waarin door een onderneming krimp- of stabiliteitsstrategieën moeten worden toegepast, zullen afhankelijk van de omstandigheden bepaalde groeistrategieën worden uitgestippeld. Tijdens de schemertoestand aan het begin van de structurele neergang van de KRL-industrie, worden naast defensieve maatregelen zoals schaalvergroting en efficiëntieverbetering teneinde de kostprijs te verlagen en de concurrentiepositie te kunnen versterken, vooral marktpenetratie en marktontwikkeling (o.a. vergroten van de export) toegepast. Maatregelen die tot de groeistrategieën worden gerekend.

In de vroege fase van de neergang worden de accenten verlegd. De mogelijkheden van efficiëntieverbetering zijn beperkt geworden, marktpenetratie en marktontwikkeling worden nog toegepast maar de effecten daarvan nemen af. Het accent verschuift naar productverbetering, kwaliteitsverhoging en prijsverbetering, terwijl door standaardisatie, kostenreductie en assortimentsbeperking getracht wordt de kostprijs te verlagen. De eerste krimpstrategieën komen dan aan de orde terwijl daarnaast getracht wordt het concurrentievoordeel te versterken. Daaronder wordt verstaan een voordeel ten opzichte van de concurrenten - ervaren door de kopers - dat verkregen wordt door een lagere prijs te vragen voor een vergelijkbaar product of door meer of andere nuttigheden te bieden voor dezelfde prijs.³

Als de neergang vervolgens duidelijker wordt en het inzicht ontstaat dat deze een structureel karakter heeft, verschuift het accent naar krimpmaatregelen zoals assortimentsanering, capaciteitsvermindering, specialisatie en nichemarketing, terwijl daarnaast het zoeken en ontwikkelen van nieuwe producten en/of van nieuwe markten met betere toekomstmogelijkheden extra in gang wordt gezet. Enerzijds worden daardoor rendabele assortimenten en marktposities opgebouwd, anderzijds worden onrendabele activiteiten beëindigd. Er is dan sprake van zowel krimpstrategieën als van groeistrategieën, die tegelijkertijd worden toegepast. Bij het laatste gaat het om groeistrategieën, teneinde vernieuwingen tot stand te brengen waardoor opnieuw economische meerwaarde kan worden gecreëerd en minderwaarde kan worden gecompenseerd. Dit alles om de levensvatbaarheid van de onderneming te herstellen, financiële uitholling te voorkomen en aan de neergang te kunnen ontkomen. De conclusie is dan ook dat groeistrategieën niet alleen in de opgang van een bedrijfstak of onderneming worden uitgevoerd, maar ook tijdens de neergang.

Vooraf bij grotere ondernemingen of concerns, die meerdere PMCC's bezitten, komt het voor dat in moeilijke tijden waarin markten, prijzen en de financiële resultaten onder druk staan, enerzijds krimpstrategieën en tegelijkertijd ook groeistrategieën of elementen

daarvan worden doorgevoerd. Maar ook bij kleinere ondernemingen die door een beperkt aantal markten, een geringer assortiment en beperktere financiële middelen veel minder speelruimte hebben, kan de combinatie van krimp- en groeistrategieën zich voordoen. Wel is dat meer uitzondering dan regel en is het afhankelijk van de dynamiek, de taaigheid en het innovatievermogen van het management. Toch zijn ook daarbij, zoals verderop in deze studie zal blijken, geslaagde cases voorgekomen. Daarnaast is vanaf de 80^{er} jaren bij de KRL-concerns ook het dynamisch portfoliomanagement toegepast. Daarbij was niet meer sprake van krimpmaatregelen binnen minder rendabele werkmaatschappijen, maar werden deze geheel vervreemd, terwijl daarnaast andere meer passende ondernemingen werden overgenomen. Zo werden dus tegelijkertijd krimp- en groeimaatregelen genomen.

Na de relatief goede jaren 1950–1960 was het voor talloze KRL-managers niet eenvoudig in de daarop volgende veel moeilijker jaren om te schakelen van groei- naar krimpstrategieën. Ook was het voor velen moeilijk om tijdens de perioden van neergang tegelijkertijd krimp- en groeistrategieën uit te voeren. Vooral dit dualisme, het gelijktijdig uitvoeren van twee in feite tegenovergestelde strategieën, eist bijzondere managementkwaliteiten die over het algemeen dun waren gezaaid. Zij maken daarentegen de managementtaak wel boeiend en veelzijdig. Wil deze dualiteit succesvol zijn, dan zijn naast eigenschappen als analytisch vermogen en geduld ook nodig: inzicht en durf om risico's te nemen, gekoppeld aan daadkracht. Bij dit alles is de aanwezigheid van voldoende financiële middelen om innovaties te kunnen uitvoeren en risico's te kunnen nemen noodzakelijk. Zijn deze managementkwaliteiten en krachten tot revitaliseren niet in de onderneming aanwezig, dan glijdt deze verder af. Binnen de KRL-industrie zijn van deze beide uitersten duidelijke voorbeelden aanwezig.

12.2 Structurele opbouw van de bedrijfskolom textiel

Van de eerder besproken strategische hoofdrichtingen zijn stabiliteitsstrategieën niet alleen qua tijdsduur beperkt, ook het aantal is gering. Het aantal krimpstrategieën is weliswaar groter maar de richting is beperkt, wat logisch is, want er bestaat bij krimp slechts één weg, de terugweg. De enige variatie die er bestaat is de invalshoek van waaruit het krimpproces wordt ingezet, alsmede de snelheid waarmee de terugweg wordt afgelegd. De derde strategische hoofdrichting groei kent daarentegen een rijke schakering aan mogelijkheden. Het aantal groeistrategieën is veel groter dan bij stabilisatie en krimp. Het is o.i. daarom gewenst voorafgaande aan de bespreking van de toegepaste groeistrategieën daarin enige structuur te brengen.

Allereerst is er een indeling te maken aan de hand van het bedrijfskolom/bedrijfstak-concept zoals dat vanouds is gehanteerd in de klassieke bedrijfseconomie. Terwijl in hoofdstuk 6 in figuur 6.1. reeds inzicht is gegeven in het KRL-voortbrengingsproces vanaf de teelt c.q. productie van de vezels tot en met de belangrijkste productgroepen, wordt onderstaand de structuur van de bedrijfstakkolom textiel in grote lijnen weergegeven. Zij dient als achtergrond bij de hierna te bespreken groeistrategieën.

Het begrip **bedrijfskolom** geeft de onderlinge positie aan van alle participanten in het voortbrengingsproces van een bepaald product vanaf oerproducent tot finale consument in een land.⁴ Binnen deze verticaal opgebouwde bedrijfskolom kennen we **bedrijfstakken**, horizontale geleidingen van organisaties die eenzelfde dan wel gelijksoortige functies vervullen in het voortbrengingsproces.⁵ Zo kennen we als horizontale geleidingen in de bedrijfskolom textiel:

- de oerproducenten en de basisindustrie die natuurlijke- en kunstmatige vezels voortbrengen,
- de textielindustrie die deze via garens tot doek verwerkt en als halffabrikaat aan de industriële verbruikers, c.q. als gereed product aan consumenten aflevert,
- de confectie en/of kledingindustrie die het doek verwerkt tot eindproducten,

- of andere industrieën die het doek in hun eigen product verwerken en dit via distributiekanalen aan de consument afleveren.

Naast de horizontale indeling is de bedrijfskolom textiel verticaal ingedeeld in de subbedrijfskolommen naar verschillende soorten grondstoffen of productietechnieken. Zo kennen we de subbedrijfskolommen; KRL, wol, tricotage en tapijt, waarbij binnen één geleding de subbedrijfstadakken KRL-industrie, wol-, tricotage- en tapijtindustrie bestaan. Binnen de bedrijfstadak bestaan branches, groepen van organisaties die ten aanzien van de productietechniek en de geleverde producten grote overeenkomst vertonen.⁶ Zo kennen we binnen de subbedrijfsstadakken de branches: spinnen, weven, breien, tuften en veredelen. Aldus ontstaat een netwerk van meer of minder gerelateerde textielactiviteiten, dat in onderstaande figuur is weergegeven.

Tabel 12.1 Ruwe schets van de opbouw van de bedrijfskolom textiel, de bedrijfstadak en de subbedrijfstadakken

		BEDRIJFSKOLOM								
		Proces	Sub kolom KRL		Sub kolom wol		Sub kolom tricot		Sub kolom tapijt	
B E D R I J F S T A K	Oerprod./basisind. grondstoffen	vezels	katoen/chemisch		wol/chemisch		katoen/wol/chem.		katoen/wol/chem.	
	Textielindustrie Halfabrikaten en eindproducten.	garens	spinnen		spinnen		spinnen		spinnen	
		doeken	weven		weven		breien		tuften	
		stoffen	veredelen		veredelen		veredelen		veredelen	
			halfabr	eindpr.	halfabr	eindpr.	halfabr	eindpr.	halfabr	eindpr.
	Industriële afnemers Eindproducten (kleding, auto's, boten, tenten, coating, etc. etc)	industriële producten	BtoB ¹⁾	BtoC ²⁾	BtoB	BtoC	BtoB	BtoC	BtoB	BtoC
	Distributie	groothandel	↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓							
		kleinhandel								
	Gebruikers		CONSUMENTEN							

¹⁾ Business to business ²⁾ Business to consumer

In dit bedrijfskolom/bedrijfstadak-concept onderkent de bedrijfseconomie twee bewegingen, een verticale en een horizontale. De verticale is gericht op de bedrijfskolom, op de bewerkingen of deelbewerkingen die het product van grondstof tot eindproduct ondergaat. Een organisatie kan zich richten op een beperking van het aantal bewerkingen, ook wel verbijzondering genoemd, men spreekt dan van differentiatie. Tegengesteld daaraan is juist het samenvoegen van een aantal bewerkingen, men spreekt daarbij van integratie. De horizontale beweging is gericht op het product. Daarbij kan een bedrijf zich verbijzonderen tot één bepaald product, dat 'specialisatie' wordt genoemd of tegengesteld daaraan, waarbij de voortbrenging van een groep van producten juist wordt samengevoegd. Men spreekt daarbij van 'parallellisatie'.⁷

Voor de Tweede Wereldoorlog vond de uitbreiding van een textielonderneming over het algemeen plaats binnen de bestaande sub-bedrijfskolom en sub-bedrijfstadak. Men kende de grondstoffen, de technologie en de markten en in die tijd bood de markt voldoende ruimte voor groei. Het enige onderscheid dat daarbij werd gemaakt was naar groei in horizontale of in verticale richting. De bovenstaande indeling uit de bedrijfseconomie stemde daarmee in grote lijnen overeen, zij het dat aan de 'integratie' het woord 'verticaal' werd toegevoegd en

dat deze verticale integratie werd onderscheiden naar een voorwaartse dan wel achterwaartse richting binnen de sub-bedrijfskolom. Ook het woord ‘parallellisatie’ behoeft vervolgens een nadere invulling omdat later, naast de uitbreiding van de capaciteit in de eigen subbedrijfskolom, door het streven naar risicospreiding ook activiteiten uit andere subbedrijfskolommen werden opgestart of overgenomen. In deze studie wordt door ons aan de klassieke indeling dan ook naast verticale integratie het begrip ‘horizontale integratie’ ingevoerd. Daarmede wordt bedoeld: uitbreiding van de capaciteit met gelijksoortige machines, die dezelfde producten voor de bestaande markten produceren. Het woord ‘parallellisatie’ wordt dan gebruikt voor uitbreiding van de productiecapaciteit in een andere subbedrijfskolom, zoals bijvoorbeeld een weverij bedrijf dat naast het weven een breierij- of een tapijtproductie opstart of overneemt.

Ook in de 50^{er} en in de eerste helft van de 60^{er} jaren was binnen de KRL-industrie nog sprake van voldoende expansiemogelijkheid binnen de eigen bedrijfstak. Bijna alle aandacht was in die tijd dan ook op horizontale en verticale groei gericht, incidenteel werd parallelisatie uitgevoerd. Toen later de mogelijkheden tot groei binnen de eigen bedrijfstak verminderten en ook meer risicospreiding werd gezocht, werden nieuwe groeirichtingen opgezocht. Er werden nieuwe producten ontwikkeld of bedrijven met andere productieprocessen en producten overgenomen met het doel nieuwe markten te gaan bewerken. De meer klassieke indeling naar horizontale en verticale groeistrategieën bleek toen te beperkt om de veelheid van groeistrategieën die binnen een onderneming konden worden toegepast in te delen.

In dezelfde tijd komt Ansoff met nieuwe groeirichtingen voor ondernemingen. Hij breekt daarmee met de klassieke indeling, het oude bedrijfskolom/bedrijfstak-concept, dat aansluit op de bestaande productieprocessen, en dat tot dan toe in de bedrijfsorganisatie werd gehanteerd, te weten: integratie versus differentiatie en specialisatie versus parallelisatie. Hij ontwikkelde een nieuw concept dat als basismodel voor andere strategische groeirichtingen een grote bekendheid heeft verkregen, de zogenoemde Matrix van Ansoff.⁸

Tabel 12.2 De matrix van Ansoff

		Producten	
		Bestaand	Nieuw
Markten	Bestaand	Marktpenetratie	Productontwikkeling
	Nieuw	Marktontwikkeling	Diversificatie

Hierbij worden vier hoofdgroeirichtingen onderkend: marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie. De ondernemingsleiding moet daaruit één of enkele bewuste keuzes maken:

- **Marktpenetratie** heeft als doel met bestaande producten dieper door te dringen in de voor de onderneming bestaande markten, dus meer van het huidige assortiment te verkopen aan de huidige klanten of het vinden van nieuwe klanten in de bestaande markten.
- **Marktontwikkeling** betekent het vinden van nieuwe afzetmarkten of nieuwe toepassingsmogelijkheden voor de bestaande producten van de onderneming.
- **Productontwikkeling** houdt in dat bestaande producten worden verbeterd of dat geheel nieuwe producten op de bestaande markten worden afgezet. Aangezien hiertussen een wezenlijk verschil bestaat wordt in deze studie een onderscheid gemaakt tussen **productverbetering**, waarbij een bestaand product qua uitvoering of gebruik wordt verbeterd en **productontwikkeling**, waarbij een nieuw product met andere toepassingsmogelijkheden wordt ontwikkeld.
- **Diversificatie** betekent tot slot dat geheel nieuwe producten op voor de onderneming nieuwe markten worden afgezet. Hierbij zijn weer tussenvormen te onderkennen die meer

of minder verwantschap hebben met bestaande markten en/of bestaande producten. We spreken hierbij van gerelateerde producten en markten.

Het uitgangspunt bij Ansoff is nog steeds groei, maar deze wordt niet meer uit een organisatorische invalshoek gezien, maar is gericht op de posities van producten in markten. Ook het extrapoleren uit het verleden wordt hierbij verlaten. Bij strategisch management kan, of beter gezegd, moet de onderneming strategische keuzes doen door bewust een gewenste groeirichting en de groeisnelheid in één of enkele van de vier genoemde alternatieve kwadranten vast te stellen. De eerste daarvan, marktpenetratie, marktontwikkeling en productontwikkeling, worden de expansiestrategieën genoemd, waardoor de onderneming binnen de bedrijfstak met de bestaande activiteiten horizontaal kan groeien. De laatste is de diversificatiestrategie, waarbij de onderneming naar groei zoekt buiten de bestaande producten en markten. Het is de verdienste van Ansoff dat de groei-strategieën werden geordend in een strategiestructuur, waardoor een systematisch inzicht kan ontstaan in de nieuwe groeimogelijkheden met een toenemend risico.

Indien vanuit de praktijk een volledig inzicht moet worden opgebouwd van alle strategische groeimaatregelen die in de laatste 50 jaren binnen een bedrijfstak zoals de KRL-industrie zijn genomen, dan blijkt er niet alleen van een groot aantal maar ook van een grote verscheidenheid sprake te zijn geweest. Indien zij worden geclassificeerd volgens het klassieke bedrijfskolom/bedrijfstak-concept missen zij het specifieke inzicht van Ansoff in markten en producten. Andersom, als zij worden geclassificeerd volgens de Ansoff matrix, blijkt deze daarvoor weer te beperkt en kan geen genuanceerd inzicht worden verkregen in alle pogingen die de KRL-ondernemingen hebben ondernomen om weer groei te kunnen bewerkstelligen. Daarom is door ons in deze studie een combinatie gemaakt van zowel het klassieke bedrijfskolom/bedrijfstak-concept als van de Ansoff-matrix. Daarbij wordt door ons aan de twee dimensionale groei, met producten of met markten, een nieuwe dimensie toegevoegd, de 'competenties'. Daaronder wordt verstaan: het samenspel van kennis, vaardigheden en technologieën die geworteld zijn in de mensen en de middelen van een organisatie. Immers, voor groei met zowel producten als markten zijn mindere of meerdere nieuwe competenties noodzakelijk.

Met behulp van deze indeling langs een drie-assig stelsel is door ons in plaats van een matrix met twee dimensies, een strategische kubus ontwikkeld die drie dimensies kent: producten, markten en competenties. Elke as van de kubus wordt daarbij ingedeeld in meerdere gradaties van product-, markt-, of competentieontwikkeling, die steeds een stukje verder liggen van het bestaande. De oorspronkelijke indeling van Ansoff in 'bestaand' en 'nieuw', wordt dus aangevuld met een tussenstap die 'gerelateerd' of ook wel 'verwant' wordt genoemd. Daarmee wordt aangeduid dat er wel van een zekere mate van vernieuwing sprake is, maar dat er ook nog relaties met het bestaande aanwezig zijn en er nog enigermate gebruik kan worden gemaakt van synergie met de bestaande producten, markten of competenties. Bij volledige vernieuwing is er geen sprake meer van een relatie met het bestaande, in de Angelsaksische managementliteratuur wordt dan van 'unrelated' gesproken. Op deze wijze wordt de strategische kubus opgebouwd uit een groot aantal kleinere kubussen, we spreken daarbij niet meer over Product Markt Combinaties (PMC's) maar over Product Markt Competentie Combinaties (PMCC's). In de managementliteratuur is reeds eerder het principe van de kubus bij drie variabelen toegepast. Zo wordt door Bilderbeek in 1980 gesproken over de managementkubus waarbij op de assen meerdere managementfuncties, meerdere fasen van het managementproces en meerdere tijdvakken worden onderscheiden en wordt door Abell in hetzelfde jaar een SBE gekarakteriseerd met behulp van drie dimensies, te weten afnemersgroepen, afnemersbehoeften en technologieën.⁹ Alvorens de verdere opbouw van de kubus wordt besproken worden allereerst de dimensies of de invalshoeken van de groei-strategieën nader toegelicht.

12.3 Invalshoeken van de groeistrategieën

Bij de indeling van de groeistrategieën in de strategische kubus wordt dus gebruik gemaakt van drie dimensies: producten, markten en competenties, die door middel van bestaand, gerelateerd of nieuw met elkaar in relatie worden gebracht. Onderstaand worden deze drie invalshoeken en de daarbij in de praktijk meest voorkomende onderlinge relaties kort besproken.

12.3.1 Invalshoek producten

Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar groeimaatregelen door middel van bestaande producten, gerelateerde producten en geheel nieuwe producten, waarbij bij de laatste twee sprake is van een nieuwe functie of toepassing in andere markten. Binnen de bestaande producten wordt een onderscheid gemaakt naar verbeterde en vernieuwde producten die alle wel dezelfde toepassing behouden, maar beter of effectiever hun bestaande functie kunnen vervullen.

A. Bestaande producten

Deze betreffen de **huidige producten** die door de organisatie worden voortgebracht. In de KRL-industrie worden de bestaande producten regelmatig ‘ververst’ door nieuwe kleuren en dessins toe te passen voor nieuwe collecties, die één of enkele malen per jaar worden uitgebracht. Deze verversingen zijn niet product vernieuwend en hebben een relatief gering risico, zij worden tot de normale lopende bedrijfsactiviteiten gerekend en niet als strategische maatregelen geboekstaafd.

Daarnaast wordt door een onderneming regelmatig gestreefd naar het verbeteren van de bestaande producten door er nieuwe eigenschappen aan toe te voegen. We spreken daarbij van **verbeterde producten** die uit de bestaande competenties worden voortgebracht. Binnen de KRL-industrie valt daarbij in de spinnerijen te denken aan het mengen van katoenvezels met andere vezels tot garens met verbeterde eigenschappen, of het in de veredelingsbedrijven toevoegen van chemicaliën waardoor aan het doek verbeterde eigenschappen worden gegeven, zoals bijvoorbeeld het strijkvrij maken van overhemdenstoffen en beddenlakens. Het risico is meestal niet groot en de ontwikkelingstijd is beperkt tot ca. één à twee jaar, maar omdat de onderneming zich voor een zekere tijd vastlegt is er wel van een strategische maatregel sprake. Meestal is daarbij sprake van geleidelijke veranderingen die lang niet altijd openbaar zijn gemaakt.

Tot slot onderkennen we **vernieuwde producten**, deze betreffen bestaande producten waarin duidelijke vernieuwingen zijn aangebracht, waardoor de bestaande toepassingen meer efficiënt of kwalitatief duidelijk beter kunnen functioneren. Zij kennen over het algemeen een langere ontwikkelingstijd dan de één à twee jaar van de verbeterde producten en kennen ook een groter risico van al of niet slagen. Binnen de KRL-industrie zijn deze vernieuwde producten betrekkelijk weinig voorgekomen. Omdat het een oude industrietak betrof, werden kennelijk zo goed als alle marktbehoeften gedekt en waren de ontwikkelingsmogelijkheden voor nieuwe producten vanuit de bestaande technologie beperkt. Toch zijn er enkele interessante voorbeelden, waarbij ook gebruik werd gemaakt van andere, zij het gerelateerde competenties.

Bij bovenstaande groeimaatregelen is sprake van een bestaand product dat weliswaar steeds meer wordt verbeterd maar voor de bestaande functie op de bestaande markten wordt afgeleverd. Er is daarbij sprake van expansie maatregelen.

B. Gerelateerde producten

Breidt de onderneming zich uit met een product uit een andere textieltechnologie of met een product dat een andere functie heeft dan de bestaande producten en op andere markten wordt afgezet, maar waarbij wel gebruik wordt gemaakt van een aantal bestaande competenties, dan is voor de onderneming sprake van een gerelateerd nieuw product. Deze strategische maatregel is verder verwijderd van het bestaande, maar kent er wel

enige synergie mee. Zij bindt de onderneming over het algemeen voor langere termijn en draagt ook een groter risico in zich. Hieronder valt bijvoorbeeld de groeimaatregel waarbij een weverij een tricotage bedrijf overneemt of een tapijtbedrijf opstart, en deze nieuwe producten vervolgens op de markt brengt. Het zal duidelijk zijn dat bij de gerelateerde producten een scala van tussenvormen bestaat met meer of minder synergie met de bestaande producten.

C. Een nieuw product

Nog verder van het bestaande en met nog grotere risico's zijn de producten die worden ontwikkeld uit voor de onderneming geheel nieuwe competenties en die op nieuwe markten worden afgezet. Gebrek aan ervaring met nieuwe grondstoffen, nieuwe productieprocessen, andere artikelen, nieuwe klanten en markten brengen veel veranderingen met zich mee. Er is geen synergie meer met het bestaande en de kans op mislukken is daardoor ook groter. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld een KRL-onderneming die een bedrijf opzet of overneemt dat zich in een geheel andere bedrijfstak dan textiel bevindt, zoals bijvoorbeeld kunststoffen.

Indien groei van een onderneming wordt gerealiseerd zoals bovenstaand met een weinig gerelateerd- of een geheel nieuw (ongerelateerd) product, dat ook op andere markten wordt afgezet, is per definitie sprake van een vorm van diversificatie.

12.3.2 Invalshoek markten

Ook hierbij is ten aanzien van de groei een soortgelijke indeling te maken in bestaande -, gerelateerde - en nieuwe markten.

- A. Bij de **bestaande markten** gaat het om de bestaande afnemersgroepen en de huidige concurrenten. Er is meestal beperkte commerciële organisatorische vernieuwing voor nodig en de risico's van 'meer van het bestaande' aan de huidige of aan nieuwe afzetkanalen af te zetten zijn relatief beperkt. Uit de marketingdiscipline biedt het instrumentarium van marktpenetratie mogelijkheden binnen de bestaande markt de positie te verbeteren.
- B. Het bewerken van **gerelateerde markten** is een stap verder. Het betreft voor de onderneming een andere afnemersgroep of een andere bedrijfstak. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het bestaande product en om de huidige concurrenten, zoals bijvoorbeeld kledingstoffen, die soms ook worden gebruikt als decoratie van woningen of als meubelbekleding of van het verwerven van een positie op buitenlandse afzetmarkten. De onderneming treedt daarmee buiten de bestaande ervaring, zoals kennis van de markt en klantenrelaties, en er is vanwege de verminderde synergie sprake van een toegenomen risico.
- C. Nog weer een sprong verder is de stap naar het bewerken van een **nieuwe markt**. De onderneming komt daarbij met nieuwe toepassingen of functies van het bestaande product of zelfs met nieuwe producten in een geheel nieuw concurrentiegebied. Ook hierbij geldt, hoe verder de onderneming zich van de bestaande markten verwijdert, hoe meer afstand wordt genomen van de bestaande relaties en ervaringen, des te minder synergie en des te groter de risico's.

12.3.3 Invalshoek competenties

De competenties van een onderneming bestaan uit een bepaald pakket van theoretische – en praktische know how, vaardigheden en technologieën die zijn geworteld in de middelen van de organisatie. Deze middelen zijn de mensen (human resources), de productiemiddelen en de financiën van de onderneming. Meestal zijn zij in het verleden geduldig en consequent opgebouwd en kan een bedrijf worden gezien als een portfolio van competenties. Zij dienen zo optimaal mogelijk te worden ingezet, teneinde de meest gewenste strategie te kunnen uitstippelen en uitvoeren. In onderstaande tabel is een opsomming gegeven van aantal concrete

vaardigheden, materiële en immateriële bezittingen, waaruit de competenties van een bedrijf kunnen worden opgebouwd.

Tabel 12.3 Voorbeelden van competenties van een onderneming¹⁰

Materiële bezittingen	Vaardigheden	Immateriële bezittingen
Productie installaties	Producttechnologie	Productpositionering
Vestigingsplaats	Innovatievermogen	Relaties
Lange termijncontracten	Ervaring	Organisatiecultuur
Octrooien en auteursrechten	Marketing know how	Reputatie
Merkmamen	Human resources know how	
Financiële middelen	Organisatorische en managerial know how	

Structuren en systemen maken tezamen met de competenties en de middelen de organisatie tot een levend en dynamisch geheel. Samen bewerkstelligen zij de concurrentievoordelen die elke onderneming probeert te verwerven t.o.v. zijn concurrenten en een bedrijf in staat stellen zijn klanten een bepaald voordeel te verschaffen. Voor de toekomst gaat het erom deze voor­sprong niet alleen te behouden maar zelfs te vergroten, door te onderzoeken “wat kunnen wij doen waar andere bedrijven moeite mee hebben”.

Prahalad en Hamel wijzen er in 1990 op dat het denken vanuit alleen de bestaande com­petenties het gevaar inhoudt dat de onderneming onder zijn niveau gaat presteren. Zij stellen dat er daarom moet worden uitgegaan van strategische intenties die verder reiken dan met de huidige competenties mogelijk is. “De strategische intentie van een onderneming moet de uitdrukking zijn van een ambitie die veel verder reikt dan wat met de bestaande middelen en capaciteiten haalbaar lijkt”.¹¹ Om continuïteit en toekomst te creëren zullen dus nieuwe competenties ontwikkeld moeten worden die buiten de begrenzing van de bestaande liggen. Daardoor zal de onderneming alerter blijven en wordt ook het ambitieniveau van leiding en medewerkers uitgedaagd. Uiteraard moet hierbij nuchter worden gehandeld en dient te worden voorkomen dat het ambitieniveau te hoog wordt gelegd en doeleinden worden nage­streefd die niet te realiseren zijn. Uiteindelijk zal het management tot het inzicht moeten komen dat leiderschap in competenties vooraf gaat aan leiderschap in een product of in een markt.

Onder competenties wordt door ons ook de technologie verstaan, oftewel de leer van de technische processen waardoor voortbrengselen van de natuur tot materialen of producten worden verwerkt ter bevrediging van de menselijke behoeften. In de KRL-textiel gaat het daarbij om het verwerken van katoen- en kunstvezels met hun uiteenlopende eigenschappen tot textiele halffabrikaten of eindproducten, maar er zijn ook andere competenties. Prahalad en Hamel onderscheiden drie categorieën van kritische competenties:¹²

1. De marktgerelateerde competenties, die de toegang tot markten verschaffen of verbe­teren, zoals capaciteiten op het gebied van marketing, merken, distributie, logistiek en service. -
2. De integriteitgerelateerde competenties, die de integriteit van de onderneming vestigen en bevestigen, zoals capaciteiten met betrekking tot kwaliteit, betrouwbaarheid, just in time leveringen, normen, waarden etc.
3. De functionaliteitgerelateerde competenties, die de functionaliteit voor afnemers reali­seren. Dit betreft het vermogen unieke producten aan te bieden die voorzien in behoeften, verlangens en problemen van afnemers.

In deze studie worden al deze deelcompetenties samengevat onder het begrip ‘competenties’, of indien zij specifiek en kenmerkend zijn voor de onderneming onder het begrip ‘kerncompetenties’. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen bestaande competenties, competenties die aan de bestaande gerelateerd zijn of geheel nieuwe competenties die geen enkele relatie met de bestaande hebben en die ontwikkeld of ingekocht moeten worden.

Bestaande competenties. Deze bestaan uit de combinatie van alle huidige technologieën, menselijke vaardigheden, beschikbare financiën, managementkwaliteiten die in de processen van de betreffende onderneming aanwezig zijn. Zo bestaan er binnen de KRL-bedrijfskolom ondernemingen met spin-, weef- of veredelings technologieën, vaardigheden en patenten, alsmede kennis van de markten. De geïntegreerde ondernemingen omvatten al deze competenties, de singlebedrijven alleen die van hun productiefase.

Gerelateerde competenties. Deze bevatten naast de bestaande technologie en vaardigheden ook die van een productieproces, dat weliswaar verwant is aan de bestaande technologie van de onderneming, maar toch een ander karakter heeft. Als gerelateerde competenties worden in deze studie onderscheiden:

- die uit een voorgaande of uit een volgende schakel van de KRL-bedrijfskolom,
- die uit andere textiel subbedrijfstacken, zoals de tricotage-, wol-, tapijt- of kledingindustrie.

Door het ontbreken van kennis en ervaring in deze sectoren zijn de risico's van groei van een bedrijf in deze sectoren met gerelateerde competentie groter dan bij groei met de bestaande competenties.

Bij een nieuwe competentie worden geheel andere technologieën en vaardigheden toegevoegd uit een andere bedrijfstak waarmee geen enkele synergie bestaat. Door het niet aanwezig zijn van kennis en ervaring en het betreden van geheel nieuwe gebieden van grondstoffen, producten, technologieën, markten etc. nemen de risico's voor de onderneming sterk toe.

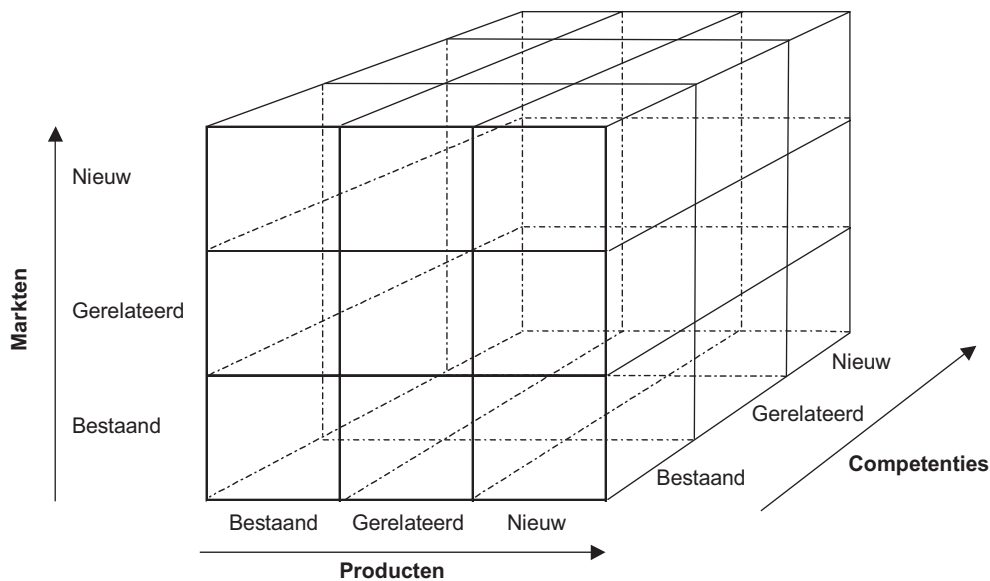
12.4 De strategische kubus

Met behulp van de invalshoeken producten, markten en competenties en de indeling daarvan in bestaand, gerelateerd en nieuw, kan een nieuwe structuur worden aangebracht waarbinnen alle klassieke en moderne groeistrategieën op een systematische manier kunnen worden ingedeeld. Daartoe is door ons de strategische kubus ontwikkeld die drie dimensies kent: producten, markten, competenties en waarbij de ribben van de kubus zijn ingedeeld naar: bestaand, gerelateerd en nieuw. Onderstaand is deze kubus weergegeven.

Aldus ontstaan 27 cellen, waarvan er 26 in theorie een strategische groeirichting inhouden. Niet alle cellen zijn even realistisch. Zo zal het vrijwel onmogelijk zijn een groeistrategie uit te voeren met nieuwe producten voor nieuwe markten door alleen gebruik te maken van de bestaande competenties. Ook zijn de grenzen tussen bestaand en gerelateerd alsmede tussen gerelateerd en nieuw niet altijd scherp te trekken. In feite zijn dit fictieve grenzen en is sprake van een glijdende schaal tussen bestaand en nieuw, waarin meerdere tussenstadia zijn te onderkennen. Bij bestaande producten is reeds uiteengezet dat hierbij onderscheid gemaakt kan worden in ververste, verbeterde en vernieuwde producten. Bij gerelateerde producten kan gesproken worden van sterk gerelateerde, gerelateerde en nauwelijks gerelateerde producten. Daarom kunnen binnen een cel soms meerdere strategische maatregelen worden ingedeeld, maar soms kan ook door niet altijd scherp te trekken grenzen een strategie in aangrenzende cellen worden geclassificeerd. In de op deze wijze ingedeelde strategische kubus kunnen alle in de praktijk uitgevoerde strategische maatregelen worden geclassificeerd. Ten behoeve van de praktische hanteerbaarheid worden soms cellen samengevoegd tot ‘celclusters’ die een groot aantal kenmerken gemeen hebben.

Evenals in de matrix van Ansoff is ook bij deze kubus het criterium risico een belangrijk uitgangspunt voor de classificatie. Daarbij gaat het om de relatie tussen de bestaande bedrijfsactiviteiten en de nieuwe. Hoe minder het bedrijf bekend is met het nieuwe product, de andere markt of de nieuwe competenties die daarvoor benodigd zijn - met andere woorden hoe minder synergie er bestaat van de nieuwe met de bestaande activiteiten - des te groter is de kans dat de nieuwe activiteiten niet zullen slagen. Bij producten in de groeifase of in het begin van de volwassenheidsfase, zullen over het algemeen groeimaatregelen worden gezocht bij de bestaande, of zo dicht mogelijk bij de bestaande activiteiten. Daarin heeft het bedrijf immers expertise opgebouwd inzake producten, markten en/of competenties en zijn de risico's beperkt en te overzien. Later in de volwassenheidsfase en tijdens de neergang, zo blijkt uit deze studie, worden over het algemeen andere strategische maatregelen uitgevoerd die verder weg staan van de bestaande activiteiten die dus een hogere risicograad kennen.

Figuur 12.1 De strategische kubus



Als groei wordt gezocht binnen de bestaande activiteiten, dus met bestaande producten in de bestaande markten en met de huidige competenties, dus 'meer van hetzelfde', wordt gesproken van expansie. In de kubus is dat de cel links/vooraan/onder. Wij spreken daarbij van de 'expansie cel'. Daarbij is de synergie met het bestaande maximaal en zijn de risico's van mislukking in principe het laagst. Het verst verwijderd van deze cel ligt in de kubus rechts/achter/boven, waarbij voor de onderneming sprake is van zowel nieuwe producten als nieuwe markten en ook van geheel nieuwe competenties. Er is daarbij geen enkele synergie meer met het bestaande en het risico van mislukken is het grootst. We spreken hierbij van de 'conglomerate diversificatie cel'. Tussen deze twee uitersten liggen de gerelateerde cellen waarbij de andere producten, andere markten of competenties in meerdere of in mindere mate gerelateerd zijn aan de bestaande. In onderstaande tabel zijn alle in theorie mogelijke cellen weergegeven.

Van de in totaal 27 cellen, zijn er in dit onderzoek binnen de KRL-industrie 15 verschillende strategische maatregelen geregistreerd. Ondanks de soms vage grenzen is elke strategische maatregel in één cel ondergebracht. Soms kan daarvoor, als het bijvoorbeeld gaat om de interpretatie van gerelateerde of nieuwe competenties, ook een buurcel worden gebruikt. Soms ook kunnen in één cel meerdere strategische maatregelen worden ondergebracht. De 15 onderkende strategische maatregelen uit de KRL-industrie worden in 13 cellen van de

strategische kubus ondergebracht. Er zou dan ook gesteld kunnen worden dat binnen de bedrijfstak KRL een redelijk ruime schakering aan strategische maatregelen is uitgevoerd.

Tabel 12.4 Strategische cellen ingedeeld naar producten, markten en competenties¹⁾

Strategische cel			Maatregel nummer	Strategische cel			Maatregel nummer	Strategische cel			Maatregel nummer
BP	NM	NC		GP	NM	NC	13.1, 13.2	NP	NM	NC	15
BP	GM	NC		GP	GM	NC	13.1, 13.2	NP	GM	NC	14
BP	BM	NC	5	GP	BM	NC		NP	BM	NC	10
BP	NM	GC	8	GP	NM	GC		NP	NM	GC	
BP	GM	GC	7	GP	GM	GC	12	NP	GM	GC	
BP	BM	GC	3, 4 en 5	GP	BM	GC	9 en 11	NP	BM	GC	
BP	NM	BC		GP	NM	BC		NP	NM	BC	
BP	GM	BC		GP	GM	BC		NP	GM	BC	
BP	BM	BC	1 en 2	GP	BM	BC	6	NP	BM	BC	

¹⁾ B = bestaand, G = gerelateerd, N = nieuw, P = product, M = markt en C = competentie

Vervolgens zijn door ons de groeistrategieën die uitgaan van de **bestaande producten** (in verschillende gradaties), die met de daarbij passende competenties in de drie onderscheiden markten kunnen worden afgezet, in één tabel verzameld. Het zijn alle redelijk dichtbij elkaar liggende groeistrategieën, waartussen nog een vrij grote mate van synergie bestaat en de risico's dus beperkt zijn. Wij spreken daarbij van de 'expansie celcluster', die aan de linkerkant van de strategische kubus staat ingetekend en waarvan de bijpassende strategische maatregelen met een nummer zijn weergegeven in tabel 12.5.

Tabel 12.5 Expansie-celcluster, bestaand product met daarbij passende competenties in drie typen markten

	Bestaand product		
	Huidig product	Verbeterd bestaand product	Vernieuwd best. product
Bestaande markt	1. Horizontale groei BPBMBC – Schaalvoordelen – Concurrentievermindering – Uitbreiding productiecapaciteit 2. Marktpenetratie BPBMBC – Overname marktaandeel – Nieuw afzetkanaal	3. Productverbetering BPBMGC – Specialisatie 4. Verticale integratie – Achterwaarts BPBMGC	5. Productvernieuwing BPBMGC/NC – Innovatie 6. Additionele groei GPBMBC – Handelsartikelen
Gerelateerde markt	7. Marktontwikkeling BPGMGC – Nieuwe afzetmarkt – Nieuwe geografische markt – Nieuwe geografische markt inclusief productie		
Nieuwe markt	8. Marktontwikkeling BPNMGC – Nieuwe toepassing		

Tabel 12.6 Diversificatie-celcluster, gerelateerd of nieuw product met daarbij passende competenties in drie markten

	Gerelateerde en nieuwe producten		
	Sterk gerelateerd product	Gerelateerd product	Niet gerelateerd, nieuw product
Bestaande markt		9. Additionele groei (inclusief productie) GPBMGC	10. Horizontale diversificatie NPBMNC
Gerelateerde markt	11. Beperkte concentrische diversificatie GPBMGC	12. Parallele groei GPGMGC 13. Voorwaartse integratie 13.1 productie schakel GPGMNC/GPNMNC 13.2 distributie schakel GPGMNC/GPNMNC 14. Concentrische diversificatie NPGMNC	
Nieuwe markt			15. Conglomerate diversificatie NPNMNC

Daarna zijn de strategische maatregelen die gebaseerd zijn op **gerelateerde en nieuwe producten** in de drie onderscheiden markten met hun benodigde competenties in een tweede tabel verzameld. Zij staan alle op zekere afstand van de expansie-celcluster en kennen een afnemende synergie, respectievelijk een toenemende kans op mislukken, die groter wordt naarmate de afstand tot de bestaande activiteiten toeneemt. Deze strategische maatregelen, die alle worden gekenmerkt door een mindere of grotere mate van diversificatie, vormen tezamen de door ons genoemde ‘diversificatie-celcluster’ (tabel 12.6.). Beide tabellen met de daarin passende strategieën zijn hieronder weergegeven. In de twee volgende hoofdstukken worden deze strategieën nader toegelicht en van voorbeelden uit de KRL-industrie voorzien.

12.5 Samenvatting en conclusies

De laatste te bespreken strategische hoofdontwikkelingsrichting groei, is een belangrijke en veel toegepaste richting. Soms worden om een maximale expansie te kunnen realiseren meerdere groeistrategieën tegelijk toegepast. Groeistrategieën worden echter niet alleen toegepast in tijden van voorspoed, maar ook van tegenspoed. Vooral tijdens de neergang van een bedrijfstak zouden door ondernemingen groeistrategieën moeten worden toegepast om aan deze neergang te ontkomen door onrendabele activiteiten af te bouwen en tegelijkertijd nieuwe meer rendabele op te starten of over te nemen. Krimpstrategieën alleen zijn dan meestal niet voldoende en groeistrategieën vormen de enige mogelijkheid om tot herstel van de levensvatbaarheid te komen. Het gelijktijdig uitvoeren van twee in feite tegenovergestelde strategieën, eist bijzondere managementkwaliteiten die over het algemeen dun zijn gezaaid. De bedrijven waar geen combinaties werden gemaakt en alleen krimpstrategieën werden uitgevoerd hebben veelal de crisis niet overleefd.

Het aantal groeistrategieën is omvangrijk en ook binnen de KRL-industrie is een uitgebreid arsenaal aan groeistrategieën toegepast. Teneinde structuur aan te brengen in deze verscheidenheid is de ‘strategische kubus’ ontwikkeld waarin alle strategische groeimaatregelen zijn geordend en geclassificeerd. Daarbij zijn de kenmerken ‘markten’, ‘producten’ en ‘competenties’ in uiteenlopende gradaties over de drie assen uitgezet, zodanig dat groei met bestaande producten, in de huidige markten en met de bestaande competenties in de

oorsprong van het assenstelsel wordt weergegeven. Langs elke as wordt een steeds grotere mate van vernieuwing, of anders gezegd een afnemende gerelateerdheid met het bestaande van elk van deze kenmerken, weergegeven. Het uiterste daarvan is de strategische maatregel om groei te realiseren met geheel nieuwe producten, voor totaal andere markten en met volledig nieuwe competenties. Op deze wijze zijn de meer klassieke groeistrategieën, die zich meestal binnen de bestaande bedrijfstak afspeelden, gecombineerd met de later ontwikkelde groeimatrix van Ansoff en kunnen alle strategische groeimaatregelen die in de bedrijfstak KRL zijn uitgevoerd op een logische wijze worden ondergebracht. Ter verbetering van de overzichtelijkheid bij de behandeling van de uitgevoerde groeistrategieën is een tweetal matrices ontwikkeld, de 'expansie-celcluster' en de 'diversificatie-celcluster'. Alle groeimaatregelen zijn op deze wijze ingedeeld, gekwantificeerd en van voorbeelden voorzien.

HOOFDSTUK 13

Groeistrategische maatregelen in theorie en praktijk. De expansie-celcluster

De tussen haakjes in de paragraaftitels vermelde cijfers geven de genummerde strategische maatregelen aan van de expansie-celcluster, tabel 12.5.

13.0 Inleiding

Op basis van de strategische kubus zijn nagenoeg alle strategische groeimaatregelen, niet alleen vanuit de theorie, maar ook die op ondernemingsniveau in het tijdvak 1950–2000 door KRL-ondernemingen genomen, geordend en geclassificeerd. Het betreffen fusies, overnames, opgezette werkmaatschappijen, joint ventures en binnen ondernemingen gestarte nieuwe activiteiten. Het merendeel daarvan is uit jaarverslagen, beschrijvingen van ondernemingen en/of over personen en uit andere publicaties verzameld of in retrospectieve partiel gestructureerde interviews medegedeeld. Strategische acties die binnen de functionele gebieden van ondernemingen zijn genomen, zoals bijvoorbeeld binnen marketing of productie, zijn niet altijd als strategische groeimaatregel in de openbaarheid gebracht en zijn meestal ook niet meer te achterhalen. Zij kunnen niet worden gekwantificeerd, wel worden daarvan een aantal specifieke voorbeelden gegeven.

In dit hoofdstuk worden de door de KRL-ondernemingen uitgevoerde strategische groeimaatregelen, die gericht zijn op groei van de bestaande producten met bestaande of soms gerelateerde competenties in bestaande, gerelateerde en nieuwe markten, besproken en van voorbeelden uit de praktijk voorzien. Deze horizontale groeimaatregelen vormen tezamen de ‘expansie-celcluster’. Daaraan is één uitzondering toegevoegd, achterwaartse integratie, die weliswaar achterwaartse capaciteitsgroei kent maar waarvan het hoofddoel is, versterking van de positie van het bestaande product. De nummering achter de titels van de paragrafen stemt overeen met de nummers van de genoemde strategische maatregelen in de expansie-celcluster in tabel 12.5.

Aanvankelijk werden de strategische groeimaatregelen door enige tientallen KRL-ondernemingen genomen, in de laatste periode van 1985–2000 was het aantal KRL-ondernemingen dat strategische groeimaatregelen heeft toegepast zeer beperkt. Het is niet onmogelijk dat enkele maatregelen van kleine ondernemingen die niet openbaar zijn gemaakt niet in deze opsomming zijn vermeld. Autonome groei waarbij bedrijven door geleidelijke investeringen in bestaande activiteiten zijn gegroeid, zijn niet als strategische maatregel opgenomen.

13.1 Horizontale capaciteitsgroei (1)

‘Horizontale capaciteitsgroei’ betekent in deze studie de fusie met of overname van een bedrijf met een vrijwel identiek assortiment, dat aan bestaande markten wordt afgeleverd en dat over dezelfde competenties beschikt, of anders gezegd ‘meer van hetzelfde’. Soms wordt zij bewerkstelligd door een overname van alleen gelijksoortige productiecapaciteit. In hoofdstuk 9 over de textielfusies zijn de voordelen en de redenen van horizontale capaciteitsgroei reeds uiteengezet. Kort samengevat betreffen deze, wat Ansoff heeft genoemd, de horizontale synergie: omzetsynergie, operationele synergie, investeringssynergie en managementsynergie.¹ M.a.w.: schaalgroottevoordelen op talloze gebieden.

Een nadeel van horizontale capaciteitsgroei is dat de onderneming zich beperkt tot één of enkele PMCC's van één bedrijfstak waarbij, indien deze in moeilijkheden komt zoals dat in de KRL-industrie het geval is geweest, de risico's van de onderneming niet voldoende gespreid zijn en zij kwetsbaar wordt. Horizontale capaciteitsgroei beperkt zich per definitie tot het eigen land. Bij de bespreking van de groeistrategie 'marktontwikkeling' zal blijken dat de horizontale groei ook een internationale dimensie kent. Deze maatregel zal verderop in deze studie worden besproken. Horizontale capaciteitsgroei is aanvankelijk binnen de KRL-industrie veel toegepast, waarbij spinnerijen, weverijen en veredelingsbedrijven met hetzelfde artikelpakket werden samengevoegd, later nam de frequentie van horizontale groeimaatregelen af. Verdeeld over de onderscheiden drie perioden, 1950 - 1965, 1965 - 1985 en 1985 - 2000 zijn in onderstaande tabel de KRL-ondernemingen vermeld die horizontale groei hebben toegepast.

Tabel 13.1 Maatregelen tot horizontale capaciteitsgroei binnen de KRL-industrie 1950-2000¹⁾

Bestaand product in bestaande markten			
	1950 - 1965	1965 - 1985	1985 - 2000
Horizontale capaciteitsgroei	F.KSW - H.ten Cate* * F.KNTU 6 spinnerijen (5) F.Blijdenstein - Willink * * F.Van Heek - Scholco * * F.Van Heek/Rigtersbleek/Nico ter Kuile (2) F.Van Dissel/V.d. Briel & Verster F.Vlisco - Ankersmit O.De Regenboog (Palthe) * O.Van Dam (Schuttersveld) O.Gerhard Jannink (Schuttersveld) * O.A.J.ten Hoopen (N.t.Kuile) O.Ensch.Katoen Spinnerij (Tubantia) * O.Artzenius Jannink (JFScholten) O.Posterholt (Artex) O.Weverij Jansen&Tilanus (Rigtersbleek)	O.Schellens (Hatéma) * * O.De Haes Holland (GH) * * O.Eurodomus (GH.) * O.Gelderman (KNTC) O.Transburg (NBW) * O.Spontor(Driessen/Twenthe)	O. Plusol (Twenthe) Kunststoffen activiteiten: O.Synbra Unie, piepschuim (KNTC) * O.Bandinga, plast. verpakking(KNTC) * O.Combiplast, plastic sluiting(KNTC) * O. Nymplex, kunstgras (KNTC)
	Totaal: 20	Totaal: 6	Totaal: 1 + 4 = 5

1) F. = Fusie. Een fusie van bedrijf A met bedrijf B wordt als één maatregel gezien, de fusie van zes spinnerijbedrijven van de KNTU wordt als vijf maatregelen beschouwd en is als (5) vermeld. De fusie met de KNTU-weverijen wordt als een voorwaarts integratie beschouwd. De fusie van Van Dissel met het uit 1888 bestaande bedrijf Van den Briel & Verster wordt als één maatregel gezien.

O. = Overname. Een overname door bedrijf C van bedrijf D wordt als één maatregel gezien Tussen (...) is vermeld de overnemende partij.

De kunststoffen bedrijven zijn apart geregistreerd. Bij deze en de volgende tabellen zijn de volgende nieuwe afkortingen gebruikt: GH: Gamma Holding, BW: Blijdenstein-Willink, NBW: Nederlandse Bont Weverij, Twenthe: Stoomspinnerij Twenthe, WTF: Wisselinks Textiel Fabrieken, VSW: Veenendaalse Stoomspinnerij en weverij, andere namen zijn voluit geschreven.

* De combinatie bestaat na 10 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

* * De combinatie bestaat na 20 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

Soms is door samenvoeging van twee bedrijven één geheel geïntegreerde nieuwe productie-eenheid ontstaan met een grotere schaal, in andere gevallen zijn bedrijven als aparte werkmaatschappijen naast elkaar blijven bestaan en was slechts van een gedeeltelijke integratie sprake. In de periode 1950-1965 vinden door fusie en overname 20 maatregelen van horizontale capaciteitsgroei plaats. In de twee volgende perioden neemt het aantal horizontale groeimaatregelen af tot zes, respectievelijk vijf, waarvan in de laatste periode vier in de sector kunststoffen, die niet in de volgende analyses worden betrokken. Opvallend is dat na 1965

de tijd van de horizontale fusies voor de KRL-industrie als groeimaatregel definitief voorbij is, en daarna alleen nog horizontale overnames plaatsvinden. Wel vinden in 1978 nog een achttal horizontale fusies plaats, doch zij hebben alle tot doel gezamenlijke capaciteitsvermindering, zij kunnen dus niet als groeimaatregel worden geïnclassificeerd en zijn niet in de tabel opgenomen. De zes horizontale overnames uit de periode 1965–1985 vinden alle plaats in de jaren 1965 tot 1973. Daarna is de tijd van horizontale capaciteitsgroei, op één uitzondering na, definitief voorbij.

Van de in totaal 12 fusies met als doel horizontale groei bestaan er na 20 jaar nog twee, KNTC en BW. Bij twee andere fusies, die ook na 20 jaar nog bestaan, is één bedrijf gesloten en samengevoegd met het andere. Zo is Ankersmit uit Deventer in 1965 gesloten en samengevoegd met Vlisco en is Scholten & Co uit Almelo begin jaren '80 opgegaan in L.van Heek. De andere acht horizontale fusies zijn alle geliquideerd, d.w.z. 67%. Bij de horizontale overnames is het beeld nog ongunstiger. Van de 15 KRL-overnames bestaan er na 20 jaar nog slechts twee bedrijven. Circa 85% is verdwenen. Het merendeel van de gefuseerde en overgenomen bedrijven met het doel horizontale capaciteitsgroei, is reeds binnen ca. 10 jaar geliquideerd.

Aanvankelijk waren in de KRL-industrie de maatregelen van horizontale capaciteitsgroei, evenals in een gezonde bedrijfstak, offensief van aard. Het doel was door middel van schaalvergroting rationeler, dus met een lagere kostprijs, te kunnen produceren teneinde daardoor de marges te kunnen vergroten en/of de concurrentiekracht te kunnen versterken en daardoor het marktaandeel te kunnen uitbreiden. Met name bij de fusies verschuift het karakter in de 60^{er} jaren van offensief naar defensief, waarbij de motieven als schaalvergroting en versterking van de concurrentiekracht, teneinde de bestaande marktposities beter te kunnen verdedigen tegen de opkomende buitenlandse concurrentie, van kracht blijven.

In de laatste periode van 1985 - 2000 vinden in de KRL-industrie, met uitzondering van één kleine overname, geen horizontale capaciteitsgroeimaatregelen meer plaats. De bedrijfstak is dan sterk ingekrompen en door de overgebleven bedrijven wordt de groei in andere richtingen gezocht.

Over het gehele tijdvak van 1950 tot 2000 hebben slechts enkele gevallen van horizontale capaciteitsgroei stand gehouden en is het totaalbeeld uiterst somber. De verwachte voordelen zijn slechts ten dele gerealiseerd en hadden alleen op korte termijn enig effect. Zij waren niet bestand tegen de structurele neergang van de bedrijfstak. Geconstateerd kan worden dat het textiel topmanagement onvoldoende heeft rekening gehouden met de naderende structurele neergang en zo dat wel is gedaan, dat de kracht daarvan is onderschat, respectievelijk dat de verwachte voordelen van de horizontale capaciteitsgroei zijn overschat.

Opvallend is het wel dat in de laatste periode vier horizontale overnames plaatsvinden vanuit de nog jonge en groeiende kunststoffensector. Omdat de kunststoffensector bij KNTC rond 1985 reeds een substantiële omvang heeft bereikt, wordt de uitbreiding daarvan na 1985 door ons als expansiestrategie geïnclassificeerd en niet als conglomerate diversificatie. Evenals in de 50^{er} jaren in de KRL-sector zijn deze overnames offensief van aard, met als doel door middel van schaalvergroting rationeler te kunnen produceren en het marktaandeel te vergroten. Er lijkt hier sprake te zijn van een repeterend verschijnsel dat aangeeft dat horizontale capaciteitsgroei vooral past bij groeiende bedrijfstakken. In de volgende paragrafen worden de belangrijkste motieven voor horizontale capaciteitsgroei besproken: schaalvergroting, concurrentievermindering en verwerven van extra productiecapaciteit.

13.1.1 Schaalvoordelen en vergroting marktaandeel

Het belangrijkste motief voor horizontale fusies en overnames in de KRL-industrie was het behalen van schaalvoordelen en het daardoor versterken van de concurrentiekracht. Bedrijven werden samengevoegd tot een groter geheel, waarbij door schaalvergroting de kosten per eenheid product zouden moeten dalen. Deze schaalvoordelen deden zich in principe in alle functionele gebieden en op alle niveaus van de organisatie voor, het daadwerkelijke realiseren

ervan kostte echter tijd. Een bekwaam management ging, rekening houdend met de sociale consequenties, snel tot handelen over teneinde de te behalen voordelen op zo kort mogelijke termijn te kunnen realiseren. Bij de bespreking van de reuzenfusies in de KRL-industrie is gebleken dat hierbij aanzienlijke verschillen in snelheid aan de dag zijn getreden. Toch kan overduidelijk worden geconstateerd dat de in hoofdstuk 9.1. genoemde conclusies van De Jong en Schenk, “dat gemiddeld genomen fusies en overnames niet leiden tot toename van de productie efficiency, de winstgevendheid op zijn hoogst gelijk blijft en dat zij niet leiden tot superieure prestaties”, zeer zeker op de KRL-industrie van toepassing zijn geweest.

Een tweede belangrijk motief voor horizontale groei was het verkrijgen van een groter marktaandeel met het doel daardoor meer macht in de markt te kunnen uitoefenen, met name op het gebied van prijs en aanbod. Door een hogere concentratie binnen de bedrijfstak nam over het algemeen de felheid van de concurrentie af. Door het opengaan van de grenzen binnen de EG en de toename van de invoer uit verre en nabije landen was er echter binnen de KRL-industrie steeds meer sprake van prijsdruk, waardoor de mogelijke voordelen van de schaalvergroting werden achterhaald. Beide motieven, schaalvergroting en vergroting van marktaandeel, kwamen in de praktijk vaak tezamen voor. Andere motieven van horizontale capaciteitsgroei waren meer van incidentele aard, zoals het uit de markt nemen van een concurrent ter vermindering van de concurrentie of het verwerven van extra productiecapaciteit.

Nadat de fusies met het doel horizontale capaciteitsgroei reeds in hoofdstuk 9 zijn besproken, worden hieronder enkele voorbeelden van overnames met hetzelfde doel gegeven. Allereerst de periode 1950–1965.

* Een grote horizontale overname is die van het loonveredelingsbedrijf De Regenboog te Tilburg dat door Palthe loonveredeling en drukkerij te Almelo in 1961 wordt overgenomen. De Regenboog was op de Zuid-Nederlandse wol- en KRL-industrie gericht en vormde qua geografische deelmarkt een goede aanvulling op de marktpositie van Palthe die vnl. op Twente en de Achterhoek was georiënteerd. Beide waren grote veredelingsbedrijven met respectievelijk 900 en 500 medewerkers. Daarnaast bestond Palthe uit een chemische wasserij met ca. 1200 medewerkers. De Regenboog maakte voor de overname een omvangrijk verlies dat door de kennis en ervaring bij Palthe na de overname kon worden weggewerkt. Daarna wordt De Regenboog een gezond loonveredelingsbedrijf dat tijdens het wegvallen van de wolindustrie kans ziet nieuwe markten aan te boren zoals de tapijt- en de zonweringindustrie. In 1969 wordt de oude inefficiënte fabriek in de binnenstad van Almelo verlaten en wordt een nieuwe fabriek gebouwd waardoor een gezamenlijke arbeidsbesparing van ca. 400 personen wordt bereikt. Door het in het volgende decennium wegvallen van textielklanten ontstaat daarna een voortdurende onderbezetting, waardoor vanaf 1975 de capaciteit van beide vestigingen regelmatig moet worden verminderd. Na een sectorale herstructurering en sluiting van het loonveredelingsbedrijf te Almelo in 1979 gaat in het begin van de 90^{er} jaren De Regenboog door een faillissement ten onder.

De overname van De Regenboog door Palthe in 1961 vond plaats toen er nog geen sprake was van een structurele neergang. De verwachte voordelen van een groter marktaandeel konden aanvankelijk door de koppeling van twee locaties in de beide textielcentra Twente en Brabant worden gerealiseerd. Ook konden ca. tien jaar later door de bouw van een nieuwe fabriek buiten het stadscentrum te Almelo nog grote efficiencyvoordelen worden behaald. Toen in de 70^{er} jaren talloze opdrachtgevers in moeilijkheden kwamen en de loonorders, waarvan beide bedrijven geheel afhankelijk waren verminderden, wreekte zich het feit dat er geen alternatieve uitweg was en het loonbedrijf in een zeer afhankelijke positie verkeerde, omdat het geen eigen product kende. Ook wreekte zich dat er altijd een relatief grote afstand heeft bestaan tussen een loonveredelaar en de eindverbruiker van het doek, waardoor het aan

directe marktinformatie heeft ontbroken. Het voorbeeld geeft voorts aan welk een spanningsveld er kan ontstaan, als een fabriek uit de binnenstad moet verdwijnen, een nieuwe moet worden gebouwd terwijl de afzetmarkt na een aantal jaren onder druk komt te staan. Een ander voorbeeld van een (voor de hand liggende) horizontale overname was die door Spinnerij Tubantia van de Enschedesche Katoen Spinnerij (EKS), waarin vanaf 1833 Koning Willem I aandeelhouder is geweest.²

* In 1959 werd besloten deze twee middelgrote en gelijksoortige spinnerijen, die al vele jaren nauw met elkaar hadden samen gewerkt, pal naast elkaar lagen en bovendien dezelfde directie hadden, tot één productietechnische - en commerciële eenheid samen te voegen. Kostenbesparingen, schaalvergroting en een mogelijke beursgang waren de hoofdmotieven voor deze samensmelting, die onder de oude naam Spinnerij Tubantia werd voortgezet.³

De maatregel kan als een logische stap worden gezien tussen twee buurbedrijven waarvan de directie al sinds 1882 uit een personele unie had bestaan. De integratie van beide bedrijven heeft zich zonder al te grote schokken voltrokken en zij heeft tot gevolg gehad dat er uit twee spinnerijen één grootschalig bedrijf is ontstaan. Afgevraagd kan worden waarom deze stap niet eerder is genomen. Daarbij mag worden verondersteld dat de noodzaak daartoe nooit sterk aanwezig is geweest en pas werd doorgevoerd toen bij het management het inzicht ontstond dat bij het opengaan van de binnengrenzen van de EEG de concurrentie zou gaan toenemen. Later in deze studie zal blijken dat het betreffende management dankzij dit inzicht ook toen al een diversificatie heeft uitgevoerd.

De horizontale overnames uit de volgende periode 1965–1985, hadden niet meer dezelfde doelen als voorheen. Met name schaalvergroting en het verwerven van extra productiecapaciteit kwamen, op een enkele uitzondering na, niet meer voor, er werd meer accent gelegd op vergroting van marktaandeel. Opvallend hierbij is dat vóór 1965 nagenoeg alle overgenomen bedrijven of één van de fusiepartners na de overname met het overnemende bedrijf werden geïntegreerd tot een meer efficiënte eenheid, terwijl na 1965 alle overgenomen bedrijven als aparte werkmaatschappij binnen de overnemende partij werden voortgezet. Het gezamenlijke marktaandeel werd wel vergroot doch elk overgenomen bedrijf behield zijn eigen ‘gezicht’ in de markt, had een eigen (bedrijfs)directie en er werd gebruik gemaakt van de onderlinge synergie. Het in die jaren in zwang gekomen decentralisatiebeleid, waarbij de verantwoordelijkheden voor de gang van zaken naar lagere niveaus in de organisatie werden gedelegeerd, heeft hierbij ongetwijfeld een rol gespeeld.

De meeste in die tijd overgenomen bedrijven hebben na de overname nog vrij lang bestaan. Enkele anderen zoals Gelderman en de Spontor Groep, werden na een aantal jaren vanwege omvangrijke verliezen met andere werkmaatschappijen samengevoegd. De eerste groep produceerde stoffen voor de interieursector die langere tijd rendabel zijn geweest in tegenstelling tot de kledingsector, waarop de laatste twee bedrijven waren gericht. In de laatste periode van 1985–2000 heeft slechts één (kleinschalige) overname plaatsgevonden. Het verrichten van horizontale overnames is in de KRL-industrie in Nederland dan in feite voorbij.

13.1.2 Concurrentievermindering

Nauw verbonden met vergroting van het marktaandeel is de strategie van concurrentievermindering. De achtergrond hiervan is om door een oligopolide situatie te creëren de concurrentie te kunnen verminderen teneinde meer macht met gunstige prijsstelling in de afzetmarkt te kunnen verkrijgen. De strategie van concurrentievermindering kan zowel offensief of als defensief worden beschouwd en is in deze studie ook reeds besproken bij de stabiliteitsstrategieën (hoofdstuk 10.3.4). Naast het geschetste voorbeeld waarbij na de fusie van Texoprint de productiecapaciteit van de drukkerij van Ankersmit werd stilgelegd en werd geconcentreerd bij Van Vlissingen, is er een voorbeeld van concurrentievermindering als groeistrategie.

* In 1959 wordt textielfabriek M. van Dam & Zonen NV te Enschede, een kleinschalige producent van corduroy, door de grootste speler in deze markt Koninklijke Textielfabrieken Schuttersveld overgenomen. Doel van de overname is het uit de markt nemen van een concurrent en het verkrijgen van haar marktaandeel. Nadat de weverij van Van Dam is gemoderniseerd blijft deze als weverij voor het moederbedrijf in functie, de andere productieafdelingen worden vanwege de schaalvoordelen geconcentreerd bij Schuttersveld.

Vijf jaar later neemt Schuttersveld Gerhard Jannink & Zonen NV te Enschede over, eveneens producent van corduroy maar ook van andere kledingstoffen. Omdat beide ondernemingen op verschillende kwaliteitsniveaus opereren blijven de verkooporganisaties onafhankelijk naast elkaar functioneren en versterkt Schuttersveld op deze wijze haar positie op de afzetmarkt van corduroy.⁴ De productieafdelingen worden zo veel mogelijk geconcentreerd en Schuttersveld is dan verreweg de grootste producent van corduroy in Nederland geworden. Als derde stap in deze strategie wordt in hetzelfde jaar, uit het faillissement van de laatste zelfstandige producent in de corduroysector de NV Nederlandse Verenigde Textielbedrijven J.W.Meyerink & Co te Winterswijk, een groot aantal machines overgenomen. De achtergrond van deze actie is het voorkomen dat een nieuwe concurrent met goedkope machines deze sector betreedt.

Door deze drie strategische maatregelen verwerft Schuttersveld in Nederland vrijwel het monopolie als producent/aanbieder van corduroy stoffen. Alleen Hedeman te Almelo, behorende tot KNTC, produceert dit artikel nog op kleine schaal. Door het wegvallen van Meyerink & Co neemt de vraag bij Hedeman echter plotseling sterk toe en blijkt dat het nastreven van een monopolie positie door Schuttersveld ook tegenkrachten heeft opgeroepen.⁵ De eerste vijftien jaren zal echter de omzet bij Schuttersveld sterk toenemen en worden er voor KRL-begrippen, zeer goede financiële resultaten behaald. Daardoor kan hier van een succesvolle strategische maatregel kan worden gesproken.

13.1.3 Het verwerven van extra productiecapaciteit

Overnames met als hoofddoel het verkrijgen van extra productiecapaciteit hebben zich voornamelijk in de 50^{er} jaren voorgedaan, toen er nog sprake was van een tekort aan capaciteit. Het voordeel van deze maatregel was het op korte termijn kunnen beschikken over een reeds functionerend machinepark, terwijl in enkele gevallen soms ook klanten konden worden overgenomen. Meestal was daarbij bij de overgenomen partij sprake van zwak commercieel management dat niet in staat was een volledige bezetting van het eigen productie apparaat te realiseren en afhankelijk was geworden van het accepteren van loonorders van andere bedrijven waaraan het zich in feite ondergeschikt had gemaakt, ook wel genoemd een captive strategy. Het was een strategie voor kleinere KRL-bedrijven die zich op deze wijze nog ten dele konden handhaven, maar geleidelijk aan hun zelfstandigheid verloren. De laatste twintig jaar is een variant van de captive strategy ontstaan met name in de automobiel- en computer-industrie waar toeleveranciers van deze bedrijfstakken een zogenaamde comakership-relatie met klanten opbouwen. Daarbij treedt een verschuiving op van een transactiegerichte oriëntatie naar een partnergerichte relatie. Het gaat daarbij om een intensieve langdurige relatie die op wederzijds vertrouwen berust en begint met de ontwerpfase en de detailspecificatie voor de productie. In zekere zin is sprake van een achterwaartse integratie zonder verandering in de eigendomsverhoudingen.⁶ Binnen de KRL-ondernemingen zijn zij met name aan de orde geweest bij de toelevering aan de automobiel- en de computer/printerindustrie en komen bij de later te bespreken individuele ondernemingsstrategieën aan de orde. Daarnaast waren er ook overnames van weverijen die om de één of andere reden de zelfstandigheid wilden prijsgeven en waar de overnemende partij uit was op horizontale vergroting van de productiecapaciteit. Enkele voorbeelden van overnames in de KRL-industrie vanwege de productiecapaciteit:

* In 1954 wordt NV v/h A.J.ten Hoopen & Zn te Neede, ter uitbreiding van de capaciteit en vanwege het ruimere arbeidsaanbod op het platteland dan in de steden, door het Enschedese weverijbedrijf Nico ter Kuile overgenomen. Twee jaar later neemt J.F.Scholten het veel kleinere weverijbedrijf Jannink's Textiel- en Nettenbedrijf NV (vroeger Artzenius Jannink & Co) te Goor over, die een aantal voorafgaande jaren voor een groot deel bezet is geweest met loonwerk voor Scholten. Hetzelfde is het geval met de weverij van Jansen & Tilanus die in loon heeft gewerkt voor Rigtersbleek en in 1960, inclusief het tricotagebedrijf, bij een conflict over het afgesloten contract door deze wordt overgenomen.⁷ Tot slot wordt in 1963 de Textielfabriek Posterholt NV vanwege de aanwezige weverijmachines en personeelsleden door het toen expansieve Brabantse Artex overgenomen.

Het waren alle overnames in de 50^{er} jaren, toen er nog sprake was van een groeiende vraag naar textiel en de meeste KRL-bedrijven hun productiecapaciteit te vergrootten. Dit kon door deze overnames worden versneld, waarbij aanloopproblemen werden voorkomen. Nadien kwamen overnames met als doel het louter verwerven van extra productiecapaciteit niet meer in de KRL-industrie voor.

Uit de hierboven beschreven maatregelen en voorbeelden van horizontale capaciteitsgroei kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1. Toen de gang van zaken in de bedrijfstak KRL nog redelijk gezond kon worden genoemd, werd horizontale capaciteitsgroei teneinde voordelen van schaalvergroting te behalen en het marktaandeel te vergroten, als offensieve maatregel over een breed front toegepast.
2. Toen daarna voelbaar werd dat de internationale concurrentie toenam, bleef horizontale capaciteitsgroei, met het doel via grootschalige productie met een lagere kostprijs beter te kunnen concurreren d.m.v. fusie nog wel toegepast, maar het karakter veranderde van offensief naar defensief.
3. Toen vervolgens de gang van zaken verder verslechterde, verminderde het aantal horizontale overnames. De meeste vonden plaats om het marktaandeel c.q. de marktmacht te vergroten.
4. Na 1975 heeft horizontale capaciteitsgroei als strategische maatregel nagenoeg afgedaan.
5. Over het algemeen hebben de maatregelen tot horizontale capaciteitsgroei slechts een beperkte tijd succes gehad. Bij het nemen van deze maatregelen was nog geen inzicht aanwezig in de ingrijpende neergang zoals die later heeft plaatsgevonden.

13.2 Marktpenetratie (2)

Naast de hierboven besproken horizontale capaciteitsgroei is marktpenetratie een ander middel om de omzet te doen groeien. Deze strategische maatregel heeft tot doel met de bestaande producten dieper binnen te dringen in de bestaande markten en dus het marktaandeel te vergroten. Daartoe staan twee mogelijkheden open:

1. Meer van het bestaande assortiment aan de bestaande klanten afzetten. Dat kan worden gerealiseerd door de gebruiksintensiteit op te voeren en/of door het assortiment te verdiepen, d.w.z. het aantal productvarianten uit te breiden.
2. Binnen de bestaande markt nieuwe klanten te werven, of andere afzetkanalen of marktsegmenten te gaan bewerken. Instrumenten daartoe zijn het versterken van de marktwerking, een actief prijs- en promotiebeleid, maar ook assortimentsverbreding.

Vooral toen de afzet van de kledingstoffen in het begin van de neergang onder druk kwam te staan hebben talloze KRL-ondernemingen gepoogd, de omzet te doen groeien door de collecties uit te breiden door meer kleuren en dessins te brengen. Later moest worden gedesinvesteerd of assortimentsbeperking worden doorgevoerd om te grote versnippering in de productie te verminderen en verliesmakende artikelen te saneren (Hfdst. 11.2.1.).

De strategische maatregelen van marktpenetratie van individuele bedrijven zijn vanwege de concurrentie meestal niet aan de openbaarheid prijsgegeven. Er is dan ook in deze studie geen sprake van een volledig beeld van deze maatregel. Toch zijn er in de KRL-industrie enkele voorbeelden van marktpenetratie beschikbaar, door het overnemen van het marktaandeel van een collega/concurrent. Daarnaast is een aantal bedrijven overgegaan tot het bewerken van nieuwe afzetkanalen. In de onderstaande tabel wordt een aantal van deze genomen maatregelen opgesomd en daarna toegelicht.

Tabel 13.2 Enkele voorbeelden van maatregelen tot marktpenetratie in de KRL industrie 1950–2000¹⁾

Bestaand product in bestaande markten			
	1950 - 1965	1965 - 1985	1985 - 2000
Overname marktaandeel van collega/concurrent		O.VSW bedtextiel (WTF) O.v.Dissel/v.d.Briel/Verster en Kodijko (Van Dijk & Zn.) O.HatémaVelours (Artex, Raymakers) O.KS tentdoek (WTF)	
Nieuw afzetkanaal	St.Walra (Van Dijk & Zn) * St.Kendix (Van Dijk & Zn) * St.Diverse merkartikelen *	St.Friendshop (KNTC) St.Diverse merkartikelen *	

1) O. = Overname. St. = Start. Van start is alleen sprake, als een nieuw bedrijf wordt opgericht. Tussen (...) geeft de overnemende partij of het met een nieuw afzetkanaal startende bedrijf aan. Vanwege het feit dat niet al deze maatregelen in de openbaarheid zijn gebracht zijn de cijfers niet voor de gehele bedrijfstak gekwantificeerd.* = Het gestarte bedrijf heeft meer dan 10 jaar bestaan.

13.2.1 Overname van marktaandeel

Overname van een marktaandeel is de strategie waarbij door een onderneming de voorraden, een deel van de verkooporganisatie en soms de merken van een ander bedrijf dat in dezelfde markt een positie bezit, worden overgenomen. De verkopende partij heeft op zijn beurt vaak een gegronde reden om deze activiteiten te willen afstoten en daar is dan van een krimpstrategische maatregel sprake. Het overnemen van het marktaandeel van een concurrent die zich uit de markt terugtrekt of in een faillissementsscenario terecht komt, is een gemakkelijke manier om groei van het marktaandeel te realiseren. Het lijkt een voor de hand liggende maatregel, maar blijkt in de praktijk tegen te vallen. Meestal is een slechte gang van zaken een belangrijk motief voor een desinvestering of ligt dat ten grondslag aan een surseance c.q. faillissement. Juist door deze slechte gang van zaken blijkt dat vele klanten reeds vroegtijdig een andere leverancier hebben gezocht, en bovendien laat een klant zich niet zo maar overdragen. Anderzijds is het ongestoord doorgaan van leveringen door een nieuwe leverancier voor vele klanten ook zeer welkom, zeker als het om merkartikelen gaat. Daarom is in de praktijk de stelregel ontstaan: “Je moet voor de overname van een marktaandeel niet te veel betalen, maar als het lukt is het mooi meegenomen”. Enkele voorbeelden van overnames van marktaandelen zijn:

* Het overnemen van het assortiment bedtextiel van de Koninklijke Veenendaalse Stoomspinnerij en Weverij (VSW) door Wisselink in 1970. Daarbij werden de voorraden en een deel van de verkoopstaf overgenomen en in eerste instantie ondergebracht in een nieuwe verkooporganisatie genaamd Veenendaal/Twenthe. Na ruim een jaar werd deze BV geïncorporeerd in de bestaande organisatie van Wisselink. In 1971 nam de Linnenweverij Van Dijk & Zn een deel van de voorraden, de verkooporganisatie en de handelsnamen Kodijko-Van Dissel/Van den Briel & Verster over.⁸ In 1981 staakte Kaars Sijpestein te Krommenie de productie van tentdoek

en werden de marketing activiteiten inclusief het merk 'KS' door Wisselinks Textiefabrieken overgenomen.⁹ In dezelfde tijd legde Hatéma haar veloursproductie stil en werd dit 'pakket' (marktaandeel en voorraden) overgenomen door collega/concurrent Artex. Toen de laatste in 1990 een sterfhuis-turnaround onderging werd het pakket weer overgenomen door collega/concurrent Raymakers.

In al deze situaties kon door de overnemende partij de omzet worden vergroot en werden niet rendabele artikelen vervangen door wel rendabele. De effecten bleven echter tot de korte termijn beperkt want op langere termijn werden bijna alle overnemende partijen geconfronteerd met een verdere neergang van de betreffende textielproductie in Nederland. Rond de eeuwwisseling waren nagenoeg al deze partijen en hun productiefaciliteiten in de oorspronkelijke vorm geliquideerd.

De conclusie is dat de overnames van een marktaandeel, net als de sterfhuis-joint ventures, een bescheiden en vooral tijdelijk effect hebben gehad op de omzetonwikkeling van de overnemende partij. Zij hebben geen van alle een structurele verbetering tot stand gebracht. In de praktijk is deze maatregel, die soms met 'lijken pikken' werd aangeduid, dan ook niet veelvuldig voorgekomen.

13.2.2 Het bewerken van nieuwe afzetkanalen

Naast de overname van een marktaandeel is het gaan bewerken van een ander afzetkanaal, waarlangs het product de uiteindelijke gebruikers bereikt, een tweede, maar ook een sympathieker manier om snel in een bestaande markt te groeien.

* Uit de bescheiden direct mail-verkoop die er bij de NV Linnenweverijen Van Dijk & Zonen te Waalre bestond, werd in 1953 Walra CV opgericht. Het doel daarvan was door directe verkoop, d.w.z. door rechtstreeks bezoek aan huis door 'adviseuses', een complete uitzet van textielartikelen voor de huishouding aan aanstaande bruiden te leveren. Door uitkoop door een familielid kon Walra zich kort daarop losmaken van het moederbedrijf Van Dijk. Door een sterk marktgericht beleid maakte de jonge onderneming een aanzienlijke groei door waarbij vooral in de jaren '70, toen de jeugd uit de naoorlogse geboortegolf de huwbare leeftijd bereikte, de omzet zeer sterk toenam. Na de verzelfstandiging vermindert de inkoop bij het oorspronkelijke moederbedrijf en wordt het doek op specificatie aanvankelijk in Nederland, later in het buitenland ingekocht. Wel wordt een eigen confectieafdeling annex borduurcapaciteit opgericht, waardoor de laatste productiefasen in eigen beheer worden verricht en het voorraadniveau beter kan worden beheerst. Door te werken met eigen inkopers, dessinontwerpers en zelf de productie specificaties te bepalen, kan Walra dan een geheel eigen gezicht aan een kwalitatief hoogwaardig product geven. Door de veranderende maatschappelijke omstandigheden vindt in 1979 een grote omslag plaats. Het begrip uitzet wordt ouderwets, daarnaast stellen de Dolle Mina's dat Walra de aanstaande bruidjes dom houdt. Het bedrijf schaft het spaarsysteem af en vervangt dit door een afbetalingssysteem. Geleidelijk aan wordt ook het assortiment verruimd met andere textielartikelen voor het huis en de huishouding, de adviseuses voor de uitzet worden vervangen door interieuradviseuses met een accent op kleuradviezen. De omzet neemt echter verder af. Door betere opleidingen en de krappe arbeidsmarkt wordt het steeds moeilijker geschikte dames voor het beroep adviseuse vinden. Aanvankelijk gaan de dames nog met een laptop op stap, doch door de geringe dekking en de sterk gestegen autokosten worden de bezoekkosten te hoog. Rond 2000 wordt Walra afgebouwd en vrijwillig geliquideerd.¹⁰

De directe verkoop middels adviseuses aan een specifieke en traditioneel getinte klantengroep van een breed assortiment textielartikelen, gekoppeld aan een spaarsysteem, was voor de textielindustrie een uniek verkoopkanaal. Bovendien werd Walra niet gehinderd door een

eigen productiecapaciteit en was het vrij om elders (goedkoper) in te kopen. Het zijn twee succesfactoren die de basis hebben gevormd voor het welslagen van Walra. Jammer is het dat bij het uit de tijd geraken van het verschijnsel huwelijksuitzet geen vervangende artikelen zijn gevonden voor het systeem van de directe verkoop. De in de 50^{er} jaren commercieel inventieve textielonderneming Van Dijk verschaft nog een ander voorbeeld van het bewerken van een nieuw afzetkanaal, n.l. het afstand nemen van de leveranties aan de groothandel en het rechtstreeks gaan bewerken van de detailhandel terwijl tegelijkertijd nieuwe geografische markten wordt betreden.

* Om de met hoge marges werkende woningtextielgroothandel in Nederland te omzeilen en rechtstreeks te gaan leveren aan de detailhandel werd in 1958 door Van Dijk & Zonen te Waalre Kendix International Textiles BV opgericht die onder het merk 'Kendix' een eigen gordijnstoffencollectie op de markt bracht. Omdat men geleerd had van de ervaringen uit het verleden, werd gekozen voor het exclusieve marktsegment waarin design en kwaliteit de boventoon voerden. Naast de bewerking van de Nederlandse markt werden in de eerste helft van de 60^{er} jaren verkoopkantoren opgericht in Brussel, Aken, Milaan, Zwitserland en Frankrijk. Het accent lag sterk op hoogwaardige dessins die zelf werden ontworpen en waarvan de productie voor ca. 75 % bij derden werd uitbesteed. De eigen weverij werd een soort laboratorium, er was nooit onderbezetting en er vielen nooit ontslagen, maar zij bleef kleinschalig. Het bedrukken gebeurde bij derden. De nieuwe onderneming maakte een zeer gezonde groei door en veroverde een plaats in de top van de internationale gordijnstoffenmarkt. Door het hoge niveau was Kendix minder afhankelijk van de conjuncturele schommelingen dan de doorsnee aanbieder. In de 80^{er} jaren nam Gamma Holding de moedermaatschappij Van Dijk en dochter Kendix over.¹¹

Als succesfactoren van Kendix zijn te noemen:

- De sterk herkenbare collectie met creatieve dessins voor het internationale en hogere marktsegment
- Een nieuw merkartikel dat ook in de naam van de onderneming is terug te vinden
- Omdat ca. 75 % van de afzet door derden werd geproduceerd was het bedrijf flexibel en niet gebonden aan het Nederlandse loonniveau.

Een andere voorbeeld om een nieuw afzetkanaal te verkrijgen:

* In 1972 werd door KNTC een nieuwe vennootschap opgericht onder de naam 'Friendshop' met het doel een plaats te veroveren in de opkomende markt voor donsbedden. Onder het merk 'Vanessa' werden door derden geproduceerde donsbedden rechtstreeks aan de detailhandel geleverd. Onder druk van de toen heersende inkoopcombinaties moest de nieuwe opzet na twee jaar worden gestaakt en werd de handelsmaatschappij omgevormd tot een productiebedrijf dat zelf de productie van donsbedden ter hand nam om o.a. aan de inkoopcombinaties te leveren.¹² Nog tijdig kon de inschattingfout t.a.v. de reacties uit een ander afzetkanaal worden gecorrigeerd, maar het geeft wel aan dat het gevoel voor marketing zich in die tijd nog niet goed had ontwikkeld.

Het zoeken en bewerken van nieuwe afzetkanalen heeft zich met een zekere regelmaat tot ca. 1980 voorgedaan. Soms werd daarvoor, zoals in de aangehaalde voorbeelden, een aparte vennootschap opgericht. Meestal werd echter vanwege de concurrentie het gaan bewerken van een nieuw afzetkanaal geruisloos uitgevoerd. Andere bekende voorbeelden van het verwerven van een nieuw afzetkanaal zijn de producenten van textieleindproducten zoals o.a. Van Besouw (tapijt), Diddens en Van Asten ('Didas' dekens), Hatéma (velours en tapijt), Hedeman ('DDDDD' keukendoeken), KWF ('Seahorse' badhanddoeken), J.F.Scholten

(‘Swan’ zakdoeken), Spanjaard (‘Cinderella’ bedtextiel en ‘Teddy’ luiers) en Wisse-link (‘Damai’ bedmode), die, teneinde de vaak sterke positie van de groothandel te omzeilen een eigen merk lanceerden om een onafhankelijke marktpositie te verwerven bij de detailhandel. In de periode 1980–2000 werd vanwege de hoge kosten van marktwerking in een aantal gevallen juist weer afstand gedaan van de rechtstreekse levering aan de detailhandel. Ook legden talloze merkartikel-producenten in de moeilijke 70^{er} jaren het loodje, zodat aan het einde van de eeuw van de aanzienlijke variatie van Nederlandse textielmerken slechts enkele zijn overgebleven.

Geconcludeerd kan worden dat de maatregelen tot het verwerven van een nieuw afzetkanaal in de meeste gevallen voor de middellange termijn een gunstige uitwerking hebben gehad op de afzetmogelijkheden van de betrokken ondernemingen. Zeker geldt dat voor een aantal merkartikelen die rechtstreeks aan de detailhandel werden afgezet en zich dankzij het merk beter hebben kunnen onderscheiden t.o.v. de merkloze en/of ingevoerde artikelen. Maar voor de langere termijn is het verwerven van nieuwe afzetkanalen voor de KRL-ondernemingen geen afdoende maatregel geweest tegen de toegenomen concurrentie.

13.3 Productverbetering, resp. specialisatie (3)

Hieronder wordt verstaan de strategie waarin de onderneming bij de bestaande technologie probeert te groeien door bestaande producten te verbeteren. In hoofdstuk 11 is reeds uiteengezet dat specialisatie als maatregel ook is toegepast als onderdeel van een krimpstrategie. De grens is hierbij niet altijd scherp te trekken, omdat in een aantal gevallen na een kortere of langere tijd van krimp weer opnieuw groei werd ingezet. Bij productverbetering wordt getracht de kwaliteit van het functioneren van het product te vergroten en wordt, meestal tegen een hogere prijs, ingespeeld op steeds hogere en meer specifieke wensen van de klant. Hierbij wordt ook wel gesproken van ‘upgrading’. Uiteindelijk kan productverbetering uitmonden in specialisatie, waaronder wordt verstaan het zich beperken tot de productie van een bepaald product, waarvan het economisch nuttig effect wordt vergroot door een optimale aanpassing aan de behoeften van de afnemers.¹³ Het bedrijf onttrekt zich daarbij bewust aan het massasegment van de markt en er is sprake van een duidelijke strategische keuze. Van der Schroeff duidt daarbij op de afweging die daarbij moet worden gemaakt: “In de beleidsoverweging hoever men met de specialisatie van het bedrijf zal gaan, zal een afweging nodig zijn van de efficiëntievergroting en daartegenover van de vernauwende werking op de aanwendingsmogelijkheid. Van de verhouding van opbrengst en kosten zal het bovendien afhangen in hoeverre de specialisatie van economisch voordeel wordt geacht”.¹⁴ Tijdens de neergang van de KRL-industrie was er nauwelijks sprake van deze afweging en van een vernauwende aanwending. Door de opkomende lagergeprijsde concurrentie uit het buitenland waren er voor de langere termijn slechts twee uitwegen, niet te ver van de bestaande activiteiten afstaande productverbetering gevolgd door specialisatie of productvernieuwing. Het laatste is slechts in zeer beperkte mate voorgekomen. Een aantal voorbeelden van productverbetering en specialisatie worden hieronder weergegeven.

* Bij de spinnerij L van Heek te Losser is al voor de tweede Wereldoorlog een specialisatie ontwikkeld, n.l. hoogwaardige garens die werden gebruikt voor de fabricage van naaigarens. Ook werd toen voor het afvalproduct van deze spinnerij een nieuwe productielijn opgezet van verbandwatten die later de basis zou worden van een specialisatie op verbandstoffen en kompressen, die door een eigen buitendienst werd afgezet aan ziekenhuizen, apothekers, drogisten en het leger. Fusiepartner Scholco bezat naast het gebruikelijke brede textielpakket ook al vroeg specialisaties naar boekbinderslinnen en naar doek voor rijbewijzen/paspoorten. Aan beide artikelgroepen werden zeer hoge kwaliteitseisen gesteld, die zich dankzij de eigen knowhow konden ontwikkelen tot een specialisatie. Met boekbinderslinnen werd en wordt nog steeds

(bijna 80% export in 2000) een vooraanstaande positie binnen Europa bekleed. Van Heek-Scholco is het voorbeeld van een onderneming waarvan de beide partners reeds vroegtijdig een aantal belangrijke specialisaties heeft ontwikkeld voor nichemarkten, die vele jaren de basis hebben gevormd voor de onderneming. Ook nu nog vormen boekbinderslinnen en doek voor rijbewijzen/paspoorten een belangrijke peiler van L.van Heek dat inmiddels een onderdeel is geworden van de Van Heek Ten Cate groep.

* In een spinnerij van KNTC werden speciale garens van microfibras geproduceerd voor het gespecialiseerde doek voor ziekenhuistextiel van de bijbehorende weverij. Een andere spinnerij van KNTC produceerde garens met Japanse knowhow voor speciaal ontwikkeld tentdoek. In de tapijtgarspinnerij Artofil/Brakat werden in de 90^{er} jaren speciale garens voor kabelbekleding en bloedstelpende medische doeken ontwikkeld. In al deze gevallen was sprake van een innovatieve mentaliteit, gekoppeld aan financiële middelen om hierin te kunnen investeren.

* Enkele vroege voorbeelden van productverbeteringen c.q. specialisaties uit de weverij/veredelingssector, zijn: hoedlakens die de traditionele beddenlakens hebben vervangen en het opmaken van het bed heeft vergemakkelijkt en typelint dat door KNTC op basis van de kennis van de verfijnde batikstoffen werd ontwikkeld en waarmee een sterke exportpositie op de Amerikaanse markt werd veroverd. Door de komst van computers en printers kwam deze afzetmarkt tot een einde.

* Voorbeelden uit de wat latere jaren zijn: speciale kledingstoffen voor de nichemarkt klederdrachten (Johan van de Acker), doek met een beschermende werking dat wordt gebruikt voor nichemarkt schermkleding (Dröge/Innofa), vrachtautokappen (Van Besouw), speciaal doek voor tassen/koffers (BW), brandvertragende gordijnstoffen (Gaudium), ziekenhuistextiel (Van Dijk&Zn en KNTC) en de eerder, als onderdeel van krimpstrategische maatregelen besproken, specialisaties van KNTC in brandwerende kledingstoffen en niet rekbare zeilen voor o.a. zeilboten en surfplanken.

Een aantal van deze productverbeteringen kon worden verwezenlijkt door het gebruik van nieuwe of verbeterde garens, afkomstig van de chemische vezelindustrie. Andere konden worden gerealiseerd dankzij het aan het doek toevoegen van chemicaliën waardoor nieuwe eigenschappen van het doek konden worden verkregen en in enkele gevallen werd een nieuwe functionele toepassing gevonden.

Bovenstaande opsomming is niet volledig omdat niet alle productverbeteringen openbaar zijn gemaakt noch zijn geregistreerd. Het is een bloemlezing die aangeeft op welke wijze talloze KRL-bedrijven hebben getracht om door verbeterde producten en specialisaties de opkomende concurrentie uit het buitenland voor te blijven en de marktposities vast te houden of zelfs uit te bouwen. De conclusie is dat de meeste productverbeteringen en specialisaties een duidelijke groei van de afzet te zien hebben gegeven en dat zij door hun competentieontwikkeling een voorsprong hebben verkregen op de opkomende buitenlandse aanbieders. De meeste van de genoemde KRL-bedrijven zijn daardoor in staat geweest de structurele neergang van de bedrijfstak te ontlopen of voor de middellange termijn uit te stellen.

13.4 Verticale integratie (4)

Hiervan wordt gesproken wanneer binnen één onderneming twee of meer elkaar opvolgende geledingen van de bedrijfskolom worden samengevoegd. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen:

1. Achterwaartse verticale integratie ('upstream'). Daarbij wordt eigendom of controle verkregen over een deel van het toeleveringssysteem, d.w.z. dat een onderneming een productie- of distributiefase voorafgaand aan waarin zij nu actief is, zelf opzet of overneemt.
2. Voorwaartse verticale integratie ('downstream'). Daarbij wordt een opvolgende productie- of distributieschakel opgezet of verworven en aan de bestaande activiteiten toegevoegd. Gesproken wordt dan ook van voorwaartse groei in productie of in distributie.

De motivering voor achterwaartse integratie is meestal de zekerheid van de beschikbaarheid van halffabrikaten in de vereiste kwantiteit en kwaliteit. Zolang er voor deze producten nog geen industriële traditie en ervaring is opgebouwd blijft het zelf fabriceren een vereiste. Naarmate deze ervaring ook elders ontstaat, zal er in toenemende mate sprake zijn van een voorkeur van inkoop boven eigen fabricage. Immers, de gedifferentieerde leveranciers zullen over het algemeen vanwege schaalvoordelen doorgaans goedkoper en beter kunnen produceren. Dit aspect wordt door de globalisering nog versterkt, zeker als daarbij in andere landen goedkoper kan worden geproduceerd. Voorwaartse integratie wordt meestal verricht om een deel van de afzet van de eerste schakel veilig te stellen, maar ook om te groeien of risico's te spreiden door met nieuwe producten nieuwe markten te kunnen gaan bewerken. Voorwaartse integratie komt voor zowel naar productie- als naar distributie organisaties.

Het doel van verticale integratie is voordelen te behalen die kunnen bestaan uit:¹⁵

- besparing op distributie-, voorraad- en transactiekosten
- bescherming tegen de macht van leveranciers of afnemers
- bescherming van technologie door minder externe contacten
- betere afstemming op de kwaliteitseisen van de eigen productie en/of
- de verzekerde bevoorrading van grondstoffen of, voor de korte termijn, zelfs van de afzet. Er kleven ook nadelen aan een verticale integratie, zoals:¹⁶
- het niet kunnen realiseren van schaalvoordelen door afwijkende optimale schaalgrootten
- het risico van technologische veroudering bij wijziging van grondstoffen
- hogere vaste kosten, dus meer risico's bij conjunctuurschommelingen
- hogere beheerskosten, vanwege de communicatie tussen de verschillende activiteiten
- minder flexibiliteit bij de keuze van afnemers en leveranciers
- het verliezen van contacten met de in- en verkoopmarkten en de marktinformatie hieruit
- mogelijk negatieve reacties van leveranciers of afnemers.

Van de genoemde voor- en nadelen is vooral de schaalgrootte van de capaciteit van de elkaar opvolgende schakels een uiterst belangrijk criterium voor het slagen van een verticale integratie. Daarbij zijn de volgende situaties mogelijk:

Tabel 13.3 Afstemming capaciteiten bij verticale groei en daarbij optredende risico's

Capaciteit van de productieschakels	Risico's
Toeleverende schakel = opvolgende schakel: 'harmonische projectie'	Hierbij bestaat het nadeel dat de opvolgende schakel onvoldoende prijs- en andere informatie uit de inkoopmarkt verkrijgt
Toeleverende schakel > opvolgende schakel	De toeleverende schakel heeft klanten nodig die in concurrentie kunnen zijn met de opvolgende schakel, daarom andere leveranciers zoeken, waardoor onderbezetting ontstaat
Toeleverende schakel < opvolgende schakel	Een vrij ideale situatie omdat informatie uit de inkoopmarkt beschikbaar blijft en flexibiliteit t.a.v. de inkoop bij derden of eigen productie aanwezig is

Zijn beide schakels qua capaciteit volledig op elkaar afgestemd, dan wordt gesproken van ‘harmonische projectie’.¹⁷ Of dat de meest ideale situatie is hangt af van talloze factoren, die samenhangen met vraag en aanbod en die zich bovendien in de tijd kunnen wijzigen. Een nadeel van harmonische projectie is dat er onvoldoende informatie over prijzen en ontwikkelingen van de toeleverende geleding wordt verkregen. Harmonische projectie is niet altijd noodzakelijk voor het bereiken van maximale voordelen, een onderneming kan ook gedeeltelijk verticaal integreren, waarbij wij spreken van ‘partiële voorwaartse of achterwaartse integratie’. Daarbij zijn er twee mogelijkheden: de toeleverende schakel is groter dan wel kleiner dan de opvolgende schakel.

1. In het eerste geval, waarbij de toeleverende schakel groter is dan de opvolgende, kent de onderneming twee verkoopstromen. Naast de interne afzet moet de voorliggende schakel ook het overschot aan goederen aan derden verkopen. Afhankelijk van de aanbodsituatie kan dat soms duidelijke voordelen opleveren, maar het kan ook grote nadelen met zich meebrengen. In de tweede helft van de 19^e maar vooral in de eerste helft van de 20^{ste} eeuw, toen in Nederland de capaciteit van de garenverwerkende industrie (weverijen, breierijen en tapijtindustrie) groter was dan die van de spinnerijen, werd er door de grotere weverijen actief achterwaarts geïnvesteerd en is er een tiental grote geïntegreerde spinnerijen/weverijen ontstaan. De voordelen van verzekerde aanvoer, betere afstemming van kwaliteitseisen en besparing op transportkosten, waren in die tijd voor de grotere bedrijven belangrijker dan de genoemde nadelen. Na 1960, toen de internationale concurrentie zich begon te wijzigen en er een toenemend aanbod van garens uit opkomende landen op gang kwam, vielen de vroegere voordelen geleidelijk weg tegen het prijsverschil. Toen er 10 jaar later sprake was geworden van een overvloedig aanbod van goedkope ingevoerde garens, werden de spinnerijen zelfs een molensteen om de nek van de achterwaarts geïntegreerde weverijen. Zij moesten kiezen tussen twee kwaden:

- of garens met een hoge kostprijs van de eigen spinnerij betrekken en daardoor met hun weverij in een ongunstige concurrentiepositie geraken t.o.v. de singleweverijen die gebruik konden maken van het goedkopere garenaanbod.
- of met hoge kosten en sociale onrust de spinnerij sluiten en overgaan tot aankoop van importgarens.

Een ander nadeel is dat de toeleverende schakel de overproductie aan derden moet afleveren die soms een concurrent kunnen zijn van de tweede schakel, waardoor deze afzet een handicap kan krijgen.

* Een voorbeeld hiervan was de spinnersgroep van de KNTU die vanwege een grotere spinnerijcapaciteit dan die van de weverijen een groot deel van de garenproductie o.a. aan de concurrenten van de KNTU-weverijen moest verkopen. Eerder in deze studie is dit als een ernstige constructiefout van de KNTU-fusie bestempeld. Zo'n probleem kan worden opgelost door afnemers te zoeken in een andere subbedrijfskolom waarmee niet wordt geconcurrereerd, maar door de brede spreiding van de eigen weverijen en de grote overcapaciteit van de spinnerijen was dit geen eenvoudige zaak. Nadat de capaciteit van de weverijen in 1965 was uitgebreid, moest toch nog steeds een kleine 50% van de garenproductie aan derden worden verkocht, bovendien in een markt die in toenemende mate werd geplaagd door invoer van goedkopere garens.¹⁸ Voorbeelden van een veel kleinere overcapaciteit waarvoor wel een gerelateerde markt werd gevonden, waren de spinnerijen van Schuttersveld die de extra garens verkochten aan afnemers uit de tricotage industrie waarmee niet werd geconcurrereerd¹⁹ en van L. van Heek die hetzelfde deed aan naaigarenproducenten.

2. In het tweede geval waarbij de opvolgende schakel groter is dan de voorliggende, heeft de onderneming deze verkoophandicap niet, maar kent zij wel twee inkoopstromen (ruwe katoen en garens) die echter met gerelateerde competenties redelijk gemakkelijk naast elkaar kunnen

bestaan. Bovendien wordt inzicht verkregen in de marktontwikkelingen op de inkoopmarkten en de daar gehanteerde prijzen die een maatstaf kunnen vormen voor de uit te oefenen druk op de interne verrekenprijzen van de eerste schakel. Daarnaast kan ook gebruik worden gemaakt van goedkoop aanbod van goederen uit andere landen. Een voorbeeld van deze gezonde aanpak vormt het volledig geïntegreerde textielbedrijf Van Puijenbroek.

* “Rudolf van Puijenbroek had geleidelijk de verticale integratie van alle productieprocessen van grondstof tot aan eindproduct, in verschillende etappes doorgedreven en daarbij blijkt gegeven van een eigen doeltreffende bedrijfsfilosofie. Hij placht te stellen dat de verticale integraties die hij gerealiseerd had, vergelijkbaar waren met een afgeknotte omgekeerde piramide. De processen onderaan dienen niet volledig die bovenaan te bevoorraden, zodanig dat de marktgevoeligheid in geen enkele schakel verloren zou gaan”. Aldus het voorwoord van Van Waterschoot bij de geschiedschrijving van deze onderneming.²⁰ Voor de goede orde: de goederenstroom in de bedrijfskolom wordt hierbij van beneden naar boven verondersteld, terwijl in de meeste bedrijfseconomiestudieboeken de goederenstroom van oerproducent naar consument van boven naar beneden wordt geschetst.²¹

Na deze risicoaspecten bij verticale integratie, wordt van de twee richtingen van verticale integratie in dit hoofdstuk de achterwaartse besproken, omdat daarbij het bestaande eindproduct aan de bestaande markten geleverd blijft worden, dus van expansie sprake is. De voorwaartse integratie past in het volgende hoofdstuk, omdat daarbij meer nieuwe competenties nodig zijn, maar vooral omdat met nieuwe producten nieuwe afzetmarkten worden betreden en dus van diversificatie sprake is.

13.4.1 Verticale achterwaartse integratie (4)

Van verticale achterwaartse integratie wordt gesproken wanneer een onderneming een productie- of distributiefase, voorafgaand aan die waarin zij nu actief is, zelf opzet of overneemt. Er is sprake van expansie (meer van hetzelfde), maar er is een beperkte toename van de benodigde (gerelateerde) competenties, zoals in de spinnerijen bijvoorbeeld t.z.v. inkoop ruwe katoen en garenfabricage, maar daaraan kleven over het algemeen geen grote risico's. De voordelen van achterwaartse integratie betreffen, kort samengevat: besparing op distributie- en transactiekosten, bescherming tegen leveranciers, betere afstemming van de kwaliteit en verzekerde bevoorrading. Nadelen zijn: het niet kunnen realiseren van schaalvoordelen door het afwijken van optimale schaalgroottes, de risico's van niet-harmonische projectie en verliezen van contacten met de inkoopmarkt.

Voor de Tweede Wereldoorlog werd achterwaartse integratie van weverijen met spinnerijen nog regelmatig toegepast, nadien is zij in de KRL-industrie slechts zeer beperkt voorgekomen. Vanaf het midden van de 60^{er} jaren nam door de opkomst van spinnerijen in katoenverbouwende landen het aanbod zowel kwantitatief als kwalitatief sterk toe. De aanvankelijke voordelen van de achterwaartse integraties verloren aan kracht en het voordeel van de aanvankelijk lagere eigen fabricageprijs veranderde zelfs in een nadeel, omdat deze hoger was dan de prijs van ingevoerde garens. Achterwaartse integraties vanuit een veredelingsbedrijf door de opzet of overname van een weverij zijn, voor zover bekend, in de KRL-industrie in Nederland niet voorgekomen. De reden daarvoor is dat ruwdoek over het algemeen wereldwijd werd aangeboden en de capaciteit van een veredelingsbedrijf over het algemeen veel groter was dan die van een weverij. De zelfstandige veredelaars wilden zich niet binden aan een weverij en gaven er de voorkeur aan flexibel te blijven en elders te kunnen inkopen. Het aantal achterwaartse integraties was in de periode 1950–2000 dan ook gering. Zij zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 13.4 Maatregelen tot achterwaartse integratie¹⁾

Bestaand product in bestaande markten			
	1950 - 1965	1965 - 1985	1985 - 2000
Achterwaartse integratie	St. Spinnerij van Puijenbroek * * St. Weverij De Ploeg (door Coöp. Productie & Verbruikersvereniging) * * Totaal: 2		O. Restant Spin. Ned. (KNTC) * Totaal: 1

1) St = start O. = overname.

* = De combinatie bestaat na 10 jaar nog als zelfstandige onderneming

** = De combinatie bestaat na 20 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn.

In de periode 1950–1965 is binnen de KRL-industrie de strategie van achterwaartse integratie tweemaal en in de periode 1985–2000 slechts éénmaal uitgevoerd, waarbij in het laatste geval meer van toeval dan van een bewust uitgestippelde strategie sprake is geweest.

* Een bijzondere achterwaartse integratie vond plaats vanuit een handelsgeleding. Kort na de Tweede Wereldoorlog kampte de coöperatieve textiel handelsorganisatie De Ploeg, die gericht was op de woning- en de huishoudtextielmarkt, met een groot tekort aan producten. Daarom werd in een leegstaande sigarenfabriek te Bergeyk een kleinschalige handweverij opgestart, maar verreweg het merendeel van de goederen werd ingekocht. Omdat de collectie van De Ploegstoffen goed in de markt lagen, nam de omzet sterk toe en konden vaste leveranciers de vraag nauwelijks bijhouden. Besloten werd een eigen mechanische weverij te bouwen, die in 1958 werd geopend. De productie van deze weverij zou worden opgevoerd tot 50 % van de handelsomzet. Dat na de uitbreiding nog 50 % van de behoefte elders geproduceerd zou worden, hield verband met het feit dat rekening werd gehouden met een eventuele inzinking van de textielmarkt. “Wanneer daar een crisis zou uitbreken en de productie moest worden ingekrompen dan zouden op de eerste plaats de in loon uitgegeven opdrachten worden verminderd, zodat de eigen fabricage (waar ca. 140 mensen werkten) niet zou worden aangetast”.²² De hieruit naar voren komende ‘nuchtere wijsheid in beleid’ is te danken aan de brede samenstelling van het stichtingsbestuur, in feite de RvC. Bij De Ploeg waren niet, zoals bij de meeste andere RvC in de textielindustrie, de financiële disciplines en dividendgerechtigde familieleden oververtegenwoordigd, maar waren, getuige onderstaande opstelling, vele uiteenlopende disciplines aanwezig.

“Op 9 september 1955 vond de installatie plaats van het stichtingsbestuur. De leden waren over het algemeen – gematigd – progressief. Het bestuur bestond uit: voorzitter Fetter, oud-directeur generaal van de arbeid, voorzitter TNO (gekozen vanwege kennis en ervaring van het bedrijfsleven), secretaris, Kohnstamm, econoom en onderdirecteur van de AKU thans AKZO (gekozen vanwege zijn kennis van de industrie), Akke Bart-Bottema, (gekozen als oud coöperante van De Ploeg), De Gaay Fortman, jurist (gekozen vanwege zijn kennis van het arbeidsrecht en -verhoudingen), de Jongh, directeur Sociale Academie te Amsterdam, (gekozen vanwege zijn kennis van sociale en culturele zaken) en Rutten, hoogleraar in de experimentele psychologie (gekozen vanwege zijn kennis van de menselijke verhoudingen). Tot adviseurs werden benoemd: Van der Grinten, hoogleraar industriële vormgeving) en Kuin, lid van de R.v.B. van Unilever (gekozen vanwege zijn financiële deskundigheid en belangstelling voor de interne organisatie van ondernemingen)”.²³ Na deze achterwaartse integratie maakte Weverij De Ploeg aanvankelijk een gezonde groei door, maar werd later ook geconfronteerd met tegenslagen.

In vergelijking met de andere KRL-ondernemingen heeft De Ploeg in sociaal en creatief opzicht altijd een aparte plaats ingenomen. Uit bovenstaande beschrijving blijkt dat dit ook qua strategie het geval is geweest. De voorzichtige capaciteitsgroei is een verstandige handelwijze geweest, die het bedrijf in de latere jaren voor een grote afbraak van capaciteit en werkgelegenheid heeft behoed.

* De tweede achterwaartse integratie uit de periode 1950–1965 is de oprichting in 1959 van een spinnerij door Van Puijenbroek. In de vijftiger jaren bestond deze onderneming uit een weverij, een veredelingsbedrijf en een confectieafdeling. Eer ontbrak nog maar één schakel in de keten van ruwe grondstof tot het eindproduct en dat was een spinnerij. Zij werd vanwege kostenbesparingen en constante kwaliteit toegevoegd. Door de achterwaartse integratie ontstond één van de weinige geheel geïntegreerde textielondernemingen van Nederland, die vanaf de ruwe katoen een gereed kledingstuk produceerde.²⁴ Achterwaartse integraties zijn daarna in de bedrijfstak voorgoed voorbij, met uitzondering van één kleinschalige waarbij sprake is van herstel van een vroegere situatie.

* In 1996 neemt KNTC het laatst overgebleven restant van Spinnerij Nederland over. Deze door saneringen kleinschalig geworden spinnerij te Nijverdal produceerde een speciaal garen voor de KNTC weverijen aldaar. Zij was vroeger reeds daarmede geïntegreerd geweest, maar werd in 1978 overgedragen aan Spinnerij Nederland. Door de achterwaartse integratie komt de spinnerij weer in handen van de oorspronkelijke moedermaatschappij, zij wordt opnieuw met de weverijen geïntegreerd.

Achterwaartse integratie past evenals horizontale groei in groeiende of volwassen bedrijfstakken en werd in de KRL slechts sporadisch toegepast in de tijd dat er nog van enige groei sprake was. Zij past niet bij een krimpende bedrijfstak.

13.5 Productvernieuwing, innovatie (5)

Onder productvernieuwing of innovatie wordt verstaan het voortbrengen van een nieuw product, dat in tegenstelling tot productverbetering niet eerder heeft bestaan. Het aantal echte nieuwe producten dat binnen een gerelateerde technologie en voor de bestaande markt werd ontwikkeld is in de KRL-industrie zeer beperkt geweest. Een verschijnsel dat past bij een niet meer jonge industrie. Daarnaast werden ook nieuwe producten ontwikkeld voor gerelateerde of nieuwe markten. Deze maatregel past echter niet in de expansiematrix, maar valt onder de diversificatiemaatregelen en zal in het volgende hoofdstuk worden behandeld. Enkele voorbeelden van innovatie voor bestaande markten worden hieronder gegeven.

* Eind 50^{er} jaren participeerde scheepsbouwer Verolme in een ontwikkelingsproject voor het metalliseren van textiel en plastics. Wegens gebrek aan een voortvarende aanpak werden door hem na korte tijd de andere aandeelhouders uitgekocht. De achtergrondgedachte was om in zijn fabriek voor scheepsmotoren het risico te spreiden en een tweede PMCC op te zetten voor metalliseermachines, die echter nog ontwikkeld moesten worden. Bij een bezoek aan de VS kwam Verolme tot de ontdekking dat er daar een probleem was om in hoge kantoorgebouwen de zonnewarmte buiten te houden. Het was onmogelijk een buitenzonwering aan te brengen en voor de binnenzijde waren wel vitrage- en gordijnstoffen beschikbaar, maar deze waren niet afdoende. Door zijn verbondenheid met het metalliseerproces ontstond het idee, op een dicht geweven dun doek een zeer dunne laag aluminium aan te brengen, waarbij door gedeeltelijke weerkaatsing het zonlicht zou kunnen worden buitengesloten. Daartoe werd een proeffabriekje opgezet. Na enige tijd ontstond het plan om in Luxemburg een permanente fabriek op te zetten.

Toen de machines daartoe reeds ontwikkeld en besteld waren, kreeg het loonveredelingsbedrijf KTV te Eibergen lucht van het project. Dankzij de bestaande expertise kon worden bewerkstelligd dat Verolme zijn textielproject bij de KTV onderbracht. Hij verkreeg in de gebouwen te Eibergen een eigen productielijn met eigen machines in een aparte BV onder de naam Metallon. Tevens werd hij groot aandeelhouder in de KTV. Dit bedrijf deed het voorbereidende werk en de afwerking van het product, activiteiten die tot het normale werkgebied van de KTV behoorden. Het onder hoog vacuüm bedampen van aluminium op textiel was echter een nieuw veredelingsproces dat aanvankelijk met veel kinderziekten en veel tweede keus gepaard ging, waarbij de textieltechnische knowhow van de KTV de verdere ontwikkeling van het product ten goede kon komen. Voor de verkoop werd een aparte organisatie in Zevenaar opgezet. Het op de markt brengen van gordijnstoffen vergde echter een geheel andere aanpak dan het verkopen van schepen. Met name door de zeer hoge ontwikkelingskosten en het opbouwen van een verkooporganisatie moest Verolme grote verliezen incasseren.

Aan het einde van de 60^{er} jaren komt Verolme, die dan zijn machinefabriek heeft uitgebouwd tot scheepswerven, door de laatste in financiële problemen. Het verlies op het gordijnstoffenproject is dan in tien jaar opgelopen tot 40 mln. gld. Vanwege regeringssteun en schuldvermindering en de grote financiële verliezen moet de branchevreemde activiteit gordijnstoffen worden afgestoten. Blijdenstein-Willink, de leverancier van het dun geweven doek, krijgt de mogelijkheid de voorraden, de machines en de aandelen in de KTV van Verolme over te nemen. In 1971 wordt BW eigenaar van het project en brengt zij alle activiteiten onder in een aparte BV, Verosol Vacuüm Metallizing. Het productieproces is technisch dan nog niet onder controle, met als gevolg een hoge tweede keus en veel claims, maar gezien het grote verschil tussen de opbrengstprijis en de kostprijis is het project nog wel rendabel. De aparte verkooporganisatie van Verosol, die over een royaal reclamebudget beschikte en waar een duidelijk andere mentaliteit heerste dan in de conventionele textielactiviteiten, blijft als aparte werkmaatschappij van BW opereren.

Aanvankelijk wordt Verosol als gordijnstof op de rol verkocht. Daarna wordt het product verder ontwikkeld waarbij Verosol als rolgordijn in een doos boven een raam kan worden gemonteerd. Daartoe wordt een eigen assemblageafdeling opgezet. Door verdere ontwikkelingen wordt het rolgordijn vervangen door geplisseerd doek. Om de bekendheid van het product te vergroten, wordt naast de verkoop aan de detailhandel een organisatie opgezet voor de directe verkoop aan consumenten. Na enkele jaren wordt dit project echter gestaakt. De export groeit sterk en in 1978 wordt Verosol naar 34 landen geëxporteerd, waarbij de VS en het Midden Oosten de belangrijkste afzetgebieden zijn. Als in 1981 blijkt dat de marktmogelijkheden in de VS overduidelijk aanwezig zijn, wordt te Pittsburg een bedrijf opgezet, Verosol Inc. met ca. 50 werkzame personen. Daarbinnen wordt de laatste fase van het productieproces, de assemblage, uitgevoerd, terwijl uit Nederland het gemetalliseerd doek wordt toegeleverd.²⁵

Inmiddels blijkt dat Verosol energiebesparend is en wordt ook een vlamwerend Verosol-doek ontwikkeld. De vooruitzichten worden daardoor sterk begunstigd. Als bijzonderheid valt nog te melden dat er uitgebreid proeven werden genomen met bankbiljetten van Verosol-doek, echter zonder resultaat. Inmiddels is een aantal internationale textielbedrijven begonnen met een soortgelijk product, Verosol wordt gedwongen wereldwijd patenten op te zetten. Vooral in de VS moet vanwege een aantal namakers een zware en kostbare patentstrijd worden gevoerd, doch de omzet stijgt daar zeer snel. Met successen maar ook met mislukkingen wordt in de 80^{er} en 90^{er} jaren de internationale marktpositie uitgebouwd. In 1998 wordt een nieuwe eigen fabriek gebouwd en wordt de productie bij KTV beëindigd. Door de verbeterde procesbeheersing wordt de tweede keus, die aanvankelijk ruim 30 % was met ruim 50% gereduceerd. Door verdere productverbetering worden naast zonwering nieuwe toepassingsgebieden aangeboord, zoals energiebesparing, bacterie- en virusvrije stoffen voor ziekenhuizen en klimaatbeheersing. Aanvankelijk was Verosol jarenlang de kurk van BW, later werden de marges kleiner. Na enkele

mislukkingen werd in de tweede helft van de 90^{er} jaren weer de opgaande lijn verkregen. In de nieuwe eeuw blijft Verosol als enige werkmaatschappij van BW over. Door de aandelen van de holding BW in te kopen wordt zij een zelfstandige onderneming. Zij telt dan 250 medewerkers in een tweetal vestigingen in Nederland en Australië. Daarnaast worden de producten via licentiehouders in meer dan 50 landen over de hele wereld verkocht.²⁶

Dankzij een ontwikkelingsproject en risicospreiding in de machinebouwindustrie is door iemand van buiten de textielindustrie die grote ondernemersinitiatieven bezat, Verosol opgezet. Deze was bovendien in staat de omvangrijke aanloopverliezen te financieren. Dankzij de (overigens sterk variërende) financiële basis van de nieuwe eigenaar BW, is het project met afwisselende successen en mislukkingen verder ontwikkeld. Uiteindelijk is Verosol uitgegroeid tot een zelfstandige onderneming. Gesteld kan worden dat dit unieke textielproject, gezien de lange aanloopperiode en de omvangrijke aanloopverliezen, nooit door een gewone KRL-onderneming zou zijn gestart. Een andere geslaagde product vernieuwing is die van Permess.

* De textielonderneming H. Willink & Co, opgegaan in de combinatie BW, maakte doek voor voering van boorden en manchetten voor overhemden. Samen met loonveredelingsbedrijf KTV in Eibergen werd een nieuw product ontwikkeld, plakbare tussenvoering de zogenaamde 'plakvoering' die aan de binnenzijde van de boord en de manchetten kon worden geplakt in plaats van genaaid. KNTC was groot in de productie van doek voor overhemden en kwam ongeveer tegelijkertijd onder licentie van een Amerikaanse textielonderneming ook met een plakvoering op de markt. Uit de onderlinge contacten tussen KNTC en BW is het idee ontstaan om op dit gebied te gaan samenwerken. Daartoe werd in 1964 gezamenlijk een nieuwe textielonderneming Permess opgericht. Het ruwdoek werd aanvankelijk bij de moederbedrijven ingekocht, maar de inkoop werd al spoedig verlegd naar het goedkopere buitenland. Na verloop van tijd werden plakvoeringen ontwikkeld die ook bij andere kledingstukken, zoals colberts en jassen konden worden gebruikt. Dit onzichtbare product was gemakkelijk te verwerken en verschaftte bovendien stevigheid aan de moderne steeds dunner wordende kledingstoffen. Het beleid was erop gericht om met zeer korte levertijden en dus met korte aanvoerlijnen de kledingindustrie te belevaren en daartoe werd een internationale verkooporganisatie opgezet. In een aantal gebieden waar deze industrie was geconcentreerd, zoals Italië, Engeland en Hong Kong, werden tevens uitleveringsmagazijnen opgezet met een voorraadhoudende functie, maar waar ook de laatste bewerking, het in de vereiste maat en in het juiste model stansen van de plakvoeringen, werd uitgevoerd. In 1985 zag KNTC kans het 50 % belang van BW in Permess over te nemen. Vanaf de start van Permess was er van voorspoedige groei en winstgevendheid sprake, het bedrijf verschaft in de 90^{er} jaren aan ca. 250 personen werk, waarvan 75 in het buitenland. Van de totale productie werd ca. 90 % geëxporteerd.²⁷

Twee andere voorbeelden van nieuwe producten voor de bestaande markten zijn dekbedden, overtrekken en lamellen.

* Zoals eerder geschetst hebben donsbedden dekens vervangen. In het begin van de 70^{er} jaren voegden zowel KNTC en Wisselink donsbedden toe aan het assortiment. Vanwege de nog onzekere marktontwikkeling en om de risico's te beperken werden deze aanvankelijk bij buitenlandse producenten ingekocht. Na enkele jaren werd door KNTC een eigen productie opgezet en nam Wisselink de donsbedden- en slaapzakkenproducent Knottenbelt over. De daarbij behorende dekbedovertrekken en dessins werden door KNTC en Wisselink zelf ontwikkeld, zij gaven niet alleen een impuls aan de weverijen maar ook aan de veredelingsindustrie die het doek bedrukte of verfde.

* Verticale lamellen die door de gordijnstoffenproducent De Haes Holland met succes zijn ontwikkeld. Zij werden vooral toegepast in utiliteitsgebouwen en op bescheiden schaal in de consumentenmarkt. De omvang van de productie is relatief kleinschalig gebleven, zij kon in onvoldoende mate de terugval in de traditionele gordijnstoffen compenseren.

Het aantal nieuwe producten dat binnen de bestaande technologie en voor de bestaande markt is ontwikkeld is zeer bescheiden geweest. Niettemin kan geconcludeerd kan worden dat deze innovatieve maatregelen wel succesvol zijn geweest, reeds vrij lange tijd bestaan en dat de betreffende bedrijven dankzij de product vernieuwing aan de neergang zijn ontkomen. Het aantal nieuwe producten dat werd ontwikkeld bij aanpassing of verandering van het machinepark en die werden afgeleverd aan gerelateerde - of nieuwe markten is veel omvangrijker geweest. We spreken dan van vormen van diversificatie, die in het volgende hoofdstuk worden besproken.

13.6 Groei met additionele artikelen

Van additionele groei is sprake als voor een bestaand product een aanvullend artikel aan het bestaande assortiment worden toegevoegd en aan de bestaande klanten worden afgeleverd. Een voorbeeld van additionele groei is een weverijbedrijf dat uni-geverfde gordijnstoffen voortbrengt en vervolgens bedrukte gordijnstoffen (met bloemen) aan zijn assortiment toevoegt en het geheel in een gezamenlijke collectie via dezelfde marketingorganisatie op de markt brengt. Onderscheid moet worden gemaakt tussen het toevoegen van handelsartikelen, die bij derden worden ingekocht en de opzet of overname van een productie-eenheid die deze additionele artikelen voortbrengt. De eerste maatregel vereist nauwelijks nieuwe competenties, kent nauwelijks risico's en wordt ingedeeld bij de expansie-celcluster. De tweede maatregel vereist nieuwe competenties zoals o.a. bij de grondstoffen, in de productietechnologie en bij het ontwerp van de producten, zij wordt in de diversificatie-celcluster geclassificeerd.

13.6.1 Groei met additionele handelsartikelen (6)

Onder additionele groei met handelsartikelen wordt verstaan de strategie tot verbreding van het assortiment met aanvullende artikelen die aan dezelfde klanten worden geleverd, maar die elders worden ingekocht. Meestal is hierbij sprake van productie uit eenzelfde of gerelateerde technologie. Het is een vrij eenvoudig te nemen maatregel zonder al te grote risico's, die echter beperkt is toegepast. De achterliggende gedachte is dat met een verbreed assortiment het aanbod voor de afnemer interessanter wordt, maar ook dat door de gezamenlijke marktwerking de marketingkosten per eenheid kunnen worden verlaagd. Binnen de KRL-industrie werd soms met een buitenlandse leverancier een nieuwe gezamenlijke verkooporganisatie opgericht, soms werden de producten in het buitenland ingekocht en via de eigen verkooporganisaties verkocht. Additionele artikelen uit het binnenland kwamen niet voor, omdat deze zelf voor de thuismarkt over een verkooporganisatie beschikten. De meest bekende voorbeelden uit de KRL-industrie worden in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 13.5 Expansieve groeimaatregelen met additionele handelsartikelen in de KRL industrie 1950-2000¹⁾

Bestaand en additioneel product in bestaande markten			
	1950 - 1965	1965 - 1985	1985 - 2000
Additionele groei met handelsartikelen	S.Charbert Blijdenstein (elast. weefsels) S.Ansonia Elias (elast.weefsels) S. Stevens KNTC (twist twill werkkled.) I. KNTC (plakvoering)	S. Kanebo Texoprint (interieurstoffen) I. Wisselink (badhanddoeken) I. De Gunne (tuinstoelen)	S.Verosol Nichebi Europa

¹⁾ S. = Samenwerking, nieuwe organisatie, joint venture I. = Inkoop. () Is vermeld de toegevoegde activiteit. Vanwege het feit dat niet al deze maatregelen in de openbaarheid zijn gebracht zijn de cijfers niet voor de gehele bedrijfstak gekwantificeerd

* Charbert-Blijdenstein en Ansonia-Elias waren kleinschalige joint ventures van Nederlandse met Amerikaanse textielondernemingen, om de in de VS geproduceerde elastische weefsels naast de eigen normale weefsels aan de foundationindustrie in West-Europa af te zetten. Wanneer na enkele jaren deze industrie haar capaciteit begint te verminderen valt de omzet sterk terug en worden beide joint ventures beëindigd. Stevens-Ten Cate, dat naast het eigen KNTC doek voor overalls glimmende overallstof (twist twill) uit de VS verkocht, heeft wegens verschil in smaak eveneens een kort bestaan gehad.

* Texoprint (Gamma Holding) startte in het midden van de 70^{er} jaren een samenwerking met een Japanse producent van interieurstoffen Kanebo, teneinde elkanders assortiment in de eigen markten af te zetten. Ook Verosol (BW) kende een commerciële samenwerking met een Japanse producent. In het begin van de 90^{er} jaren werd Verosol-Nichebi Europe opgericht om naast de Verosol artikelen een aanvullend assortiment Japanse zonweringartikelen in Europa op de markt te brengen. Beide joint ventures werden vanwege de teleurstellende resultaten na korte termijn weer beëindigd.

* Soms werd, zonder een aparte verkooporganisatie op te richten, een additioneel assortiment aan het bestaande toegevoegd. Zo leverde KNTC in het begin van de 60^{er} jaren met de overhemdenstoffen als serviceartikel uit de VS geïmporteerde plakbare tussenvoeringstoffen mee, en leverde Permess later naast haar plakvoering schoudervullingen aan de kledingindustrie. Wisselink leverde in de 80^{er} jaren tezamen naast de eigen bedtextiel ook badhanddoeken, afkomstig uit Portugal, en De Gunne leverde naast de zelf geproduceerde tuinkussens elders gefabriceerde tuinstoelen.

Hoewel niet alle voorbeelden die zich in de KRL-industrie hebben voorgedaan zijn te achterhalen, kan worden geconcludeerd dat zich door de perioden heen de toch wat opportunistische maatregel van additionele handelsartikelen in beperkte mate heeft voorgedaan. Op één uitzondering na (De Gunne) hebben al deze commerciële combinaties slechts enkele jaren bestaan en zijn wegens de teleurstellende uitkomsten gestaakt. Op papier lijkt het een aardig idee, maar in de praktijk blijkt dat deze strategische maatregel zelden succes heeft opgeleverd. Verschillen in productkennis en in betrokkenheid van de verkopers, tussen een product uit het eigen dan wel uit een ander bedrijf, maar ook smaakverschillen t.a.v. de buitenlandse producten zullen daarbij een rol hebben gespeeld. Ook de prijs, door het soms twee maal berekenen van een winstmarge, zal van invloed zijn geweest.

Anders ligt het, indien een bedrijf dat een additioneel product fabriceert wordt overgenomen. De slaagkans daarvan is over het algemeen groter, maar ook de risicograad van deze maatregel ligt hoger, omdat over andere (technologische) competenties moet worden beschikt die verder weg liggen van de bestaande. Deze strategische maatregel, die onder de diversificatie-celcluster valt, wordt in het volgende hoofdstuk nader toegelicht.

13.7 Marktonwikkeling (7)

Deze maatregel houdt in: het met het bestaande product bewerken van andere markten waarin de onderneming nog niet actief is. Daarbij zijn uiteenlopende situaties te onderscheiden, zoals:

- gerelateerde markten binnen het eigen geografische afzet gebied
- nieuwe geografische markten zonder productiefaciliteiten
- nieuwe geografische markt inclusief productie.

13.7.1 Gerelateerde markten binnen het eigen geografisch gebied

Textiel is een reeds lang bestaand product, waardoor er nauwelijks mogelijkheden waren om naast de bestaande, geheel nieuwe markten te ontwikkelen. Wel was het voor individuele textielbedrijven mogelijk voor bestaande textielproducten gerelateerde markten te gaan bewerken, waar reeds andere textielproducten werden gebruikt. Bekende voorbeelden van voor de Tweede Wereldoorlog zijn de producenten van (uni-, bontgeweven - en velours-)gordijnstoffen, die deze stoffen ook leverden aan meubelmakers en de meubelindustrie. Meestal was daarbij sprake van leveringen aan beide markten. Na de Tweede Wereldoorlog zijn enkele voorbeelden bekend van KRL-bedrijven die na een voorzichtige start volledig zijn omgeschakeld van de ene markt naar een andere.

* In 1959 wordt door één van de fusiepartners van het latere Texoprint, Stoomweverij De Nijverheid, die dan een vooraanstaande Europese positie inneemt in de bedrukte modische kledingstoffen, besloten de markt van bedrukte gordijnstoffen te gaan bewerken.²⁸ Deze nieuwe producten uit de bestaande technologie en met grotendeels dezelfde competenties, betekenen een grote uitdaging, omdat naast de goed lopende kledingcollecties in een geheel nieuwe markt, de woningtextielmarkt, een positie moet worden opgebouwd. Deze beslissing is de basis geweest voor de later, gedurende vele jaren succesvolle werkmaatschappij Texoprint te Boekelo van Gamma Holding. In betrekkelijk korte tijd werden de bedrukte stoffen voor de (wegtrekkende) kledingindustrie afgebouwd en werd een sterke internationale marktpositie in de interieurstoffen opgebouwd. Het is de vraag, of men zich bij de beslissing in 1959 tot het betreden van de andere markt heeft gerealiseerd dat de kledingindustrie zich geheel zou verplaatsen, wel is gebleken dat de strategie van risicospreiding een juiste is geweest en de basis heeft gevormd voor de continuïteit van het bedrijf.

* Omdat de markt voor kledingstoffen inzakt, gaat Gebr. Dröge/Innofa in de 70^{er} jaren op zoek naar nieuwe markten. Nadat eerst wordt overgeschakeld van kleding- naar gordijnstoffen en hierin met 'doorkijkgordijnen' een positie wordt opgebouwd, wordt later, als de hausse in dit soort gordijnen voorbij is, opnieuw een nieuwe markt aangeboord, de matrassenindustrie. Als industriële toeleverancier wordt een succesvolle start gemaakt met elastische gebreide matrassenstoffen voor de dan op de markt komende flexibele beddenbodems.

13.7.2 Nieuwe geografische markten zonder productiefaciliteiten

Gesteund door de relatief lage loonkosten in Nederland, het geleidelijk opengaan van de binnengrenzen in de EEG en de toen nog aanwezige dynamiek in de bedrijfstak om te groeien, werd in de 50^{er} en 60^{er} jaren getracht door middel van het bewerken van nieuwe geografische markten, de export van de KRL-industrie te vergroten. Met andere woorden, met het bestaande product nieuwe geografische markten bewerken. Uit eerdere analyses is gebleken dat dit, met uitzondering van het bedrukte doek, slechts in beperkte mate is gelukt (zie grafieken 7.1, 7.2 en 7.3). Bijna alle grotere KRL-ondernemingen richtten in die jaren buitenlandse verkoopkantoren op of bewerkten de buitenlandse markten rechtstreeks met exportmanagers en agenten. De kleinere KRL-ondernemingen hadden over het algemeen een beperkte export. Rond 1970 bezaten de KRL-ondernemingen die toen een jaarverslag publiceerden, verkooporganisaties in de volgende landen:

Met zeven buitenlandse verkooporganisaties was KNTC internationaal het meest gespreid, de overige ondernemingen kenden een geringere spreiding. Van Vlissingen was bijna geheel georiënteerd op export naar de West- en Centraal-Afrikaanse landen, maar de verkoop werd gerealiseerd via de Unilever-kantoren in Londen en Parijs. De buurlanden West-Duitsland en België hadden de meeste verkoopkantoren en waren grote exportlanden. Schuttersveld

was in die jaren de enige KRL-ondernemingen met een kantoor in de VS, KNTC bewerkte de VS markt rechtstreeks. Het grootste deel van de buitenlandse verkoopkantoren is in de periode 1950–1965 opgericht, in de moeilijke jaren daarna worden de meeste buitenlandse verkoopkantoren weer gesloten, omdat:

- het Nederlandse aanbod dan niet meer kan concurreren met buitenlandse leveranciers
- in de meeste exportlanden de capaciteit van de kledingindustrie, dus het aantal klanten, afneemt
- een aanzienlijk deel van de KRL-ondernemingen is verdwenen en
- de overblijvende exportklanten, interieur-, technische textiel en specialiteiten, direct worden bewerkt.

Tabel 13.6 Aantal verkoopkantoren van KRL-ondernemingen in het buitenland rond 1970

Exportland	Frequentie	Exportland	Frequentie
Duitsland	7	Frankrijk	1
België	5	Italië	1
Denemarken	2	Oostenrijk	1
VS	2	Zwitserland	1
Engeland	1	Totaal	21

Bron: Diverse jaarverslagen, De Batavier, Blijdenstein – Willink, Van Dijk & Zn, H.P.Gelderman & Zn, KNTC, NBW, Schuttersveld, Stoomspinnerij Twenthe, VSW. De omvangrijke export van Van Vlissingen verliep via andere kanalen.

In de twee volgende perioden worden, met uitzondering van Permess, Verosol en Nicolon, nauwelijks meer buitenlandse verkoopkantoren opgezet en worden de meeste exportmarkten rechtstreeks bewerkt. Wel werd een gezamenlijke vrij unieke verkooporganisatie opgericht die onderstaand wordt toegelicht.

* Omdat er nauwelijks sprake is van export van textielgoederen naar Oost-Europese landen wordt door KNTC, de KNTU, Schuttersveld en Van Vlissingen in 1967 gezamenlijk de Conet GA opgericht. (Coöperatieve Vereniging Nederlandse Exportcombinatie voor Textielproducten). Het doel daarvan is een aandeel te verwerven in de ruilhandel die, wegens gebrek aan internationale valuta, vanuit de Oostblok landen met West-Europa is ontstaan. Zo ontstaat via de Conet een exportstroom textielgoederen naar het Oostblok en een tegenstroom van steenkolen en ruwe katoen, maar ook van jam, honing en noten naar Nederland. Na een succesvolle start wordt het werkteerren uitgebreid tot Noord-Afrika en het Midden-Oosten en kunnen ook andere textielondernemingen (niet alleen uit Nederland maar ook uit België en Duitsland) tegen betaling van de diensten van de Conet gebruik maken.

Geleidelijk verschuift het karakter van de Conet van een export- naar een importorganisatie en bepaalt de Oost-Europese klant wat er waar ingekocht moet worden. Soms zijn de orders zo omvangrijk dat meerdere leveranciers moeten worden gezocht en wordt zelfs in Azië ingekocht. Ook wordt het 'assortiment' uitgebreid met o.a. confectieartikelen, chemicaliën, sigarettenpapier en incidenteel ziekenhuisapparatuur, terwijl in Duitsland, Denemarken en Zwitserland kantoren worden opgezet. In de 70^{er} en 80^{er} jaren bedraagt de omzet rond 100 mln. gld., Conet heeft dan ca. 30 medewerkers. In 1985 dragen de twee overgebleven oprichters KNTC en Gamma Holding hun aandelen over aan het zittende management. Als in november 1989 de muur in Berlijn valt, stort door de ontstane instabiele situatie de handel met de Oost-Europese landen volledig in. Andere afzetlanden (Libië en Irak) krijgen in dezelfde tijd te maken met een boycot. De omzet van de Conet valt met ca. 80% terug en er worden omvangrijke verliezen geleden. In 1994 valt het besluit de handelsactiviteiten te beëindigen en in 1998 sluit de Conet haar deuren. De beperkt overgebleven nog rendabele opzet wordt door een medewerker vanuit Zwitserland, op persoonlijke titel voortgezet.

Het geslaagde initiatief van de opzet van Conet is na talloze jaren van voorspoedige groei door niet voorziene politieke ontwikkelingen na 30 jaar weer ten einde gekomen. Als succesfactoren kunnen worden genoemd: een gedreven commercieel management, niet gehinderd door productiecapaciteit en met goede relaties met de Staatsinkoopbureaus. Juist daardoor is er een eenzijdige en te grote afhankelijkheid van politieke systemen ontstaan en valt bij wijziging daarvan de basis van de Conet weg.

De mogelijkheden van marktontwikkeling van nieuwe geografische markten is, nog meer dan bij de thuismarkt, afhankelijk van de internationale concurrentiekracht. Aangezien deze vooral in de 70^{er} jaren ernstig werd verzwakt, is ook de export van de meeste KRL-goederen teruggevallen en zijn de exportkantoren gesloten. Wel werd m.n. in de sector woningtextiel, middels rechtstreekse verkoop aan handelsgeledingen, een aanzienlijke exportstijging gerealiseerd, doch in de 90^{er} jaren nam ook deze af. De nieuwe geografische markten waren voor de meeste traditionele KRL-producten verleden tijd. Maar de specialistische artikelen uit de overgebleven bedrijven, zoals beschermende kledingstoffen, brandvertragende stoffen, speciale voeringstoffen en Verosol, alsmede de gerelateerde en de nieuwe producten uit de gediversifieerde bedrijven zoals, composieten, kunstgras en transportbanden, hadden inmiddels wel een zeer aanzienlijke exportpositie opgebouwd.

13.7.3 Nieuwe geografische markt inclusief productie

Naast het uit een Nederlandse productielocatie bewerken van een nieuwe geografische markt bestaat er een andere strategische maatregel van marktontwikkeling, waarbij deze markt bewerkt wordt vanuit een zelf opgezette of overgenomen productielocatie in het betreffende land. Er vindt dan in feite een horizontale capaciteitsgroei plaats, alleen niet binnen het bestaande geografische gebied maar daarbuiten. Betreft het een beperkt aantal exportlanden dan wordt gesproken van internationale horizontalisatie, is het aantal landen groot dan wordt gesproken van multinationale horizontalisatie.²⁹ Een Nederlands voorbeeld daarvan is Heineken, die met de overname van enkele brouwerijen in het buitenland aanvankelijk internationale horizontalisatie toepaste maar later, als in vele landen brouwerijen worden overgenomen, overgaat tot multinationale horizontalisatie.

In de KRL-industrie werd in de periode 1950 - 1965 getracht de export van de traditionele textielproducten, w.o. kledingstoffen, uit te breiden. Daarnaast werd door enkele KRL-ondernemingen een textiel fabriek in een ander land opgezet. In de 80^{er} en vooral 90^{er} jaren, toen de productie in Nederland sterk was verminderd en de internationale concurrentiekracht van de KRL-industrie was afgenomen, werd nauwelijks nog groei gezocht in de export. Wel werden toen, met name voor een aantal gerelateerde en nieuwe producten, zoals autobekledingsstoffen, geotextiel, composietmaterialen en transportbanden, in het buitenland productielocaties opgezet of overgenomen. Schaalvergroting van de productie was daarbij niet meer aan de orde, zoals voorheen bij horizontale capaciteitsgroei, wel waren het verkrijgen van een entree in deze nieuwe markten en het snel verwerven van buitenlandse marktaandeelen belangrijke motieven voor deze overnames. Daarnaast speelden internationale uitwisseling van knowhow, ervaring, contacten met grote internationale klanten en leveranciers, een belangrijke rol. We spreken dan van 'internationalisatie van de core business'.

Binnen de KRL-industrie zijn talloze voorbeelden van internationale horizontale capaciteitsgroei aanwezig, terwijl van multinationale groei. Bij het gaan bewerken van een nieuwe geografische markt inclusief productie kan het volgende onderscheid worden gemaakt:

- het zelf opzetten van een productiebedrijf in het buitenland
- de overname van een bedrijf in het buitenland en
- het participeren in een bestaand of op te starten buitenlands bedrijf.

Uitdrukkelijk zij gesteld dat het hier gaat om buitenlandse ondernemingen die dezelfde producten voortbrengen als hun Nederlandse initiatiefnemer en die tevens verantwoordelijk zijn voor hun eigen marktvoorziening. In onderstaande tabel zijn de ondernomen acties in nieuwe geografische markten weergegeven.

In tegenstelling tot de sterke daling van het aantal buitenlandse verkoopkantoren in de drie onderscheiden perioden, vindt bij het opzetten c.q. overnemen van ondernemingen in het buitenland juist een sterke toename plaats. Indien daarbij betrokken wordt het feit dat het aantal KRL-ondernemingen dan sterk is gedaald, is de (relatieve) toename nog veel groter.

In de periode 1950–1965 is vier keer sprake van de opzet of deelname in een textielfabriek in het buitenland waarvan 3 x in Zuid-Afrika. De export naar die landen wordt bemoeilijkt door de toenemende bescherming van de markten, maar juist daardoor wordt de opzet van een productielocatie ter plaatse financieel interessant. Hebox en KNTC zetten eigen productielocaties op in Zuid-Afrika en een zestal Twentse textielfabrieken neemt met enkele financiële instellingen deel in een textielfabriek in Tanzania.

* Omdat de textielbedrijfstak in Zuid-Afrika zeer floreerde en zowel H. ten Cate als de KSW aldaar een exportpositie hadden opgebouwd hadden zij, al vóór de winstpooling, elk met de gedachte gespeeld in Z.-Afrika een eigen bedrijf op te zetten. Gebrek aan stafmensen en aan voldoende kapitaal waren de belangrijkste redenen geweest om af te zien van deze plannen. Toen echter bleek dat Z.-Afrika de grootste exportmarkt was geworden voor de combinatie Ten Cate/KSW en de Z.-Afrikaanse regering, teneinde de eigen textielindustrie te beschermen, dreigde de invoerrechten op garens en doek te verhogen, werden de oorspronkelijke plannen weer actueel. Nu echter konden de kosten en de risico's worden gedeeld. In 1954 wordt gezamenlijk Mooi River Textiles Ltd (MRT) opgericht.

Vanwege de korte terugverdientijd wordt er voortdurend geïnvesteerd. In 1960 is het productieproces van de fabriek in Zuid-Afrika geheel afgerond (spinnen, weven, veredelen en zomen) en geleidelijk aan wordt de productie van de exportartikelen naar Z.-Afrika overgebracht. Teneinde de Z.A.-textielindustrie te stimuleren worden in 1964 de invoerrechten verder verhoogd, mede dankzij aantrekkelijke leningen wordt MRT dan verder uitgebreid en neemt het personeelsbestand toe tot 1.100 personen. Daaronder zijn enkele tientallen uit Nederland verhuisde gezinnen. Ook worden in 1964 tegen een koers van 175 %, nieuwe aandelen op de beurs van Johannesburg geëmitteerd, waardoor het belang van KNTC in MRT daalt tot 82 %. MRT groeit nu op eigen kracht voorspoedig verder en behaalt zeer goede resultaten. In de periode 1975 tot 1983 is de winstbijdrage van de Zuid-Afrikaanse fabriek voor KNTC groter dan die van de gezamenlijke Nederlandse activiteiten. Door de lage koers van de aandelen KNTC op de Amsterdamse Effectenbeurs is de beurswaarde van KNTC in 1980 zelfs lager dan de Z.A.-beurswaarde van het 82 % bezit in MRT.³⁰

Gaandeweg wordt de politieke situatie in Z.-Afrika echter steeds meer instabiel. Als voorbeeld kan het volgende dienen. "Het personeelsbeleid is er altijd op gericht geweest om de lokale medewerkers op te leiden en steeds meer leidinggevende taken aan hen over te dragen. Zo wordt rond 1987 een bekwame Zuid-Afrikaanse zwarte medewerker tot chef van zijn afdeling benoemd. De maandag daarop komt hij niet meer op het werk en is vermoedelijk vanwege zijn promotie om het leven gebracht".³¹ Ook de economische situatie verslechtert. Zo bedroeg o.a. de inflatie in 1984 30 %. In 1983 neemt KNTC het besluit het financiële belang in MRT in Zuid-Afrika geleidelijk te verminderen. Elk jaar wordt een klein deel verkocht en in 1989 resteert nog 62 %. In dat jaar komt een Zuid-Afrikaanse textielconcern met een aantrekkelijk bod en neemt KNTC na 35 jaar afscheid van MRT. Door het slechten van de importbarrières komt de bedrijfstak textiel in Zuid-Afrika in de jaren '90 in toenemende moeilijkheden en in 1999 wordt het bedrijf MRT door de nieuwe eigenaren gesloten.

Tabel 13.7 Maatregelen tot geografische marktontwikkeling in de KRL-industrie 1950–2000¹⁾

Bestaand product in gerelateerde markten			
	1950 - 1965	1965 - 1985	1985 - 2000
Nieuwe geografische markt²⁾	St.Buitenl.verkoop kantoren	St.Conet (Combi Ned.bedr.)	St.Nicolon Azië (KNTC)*
Nieuwe geografische markt inclusief productie	O.Verbandstoffen. Duitsland (L. v. Heek) St.Mooi River Textiles Z.Afr. (KNTC) ** St.Hebox Z.Afr.(Hebox nl.) ** St.Tassini Textiles.Tanzania (Combinatie Ned. bedrijven) St.Tetem UK (Tetem nl.)	St.5 Drukkerijen in Afrika.(GH) ** St.Spinnerij Kudus, Indonesië (SpinnerijTubantia) St.Verosol VS (BW) St.Permess Italia (KNTC) ** St.Permess Hong Kong (KNTC) ** St.TC Espagne Spanje (KNTC) St.Nicolon/Baycor VS (KNTC) ** St.2 Griekse spinnerijen (KNTC) ** St.Hellenic Fabr. Griek. (KNTC) ** O. Bergmann & Leitner D (GH) O.Spinnerij Blackwater Ierland (Bamshoeve) O.Globus Tapijt Duitsland (GH) **	St.Verosol Australië/Azië (BW) * St.Bekaert VS (GH) * St.Bekaert Tsjechië (GH) St.Permess China (KNTC) * O.Ames Mills UK, (GH)* O.Sanderson VK (GH) O.Delcar Fr (GH) * O.Chemprene VS. (GH) * O.Mirafi VS (KNTC) * O.Weathashade VS (KNTC) O.Ensho Ent. VS (KNTC) O.Sidlinger VS (KNTC) O.Notex Fr (KNTC) O.Prodireg Fr (KNTC) O.Stotz UK (KNTC) * O.Bryte VS (KNTC) * O.Arès Protect Fr (KNTC) * O.Atlantic Mills (KNTC) Kunststoffen activiteiten: St.Plasicum UK (KNTC) * St.TTC Mouldings UK (KNTC) O.3 Plastic bedrijven part.Gr (KNTC) O.Domiplast Fr (KNTC) O.Ilkenhans D (KNTC) O.Creatic Rollers Fr (KNTC) St.ENBI Singapore (KNTC)
	Totaal: 5	Totaal: 17	Totaal: 18+9=27

1) O. = Overname. St. = Start. Tussen (...) naam van de startende of de overnemende onderneming. 2) De maatregel 'het bewerken van een nieuwe geografische markt zonder locale productie' is voor de gehele bedrijfstak niet gekwantificeerd. De 5 Afrikaanse drukkerijen hebben niet alle continu 20 jaar bestaan, enkele werden na enige tijd stilgelegd of genationaliseerd, maar werden later op dezelfde plaats of elders in het land weer opgestart. Bij de berekeningen is er van uitgegaan dat uiteindelijk een drietal vestigingen langer dan 20 jaar continuïteit hebben gehad.

* = Het gestarte of overgenomen bedrijf bestaat na 10 jaar nog als werkmaatschappij van de oorspronkelijke oprichter c.q. overnemer

** = Het gestarte of overgenomen bedrijf bestaat na 20 jaar nog als werkmaatschappij van de oorspronkelijke oprichter c.q. overnemer

Als succesfactoren voor dit project kunnen worden genoemd:

- bij de start kon door MRT gebruik worden gemaakt van de marktpositie van KNTC in Zuid-Afrika
- idem van de bij KNTC aanwezige textiel knowhow en
- het feit dat Z.-Afrika zijn textielmarkt steeds meer beschermde.

De faalfactoren zijn geweest:

- dat de politieke situatie steeds minder stabiel werd
- uiteindelijk is de kunstmatige succesfactor, de bescherming, in feite ook de faalfactor geworden.

Geprikkeld door het succes van KNTC met het opzetten van een fabriek in Zuid-Afrika gaan meerdere textielondernemingen op zoek naar mogelijkheden in Zuidelijk Afrika.

* Zodoende komt de directie van BW in contact met een ondernemende Nederlander die in Tanganyika, het huidige Tanzania, een kokosmattenfabriekje drijft onder de naam Tassini Textiles Ltd. De eigenaar hiervan blijkt over een licentie te beschikken om in Tanzania zonder invoerrechten garens te mogen importeren. Het idee ontstaat om een weverij te bouwen die, als de zaken goed gaan, geleidelijk kan worden uitgebreid tot een volledige textielfabriek. Om het risico te spreiden worden enkele Twentse textielondernemingen gevraagd te participeren, hetzij met financiële middelen, hetzij met weefmachines. Zo doet KNTC mee met 100 weefmachines, voorts Blijdenstein-Willink, Van Heek & Co, Menko, J.F.Scholten, Spinnerij Tubantia en Extefa met geldmiddelen. De laatste beheert de gelden van de voor de Tweede Wereldoorlog opgezette Java Textiel Maatschappij, die nadien door Indonesië werd genationaliseerd. Ook de NHM (één van de voorlopers van de ABN AMRO Bank) en enkele Ontwikkelingsbanken verschaffen financiële middelen. In 1962 komt de weverij aangevuld met een kleine veredelingsafdeling in productie en in de volgende jaren wordt een spinnerij gebouwd en wordt de weverijcapaciteit verdubbeld. De motieven daarvoor zijn niet alleen het bedienen van de markten in Zuidelijk Afrika, maar ook het creëren van een goedkope leverancier voor de West-Europese markten en tot slot het leveren van een bijdrage aan de ontwikkelingshulp. Onder Nederlandse leiding en gesteund door Nederlandse kennis en ervaring vinden in 1966 ruim 700 inheemse werknemers een bestaan in Tassini Textiles Company Ltd te Dar es Salam. De fabriek bezit de eerste spinnerij in Tanzania en wordt een goed voorbeeld van Nederlandse ontwikkelingshulp genoemd.³² Over 1967 wordt voor het eerst dividend uitgekeerd (6 %). Twee jaar later wordt het bedrijf voor 60 % genationaliseerd. Na enkele jaren touwtrekken neemt uiteindelijk de National Development Corporation alle aandelen over, de aandeelhouders krijgen in 1971 hun geïnvesteerde geld weer terug.³³

Ondanks de beperkte financiële middelen maar dankzij een groot aantal instanties en participanten, is kans gezien het project Tassini Textiles van de grond te krijgen. De overheidsbemoeyenis in Tanzania, die aanvankelijk het voordeel bracht van geen invoerrechten, veranderde in een nadeel toen de opgezette fabriek werd genationaliseerd. Het voorzien van deze veranderende overheidsbemoeyenis is uiterst moeilijk, zij kan worden samengevat onder het hoofd politiek/economische risico's, die ook bij MRT een rol hebben gespeeld.

Maar niet alle buitenlandse KRL-expansie is in die jaren gericht op Zuidelijk Afrika. De verbandstoffen producent L.van Heek uit Losser voert een andere strategie, die op dat moment binnen de KRL-industrie vrij uniek is, maar later veelvuldig zal worden toegepast.

* De ervaring bij L.van Heek heeft geleerd dat het veroveren van een positie op de Duitse markt uitermate moeilijk is. Daarom wordt in de 60^{er} jaren een kleine Duitse verbandstoffenproducent overgenomen om een entree in deze buitenlandse markt te verkrijgen, die met leveranties uit

Nederland zou kunnen worden uitgebouwd. Te midden van de grote aanbieders in Duitsland blijkt het kleinschalige bedrijf daartoe niet in staat te zijn en wordt het na enkele jaren weer vervreemd. Dit geldt als één van de vroege voorbeelden van een overname met als doel markt-aandeel in een ander land te verkrijgen, een strategische maatregel die na 1980 in de KRL-industrie met regelmaat werd toegepast.

* Naast de bovengenoemde voorbeelden zet de Tetem in Engeland een productielocatie op waar de laatste bewerking van de fabricage van dekens wordt verricht, met als voordelen snelle uitlevering en besparing op transportkosten in de UK.

Omdat de meeste KRL-ondernemingen sterk op productie en op horizontale groei in Nederland zijn georiënteerd, blijft de opzet van buitenlandse productie activiteiten vanuit KRL-ondernemingen in de periode 1950–1965 zeer beperkt.

Als in de volgende periode 1965–1985 het produceren in Nederland onder druk komt te staan worden, al of niet met lokale partners, 13 productie locaties met uiteenlopende doeleinden in verschillende landen opgezet en vinden twee overnames in het buitenland plaats. De meeste hebben het doel in een bestaand exportland middels een eigen productievestiging de marktpositie te versterken en het marktaandeel te vergroten. Onderstaand worden daarvan enkele voorbeelden gegeven, allereerst uit de spinnerijsector.

* Bij Spinnerij Tubantia wordt het internationalisatiebeleid als volgt verwoord: “Wij hebben lange tijd de mogelijkheid in gedachten gehad om onze Nederlandse spinnerij activiteiten af te bouwen door een gedeelte van onze machines naar het buitenland te verplaatsen. Wij zouden dan in Nederland een kleinere organisatie overhouden, die wij door de uitbouw van ons specialiteitenpakket tot een winstgevende eenheid zouden kunnen uitbouwen. Deze inkrimping zou in het personele vlak betekenen dat het bestand aan buitenlands personeel geleidelijk zou kunnen worden afgebouwd terwijl er voor onze Nederlandse werknemers op langere termijn perspectief kon worden geboden”. Na een vergeefse oriëntatie in Ierland, participeert Tubantia in 1974 in de opzet van de Tubantia Kudus Spinning Mills in Indonesië en verleent daaraan technische ondersteuning. Als deze spinnerij in 1976 in productie komt heeft Tubantia vanwege de sombere vooruitzichten inmiddels haar aandelen overgedragen aan een door MEZ opgerichte stichting en wordt de Kudus participatie verkocht. De spinnerij is in 2000 nog volledig in productie.³⁴

* Kort daarvoor had ook KNTC technische ondersteuning geleverd aan een andere spinnerij in Indonesië, maar had wijselijk daarin niet geparticipeerd. Bij een bezoek van enkele Nederlanders aan die spinnerij bleek er een groot deel van de machines stil te staan. Bij navraag naar de oorzaak daarvan bleek dat men op het hoofdkantoor in Djakarta vergeten was grondstoffen te bestellen.³⁵ Hieruit blijkt dat er bij de verre buitenlandse vestigingen van onverwachte cultuurverschillen sprake kan zijn.

*Na enkele jaren van technische samenwerking werd in 1974 door Bamshoeve Beheer een kleine spinnerij genaamd ‘Blackwater’ in Ierland overgenomen. Deze spinnerij had een winstgevende marktpositie voor duurdere garens op de Engelse markt en werd overgenomen met als doel internationalisatie. Kort daarna wordt Bamshoeve eveneens overgedragen aan een MEZ-stichting en komt de Ierse spinnerij in andere handen.

* In de 70^{er} jaren participeert KNTC samen met lokale partners in Griekenland in een tweetal spinnerijen. De Griekse textielindustrie is dan inmiddels sterk in opmars, zodat er sprake is van een groeiende garenmarkt, terwijl ook wordt geëxporteerd. De Griekse partners beschikken over lokale kennis, hebben ervaring in de verbouw en handel van ruwe katoen en hebben managementervaring. KNTC heeft de kennis van machines, van textiele productieprocessen en van markten. De opgezette spinnerijen zijn in principe zelfstandig, moeten zelf hun klanten verwerven en maken geen gebruik van het commerciële netwerk van KNTC. Omdat er door derden en soms ook door de regionale overheid ook in andere landen in die regio (o.a. Egypte, Griekenland en Turkije) omvangrijk in de spinnerijsector wordt geïnvesteerd, worden door KNTC in de Griekse spinnerijen wisselende financiële resultaten behaald.

De voorbeelden geven aan dat er vanuit de spinnerijsector een aantal malen geslaagde strategische maatregelen zijn uitgevoerd tot internationale horizontale capaciteitsgroei, en dat door de slechte gang van zaken in Nederland een tweetal daarvan in andere handen is gekomen. Bij de joint venture-spinnerijen van KNTC kan van een redelijk succes worden gesproken. Ook blijkt dat de goedklinkende plannen in de praktijk soms met onvoorziene tegenvallers zijn geconfronteerd. Al deze spinnerijen hebben een eigen marktvoorziening opgebouwd, incidenteel werden exportorders voor Nederland verkregen, maar er kan niet gesteld worden dat zij de Nederlandse productiecapaciteit hebben vervangen, laat staan dat zij de ondergang van de Nederlandse spinnerijen hebben bewerkstelligd. In de weverij/veredelingssector werd in grotere mate internationale horizontale groei nagestreefd dan bij de spinnerijen. Onderstaand volgen enkele korte beschrijvingen, de meeste worden uitgebreider behandeld in hoofdstuk 15 in de bespreking van de individuele ondernemingen.

* Bij Van Vlissingen wordt na ampele discussie in de tweede helft van de 60^{er} jaren besloten in de bestaande afzetmarkten in Centraal- en West-Afrika, samen met lokale partners en soms met de lokale overheid, een vijftal textieldrukkerijen op te zetten. De bedoeling is vanuit deze drukkerijbedrijven de lagere segmenten van de lokale markt te beleveren. De hogere segmenten blijven bediend worden uit de fabriek in Nederland. Naast een breder assortiment wordt daarmee ingespeeld op de wens van deze landen een eigen textielindustrie op te zetten.

* Nadat Blijdenstein-Willink met het zonwerende artikel Verosol in de VS middels een verkoopkantoor een bescheiden marktpositie heeft opgebouwd wordt in 1981 Verosol USA in Pittsburgh opgericht, een vestiging waarin de laatste productiefase, de assemblage van rollen vouwgordijnen voor de VS markt, wordt verricht. Het doek wordt vanuit Nederland ingevoerd, maar de montage op maat kan dichterbij de klant geschieden en er kan daardoor sneller worden geleverd. De omzet in de VS vertoont daarna een sterke groei. Kort nadat in de tweede helft van de 80^{er} jaren door BW enkele mislukte overnames plaatsvinden en de onderneming daardoor in een turnaround-situatie geraakt, trekt Verosol zich terug uit de VS.

* In 1975 wordt door KNTC in Griekenland tezamen met de Griekse spinnerij partners een grote denimfabriek, Hellenic Fabrics, opgericht. Ook dit Griekse KNTC-bedrijf is commercieel geheel zelfstandig. Een aantal jaren later wordt teneinde aan de sterk stijgende vraag naar surfplanken in Spanje te voldoen door KNTC aldaar een productieveestiging opgericht.

* Met het doel om naast Hatéma-tapijt in Nederland, een positie in de tapijtmarkt in Duitsland te verkrijgen en op beide markten van elkanders collectie en knowhow gebruik te kunnen maken, neemt Gamma Holding in 1976 de Teppich Fabrik Globus in Duitsland over.

* In 1979 wordt door Nicolon (KNTC) samen met een Amerikaanse partner Nicolon Corp. in de VS opgericht. De achtergrond daarvan is de Bye American Act, waardoor de export van

Nicolon vanuit Nederland naar Amerikaanse overheidsinstanties onmogelijk wordt gemaakt. Als start wordt een fabriekje van horrengaas, netten en andere technische weefsels overgenomen. Kort daarna wordt een nieuwe fabriek gebouwd en kunnen Nicolon Nederland en Nicolon USA naast elkaar opereren, technische knowhow uitwisselen en wederzijds artikelpakketten overnemen. Nadat de VS-partner door KNTC in 1985 is uitgekocht, wordt door Nicolon Corp. in de periode 1985–2000 een actief overnamebeleid gevoerd.

De oprichting, overname van en participatie in textielondernemingen in het buitenland in de periode 1965–1985 zijn een bewijs van vitaliteit, waarbij een aantal KRL-ondernemingen in de moeilijke textieljaren in Nederland groei heeft gezocht in andere geografische markten. In totaal was 17x sprake van een productievevestiging in een ander land, waarin soms reeds een bescheiden marktpositie was opgebouwd. Het aantal initiatiefnemers was slechts beperkt tot vijf, Gamma Holding, KNTC, BW, en de spinnerijen Bamshoeve en Tubantia. Een slechte gang van zaken in Nederland, gebrek aan financiële middelen, kleinschaligheid en een gebrek aan ondernemersdurf, zijn o.i. de redenen waarom niet meer KRL-ondernemingen zo'n maatregel hebben genomen. Het grootste deel van de deze buitenlandse horizontale groeimaatregelen uit de weverij/veredelingssector is aan het einde van de 20^{ste} eeuw in andere handen gekomen en zijn niet meer alle te volgen. Slechts de buitenlandse vestigingen van Nicolon en Permess behoren nog tot de oorspronkelijke oprichters en zijn beide succesvol. Ongeveer 50 % van al deze buitenlandse bedrijven is rond de eeuwwisseling nog in functie, de andere helft is vanwege politieke oorzaken of een slechte gang van zaken tot een einde gekomen.

De, na het macro-economisch herstel in 1983, in Nederland overgebleven KRL-ondernemingen hebben in de crisis hun traditionele assortimenten drastisch gesaneerd. Daarnaast hebben zij zich gespecialiseerd en/of zijn met nieuwe producten gestart. Allerwegen wordt in die jaren aangestuurd op verdere beperking van het aantal activiteiten, de zogenaamde concentratie op kernactiviteiten waarvan ook een grotere schaal wordt nagestreefd. Ook omdat daarvoor de thuismarkt te klein is, wordt de aandacht sterk op het buitenland gericht. Vooral de grotere KRL-ondernemingen richten zich op horizontale overnames door hun werkmaatschappijen van buitenlandse ondernemingen met een gezonde marktpositie en een eigen productie. Doel is gezamenlijk de marktposities te versterken en niet alleen Europese markt-aandelen, maar zelfs wereldmarktaandelen te verkrijgen, en vooral om horizontale synergie te bewerkstelligen. Deze nieuwe strategische richting wordt bij Gamma Holding en vooral KNTC duidelijk zichtbaar, de overgebleven kleinere KRL-ondernemingen richten zich voornamelijk op de thuismarkt en omliggende landen.

Het aantal buitenlandse ondernemingen die een onderdeel worden van een Nederlandse KRL-onderneming neemt dan ook zeer sterk toe tot 28 in de laatste periode. Daarvan zijn 21 bestaande bedrijven die worden overgenomen, respectievelijk waarin wordt geparticipeerd en worden zeven eigen productielocaties opgestart. Al deze ondernemingen beschikken over eenzelfde technologie als het overnemende bedrijf, maken een gelijksoortig product en hebben hun eigen afzetmarkten. Bij nagenoeg al deze in het buitenland opgezette of overgenomen bedrijven was het hoofdmotief het verwerven of versterken van marktposities in andere landen. Vooral het verwerven van een productie-eenheid die reeds een entree op de markt had, bood daartoe goede mogelijkheden. Door een overname werden niet alleen de gewenste effecten eerder bereikt, ook werd aangenomen dat de netto investeringskosten van een aankoop lager zouden uitvallen dan van een eigen start met aanloopverliezen.

In enkele gevallen, zoals bij de overnames van Sanderson UK door Gamma Holding en Atlantic Mills door KNTC, was sprake van de overname van een grote speler op de internationale markt waardoor het aandeel op de wereld- of regionale markt sterk toenam. In slechts twee gevallen, Bekaert van Gamma Holding in Tsjechië, en Permess van KNTC in China, was er sprake van een productievevestiging in een goedkoop productieland. De achtergrond daarvan was niet alleen om over een goedkope productievevestiging te kunnen beschikken, maar ook om door de groei van de welvaart in die landen nieuwe afzetmogelijkheden te verkrijgen. Ook Nicolon Corp. (KNTC) in de VS, is in die jaren actief met overnames, zij breidt de marktpositie met bestaande en gerelateerde producten in de VS aanzienlijk uit. Naast een groot aantal gerelateerde textielactiviteiten, neemt KNTC ook een negental buitenlandse kunststoffenbedrijven over (incl. joint ventures) teneinde m.n. in de VS, Griekenland, Frankrijk, Engeland en Duitsland een marktpositie te verkrijgen c.q. uit te bouwen. Voor zowel de gerelateerde textiel-, als de kunststoffen activiteiten wordt dan door KNTC eenzelfde strategie uitgevoerd.

In onderstaande tabel is uit de laatste periode het aantal opgezette en overgenomen bedrijven door Nederlandse KRL-ondernemingen per land weergegeven.

KNTC neemt in de periode 1985–2000 met vier startgevallen en achttien overnames 78 % van de acties tot geografische marktontwikkeling voor zijn rekening. Het grootste deel hiervan heeft betrekking op de internationale uitbouw van de nieuwe groeikernen Nicolon en van het eind 60^{er} jaren opgezette Ten Cate Glas/Advanced Composites in zowel de VS als Frankrijk.

Tabel 13.8 Aantal bedrijven die door KRL-ondernemingen in het buitenland zijn opgestart, overgenomen of waarin is geparticipeerd in de periode 1985 - 2000

Land / Regio	KNTC	Gamma	BW	Totaal
USA	6	2		8
Frankrijk	6	1		7
Groot-Brittannië	4	1		5
Griekenland	3			3
Azië	2			2
Duitsland	1			1
Oost-Europa		1		1
Australië			1	1
Totaal	22	5	1	28
Idem in %	78	18	4	100

Bron: Diverse jaarverslagen BW, Gamma Holding en KNTC

* Vooral Nicolon wordt in de VS door de overname van talloze kleine bedrijfjes door horizontale capaciteitsgroei en voorwaartse integraties uitgebouwd, daarnaast worden producenten overgenomen van parallelle artikelen zoals gebreide en non woven-doeken. Het grootste deel van deze bedrijfjes wordt in Nicolon geconcentreerd en zo wordt de geotextiel- en recreatiesector sterk uitgebouwd. Mede dankzij ook een sterke autonome groei, maakt Nicolon in de VS daardoor een voorspoedige ontwikkeling door. Nicolon in Nederland bouwt door overnames van een drietal bijpassende bedrijfjes zijn positie in Frankrijk uit. Rond de eeuwwisseling is Nicolon in de VS met meerdere productielocaties bijna vijf maal zo groot als Nicolon Nederland. Naast de traditionele Nicolon markten zoals weg- en waterbouw en land- en tuinbouw, wordt in de V.S. ook een positie opgebouwd in de recreatiemarkt. Om de incidentele orders uit Azië meer continuïteit te geven wordt in 1996 Nicolon Azië opgericht, met de bedoeling ook daar te zijner tijd een productielocatie op te starten. In 2003 wordt Nicolon Australië opgericht met dezelfde lange termijndoelstelling. In totaal omvatten de vier Nicolon organisaties dan ruim 600 medewerkers. De enige faalfactor van deze buitenlandse expansie van Nicolon was, dat het overname beleid in de VS soms te opportunistisch is geweest. Een aantal ontwikkelingen van zowel markten als financiële resultaten viel na korte tijd sterk tegen, met als gevolg dat weer moest worden gedesinvesteerd. Wellicht zou bij een gedegen marktonderzoek het aantal mislukkingen lager zijn geweest, anderzijds: niet elk schot is raak.

*Ten Cate Advanced Composites, inmiddels o.a. producent van vliegtuigonderdelen en antiballistische materialen neemt in de VS en in Frankrijk twee bedrijven over met dezelfde PMCC's. Ook worden door KNTC diverse overnames en start ups verricht om de verschillende Nederlandse kunststoffenactiviteiten in Engeland, Duitsland, Frankrijk en Griekenland een Europese dimensie te geven. Daarnaast volgt Enbi, leverancier van rollers voor de printer- en fax industrie, zijn klanten als deze hun productie verplaatsen van de VS naar Azië en zet een nieuwe productie-eenheid op in Singapore. Later zal blijken dat een aantal van deze internationale horizontale overnames van KNTC geen succes wordt en dat zij na enkele jaren weer worden afgestoten.

Betreffende de internationale horizontale groei doet Gamma Holding het, vergeleken met KNTC, rustiger aan en neemt slechts vijf ondernemingen over. De verklaring voor dit veel lagere aantal is dat Gamma Holding niet in die mate over kleinschalige nieuwe groeikernen met internationale uitgroeimogelijkheden beschikt als KNTC, maar meer volwassen en grotere werkmaatschappijen in de portfolio heeft. Daardoor neemt Gamma Holding een minder aantal, maar wel aanzienlijk grotere en internationaal meer gespreide ondernemingen over, waarbij het aantal niet geslaagde overnames in 2000 nihil is. De overnames vormen een internationale horizontale groei van de groeikernen die enkele jaren daarvoor in de Benelux met nieuwe producten voor nieuwe markten zijn overgenomen. Voorbeelden zijn de overnames van:

* Arthur Sanderson in Engeland in 1990, een onderneming die in de interieur sector, waarin Gamma Holding een Europese speler is, met het merk 'Sanderson' wereldwijd bekend is; Delcar in Frankrijk in 1996, leverancier van auto bekledingstoffen, een sector waarin Gamma Holding dankzij haar Belgische werkmaatschappij De Witte Lietaer, een marktpositie bezit en Chemprene in de VS, leverancier van transportbanden in de VS, een sector waarin Gamma Holding via een vroegere overname Ammeraal een Europese positie bezit. Tot slot worden door de Belgische werkmaatschappij Bekaert, in Tsjechië voor de interieurstoffen en in de VS voor matrastijk, nieuwe productie eenheden opgestart.

* De derde KRL-onderneming met internationale horizontale aspiraties was BW, die door een start met Verosol-assemblage in Australië opnieuw de marktpositie van Verosol over de wereld verder tracht uit te bouwen.

13.8 Marktonwikkeling in nieuwe markten (8) (nieuwe toepassing bestaand product in nieuwe markt)

Nog meer dan bij de voorgaande marktonwikkelingmaatregel, bestaand product in een gerelateerde markt, geldt dat voor het (reeds lang bestaande) product textiel nauwelijks meer nieuwe markten zijn te ontwikkelen. Voorbeelden binnen de KRL-industrie van het bewerken van een nieuwe markt met een bestaand product zijn er dan ook nauwelijks.

* Een voorbeeld van deze strategie is te vinden bij de laatste van de vier oorspronkelijk aanwezige naaigarenfabrieken in Nederland, Bieze Stork te Nijverdal. Er werd een garen ontwikkeld met een zeer geringe capillaire werking dat bovendien reuk- en smaakloos is en sinds de 70^{er} jaren wordt geleverd aan een nieuwe afzetmarkt, de levensmiddelenindustrie voor het gebruik bij theezakjes. Het is één van de zeldzame voorbeelden in de spinnerijsector maar ook binnen de KRL-industrie van een bestaand product in een nieuwe markt.

Het aantal geslaagde voorbeelden van bestaande producten voor gerelateerde of nieuwe markten binnen het bestaande geografisch gebied is zeer beperkt. Daarbij moet erkend worden dat het niet onmogelijk is dat binnen enkele inmiddels verdwenen KRL-bedrijven ook pogingen zijn ondernomen andere markten te gaan bewerken. Maar de conclusie blijft dat de strategische maatregel om andere markten te gaan bewerken toch zeer beperkt is toegepast waarvoor de reeds afgegraasde markten een belangrijke reden is geweest.

Geconstateerd kan worden dat het textieltopmanagement onvoldoende rekening heeft gehouden met de naderende structurele neergang en zo dat wel is gedaan, dat de kracht daarvan is onderschat, respectievelijk dat de verwachte voordelen van de horizontale capaciteitsgroei zijn overschat.

13.9 Samenvatting en conclusies

Van de expansiestrategieën is horizontale capaciteitsgroei binnen de KRL-industrie aanvankelijk het meest toegepast. Als hoofdmotieven daarvoor zijn te onderkennen: vergroting van het marktaandeel, concurrentieversterking door schaalvergroting met kostprijsverlagende effecten, concurrentievermindering en het verwerven van extra productiecapaciteit. Toen de gang van zaken in de bedrijfstak KRL nog redelijk gezond genoemd kon worden, werd horizontale capaciteitsgroei als offensieve maatregel om het marktaandeel te vergroten, over een breed front uitgevoerd. Toen daarna de internationale concurrentie toenam, bleef horizontale capaciteitsgroei, teneinde door schaalvergroting beter te kunnen concurreren, nog wel toegepast, maar het karakter veranderde van offensief naar defensief. Toen vervolgens de gang van zaken verder verslechterde, verminderde het aantal horizontale overnames. In de laatste periode is horizontale capaciteitsgroei met als doel op de thuismarkten te groeien, als strategische maatregel in de KRL-industrie nauwelijks meer uitgevoerd. Wel werd de maatregel enkele keren toegepast in de nog jonge kunststoffensector, waarin vanuit de KRL-industrie was gediversificeerd. Samenvattend kan worden geconcludeerd dat horizontale capaciteitsgroei in de KRL-industrie op de korte termijn succesvol is geweest, maar dat zij op middellange termijn niet zodanig effectief is geweest dat bedrijven zich daardoor aan de neergang hebben kunnen onttrekken, en dat de strategie behoort bij groeiende en volwassen bedrijfstakken, niet bij krimpende.

Van de strategie marktpenetratie is het overnemen van marktaandeel slechts sporadisch toegepast. Zij heeft een bescheiden en vooral tijdelijk effect gehad op de omzetontwikkeling van de overnemende partij, maar heeft geen structurele verbetering tot stand gebracht. De andere vorm van marktpenetratie, het bewerken van een nieuw afzetkanaal, is ruimer toegepast. In de meeste gevallen heeft deze maatregel op de middellange termijn wel een gunstige uitwerking gehad op de afzetmogelijkheden. Dat geldt m.n. voor een aantal merkartikelen dat zich dankzij het merk beter hebben kunnen onderscheiden t.o.v. de merkloze ingevoerde artikelen. Maar uiteindelijk bleken vrijwel alle vormen van marktpenetratie niet bestand tegen de toenemende internationale concurrentie, tenzij, zoals bij enkele merkartikelen, de productie werd verplaatst naar goedkopere landen.

Bij productverbetering wordt meestal met een hogere prijs en een betere marge ingespeeld op de steeds hogere en meer specifieke wensen van de klant, in de praktijk is dat soms uitgemond in specialisatie. Niet alle maatregelen tot productverbetering/specialisatie zijn te kwantificeren, wel is een bloemlezing daaruit gegeven. Geconcludeerd kan worden dat de meeste bedrijven waar specialisaties zijn ontwikkeld, een groei van de afzet te zien hebben gegeven en ze door de ontwikkeling van hun competenties een blijvende voorsprong hebben verkregen op de opkomende buitenlandse aanbieders. Zij zijn daardoor in staat geweest de structurele neergang van de bedrijfstak te ontlopen of voor de middellange termijn uit te stellen. Het innovatief ontwikkelen van nieuwe producten voor de bestaande markt is zeer beperkt voorgekomen. Hoewel de vier besproken voorbeelden nog steeds een marktpositie in Nederland bezitten, worden zij niet meer alle in Nederland geproduceerd. Geconcludeerd kan worden dat deze innovatieve maatregelen duidelijk succesvol zijn geweest en een bijdrage hebben geleverd aan het overleven van de betreffende bedrijven.

Het toevoegen van additionele handelsartikelen aan het assortiment, dat als tamelijk risicoloos kan worden bestempeld, heeft zich in beperkte mate voorgedaan. Op één uitzondering na hebben al deze commerciële combinaties slechts enkele jaren bestaan en zijn ze wegens de teleurstellende uitkomsten gestaakt. Op het eerste gezicht lijkt het een aardig idee, maar in de praktijk was zij te gemakkelijk en blijkt ze slechts zelden succes te hebben opgeleverd.

Bij de strategische maatregel marktontwikkeling is het opzetten van een buitenlands verkoopkantoor aanvankelijk vrij talrijk toegepast, maar zij werden vanwege de later opkomende internationale concurrentie en het zich verplaatsen van de kledingindustrie, nagenoeg

alle weer gesloten. De overgebleven export vond plaats onder directe aansturing vanuit het bedrijf, zij was effectiever en over het algemeen goedkoper.

Daarnaast werden ter ontwikkeling van buitenlandse markten door enkele KRL-ondernemingen productieveestingen in andere landen opgericht. Aanvankelijk was dat in landen met beschermde markten, later in landen met een duidelijke groeipotentie. In de laatste periode nam het aantal in het buitenland zelf opgezette bedrijven af, maar kwam het accent sterk te liggen op overnemen van buitenlandse bedrijven met dezelfde producten, de 'internationale horizontale capaciteitsgroei', die past bij strategie van 'core business' oftewel 'beperkte kernactiviteiten'. Er is dus een verschuiving opgetreden van de export middels verkoopkantoren naar het opzetten of overnemen van gelijksoortige productieactiviteiten in het buitenland. Motieven daarbij waren:

- marktposities in buitenlandse groeiemarkten te verkrijgen of beter te kunnen uitbouwen,
- maar ook internationale marketing knowhow, research, productiekennis en uitwisseling van ervaring.

De bedoeling was niet zozeer om vanuit goedkopere productielanden de Nederlandse markt te voorzien. Dit laatste is binnen de KRL-industrie nauwelijks voorgekomen, waarbij gebrek aan voldoende financiële middelen, een grote sociale verantwoordelijkheid en gebrek aan ondernemersdurf o.i. de belangrijkste redenen zijn geweest. Opvallend is dat het laatste door veel ondernemingen in de kledingindustrie wel is toegepast. Factoren als lagere kapitaalintensiteit en minder noodzakelijke competenties dan in de KRL-industrie, hebben o.i. daarbij een rol gespeeld.

De laatste vorm van marktontwikkeling, het vinden van een nieuwe toepassing voor een bestaand product in nieuwe markt, is zelden voorgekomen.

Afsluitend kan worden geconstateerd, dat van de maatregelen uit de expansiematrix het merendeel niet bestand is geweest tegen de toenemende buitenlandse concurrentie. Het textieltopmanagement heeft onvoldoende rekening gehouden met de naderende structurele neergang en zo dat wel is gedaan, is de kracht daarvan onderschat, of zijn de verwachte voordelen overschat. Alleen productverbetering/specialisatie, productvernieuwing en het bewerken van buitenlandse markten inclusief productie aldaar zijn succesvol geweest. Dit laatste was een gevolg van het feit dat voor de concentratie op kernactiviteiten de thuismarkt te klein was.

HOOFDSTUK 14

Groeistrategieën in theorie en praktijk, de diversificatie-celcluster

De tussen haakjes vermelde cijfers in de paragraaftitels geven de genummerde strategische maatregelen aan van de diversificatie-celcluster, tabel 12.6.

14.0 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de diversificatie-celcluster besproken. Het kenmerk daarvan is dat (zelf ontwikkelde of overgenomen) nieuwe producten m.b.v. andere competenties worden voortgebracht en aan nieuwe markten worden geleverd. Naast de verschillende vormen van diversificatie, zijn door ons, vanuit de in de KRL toegepaste maatregelen, een aantal tussenvormen van diversificatie mogelijkheden ontwikkeld die een meer genuanceerd inzicht geven in de uiteenlopende pogingen om verder te groeien c.q. om de afbrokkelende traditionele textielactiviteiten te kunnen compenseren. Deze tussenvormen worden als aparte strategische groeimaatregelen geclassificeerd. Alle maatregelen zijn ondergebracht in de door ons ontwikkelde diversificatie-celcluster. Zij worden toegelicht en vervolgens van voorbeelden voorzien, zoals die in de KRL-industrie zijn toegepast. Daarna worden de maatregelen gekwantificeerd en beoordeeld op het uiteindelijke resultaat

14.1 De diversificatie-celcluster, algemeen

Toen aan het einde van de 60^{er} jaren de naoorlogse macro-economische groei begon af te zwakken en er tussen diverse bedrijfstakken verschillen in groeisnelheid aan de dag traden en er zelfs bedrijfstakken begonnen te stagneren, werd er in het bedrijfsleven in veel mindere mate naar groei gezocht van de bestaande activiteiten. Er werd vooral naar groei van de onderneming gezocht buiten de bestaande activiteiten.

“Vanaf het einde van de jaren '60 en vooral in de jaren '70, trad er in het bedrijfsleven een forse diversificatiegolf op. Ondernemingen gebruikten hun ruime cashflow voor overnames op grote schaal, ondermeer omdat snelle groei in de eigen activiteiten moeilijker te realiseren was. De naoorlogse inhaalvraag was grotendeels verzorgd en het winnen van marktaandeel op beperkt groeiende markten is complexer dan meegroeien met expanderende markten”, aldus Wijers in zijn, in opdracht van de Stichting Management Studies, uitgevoerde praktijk studie *Horizontale synergie*.¹

Door nieuwe activiteiten met een betere rentabiliteit uit een andere (sub)bedrijfstak over te nemen of zelf op te zetten, kunnen de financiële gevolgen van de oude activiteiten die minder rendabel zijn geworden worden gecompenseerd, of kunnen de laatste worden stilgelegd. Daarnaast worden deze strategieën uitgevoerd teneinde risico's te spreiden en niet afhankelijk te worden van één homogene activiteit. Het betekent dat voor verdere groei afscheid wordt genomen van de expansiestrategieën getypeerd als 'meer van hetzelfde', maar dat een nieuwe categorie wordt toegevoegd, de diversificatiestrategieën. “Finally, diversification is distinctive in the fact that both products and markets are new to the firm”, Aldus Ansoff.² Het woord 'diversification' is afkomstig van het werkwoord 'to diversify' of 'diversifiëren': 'het brengen van

verscheidenheid in ...'.³ Diversificatie geeft groei door vernieuwing in producten en markten, waarbij onbekende terreinen worden betreden, verscheidenheid ontstaat en nieuwe competenties op talloze gebieden moeten worden opgebouwd. De risico's bij deze diversificatiestrategieën zijn dan ook groter dan bij horizontale groeirichtingen, waarbij veel van het oude blijft bestaan en gebruik kan worden gemaakt van de bestaande competenties.

Teneinde de mogelijke voordelen van diversificatie, meer groei, beter rendement of risicospreiding te kunnen realiseren, moet een aantal barrières worden genomen, zoals:

1. het niet aanwezig zijn van synergie met de bestaande activiteiten
2. een grote mate van onzekerheid, die zowel het nieuw product en de onbekende markt met zich meebrengen, maar ook of de daarvoor noodzakelijke competenties wel kunnen worden verworven
3. Het grotere risico dat wordt gelopen waardoor bij mislukking omvangrijke financiële en andere schade kan ontstaan.

Om de kans op mislukken te minimaliseren adviseert Bowman voorafgaand aan de definitieve beslissing tot diversificatie een aantal testen uit te voeren. "When to diversify, to any potential attempt at diversification there should be pass three essential tests:

1. The attractiveness test: The industries chosen for diversification must be structurally attractive or capable of being made attractive.
2. The cost of entry test: Here the golden rule is, that the cost of entering the new business must not consume all the future profits.
3. The better of test. The corporation must bring some significant competitive advantages to the new unit, or the new unit must offer potential for significant advantage to the corporation.

Any move to diversification should produce positive responses to all three questions not just for one or two".⁴

Of deze drie testen in de KRL-industrie zo bewust zijn toegepast, kan o.i. worden betwijfeld, wel kan worden aangenomen dat de meeste managers bij de belangrijke beslissingen om tot diversificatie over te gaan, aandacht hebben besteed aan genoemde aspecten, aantrekkelijkheid van de nieuwe bedrijfstak, omvang van de noodzakelijke investeringen en hun terugverdientijd, alsmede van de potentiële voordelen en risico's.

Binnen diversificatiemaatregelen worden drie vormen onderscheiden: horizontale -, concentrische - en conglomerate diversificatie. Verwacht zou mogen worden dat alle uitgevoerde diversificatiemaatregelen in deze drie strategieën zouden kunnen worden ondergebracht. Bij nadere analyse blijkt dat op gebieden als competentie, synergie en risico een grote variatie aan de dag kan treden. Teneinde een meer bij de praktijk passende indeling te maken en een meer genuanceerd inzicht te verschaffen, zijn in deze studie enkele nieuwe strategieën als tussenvormen toegevoegd, zoals: additionele groei, parallelle groei, beperkte concentrische diversificatie en voorwaartse integratie. Gezamenlijk met genoemde diversificaties vormen zij de 'diversificatie-celcluster' (Hfdst 12.6).

Er is veel studie verricht naar de effecten van diversificaties en de gevolgen daarvan voor de gang van zaken van de diversifiërende ondernemingen. Li Xiaorong die in 2007 een dissertatie heeft geschreven over *Diversification and Corporate Performance*, spreekt hierbij van een puzzel: "Although many efforts have been put into studying diversification, empirical evidence turn out to be a puzzle about the relationship between diversification and corporate performance". Zij constateert echter: "Large volume effort has been put into examining the effects of diversification on corporate performance. Employing different measurements and definitions which are in line with different points of view, most of the existing literature has found a negative relationship between diversification and corporate performance. Such evidence implies that diversified firms have undergone the decline in their return and diversification may therefore not be beneficial for the firm in general".⁵ Aangezien de effecten van diversificatiemaatregelen zeer sterk afhangen van de situatie van en de omgeving waarin de betreffende diversifiërende onderneming opereert, kan in zijn algemeenheid misschien

gesteld worden dat er sprake is van een negatieve relatie tussen diversificatie en de prestaties van de onderneming. Maar factoren als de macro-economische situatie, de structurele ontwikkeling van vraag en aanbod in de oude en nieuwe situatie, de mondiale veranderingen, de lengte van de termijn waarop de resultaten worden beoordeeld en andere variabelen zijn echter van grote invloed op deze conclusie.

Ook binnen de KRL-industrie hebben verschillende soorten diversificaties plaatsgevonden, zij het bij slechts een beperkt aantal ondernemingen. Soms werd groei gezocht in de textiel gerelateerde bedrijfstakken zoals tricotage- en tapijtindustrie, maar ook in opvolgende productieschakels zoals vanuit weverijen naar drukkerijen of kledingindustrie en zelfs handelsgeledingen. Daarnaast zocht een aantal KRL-ondernemingen groei buiten de textiel in geheel andere bedrijfstakken waarbij niet meer van enige verwantschap kon worden gesproken, de 'ongerelateerde of conglomerate diversificatie'. De resultaten van deze maatregelen waren uiteenlopend en waren vooral afhankelijk van de sectoren waarin werd gediversifieerd.

De achtergronden van de diversificatiemaatregelen in de KRL-industrie waren:

- meer groei te kunnen realiseren dan met de bestaande activiteiten
- de risico's van de onderneming beter te kunnen spreiden
- de afzet van de toeleverende schakel veilig te stellen of
- een compensatie te vinden voor het stilleggen van verliesmakende activiteiten.

In de volgende paragrafen worden de strategische maatregelen uit de diversificatie-celcluster nader toegelicht en van voorbeelden uit de KRL-industrie voorzien.

14.2 Additionele groei inclusief productie (9)

In het vorige hoofdstuk is reeds gesproken over groei met additionele artikelen die bij derden worden ingekocht en als aanvullend handelsartikel aan het bestaande assortiment worden toegevoegd. Additionele groei inclusief productie is de fusie met, de overname of start van een bedrijf dat een additioneel (gerelateerd) product fabriceert dat samen met het bestaande product aan bestaande markten wordt afgeleverd. Deze strategie heeft meer voeten in de aarde dan groei met een handelsartikel, is langduriger van aard en houdt ook grotere risico's in. Bij groei door overname of opzet van een bedrijf dat een additioneel product voortbrengt, worden niet alleen dezelfde afzetkanalen bewerkt (en mogelijk verkooporganisaties samengevoegd). Soms kunnen ook extra productievoordelen worden verkregen, zoals een lagere inkoopprijs van grondstoffen, een besparing op vaste kosten. Incidenteel kan er sprake zijn van de multi-inzetbaarheid van personeel ter reductie van bezettingsverliezen. Omdat overgenomen of opgestarte additionele eigen productie bijna altijd uit een gerelateerde of nieuwe technologie voortkomt en meer competenties vraagt, zoals over grondstoffen, technologie en product knowhow, draagt deze maatregel een groter risico in zich dan die van groei met additionele handelsartikelen. Dankzij de integratie is de binding over en weer echter veel sterker dan bij een handelsartikel.

De strategische maatregel additionele groei inclusief productie past dan ook niet in de expansie-celcluster maar hoort thuis in die van de diversificatie. Een moeilijke situatie ontstaat als beide artikelgroepen een groot verschil in groei of rendement gaan vertonen en daardoor een verwijdering tussen beide activiteiten of organisaties gaat optreden. Immers, het doel van de additionele productie is dat de gezamenlijke marktpositie van beide productgroepen wordt versterkt, het doel is niet de spreiding van risico's.

Binnen de KRL-industrie is de maatregel van additionele productiegroei in een groter aantal voorgekomen dan het toevoegen van deze producten als handelsartikel en is zij in alle perioden met een zekere regelmaat en met een redelijke frequentie genomen. Evenals bij het handelsartikel klinkt de additionele groei met een eigen artikel als een logische ontwikkeling, maar in de praktijk blijkt dat het aantal successen tegenvalt. In onderstaande tabellen zijn de voorbeelden van additionele groei met productie allereerst naar perioden ingedeeld en vervolgens naar consumentenproducten, kledingstoffen, interieurproducten en diversen.

Tabel 14.1 Groeimaatregelen met additionele producten inclusief productie in de KRL-industrie 1950–2000¹⁾

Gerelateerd product in bestaande markt			
	1950 - 1965	1965 - 1985	1985 - 2000
Additionele groei met eigen productie	F.Jordaan-Ter Weeme, bad&bedtext. O. E.ter Kuile, bedrukte gordijnstoffen (NBW) * * St.Amatex, spreien, (Hatéma) * * St.Catricot, tricot stoffen (KNTC)	O.Diverse kleine tricot. bedrijfjes (KNTC) O.Helmhorst, tapijten (De Ploeg) O.Bontex, gebreide stoffen (Schuttersveld) * O.Storck Dtsld, interieurstoffen (V.Besouw) O.Esta Behang, behangselpapier (GH) * * St.Andex-Ten Cate, gebreide stoffen(KNTC) St.Tapijt productie (De Batavier) St.Tricotstoffen (Dröge) * *	O.Sanders Behang, behangsel pap. (GH) O.Müller Zell, jacquardstoffen (BW) O.ASA Tapijt, tapijt (Gaudium) * O.Bieze Stork, naaigaren (KNTC) O.De Ploeg, interieur stoffen (Vescom) * St.Tricot matrastijk Bekaert (GH) *
	Totaal: 4	Totaal: 8	Totaal: 6

1) F. = Fusie. O. = Overname. St. = Start van nieuw bedrijf. Tussen (...) is vermeld de overnemende of startende partij
 * = De combinatie bestaat na 10 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn
 * * = De combinatie bestaat na 20 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

Tabel 14.2 Fusies, overnames en start van bedrijven met additionele producten naar sector 1950 - 2000¹⁾

1. Consumentproducten	2. Kledingstoffen	3. Interieurproducten
F. Jordaan-Ter Weeme (bad - & bedtextiel)	St. Catricot. KNTC (gebreide overhemdenstof naast geweven doek) St.Andex-Ten Cate. KNTC (gebreide kledingstoffen naast geweven) O.Diverse kleine tricot.bedrijfjes door KNTC (idem) O.Van Heek-Bontex door Schuttersveld (idem) St.Dröge (tricotstoffen idem)	O.E.ter Kuile door NBW (bedrukte gordijnstof naast bont geweven) St. De Batavier met tapijtafdeling. (gordijnstoffen naast tapijt) St.Amatex Hatéma (spreien naast dekens) O.Helmhorst door De Ploeg (tapijt naast interieurstoffen) O. Storck Krefeld D. door van Besouw. (interieurstoffen naast tapijt) O. ESTA behang door Gamma Holding (behang naast andere wandbekleding) O.Sanders Behang door Gamma Holding (behang naast andere wandbekleding) O.Müller Zell D. door BW (jacquard gordijnstof naast bedrukte) O.ASA Tapijt door Gaudium * (tapijt naast interieurstoffen) O. Weverij De Ploeg door Vescom (interieurstoffen naast wandbekleding)
4. Diversen O. Bieze Stork KNTC. (naaigaren naast plakvoering) St. Bekaert, (tricot matras doek naast geweven tijk) *		

F. = Fusie, O. = Overname, St. = Start. * = een combinatie die na 2000 nog bestaat. Tussen (...) staan de complementaire producten vermeld.

1. Consumenten producten

De fusie tussen Jordaan en Ter Weeme (winstpooling vanaf 1955) was de eerste en de enige fusie, die binnen de KRL-industrie om redenen van additionele producten heeft plaats gevonden. Het uitgebreide assortiment huishoudtextiel van Jordaan werd aangevuld met badtextiel van Ter Weeme en gezamenlijk via dezelfde afzetkanalen geleverd (Hoofdstuk 9.3.1.).

2. Kledingstoffen

Bij de producenten van weefsels voor de kledingindustrie is het toevoegen van additionele gebreide stoffen voor dezelfde afnemers vaker toegepast. Dat is verklaarbaar omdat het aantal weverijbedrijven in deze sector veel groter is. Bovendien zijn de geweven stoffen en gebreide stoffen voor de afnemers in de kledingindustrie heel nauw aan elkaar verwant.

* Teneinde naast de geweven stof voor overhemden ook tricotdoek daarvoor te kunnen leveren, richtte KNNTC in 1961 samen met Kousenindustrie L.Ten Cate een tricotageonderneming op, Catricot NV. Na enkele jaren stortte de markt van tricotoverhemden volledig in en werd Catricot geliquideerd.

* In 1968 wordt door Andex en KNNTC een joint venture opgericht, Andex-Ten Cate NV, een breierij voor stoffen die door Ten Cate Mode naast de geweven artikelen zouden worden verkocht. Na de overname van enkele kleine tricotagebedrijven wordt door Andex-Ten Cate in Apeldoorn een nieuwe locatie opgezet waar alle productie wordt geconcentreerd. Aanvankelijk lijken de perspectieven voor tricot modestoffen gunstig, maar na 1970 keert de mode zich van de gebreide bovenkleding af en wordt er gedurende enkele jaren met dalende omzetten aanzienlijke verliezen geleden. In 1974 wordt Andex-Ten Cate, waar dan nog 90 personen werken, geliquideerd. Voor Ten Cate Mode is dit uitstapje met nieuwe artikelen binnen de bestaande mode sector op een dure mislukking uitgelopen, en moest een voor die tijd omvangrijk bedrag van ruim 5 mln. gld. worden afgeboekt.⁶

Andere voorbeelden die eerder zijn opgestart en/of een langer bestaan hebben gehad zijn:

* Dröge te Tilburg die, toen in de eerste helft van de 60^{er} jaren de markt voor geweven wollen stoffen begon af te nemen, het machinepark van weefmachines verminderde en verving door breimachines en daardoor de hausse in de tricotstoffen nog kon meemaken. Ook Schuttersveld nam een bedrijf met (hoogpolige) gebreide stoffen over, Van Heek Bontex, dat tot het einde van Schuttersveld in 1982 als kleinschalige eenheid is blijven bestaan.

3. Interieurproducten

De meeste overnames van bedrijven met additionele producten vonden plaats in de interieursector. Dat wordt voor een groot deel verklaard doordat deze sector gedurende lange tijd een gezonde groei heeft gekend en bovendien in veel mindere mate door invoergoederen is getroffen dan die van het halffabriekaat kledingstoffen.

* In de gordijnstoffensector nam in 1960 de producent van uni- en bontgeweven gordijnstoffen, Nederlandse Bontweverij (NBW), de drukkerij van gordijnstoffen E.ter Kuile & Zoons Textiel-fabrieken NV over. Beide collecties waren aanvullend, van origine uit een verschillende concurrentiesfeer en technologie, maar werden aan dezelfde afnemers geleverd. Omgekeerd nam de drukkerij van gordijnstoffen Lakatex in 1996 een Duitse wever van jacquard gordijnstoffen over. De eerste complementaire samenwerking heeft 20 jaar geduurd, de tweede werd te laat opgestart en is na enkele jaren beëindigd.

* Tussen 1965 en 1975 startten de weverijen van interieurstoffen De Batavier en De Ploeg een eigen productie voor tapijt, respectievelijk werd een kleinschalige tapijtproducent overgenomen. Omgekeerd nam tapijtproducent Van Besouw rond 1975 een Duitse weverij van interieurstoffen over. De additionele overnames van De Ploeg en Van Besouw werden na enkele jaren afgestoten c.q. gestaakt en de tapijtafdeling van de Batavier werd na de surseance van de laatste doorgestart als zelfstandige tapijtfabriek en later weer overgenomen door Gaudium, de turnaround-doorstart van de Batavier.

* Ook aanvullend was de start in 1965 door Hatéma en Van Vlissingen van het bedrijf Gemini, later veranderd in AmateX, waar spreien, gestikte dekens en slaapzakken werden geproduceerd die voornamelijk aan dezelfde afzetkanalen werden afgeleverd als de dekens van Hatéma. Aanvankelijk kon nog worden gebruik gemaakt van de populariteit van dekens en de opkomst van de kampeerartikelenmarkt. Bij de vervanging van dekens door donsbedden en de opkomst van gedessineerde dekbedovertrekken werd geen kans gezien een nieuwe artikelgroep te ontwikkelen, noch werd de positie in de kampeerartikelen markt uitgebouwd. Wegens teleurstellende financiële resultaten en het ontbreken van een toekomstperspectief werd AmateX in 1986 beëindigd.⁷

* In de tweede helft van de 70^{er} en het begin van de 90^{er} jaren nam Gamma Holding ter aanvulling op het bestaande wandbekledingpakket een tweetal behangselpapierfabrieken over, Esta en Sanders Behang en omgekeerd nam de wandbekleding producent Vescom de interieurstoffen producent De Ploeg over.

Van deze tien additionele integraties in de interieur sector hebben er vijf slechts korte tijd bestaan, vier werden na 10 tot 20 jaar beëindigd. Alleen de integratie van de kleinschalige ASA, de voormalige tapijtfabriek van De Batavier, met Gaudium bestaat nog steeds. Opvallend zijn de vaak tegengestelde bewegingen, waarbij soms een stoffenproducent een tapijtbedrijf overneemt of opstart en anderzijds een tapijtbedrijf een stoffenproducent, maar ook was er een gordijnstoffenweverij die een gordijnstoffendrukkerij overneemt en andersom. Ondernemersinitiatief en financiële kracht zijn hiervoor de belangrijke redenen. Dat duidt erop dat deze additionele overnames niet zo zeer hebben plaats gevonden om te profiteren van een hogere groeisnelheid van het ene product boven het andere, maar vooral vanwege het aanvullen van de assortimenten die aan dezelfde afzetkanalen werden afgeleverd en de mogelijke besparingen op kosten.

4. Diversen

Tot slot is er nog de groep diversen.

* In 1986 wordt de laatste naaigarenfabriek Bieze Stork door KNTC overgenomen. Hierbij is geen eenduidig overnamemotief aanwezig. Het lijkt erop dat er sprake is geweest van een combinatie van motieven zoals het aanvullend zijn op de verkoop van plakvoering aan de kledingindustrie, huur en gebruik van gebouwen en faciliteiten van KNTC en het versterken van de positie van de laatste om grote legerorders te verkrijgen. Na vier jaar wordt deze additionele overname via een MBO beëindigd.

* Tien jaar later start het Belgische weverijbedrijf Bekaert (Gamma Holding), teneinde haar wereldwijde marktaandeel in de matrassenindustrie veilig te stellen, de productie van tricotage-matrasdoek. Het lijkt een herhaling van het toevoegen van tricotagedoek aan het

assortiment geweven stoffen dat zich bij KNTC 25 jaar eerder ook heeft voorgedaan. Er zijn echter verschillen, de afzet van modische stoffen bij KNTC was grillig en moeilijk voorspelbaar en was gericht op West-Europa, terwijl de industriële afzet aan de matrassenindustrie stabiel en beter voorspelbaar is, en wereldwijd gericht.

Geconcludeerd kan worden dat de start of overname van een bedrijf met additionele producten binnen de KRL-industrie met een zekere regelmaat is toegepast. Op papier lijken zij een aantal duidelijke voordelen in zich te dragen, in de praktijk valt dat tegen en blijkt dat in 2000 nog slechts ruim 15 % van de 18 additionele overnames bij de overnemende partij bestaat. Een laag percentage dat overeenkomt met dat van de later te bespreken geslaagde voorwaartse integraties. Het beeld van de mislukkingen is zeer divers, soms ligt de oorzaak extern bij het wegvallen van klanten of bij de internationale concurrentie, soms bij een teleurstellende omzetontwikkeling van één of van beide partijen, maar in bijna alle gevallen blijkt achteraf dat voor de langere termijn onvoldoende onderzoek naar markten en omgevingsfactoren heeft plaatsgevonden. Er kan dan ook niet van een maatregel met een duurzaam effect worden gesproken. De voor de hand liggende veronderstelling dat een additionele overname met productiefaciliteiten vanwege de meerdere competenties over een grotere slaagkans zou beschikken dan waarbij met handelsartikelen wordt gewerkt kan, door het beperkte aantal voorbeelden, niet worden bewezen.

14.3 Horizontale diversificatie (10)

Bij deze strategische maatregel voegt een leverancier nieuwe producten toe aan zijn assortiment voor de bestaande markt. Deze nieuwe producten hebben geen verwantschap met de bestaande producten, noch met de bestaande technologie, maar wel met het marktgebied van de onderneming.⁸ Daarbij kan het nieuwe product soms zelf worden geproduceerd, maar het wordt meestal als handelsartikel van derden betrokken. Een voorbeeld is de fabrikant van koffie die naast koffiebonen en gemalen koffie ook koffiezetapparatuur aan zijn klanten gaat leveren. Horizontale conglomerate diversificatie is binnen de KRL-industrie zeer sporadisch toegepast. De enige bekende toepassing is die van de rolhanddoeken-automaat die bij Textiel-fabriek Ter Weeme in Neede is ontwikkeld.

*Tijdens een expeditie door USA en Canada in de tweede helft van de 50^{er} jaren werd door A. ter Weeme ontdekt dat de wasserijen aldaar zich bezighielden met het verhuren van huishoudlinnen aan hotels, ziekenhuizen en kantoren. Eén van de verhuurde artikelen was een opgerolde handdoek die werd gebruikt als een zogenaamde trekhanddoek voor automaten. Op weefmachines waarop aanvankelijk luiers werden gemaakt kon Ter Weeme deze trekhanddoek in Nederland goedkoper produceren dan de textiel fabrieken in de VS. Zo ontstond een nieuwe exportlijn naar de VS. Vervolgens werd deze trekhanddoek in Nederland geïntroduceerd. Er werd een dochteronderneming opgericht onder de naam Hokatex (Hotel Kantoor Textiel), deze nam vervolgens een wasserij over, Ter Weeme leverde de rolhanddoeken terwijl de automaten bij derden werden geproduceerd. Het nieuwe bedrijf, met een nieuw product uit een andere technologie, wasserij annex verhuurbedrijf van textiel en leverancier van de automaten, werd in Voorburg gevestigd en groeide uit tot het grootste linnenverhuurbedrijf van Nederland.⁹

Na de opname van de inmiddels gefuseerde Jordaan-Ter Weeme in de KNTU kwam de KNTU in 1966 in contact met een soortgelijk bedrijf in Engeland, Initial Services te Londen. Het plan ontstond om gezamenlijk Hokatex op Europese schaal uit te bouwen. Omdat de KNTU met toenemende verliezen werd geconfronteerd en moeilijk de benodigde financiële middelen kon opbrengen, werd KNTC als participant (en later ook als leverancier) aange-trokken, de partners namen elk voor 1/3 in de nieuwe opzet deel. Daarna maakte Hokatex een aanzienlijke groei door, die door buitenlandse overnames nog werd versneld. Bij de deconfiture

van de KNTU zag Initial Services kans de participatie van de KNTU over te nemen. In het midden van de 80^{er} jaren werd vervolgens de deelneming van KNTC, die niet langer geïnteresseerd was een minderheidspositie in te nemen, overgenomen. Zodoende kwam de enige Nederlandse horizontale textieldiversificatie, die een veel grotere levenskracht en mogelijkheden tot continuïteit bezat dan de oorspronkelijke oprichter, in buitenlandse handen.

Horizontale conglomerate diversificatie is binnen de KRL-industrie verder niet voorgekomen. Alleen bij Ter Weeme kwam deze innovatieve maatregel tot stand dankzij het bewerken en het onderzoeken van verre markten. Door gebrek aan financiële middelen heeft de Nederlandse KRL-industrie op cruciale momenten helaas geen kans gezien deze activiteiten te behouden en is zij in buitenlandse handen gekomen, maar Hokatex bestaat nog steeds.

14.4 Beperkt concentrische diversificatie (11)

Deze maatregel betreft een tussenvorm tussen enerzijds horizontale groei en anderzijds de maatregelen met gerelateerde producten, markten en competenties, zoals de hierna te bespreken parallele groei en voorwaartse integratie. Bij beperkte concentrische diversificatie is sprake van sterk gerelateerd producten, waarvan de competenties nauw verwant zijn aan de bestaande, maar toch niet geheel gelijk zijn. Daardoor is er nog sprake van een aanzienlijke synergie met het bestaande en zijn ook de risico's bij deze maatregel minder groot dan bij de andere strategiemaatregelen uit de diversificatie-celcluster. Beperkte concentrische diversificatie doet zich bijvoorbeeld voor als een weverij van kledingstoffen een weverij van verbandstoffen overneemt. Het betreft dan gerelateerde weefselproducten voor verschillende industriële afnemers, maar met dichtbij elkaar liggende competenties. Ook is van deze strategie sprake als een ander bedrijf wordt overgenomen waarin ten dele dezelfde activiteiten plaats vinden, dus van horizontale groei sprake is, maar ten dele ook andere activiteiten met bijvoorbeeld gerelateerde producten, markten en/of competenties worden uitgevoerd. Een voorbeeld is de overname van een weverij die enerzijds dezelfde stoffen voor de kledingindustrie voortbrengt, maar anderzijds theedoeken produceert die aan de detailhandel worden geleverd. In onderstaande tabel zijn de genomen concentrische diversificatiemaatregelen opgesomd.

Tabel 14.3 Maatregelen van beperkte concentrische diversificatie in de KRL industrie 1950 - 2000¹⁾

Sterk gerelateerd product in gerelateerde markt			
	1950 - 1965	1965 - 1985	1985 - 2000
Beperkte concentrische diversificatie	F.Texoprint (Visco-Nijverheid) ** F. BEHTI (3x) O.Hedeman (KNTC) * O.KWF. CT Stork (KNTC) * O.Spanjaard (KNTC) * O.Kon. Meijerink (KNTC) * *	O.Baurichter (KNTC) ** O.Tetem (NBW) O.Tuma, gelamineerde kled. st.(GH) * O.Knottenbelt (Twenthe)	O.De Witte Lietaar B (GH) * O.Bekaert B (GH) * O.Verseidag D (GH) * O.L.van Heek (Stoneville Enterpr.) *
	Totaal: 8	Totaal: 4	Totaal: 4

1) F. = Fusie, O. = Overname. Het overnemende of opstartende bedrijf is tussen (...) geplaatst

* = De combinatie bestaat na 10 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

** = De combinatie bestaat na 20 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

Aanvankelijk, toen er nog van enige groei binnen de bedrijfstak sprake was, heeft deze maatregel zich nogal eens voorgedaan, daarna werd de toepassing minder. Risicospreiding was

toen het belangrijkste motief. In de laatste periode was sprake van overnames door Gamma Holding van andere textielconcerns met meerdere werkmaatschappijen. Het doel daarvan was gelijksoortige werkmaatschappijen te kunnen koppelen, dus internationale horizontalisatie en het opbouwen van internationale marktaandeelen, maar ook om nieuwe textiele groeikernen te verwerven. Hieronder volgen een aantal voorbeelden.

* De fusie uit 1964 waarbij Texoprint is ontstaan uit Van Vlissingen, Ankersmit en de Nijverheid, was de enige van de reuzenfusies die niet als een pure horizontale fusie kan worden gezien, maar als een mengvorm. Enerzijds was er door de fusie van Van Vlissingen met Ankersmit, die beide gelijksoortige stoffen voor de Centraal- en West-Afrikaanse markt fabriceerden en waarbij van horizontale capaciteitsgroei sprake was, anderzijds was er de fusie met de Nijverheid die bedrukte kleding- en gordijnstoffen voor de West-Europese markt produceerde. In deze laatste markt bestond slechts een kleine overlapping met Van Vlissingen. Het doel van dit onderdeel van de fusie was risicospreiding (zie hfdst. 9.2.5.).

* De tweede niet horizontale fusie was die in 1961 tussen Baekers, Elias en De Haes (BETHI). Baekers was bekend van het markiezendoek, Elias produceerde huishoudtextiel en De Haes was producent van gordijnstoffen. Ook hierbij was de productiefase voor grote delen dezelfde (weven), maar de eindproducten en de afzetmarkten waren geheel verschillend. Vandaar dat hier niet kan worden gesproken van horizontale groei, maar van beperkte concentrische diversificatie. Het enige gemeenschappelijke was het weefproces, de vestigingsplaats Eindhoven en de hoop dat door de fusie betere financiële resultaten zouden kunnen worden behaald. Het integratieproces verliep langzaam en in 1966 trad de inmiddels zwaar verliesmakende BETHI toe tot de KNTU (hfdst. 9.3.4).

Bij KNTC werd naast de horizontale capaciteitsgroei van het halffabriekdoek voor de kledingindustrie, een strategie gevoerd om eindproducten voor de consumentenmarkt te gaan produceren. Omdat hierbij een meer direct contact met de eindgebruiker bestaat dan bij de halffabrikaten, werd verwacht beter op de marktwensen te kunnen inspelen en zodoende een solide marktpositie te kunnen bereiken. Ook zouden daardoor de risico's beter worden gespreid en kon de afhankelijkheid van de kledingindustrie worden vermindert. De overgenomen bedrijven beschikten veelal naast de eindproducten voor de consumentenmarkt ook over andere PMCC's waarvan de marktwerking en soms ook de productieactiviteiten konden worden samengevoegd met reeds bij KNTC bestaande.

* In juli 1959 wordt door KNTC het gehele aandelenkapitaal overgenomen van NV tot Exploitatie van H.Hedeman Jr.'s Fabrieken te Almelo, producent van het merkartikel (DDDDD) voor keukentextiel, maar ook van voeringstoffen en poolweefsels (de laatste had KNTC niet in haar assortiment). In hetzelfde jaar wordt ook de Koninklijke Weefgoederen Fabriek C.T.Stork & Co NV (KWF) te Hengelo overgenomen, producent van tafelkleden en badhanddoeken, de laatste onder het merk 'Seahorse', maar ook van stoffen voor dameskleding. In 1961 wordt de Koninklijke Weverij v/h J.H. Meyerink & Zonen NV te Winterswijk overgenomen die naast badhanddoeken ook een weverij bezit voor technisch doek voor allerlei toepassingen zoals tentdoek en horrengaas. Ook in 1961 kwam de overname tot stand van Spanjaard NV in Borne dat naast de merkartikelen Cinderella slaapkamertextiel en Teddy luiers, overhemdenstof en talloze andere voor KNTC overlappende artikelen produceerde.¹⁰ In al deze overname gevallen was er dus sprake van ten dele horizontale integratie en ten dele concentrische diversificatie.

Al deze door KNTC overgenomen bedrijven die eindproducten en zelfs merkartikelen voortbrengen, komen ruim tien jaar later door nieuwe aanbieders en substitutie van deze producten in grote moeilijkheden. In de 70^{er} jaren worden allereerst capaciteiten gereduceerd en samengevoegd waarbij KWF en Spanjaard worden gesloten. Daarna vinden voortdurende herstructureringen en reorganisaties plaats, wordt een deel van de productie van eindproducten uitbesteed in goedkopere landen en worden tot slot in 1992 de bedrijven die consumentenartikelen produceren inclusief de merken verkocht. Rond 1960 leek KNTC met de beperkte concentrische diversificatie als basisverbreiding een verstandige strategische beslissing te hebben genomen, ruim tien jaar later bleek reeds dat deze verbreding voor een groot deel structureel onrendabel was geworden. Zelfs de merkartikelen bleken geen voldoende voorwaarde te zijn voor succesvol marketingbeleid en een overlevingsstrategie. Geconstateerd moet worden dat de ontwikkeling van de externe invloedsfactoren op de middellange termijn niet juist was ingeschat.

In de volgende perioden zijn er nog enkele andere KRL-ondernemingen die deze strategische maatregel van beperkte concentrische diversificatie toepassen, door andere bedrijven met sterk verwante producten voor bestaande of gerelateerde markten over te nemen. Het aantal daarvan blijft evenwel beperkt.

* In 1966 neemt KNTC het verbandstoffenbedrijf Baurichter over, drie jaar later verwerft de NBW de in staat van faillissement verkerende producent van huishoudtextiel Tetem.

Door beide overnames worden verwante PMCC's aan de bestaande toegevoegd. Daarna blijft het vrij lang stil bij dit type overnames. Doordat alle energie moest worden geconcentreerd op saneren, krimpen en overleven kwamen beperkte concentrische diversificatie-overnames niet meer voor in de vocabulaire van het toenmalige management. Als daarna door het macro-economisch herstel enkele textielsectoren weer beginnen aan te trekken neemt het aantal beperkte concentrische diversificatiemaatregelen licht toe.

* In 1982 neemt De Gunne (Twenthe) het kleinschalige bedrijf Knottenbelt over dat zich toelegt op de productie van slaapzakken en donsbedden. De donsbedden vervangen deze artikelen die aanvankelijk elders in loon werden geproduceerd en de verkoop van de slaapzakken wordt als verwant product in de verkooporganisatie van De Gunne ingepast. De productie blijft echter kleinschalig en in 1986 trekt De Gunne zich weer terug op haar nieuwe kernactiviteiten de productie van tuinkussens en parasols.

* In 1994 wordt L.van Heek te Losser afkomstig van Van Heek Scholco door Stoneville Enterprises overgenomen. Zoals bij de specialisaties (zie hfdst. 14.4.1) reeds is toegelicht had dit weverij/veredelingsbedrijf Europese nichemarkt-posities opgebouwd in doek voor paspoorten, rijbewijzen en boekbinderslinnen. Deze producten waren een verwante aanvulling op de kleinschalige weverij van de Twentsche Damast Linnen en Katoenfabriek, een werkmaatschappij die binnen het concern Stoneville Enterprises met L van Heek werd samengevoegd.

Tot slot worden in de laatste periode door Gamma Holding een tweetal grote Belgische textielondernemingen en één Duits textielconcern overgenomen, die ten dele overlappende activiteiten hebben, maar die anderzijds over omvangrijke, voor Gamma Holding textiel gerelateerde, groeikernen beschikken. Gamma toont daardoor een geheel andere strategische richting te willen inslaan dan KNTC, die zoals zal worden geschetst vooral internationale horizontalisatie toepast (hfdst.14.8).

* In 1990 en in 1992 worden door Gamma Holding twee Belgische textielondernemingen met gezamenlijk 2.550 medewerkers overgenomen. De eerste, De Witte Lietaar, produceert naast huishoudtextiel, geweven en gebreide stoffen voor industriële afnemers zoals de automobielen en de tuinmeubelindustrie, waarvan m.n. de eerste twee overlappend zijn met het bestaande assortiment van Gamma's werkmaatschappijen. De tweede, Bekaert Textiles, heeft drie pijlers waarvan er twee aansluiten bij de bestaande industriële weefsels en interieurstoffen, terwijl zij in de derde pijler, matrastijk, Europees marktleider is. Door de omvangrijke schaal wordt de industriële afzet van matrastijk een belangrijke nieuwe pijler van Gamma Holding. In 1998 wordt de Duitse beursgenoteerde textielonderneming Verseidag met 1.400 medewerkers overgenomen. Deze onderneming beschikt over een viertal hoofdactiviteiten:

- proces-, transport- en transmissiebanden,
- screen- en filtertechnologie,
- coating- en procestechologie,
- productie en levering van zeildoek voornamelijk voor schepen.

Met uitzondering van transportbanden vormen de andere drie productgroepen een nieuwe PMCC voor Gamma Holding. Door deze overnames groeit Gamma Holding aan het einde van de 20^{ste} eeuw uit tot één van de vijf grootste Europese textielondernemingen.¹¹

Door de andere schaalgrootte van de laatste overnames van Gamma Holding zijn deze niet geheel vergelijkbaar met de beperkt concentrische diversificaties die daarvoor in Nederland zijn uitgevoerd. Bezien we toch de totaalscore dan blijkt dat van de in totaal 13 beperkte concentrische diversificatiemaatregelen, in het jaar 2000 alleen nog de vier gevallen uit de laatste periode bestaan. Alle bedrijven uit voorgaande perioden bestaan niet meer. Ook bij deze strategische maatregel is het succes op termijn gering geweest. De belangrijkste oorzaak daarvan is dat zij meestal tot de traditionele textielartikelen behoorden en de marktposities niet hebben kunnen vasthouden. Er is bij de strategische maatregel concentrische diversificatie dan ook van een beperkte risicospreiding sprake geweest.

14.5 Parallele groei (12)

Parallele groei betreft de uitbreiding van een onderneming door de opstart of overname van activiteiten van een andere (sub)bedrijfskolom, maar op hetzelfde niveau d.w.z. van dezelfde procesfase uit de andere (sub)bedrijfskolom¹²(grafiek 12.1). Parallellisatie betreft samenvoeging, zij is de tegenhanger van specialisatie waarbij juist een splitsing plaatsvindt. Een bedrijf dat dames-, heren-, en kinderkleding produceert is geparallelliseerd in tegenstelling tot de gespecialiseerde dames-, heren- of kinderkleding-confectiebedrijven.¹³ In deze studie wordt de term 'parallellisatie' toegepast, als andere productieactiviteiten worden overgenomen of opgestart uit nagenoeg dezelfde productiefase doch uit een gerelateerde (textiel)bedrijfstak, zoals de tricotage-, tapijt- en wol- of non woven-industrie. De nieuwe producten kennen een eigen technologie die wel verwant is aan die van de KRL-industrie. Zij worden meestal separaat van de bestaande KRL-producten afgezet in dezelfde afzetkanalen. Behalve de inkoop van garens en algemene textiel knowhow is er weinig overlapping of synergie tussen beide activiteiten te onderkennen. Er is wel sprake van een zekere risicospreiding, maar gezien de over het algemeen lage marges die in de beschouwde periode in de gehele textielindustrie gangbaar waren, is dit voordeel zeer bescheiden geweest. Ook kan over het algemeen niet worden gesproken van grote verschillen in de groeiselheden tussen de subbedrijfstakken. Opvallend is wel dat deze strategische maatregel niet bijzonder vaak, maar wel in alle perioden met een nagenoeg zelfde frequentie is toegepast.

Tabel 14.4 Maatregelen van parallele groei in de KRL-industrie 1950 - 2000¹⁾

Gerelateerd product in gerelateerde markt			
	1950–1965	1965–1985	1985–2000
Parallele groei	O.Ten Hoopen, tricot (N. ter Kuile)* O.J&T., tricot (Rigtersbleek) O.Drietal wolweverijen (Artex 2x) O.Jerseyfabr.Kerssemakers (Menko) O. Breierij en confectie fabriek 's Hertogenbosch (Rigtersbleek)	F.Hatéma -Texopr. Tapijt (GH) ** O.Eurames, techn. tricot doek (GH) ** O.Spontor, onderkl.nachtkl, (KNTC) St.Artuck/Fica, non wovens (KNTC/KNTU/NBW) **	O.Ames Mills UK, techn. tricotdoek (GH) * O.HeraTextiles, techn. tricotdoek (GH) O.National FireHose, brandslangen (KNTC) O.L.ten Cate Tricot, onderkleding (Stoneville Enterprises) *
	Totaal : 6	Totaal: 4	Totaal: 4

1), St. = Start van nieuw bedrijf. O.= Overname. Het overnemende of opstartende bedrijf is tussen (...) geplaatst

* = De combinatie bestaat na 10 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

** = De combinatie bestaat na 20 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

Voor de eerste periode 1950–1965 liggen de motieven die bij parallelisatie een rol hebben gespeeld niet zo duidelijk voor de hand en zijn ze niet eenduidig. Er was geen sprake van schaalvergroting noch van risicospreiding. Aanvankelijk lijken toevalligheden of de hoop op verbetering van de winst uit aanpalende sectoren, die qua technologie en competenties verwant waren, een grote rol te hebben gespeeld. Belangrijk is daarbij te weten dat in de eerste periode 1950–1965 groei nog vanzelfsprekend was, zodat de risico's van start en overnames van nieuwe activiteiten beperkt waren in vergelijking met latere tijden. In de volgende perioden worden de motieven van deze maatregel wel duidelijker. Een gerichte keuze om met bepaalde producten op specifieke markten een plaats te veroveren gaat dan bij parallele overnames een hoofdrol spelen. In de eerste periode van 1950–1965 vonden de volgende parallele overnames plaats:

* Het weverijbedrijf Nico ter Kuile nam in 1954 niet alleen de weverij maar ook de tricotage-fabricage van ondergoed van NV v/h A.J.ten Hoopen & Zoonen te Neede over. De wens naar groei en gebrek aan arbeidskrachten in de stad Enschede waren daarbij een motief. Als gevolg van een juridisch/financieel geschil bij de beëindiging van een contract over loonwerk voor Indonesië, neemt Rigtersbleek in 1960 naast de weverij ook de tricotageactiviteiten van Jansen & Tilanus te Vriezenveen over.¹⁴ De overnames van een drietal kleinschalige wolweverijen in Tilburg e.o. waren een gevolg van een ambitieuze overnamestrategie van de dan zeer succesvolle weverij van velours stoffen Artex. Van al deze voorbeelden kan gesteld worden dat achtergronden zeer uiteenlopend waren: expansiedrift, risicospreiding, gebrek aan arbeidskrachten en toevalligheden.

In de volgende periode worden de motieven voor de parallele groei geleidelijk aan duidelijker.

* Bij de overname van Tuma NV te Hilvarenbeek (gelamineerde kleding stoffen) door Hatéma in 1968 hebben elementen van voorwaartse integratie, een nieuwe gerelateerde technologie en vooral positieve toekomstverwachtingen een rol gespeeld. De overname van Spontor, (de samenvoeging van de hierboven genoemde tricotagebedrijven van Ten Hoopen en Jansen & Tilanus, producenten van ondergoed, T-shirts en nachtkleding), door KNTC past in het streven in die tijd van KNTC om een universeel textielconcern te worden. Ook bij deze twee overnames kan geconstateerd worden dat behalve textielkennis weinig verwantschap met de nieuwe activiteiten heeft bestaan.

* Anders ligt dit bij de fusie van de textieldrukkerij groep Texoprint met Hatéma in 1969. Een grote fusie die na enkele jaren verder gaat onder de nieuwe naam Gamma Holding. Vanwege de grote eenzijdigheid van de drukkerijsector werd risicospreiding gewenst geacht. Daarnaast werd ernaar gestreefd de omvang van de onderneming te vergroten en tot slot bleek na een externe studie dat de interieur sector aantrekkelijke toekomstperspectieven beloofde. Van de bij de KRL-fusies gebruikelijke horizontale groei is hierbij geen sprake meer en wordt het accent duidelijk op risicospreiding gelegd.

* Een kleinschalig voorbeeld van parallele groei is de start door KNTC en de KNTU in 1969 van een joint venture, het non woven-bedrijf Artuck BV. Later, na uittreden van de KNTU en samenvoeging met dezelfde activiteiten van de NBW, is de naam veranderd in Fica Textiel BV. De achtergrond van deze opzet was om in deze nieuwe sector een positie en technische ervaring op te bouwen en goedkope vervangingsartikelen te maken voor niet gecompliceerde weefsels voor huishoudtextiel. Het was dus een vorm van risicospreiding in een markt die groei beloofde. Het andere Nederlandse non woven-bedrijf Hollantor, waarin KNTC slechts participeerde, had zich inmiddels op enkele andere markten gericht.

Als de economische recessie tot het verleden behoort, durft Gamma Holding de vleugels breder uit te slaan en wordt een begin gemaakt met een nieuwe pijler: de productie van doek voor industriële toepassingen. Bij deze maatregel van parallellisatie is nauwelijks van verwantschap met bestaande activiteiten sprake, zij moet evenals de uitbreiding naar de interieursector worden gezien als verbreding en risicospreiding van het concern.

* Als eerste wordt overgenomen Ames Holland BV met een aanzienlijk aandeel in de leveranties van gebreed doek voor autohemels aan de automobiellindustrie. Kort daarna worden in de tweede helft van de 80^{er} jaren de gelijksoortige maar kleinschaliger tricotagebedrijven Ames Mills Ltd. UK en Hera Textiles BV overgenomen. Daardoor krijgt deze nieuwe pijler 'industriële toelevering' bij Gamma Holding meer substantie. Na deze overname is de basis van Gamma Holding breed genoeg geworden en worden in Nederland geen parallele groei-maatregelen meer uitgevoerd.

* Ook KNTC doet een laatste stap in deze groeirichting en neemt in 1990 in de VS een fabriek van brandslangen over, National Fire Hose. Internationalisatie en met name uitbreiding van het aantal activiteiten in de VS bij een relatief lage dollarkoers, waren hiervoor de belangrijkste motieven en niet zo zeer risicospreiding. Van verwantschap kan nauwelijks worden gesproken, laat staan dat met dit bedrijf een nieuwe pijler kon worden opgebouwd.

* De laatste parallele overname is die van de onderkleding fabrikant L Ten Cate Tricotage BV door Stoneville Entreprises. Hierbij is weer eenzelfde situatie bereikt als aan het begin van deze opsomming van parallele groeimaatregelen, de overname door een weversgroep van een onderkledingbedrijf, zoals de ondergoedsector zichzelf heeft herdoopt. Verbreding van de basis en risicospreiding zijn hierbij de belangrijkste motieven geweest.

Bij deze opsomming van voorbeelden van parallele groei blijkt dat niet kan worden gesproken van een breed toegepaste groeistrategie met een duidelijk motief, maar van een verzameling verschillende motieven. zoals vernieuwing, basisverbreding, internationalisatie, soms ongebreidelde groeiambitie, meestal was echter risicospreiding de achterliggende gedachte.

Nagenoeg alle parallelle overgenomen bedrijven bestaan niet meer aan het einde van de eeuw, er kan dus niet van een succesvolle strategie worden gesproken.

14.6 Verticale voorwaartse integratie (13)

Voorwaartse integratie is het proces waarbij een organisatie activiteiten gaat ontplooiën in één of meer daaropvolgende geledingen van de bedrijfskolom. Daarbij is sprake van een gerelateerd product, maar kan het gaan om markten en competenties die meer maar ook minder gerelateerd zijn aan de bestaande. Voorwaartse integratie draagt dan ook meer vernieuwings-elementen en uitdagingen in zich dan achterwaartse. Derhalve zijn de risico's van een voorwaartse integratie aanzienlijk groter dan die van een achterwaartse. Omdat niet meer zoals bij achterwaartse integratie wordt uitgegaan van bestaande producten en bestaande markten is voorwaartse integratie in de diversificatie-celcluster ingedeeld. Zij hebben in de KRL-industrie in het tijdvak 1950–2000 veel meer plaatsgevonden dan achterwaartse. Er werd echter niet alleen voorwaartse groei gerealiseerd door de overname of opzet van een volgende productiegeleding, enkele KRL-ondernemingen die eindproducten voortbrachten, waagden zich ook aan het overnemen van een volgende distributieschakel.

14.6.1 Voorwaartse integratie in productie (13.1.)

Bij voorwaartse groei in de productiegeleding wordt een volgende productiegeleding van de bedrijfskolom betreden en aan de bestaande activiteiten toegevoegd. Terwijl bij de achterwaartse integratie kosten, aanvoer en kwaliteitsaspecten een belangrijke rol spelen, zijn het bij de voorwaartse integratie meestal marketingaspecten die doorslaggevend zijn. Het door voorwaartse integratie betreden van nieuwe markten met nieuwe producten uit gerelateerde technologieën en competenties, geeft niet alleen talloze nieuwe commerciële mogelijkheden maar geeft ook een verankering in de toelevering van oorspronkelijke producten. Bekende voorbeelden van voorwaartse integraties zijn het door een spinnerij opzetten of overnemen van een weverij en door een weverij van de opzet of overname van veredelingsactiviteiten.

Het aantal voorwaartse integraties is in vergelijking met de andere strategische maatregelen vrij hoog te noemen, zij hebben zich in talloze PMCC's voorgedaan. Na een matig begin in de periode 1950 - 1965 nam in de moeilijke textielperiode 1965–1985 het aantal sterk toe, daarna zwakte de toepassing weer af. De reden voor de piek in 1965–1975 ligt zonder twijfel bij het inzicht dat toen ontstond, dat de traditionele textielproductie van spinnen en weven onder druk zou komen te staan waardoor naarstig naar nieuwe producten en markten werd gezocht, die niet te ver van de bestaande waren verwijderd en waardoor tevens de eigen afzet kon worden veiliggesteld.

In onderstaande tabel zijn de voorwaartse groeimaatregelen weergegeven die binnen de KRL in de productie hebben plaats gevonden. De belangrijkste daarvan worden vervolgens kort besproken. De feitelijke gang van zaken bij de meeste voorwaartse integraties komt bij de bespreking van de individuele ondernemingsstrategieën later aan de orde.

* De vroegste voorwaartse integratie is die van Blijdenstein, een onderneming die vanaf 1953 een steeds groter financieel belang heeft opgebouwd in een nieuwe klant, die als één van de eerste in Nederland experimenteerde met een nieuwe manier van het bedrukken van textiel voor o.a. gordijnstoffen, Lakatex. Het jonge bedrijfje ontwikkelde zich voorspoedig en gaandeweg nam de participatie in deze voorwaartse integratie toe, zodat in 1963 van een 100 % dochteronderneming kon worden gesproken. In latere jaren kreeg Lakatex de vrijheid om ook elders doek in te kopen en kon daardoor gebruik maken van het aanbod van ruwdoek uit goedkoper producerende landen.

Tabel 14.5 Verticale voorwaartse integratie in productie in de KRL industrie 1950–2000¹⁾

Gerelateerd product in een gerelateerde markt			
	1950- 1965.	1965–1985.	1985–2000.
Voorwaartse integratie, productie	O. Lakatex (BW) * * O. Wisselink (Twenthe) * * O. Driessen (Twenthe) * * O. De Gunne (Twenthe) * * O. Kayser (VanHeek & Co) O. Safari (VanHeek & Co) O. Eeka Confectie (Rigtersbleek) F: KNTU wevers (KNTU spinners) 9x St. Hollantor (non wovens) * St. Wierdense Confectie Ind. (Scholco)*	O. Wasseries/verhuurbedr. (BW 3x) * O. Rentex, wasserij combin. (Van Dijk & Zn) ** O. Van den Bergh, autobekleding (GH) O. RIA, regenkleding (KNTU) O. Reysoo, confectie (KNTC) O. Fatrix, kledingproducent (KNTC) O. Trilco Confectie (VHS) O. Verosol, zonwering (BW) * * O. Swinkels, gordijnst.drukk. (Twenthe) * * O. Phoenix, vlaggen, vanen (KNTC)* O. Stilo Print, recl.T shirt/sportkl. (Twenthe) * O. Fong Leng, mode artikelen (Twenthe) St. Capella Couture, mode artikelen (De Ploeg)	O. Kayser, bedr.kleding (KNTC) St.TC Panel Systems (KNTC) * Bucofa (V.Puyenbroek) *
	Totaal: 18	Totaal: 15	Totaal: 3

1), St. = Start van nieuw bedrijf. O.= Overname. Het overnemende of opstartende bedrijf is tussen (...) geplaatst.

* = De combinatie bestaat na 10 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

* * = De combinatie bestaat na 20 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

* De toentertijd florerende Stoomspinnerij Twenthe breidde zich in de tweede helft van de 50^{er} jaren krachtig voorwaarts uit door de overnames van Wisselink's Textiel Fabrieken NV te Enschede, NV Confectie Ateliers 'De Gunne' in Weerselo, dat voor een deel in loon voor Wisselink werkte (bedtextiel) en de gecombineerde weverijtricotage fabriek NV Textielmaatschappij v/h Gebr. Driessen. Er was hierbij sprake van financieel-economische integraties. De achtergrond van deze voorwaartse groei was het voor een deel veilig stellen van de garenafzet van de spinnerij. Anderzijds wilde Twenthe vanwege risicospreiding nieuwe producten aan nieuwe markten gaan leveren. De behoefte aan garens was toen nog zo groot dat van de eerder genoemde handicap voor de afzet van garens aan andere weverijen en tricotagebedrijven niet gevreesd behoefde te worden. Teneinde de continuïteit van de weverijen en tricotage activiteiten niet in gevaar te brengen werd in het midden van de 70^{er} jaren de gedwongen winkelnering losgelaten. Uiteindelijk hebben daardoor de dochterondernemingen de moeder overleefd.

* Van Heek & Co nam als voorwaartse integratie in het begin van de jaren '60 deel in een atelier voor de productie van kampeertenten Safari, waarbij werd ingespeeld op de toenemende vrije tijd en recreatiebehoefte. Ook werd voor 50% deelgenomen in de fabriek van werkkleding Kayser te Lonneker. Maar helaas was het moment van deze vernieuwingen voor Van Heek & Co te laat gekozen, zij konden niet meer een substantiële bijdrage leveren om de toenemende verliezen van het moederconcern goed te maken.

* De start van het eerste non woven-bedrijf in Nederland, Hollantor, door een combinatie van Nederlandse spinnerijen met de buitenlandse textielonderneming Lantor uit de VS die de proces knowhow beheerste, is door de verwerking van een afvalproduct een bijzondere voorwaartse integratie. Hollantor gebruikte als grondstof voor haar proces de katoen afvalstoffen van de spinnerijen.

* Tot slot was er bij de opzet van de KNTU sprake van voorwaartse integratie van de spinnerijen met een negental weverijen en één breierij. Deze voorwaartse integraties hadden tot doel een vaste greep te krijgen op de afnemers van de garens om zodoende de continuïteit van de spinnerijen veilig te stellen

De vroege voorwaartse integraties van Blijdenstein en Twenthe die in de jaren '50 plaatsvonden, hebben tot rond de eeuwwisseling bestaan. Lakatex was succesvol omdat de woningtextielsector, op een korte uitzondering na, lange tijd een goede ontwikkeling heeft gekend. Bij Stoomspinnerij Twenthe hebben de overgenomen bedrijven talloze vernieuwingen ondergaan en zijn ze rond 1980 nieuw gehuisvest. De voorwaartse integraties van Van Heek & Co zijn vastgelopen door de liquidatie van de moedermaatschappij en die bij de KNTU hebben alle een doorstart gemaakt, maar voor een beperkte tijd. Eén van de vroegste parallelle startups was het non woven-bedrijf Hollantor, waarvan de naam later is gewijzigd in Lantor en waaruit een tweetal nieuwe ondernemingen is ontstaan, Firet en Codi. Al deze bedrijven zijn later in andere handen terechtgekomen maar bestaan rond de eeuwwisseling nog steeds (hfdst. 8.1.1.).

Zowel in de eerste als in de tweede periode vonden ca. 15 voorwaartse integraties plaats. Omdat daarvan de KNTU in de eerste periode er negen voor haar rekening nam en in de tweede periode slechts één, was de spreiding over de bedrijfstak in de tweede periode dus veel groter. Net als bij de horizontale groei vindt ook bij de voorwaartse integratie in de loop der tijd een accentverschuiving plaats van offensieve naar defensieve doeleinden. Het laatste was met name het geval bij de voorwaartse integraties van de KNTU-spinnerijen door de fusies met de KNTU-weverijen. Rond 1965 waren dan ook nagenoeg alle KRL-spinnerijen financieel-economisch geïntegreerd met een weverij. Doordat vervolgens de afzet van de weverijen onder druk kwam te staan, hebben een aantal weverijen door voorwaartse integratie met veredelingsbedrijven en/of met kledingbedrijven een vlucht naar voren gezocht in de hoop dat daardoor de eigen afzet kon worden 'veilig gesteld'. Later zou blijken dat deze vlucht naar voren, net als voorheen bij de spinnerijen, voor de meeste weverijen illusoir was.

In onderstaande tabel zijn deze voorwaartse integraties uit de periode 1965–1980 samengevat en van een korte toelichting voorzien. Het merendeel daarvan zal uitgebreider worden besproken bij de strategische maatregelen van individuele ondernemingen in hoofdstuk 15.

Van de 15 voorwaartse integraties hadden er vijf betrekking op de overname of start van een kledingbedrijf waaraan stoffen werden geleverd. Deze voorwaartse overnames hadden alle ten doel, de eigen afzet van het doek (ten dele) te verzekeren. Onvoldoende werd daarbij gerealiseerd dat de kledingindustrie in Nederland vanwege de hoge arbeidsintensiviteit naar landen met lagere lonen zou worden verplaatst en eveneens onder grote druk zou komen te staan. Bijna alle voorwaartse integraties naar kleding activiteiten werden dan ook na korte tijd geliquideerd. Alleen Trilco werd verzelfstandigd en functioneert nog steeds als confectie-onderneming met uitbestede productie, zij het onder een andere naam.

Bij deze voorwaartse integraties kan dan ook niet van verstandige strategische beslissingen worden gesproken. Het korte termijn-denken van het veilig stellen van de afzet van doek heeft een realistische lange termijn-marktvisie overheerst. Het geeft aan hoe weinig zicht de betreffende KRL-ondernemingen toen hadden op de mondiale ontwikkelingen.

Tabel 14.6 Voorwaartse integraties in productiegeleding, in kleding en overige activiteiten in de periode 1965 - 1985

Overgenomen kledingbedrijven	Overgenomen andere activiteiten
Reysoo, confectieateliers van voor bedtextiel, pyjama's en overhemden, overgenomen in 1965 door KNTC, leverancier van doek	Verosol, pilot textiel zonweringproject, in 1970 overgenomen door BW, leverancier van doek
Fatrix, producent van dameskleding, overgenomen in dezelfde tijd door KNTC, leverancier van doek	Van den Bergh, autobekleding materialen, overgenomen 1970 door Gamma H.vanwege doekleveringen
Trilco, producent van kledingartikelen, overgenomen door Van Heek-Scholco, leverancier van doek	Swinkels, drukkerij van gordijnstoffen in 1973 overgenomen door Wisselink, leverancier van doek
Capella Coutura, gestart in 1966 o.a. door Weverij De Ploeg, om met Ploegstoffen kledingartikelen te fabriceren	3 Wasserijen/textielverhuur overgenomen 1970 -1980 door BW, producent van werkkledingstoffen.
RIA, producent van regenkleding, in 1969 overgenomen door de KNTU, leverancier van doek	Rentex wasserij/textiel verhuur-combinatie, gestart in 1975 als combinatie van Van Dijk & Zn, leverancier ziekenhuistextiel en een aantal wasserijen
	Phoenix, producent van vlaggen en vanen, overgenomen in 1977 door KNTC als nieuwe activiteit
	Stilo Print, producent van bedrukte T-shirts en promotietextiel, gestart in 1977 door Koala, leverancier van T-shirts
	Fong Leng, producent van creatieve modische artikelen. Overname in 1983 door Twenthe, met als doel creatieve invloed op andere textiel artikelen

In tegenstelling tot het bovenstaande zijn vrijwel alle voorwaartse integraties naar de veredelingsindustrie en andere sectoren wel succesvol geweest. Het merendeel van deze activiteiten bestaat nog steeds, zij het veelal onder andere eigendomsverhoudingen.

* In 1971 verricht BW een risicovolle maar ook visionaire voorwaartse integratie door de overname van het door scheepsbouwer Cornelis Verolme opgezette textielproject, doek met aluminium te bedekken en toe te passen als zonwerend materiaal. Onderbroken door enkele haperingen en met omvangrijke aanloop- en ontwikkelingskosten, heeft deze innovatieve werkmaatschappij, genaamd Verosol, uiteindelijk een sterke internationale groei doorgemaakt. Aan het einde van de eeuw bestaat de zonwerende raambekleding-producent nog steeds, zij het dat het benodigde doek nu grotendeels elders wordt ingekocht. Nadat door BW in de loop van de tijd alle andere werkmaatschappijen zijn geliquideerd of vervreemd, blijft in het begin van de nieuwe eeuw Verosol als enige over (hfdst 13.5).

* Een jaar later neemt BW de Wasserij Burger te Zeist met een tweetal dochterondernemingen over. Reden van de overname is de opkomende verhuur van textiel artikelen door wasserijen. De achterliggende gedachte is de textiellieferancier, de wasserij en de verhuurder aan elkaar te koppelen, de omzet van deze kledingartikelen op te voeren en tevens de wasserij en linnenverhuur-activiteiten verder uit te breiden. In de volgende jaren worden nog twee andere wasserijen één verhuurbedrijf overgenomen en heeft BW naast haar textielactiviteiten een tweede pijler opgebouwd. Verdere pogingen tot overname worden bemoeilijkt, omdat de meeste wasserijen te kleinschalig blijken of zo goed draaien dat men er niet voor voelde om te worden overgenomen.¹⁵ In 1985 stoot BW deze voorwaartse integratie naar de dienstverlening weer af.

Nauw verwant met het bovenstaande is de opzet in 1975 van de wasserij- en verhuurcombinatie Rentex door Van Dijk & Zn. samen met een aantal wasserijen.

* Textielgroep Twenthe breidt voorwaarts uit door vanuit de weverijsector de gordijnstoffen-drukkerij Textieldrukkerij Swinkels BV te Geldrop over te nemen en vanuit de tricotage sector Stilo Print BV op te richten, een kleinschalige drukkerij van T-shirts en reclametextiel. Ook wordt het zeer creatieve modebedrijf Studio Fong Leng BV overgenomen met de bedoeling vandaar uit een creatieve invloed op de andere werkmaatschappijen te verkrijgen. KNTC neemt als enige voorwaartse integratie buiten de kledingsector het kleinschalige bedrijf Phoenix over dat o.a. vlaggen en vanen voortbrengt. De producent van woningtextiel Hatéma neemt in 1970 vanwege de afzet van bekledingstoffen de producent van stoelbekleding en autoaccessoires Van den Bergh NV over.

Verosol en Swinkels zijn de enige voorwaartse integraties van andere activiteiten dan kleding uit de periode 1965–1985, die aan het einde van de eeuw nog steeds als werkmaatschappij bij het oorspronkelijke moederbedrijf bestaan. Alle andere zijn na verloop van enkele of meerdere jaren via een MBO vervreemd of naar een andere partij afgestoten. Nagenoeg al deze voorwaartse integraties van andere activiteiten dan kleding hebben bijgedragen aan het overleven van hun moedermaatschappijen en bestaan onder andere eigendomsverhoudingen nog steeds.

In de laatste periode neemt de verticale voorwaartse groei zeer sterk af. Binnen de ingekrompen bedrijfstak valt niet veel meer voorwaarts te integreren. Zowel het aantal overnemers als het aantal over te nemen bedrijven in de volgende productieschakels is sterk verminderd. Daarnaast hebben de overgebleven KRL-ondernemingen de groeirichting verlegd naar internationale markten. Er zijn slechts twee voorbeelden van verticale voorwaartse integratie.

* Onder meer voor het verkrijgen van legerorders, die voor de bezetting van de weverijen van KNTC in die jaren belangrijk waren, moest over zowel confectiecapaciteit als confectie knowhow kunnen worden beschikt. Daarom neemt KNTC in 1987 de producent van bedrijfs- en ziekenhuiskleding Kayser over. Omdat de capaciteit van deze voorwaartse integratie aanzienlijk kleiner is dan die van de overnemende doekproducent KNTC, dus met het oog op de andere afnemers strategisch niet past, wordt Kayser in 1990 via een MBO weer afgestoten. De andere voorwaartse integratie bij KNTC is die van de werkmaatschappij Ten Cate Glas, waardoor in 1987, door de aanschaf van een omvangrijk systeem van persen, een nieuwe werkmaatschappij Ten Cate Panelsystems BV wordt opgericht. Deze werkmaatschappij ontwikkelt zich tot producent van composietplaten voor de vliegtuigindustrie. Na een tiental jaren, waarin veel nieuwe ontwikkelingen tot stand worden gebracht en de onderlinge capaciteiten beter op elkaar worden afgestemd, worden de beide werkmaatschappijen met elkaar geïntegreerd tot een groter bedrijf Ten Cate Advanced Composites.

Daarna komt de voorwaartse groei in productieactiviteiten binnen de KRL-industrie nagenoeg tot stilstand. Van de in totaal 36 voorwaartse productie-integraties die in de periode 1950–2000 hebben plaatsgevonden zijn er aan het einde van de 20^{ste} eeuw nog slechts vijf, d.w.z. 14% in functie bij de oorspronkelijke overnemende partij. Dat is een laag percentage. De belangrijkste reden daarvoor is dat vrij veel voorwaarts werd geïntegreerd naar de kledingindustrie. Een maatregel waarbij te veel op korte termijn naar de eigen doek-afzet werd gekeken en niet in voldoende mate naar de lange termijnontwikkelingen. Aan het einde van de eeuw is echter nog bijna 50% van alle voorwaartse integraties als bedrijf in functie. Een veel gunstiger percentage dat mede wordt veroorzaakt doordat talloze voorwaarts overgenomen bedrijven na verloop van tijd weer werden verzelfstandigd en buiten het concernverband als

een meer wendbare eenheid of als onderdeel van een mono-onderneming een gezonde groei hebben vertoond. Daarnaast heeft een aantal kleinere concerns juist wel baat gehad bij verstandige voorwaartse integraties die leidden tot verdere groei en bloei, zoals BW en Twenthe.

14.6.2 Voorwaartse integratie in distributiegeleding (13.2)

De voorwaartse integratie met een distributiegeleding is van een geheel ander karakter dan de opzet of overname van producerende ondernemingen. Vindt bij de laatste in feite een verlenging van het productieproces plaats, bij de voorwaartse groei in de distributie wordt de handelsschakel betreden, waarbij behalve van geheel andere competenties ook sprake is van een andere mentaliteit. Het aantal voorbeelden binnen de KRL-industrie is gezien deze barrière dan ook zeer beperkt, terwijl het aantal successen nog geringer is.

Tabel 14.7 Verticale voorwaartse groeimaatregelen in distributie in de KRL-industrie 1950–2000 ¹⁾

	Gerelateerd product		
	1950–1965	1965–1985	1985–2000.
Voorwaartse integratie in distributie		O. Groothandel Bruyns (De Tuunte) ** St. Winkelketen (De Tuunte) * * O. Bern Reijn, groothandel (GH) * Totaal: 3	O. Eyffinger (GH) * O. Distributie org. Afrika (GH) 2x * O. Bosta handel land-tuinbouw art. (KNTC) * O. Medische handelsonderneming (VHS) O. Wyers (Stoneville Entreprises) St. Hatéma Retail (GH) Totaal: 7

¹⁾, St. = Start van nieuw bedrijf. O.= Overname. Het overnemende of opstartende bedrijf is tussen (...) geplaatst.

* = De combinatie bestaat na 10 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

** = De combinatie bestaat na 20 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

* In 1971 neemt de Weverij en Confectie Fabriek De Tuunte BV in Winterswijk, wegens gebrek aan een opvolger de bevriende groothandel en tevens klant Alex Bruyns in Terborg over. De groothandel werkt met een assortiment van voornamelijk kledingartikelen voor de institutionele markt. De achterliggende gedachte is dat de driehoofdige familiedirectie van De Tuunte, mede door de ongewisse toekomst van de textielindustrie, de top van het bedrijf te zwaar vindt voor de ca. 100 medewerkers. Om te beginnen wordt de groothandel als nevenfunctie door de commercieel directeur van De Tuunte voortgezet. Kort na de overname wordt in een leegstaande hal bij de fabriek met goederen van de groothandel een personeelwinkel geopend. Daarna wordt nog een tweetal bestaande winkels overgenomen, die echter niet als personeelwinkel functioneren. Onder de naam Supercentrum De Tuunte wordt vervolgens een aparte winkel BV opgericht, waarvan het assortiment zich zeer sterk uitbreidt met o.a. campingartikelen, huishoudelijke artikelen, verlichting en matrassen. Nadat dit assortiment in de eerste helft van de 80^{er} jaren weer wordt beperkt tot voornamelijk kledingartikelen en huishoudtextiel, vindt in de Gelderse Achterhoek een geleidelijke uitbreiding van het aantal winkels plaats en wordt in 1994 in Twente een winkelketen overgenomen. Het aantal winkels bedraagt dan reeds 25. De textiel fabriek die weliswaar is ingekrompen tot ca. 25 medewerkers en nog steeds schoonmaakttextiel en droogdoeken produceerde, wordt in 1997 geliquideerd. In het begin van de nieuwe eeuw zijn er 30 winkels en wordt onder leiding van een jongere familiedirecteur aan ca. 200 medewerkers (waarvan een deel parttimers) werk verschaft. De Tuunte is de enige KRL-textiel fabriek in Nederland die is overgeschakeld van de productie- naar de handelsfunctie en daarmee zelfs grotere werkgelegenheid in Nederland heeft gecreëerd dan voorheen. Aanvankelijk via een zeer divers assortiment maar uiteindelijk met een aanvullend assortiment

van voornamelijk kledingartikelen. In feite is hier sprake geweest van een dubbele voorwaartse integratie, eerst de groothandel, daarna de detailhandel. Zij is tot stand gekomen door gebrek aan vertrouwen in de toekomst van de textielindustrie, door overcapaciteit aan management en een gedreven commerciële leiding.¹⁶

* Door de overname van de meubelstoffengroothandel Industrie- en Handelonderneming Bernard Reijn BV, zet ook Gamma Holding in 1984 een eerste stap in de distributieschakel van textielgoederen. Vijf jaar later wordt een tweede stap gedaan als bij de overname van de behangselpapierfabriek Sanders Behang ook de groothandel Gebr. Eijffinger BV in deze sector wordt verworven. Beide groothandels blijven naast de productieactiviteiten van Gamma Holding normaal functioneren, maar verdere overnames in deze geleding vinden niet meer plaats.

In de laatste periode vinden er zeven voorwaartse integraties in de distributie fase plaats, waarvan bij de eeuwwisseling alleen de twee distributieorganisaties in Afrika van Vlisco (Gamma Holding) en de handelonderneming van KNTC zich nog in oorspronkelijke handen bevinden. De anderen zijn of gestaakt of aan derden overgedragen.

* In 1988 neemt KNTC de technische handelonderneming Bosta BV over, die m.n. aan de land- en tuinbouw en industrie levert en ten dele als een voorwaartse integratie van de producent van kunststof leidingsystemen Viplex kan worden gezien. De handelonderneming die o.a. beregeningsinstallaties levert, maakt door de uitbreiding met nieuwe locaties in Nederland en de overname van buitenlandse soortgelijke handelsbedrijven een sterke groei door en komt daardoor geheel los te staan van Viplex.

* Een geslaagde voorwaartse integratie in de distributiegoeding doet Gamma Holding door in het midden van de 90^{er} jaren de commerciële activiteiten van de exotische stoffen in de Afrikaanse markten van Unilever voor haar werkmaatschappij Vlisco over te nemen. Vlisco, dat zich historisch altijd geheel heeft gericht op de productie- en dessin-ontwikkeling van de exotische stoffen, is nu ook verantwoordelijk voor de verkoop op de Centraal- en West-Afrikaanse markten. Zij is daardoor een complete onderneming geworden die de Afrikaanse markt direct en zo efficiënt mogelijk kan bewerken, met een nog betere terugkoppeling naar de ontwikkeling van dessins en de productie dan voorheen.

* Om de groei van de interieurproducten op langere termijn veilig te stellen, wordt in 1985 door Gamma Holding de principiële beslissing genomen een eigen winkelketen, Hatéma Retail, op te zetten. Deze keten zal de binnen Gamma Holding geproduceerde interieurproducten tezamen met bij derden ingekochte artikelen aan consumenten gaan afzetten. In 1986 zijn reeds tien eigen winkels operationeel waarin een kwalitatief hoogwaardig assortiment tapijt, gordijnstoffen en tapijten worden aangeboden tegen relatief lage prijzen. Door het verder oprichten van eigen winkels, aangevuld met de overnames van enkele regionale ketens, bestaat er in 1989 een groep van 46 winkels. Het kost echter moeite om in de consumenten-interieurmarkt een rendabele plaats te veroveren. Omdat in 1996 de winkelketen nog steeds een structureel onvoldoende rendement oplevert, wordt Hatéma Retail geliquideerd. De ketens worden verkocht en de eigen winkels gesloten.¹⁷

* In 1990 doet Van Heek-Scholco, producent van verbandstoffen, een poging in die markt de positie te versterken door de overname van een handelonderneming in 'prepacked sets' (alle verbandstoffen en andere materialen voor een operatie in één pakket). De overname wordt geen succes. Enkele jaren later neemt Stoneville Enterprises de ter beurze genoteerde groot

handel in interieurstoffen Wyers NV over. De structuur van deze markt blijkt inmiddels dermate veranderd te zijn dat er voor een omvangrijke groothandel nauwelijks meer een functie is. Wyers wordt geliquideerd en Stoneville Enterprises trekt zich terug op haar oorspronkelijke kernactiviteiten, de productie van specialiteiten voor nichemarkten en het uitbesteden van productie van ondergoed, lingerie, slaapkamertextiel en tuinkussens die aanvankelijk in Nederland werden geproduceerd.

Geconcludeerd kan worden dat er binnen de textielindustrie relatief weinig voorbeelden zijn van verticale integratie met een handelsgeleding. De risico's, zoals het in concurrentie treden met de eigen afnemers, alsmede het zich moeten eigen maken van een nieuwe competentie, de handelsmentaliteit, werden door de meeste overgebleven KRL-ondernemingen te groot geacht. Alleen bij de Tuunte kan van een succesvolle voorwaartse integratie worden gesproken en ook de overname van de Unilever textielverkooporganisatie door Vlisco kan geslaagd worden genoemd. De overnames van een tweetal groothandels door Gamma Holding werden na 10 en 15 jaar wegens het terugtrekken uit de interieursector weer gedesinvesteerd, de voorwaartse integratie naar de detailhandels organisatie is mislukt. Het lijkt erop dat hierbij, gestimuleerd door de over het algemeen goede gang van zaken, de niet geringe risico's en de noodzakelijke andere competenties van een voorwaartse distributie-integratie te optimistisch zijn ingeschat. De uitspraak "succes leidt tot overmoed" lijkt hierbij een rol te hebben gespeeld.

Ook buiten de textielindustrie zijn geslaagde voorbeelden van combinaties van productie en handelsschakels schaars. Enkele daarvan, zoals bijvoorbeeld Albert Heijn en Laura Ashley, zijn tot stand gekomen door een achterwaartse integratie vanuit de detailhandel naar de eigen fabricage. De voorbeelden van een voorwaartse integratie vanuit de fabricage naar de detailhandel zijn zeldzaam. Een internationaal voorbeeld is de Bata schoenenwinkels, een Nederlands voorbeeld is Macintosh NV. Deze onderneming is getransformeerd van een concern van kleding-confectiefabrieken naar een groep detailhandelsketens (decoratie, meubelen, schoenen, kleding, onderdelen en telecom). De opbouw van de detailhandelsactiviteiten vond plaats vanuit de zelf opgezette fabriekswinkels van kleding voor personeelsleden. De uitbouw tot een omvangrijke detailhandelsconcern vond plaats door middel van diverse overnames.¹⁸

14.7 Concentrische diversificatie (14)

Concentrisch betekent 'met een gemeenschappelijk middelpunt'¹⁹, dus rondom het bestaande. Bij een groei met concentrische diversificatie voegt de onderneming een ander product aan het assortiment toe, dat voortgebracht wordt uit een verwante technologie c.q. competenties en aan gerelateerde of nieuwe markten wordt afgeleverd. De sprong naar het nieuwe, het onbekende is daarbij groter dan bij een uitbreiding met bestaande producten, markten en competenties, de hiervoor besproken horizontale groeistrategieën. De synergetische effecten zijn dus minder en daarmee nemen de risico's, de kansen op mislukken toe. Doch niet alles is nieuw en er kan op bepaalde gebieden nog gebruik worden gemaakt van de bestaande kennis en ervaring.

De voordelen van concentrische diversificatie kunnen liggen in het gezamenlijk gebruik maken van zaken zoals, huisvesting, laboratoria, productiefaciliteiten, magazijnen, marketingdiensten, merknamen, logistieke systemen, etc., maar vooral in het uitwisselen van kennis en ervaringen die gebruikt kunnen worden bij de nieuwe activiteiten. Een nadeel kan zijn dat er relatief hoge en moeilijk toe te delen gezamenlijke kosten zijn en dat minder geslaagde concentrische diversificaties een negatieve invloed hebben op de totale onderneming en/of merknamen.²⁰ Doorslaggevend is echter dat er bij concentrische diversificatie sprake is van risicospreiding waardoor te grote eenzijdigheid kan worden vermeden en de kwetsbaarheid van de onderneming kan worden verminderd. Maar ook dat er op diverse terreinen van nieuwe competenties gebruik moet worden gemaakt, waarbij de organisatie wordt uitgedaagd en het competentieniveau van de onderneming groeit.

Een goed voorbeeld van concentrische diversificatie is de groei van Philips. Vanuit de bestaande elektroniekennis en ervaring, zijn talloze nieuwe (verwante) producten voor verwante of nieuwe markten ontwikkeld. De aanvankelijke horizontale groei van gloeilampen en verticale achterwaartse groei naar glas- en karton fabrieken werd gevolgd door concentrische groei, van gloeilampen via radiolampen naar röntgenbuizen en dus naar nieuwe markten. Vervolgens trad verticale voorwaartse groei op naar radio's, televisie toestellen en medische apparatuur. Langs deze vier groeirichtingen horizontaal, achterwaarts, voorwaarts en concentrisch is Philips uitgegroeid tot een veelzijdig elektronica concern. Binnen de KRL-industrie bestaan uit de door ons bestudeerde periode talloze voorbeelden van concentrische diversificatie. Opvallend is dat de eerste concentrische diversificaties reeds stammen uit de tweede helft van de 50^{er} jaren, toen de gang van zaken binnen de KRL industrie nog redelijk gezond genoemd kon worden. Enkele ondernemingen werden toen gekenmerkt door een innovatiementaliteit. Ze experimenteerden op basis van de aanwezige textieltechniek, waaruit gerelateerde producten ontstonden. Maar het waren wel uitzonderingen.

Binnen de KRL-industrie zijn in de eerste twee perioden alle concentrische diversificaties ontstaan uit eigen innovaties waarvoor na enige tijd een nieuwe juridische eenheid werd opgericht en een start werd gemaakt met nieuwe producten. Dat wijst enerzijds op het innovatieve vermogen dat kennelijk binnen de bedrijfstak aanwezig was, anderzijds zegt het ook iets over het gebrek aan durf om een concentrische diversificatie aan te kopen en daardoor met een extra pijler de ondernemingsrisico's te spreiden. Concentrische diversificaties door overname van een bedrijf zijn alleen in de laatste periode voorgekomen. Er waren toen weer voldoende financiële middelen voor overnames, er was een toenemend aanbod van bedrijven, de risico's van een eigen opstart konden worden verminderd en bovendien konden groei doelstellingen door een overname sneller worden gerealiseerd.

Het aantal voorbeelden van concentrische diversificaties is in de periode 1950–1965, waarin het met de KRL-industrie nog goed ging, beperkt tot drie. Daarna neemt het aantal toe en blijft in de laatste periode nagenoeg op vergelijkbaar niveau. Aangezien de kunststoffen sector bij KNTC rond 1985 reeds een zekere omvang heeft bereikt, is de expansie daarna met dezelfde producten geboekstaafd als horizontale groei en de uitbreiding met andere (verwante) kunststofproducten als concentrische diversificatie.

Tabel 14.8 Strategische maatregelen van concentrische diversificatie in de KRL-industrie 1950–2000¹⁾

Gerelateerd product in gerelateerde of nieuwe markt			
	1950–1965.	1965–1985.	1985–2000.
Concentrische diversificatie	St.Nicolon, geotextiel (KNTC) **	St.TC Glas/Adv. Composites (KNTC) * *	O.Erosion Contr.Syst., geotextiel VS (BW)
	St.Boekelo Foliën (BSB)	St.TTC, carpetbacking (KNTC) * *	O.Comp.Reinforcmt, composieten VS (BW)
	St.Ramaer, printplaten (GH) * *	St.TTC, kunstgras (KNTC) * *	St.Parabeam composieten (GH) *
		St.MurlinTasso, wandbekl. (Zwartz) *	Kunststoffen activiteiten
		St.De Gunne, tuinkussens (Twenthe) * *	O.Perkins, plastic ramen VS (KNTC)
		St.TC Consultants, adviezen (KNTC) * *	O.Polypack.+ PET flessen (KNTC)
		St.Parisign, dessins etc. (GH) *	O.Viplex buizen (KNTC) *
		St.PPM Oost Zuid, participaties (GH)	O.Enbi.kunstst/rubber rollers (KNTC) *
		St.VanOerle-Alberton veiligheidsgordels * *	
		St. Multistiq etiketten (KNTC) * *	
	St.Twents Hardchroombedrijf (Schuttersveld)		
	Totaal: 3	Totaal: 11	Totaal: 3 +4 = 7

1) St. = Start van nieuw bedrijf, O.= Overname. Het overnemende of opstartende bedrijf is tussen (...) geplaatst.

Aangetekend dient te worden dat in deze studie alleen van een nieuw product wordt gesproken als daartoe een nieuwe juridische eenheid is gevormd of als van een bestaande BV het assortiment geheel wordt vernieuwd.

* = Het gestarte of overgenomen bedrijf bestaat nog na 10 jaar nog waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

** = De combinatie bestaat na 20 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

In totaal werden er 21 concentrische diversificaties uitgevoerd. Hoewel zij niet alle meer zijn te achterhalen, bestaan daarvan in 2000 zeker nog 15 bedrijven, d.w.z. ca. 75 %. In vergelijking met de andere genomen strategische maatregelen is dat een hoog percentage. Opvallend is dat in de eerste twee perioden uitsluitend sprake is geweest van het zelf opstarten van de nieuwe (gerelateerde) activiteiten en dat vooral in de laatste periode vooral concentrische overnames hebben plaats gevonden. In de periode 1950 - 1965 was de aandacht van het toenmalige textielmanagement over het algemeen gericht op groei van het bestaande. Slechts enkelen zagen kans door innovatief ondernemerschap een nieuw product voor een nieuwe markt te ontwikkelen en groei te zoeken buiten de bestaande activiteiten. Onderstaand wordt verslag gedaan van de start en de latere gang van zaken van deze vroege concentrische diversificaties.

* Na de watersnoodramp in 1953 ontstond bij Rijkswaterstaat de behoefte naast de traditionele materialen ook de door AKU ontwikkelde kunststofmaterialen voor de waterkeringen te gebruiken. Nadat een aantal grote weverijen geen heil zag om samen met AKU en Rijkswaterstaat proefartikelen en proefnemingen op te zetten in een mogelijk groeiende nieuwe markt, bleek het veel kleinere en als innovatief bekend staande Nico ter Kuile hiertoe wel bereid. Dankzij een volhardende inzet werden na enkele jaren successen geboekt. Zelfs kon na verloop van tijd met de speciale weefsels naast de waterbouw een breder toepassingsgebied worden opengelegd in nieuwe markten zoals de wegenbouw en de landbouw. In een aantal gevallen werd rubber, of bitumen aangebracht op de kunststofweefsels waardoor weer nieuwe toepassingsgebieden ontstonden. Nadat Nico ter Kuile via een fusie in het Van Heek & Co concern belandde, werd de afdeling waar de genoemde artikelen werden vervaardigd in 1966 ondergebracht in een aparte dochteronderneming genaamd Nicolon.

Tijdens de liquidatie van Van Heek & Co zag KNTC kans via twee stappen in 1974 de volledige eigendom van Nicolon te verkrijgen. Dankzij het feit dat er van een duidelijke groeiemarkt sprake was en er bij KNTC ruimere financiële middelen voor handen waren, maakt Nicolon vervolgens een gezonde groei door en worden vele nieuwe toepassingsgebieden aanbeoordeld zoals 'hijveilige' nylon containers voor poedervormige grondstoffen, doek voor champignonkwekerijen, kuilvoerafdekking voor de landbouw, doek voor steigerbekleding in de bouw en zware kunststofmatten voor oeverbekleding van stroomgaten en dijken. De verwachting dat de knowhow en ervaring van Rijkswaterstaat uit het Deltaplan ook in het buitenland toegepast zou worden en orders voor Nicolon zou opleveren werd niet bewaarheid. Desalniettemin werd door Nicolon rond 1980 ca. 50% van de omzet in het buitenland gerealiseerd. De jaarlijkse omzetstijging van Nicolon bedroeg in de eerste 20 jaar gemiddeld 11 % en behoudens het jaar na de oliecrisis heeft Nicolon altijd winst gemaakt.²¹ In 1979 wordt samen met een Amerikaanse partner Nicolon Corporation in de VS opgericht. Allereerst wordt een eigen fabriek gebouwd en opereren Nicolon Nederland en Nicolon VS naast elkaar, waarbij technische knowhow wordt uitgewisseld en wederzijds artikelpakketten worden overgenomen. Nadat de Amerikaanse partner in 1985 is uitgekocht maakt Nicolon Corp in de VS, dankzij een intensief overnamebeleid van kleine verwante bedrijfjes, een voorspoedige groei door. Rond de eeuwwisseling is Nicolon in de VS met meerdere productielocaties bijna vijf maal zo groot als Nicolon in Nederland.

* Tijdens een naoorlogse studiereis, in het kader van de 'Commissie Opvoering Productiviteit' naar de VS, waaraan ook werd deelgenomen door een directeur van de Boekelosche Stoombleekerij (BSB), werd in 1958 het idee van het verwerken van plastic foliën opgepakt. "Het veredelen van plastic folie lag een beetje in onze lijn. Folie is lang, breed en dun, analoog aan doek waarmee we gewend waren te werken. Als loonveredelingsbedrijf zochten we al geruime tijd naar een verbreding van de textielbasis en met plastic folie konden we onze deskundigheid

op veredelingsgebied goed gebruiken".²² In 1959 werd met nieuwe en zelf gebouwde machines begonnen met het bewerken van folie en ontstond 'Boeklon', plakplastic dat onder meer werd gebruikt om boeken te kaften en kaarten te plastificeren. Terwijl het loonveredelingsbedrijf BSB zelf nauwelijks verkoopactiviteiten kende, werd voor de plastics een verkooporganisatie opgebouwd om de toeleveranciers aan de consumenten te bewerken, een voor de BSB nieuwe markt. Een niet geringe functionele omschakeling. Al spoedig werd een tweede product ontwikkeld, een folie voor decoratieve doeleinden, voor badkamers, keukens en kasten, later gevolgd door o.a. kunstleer voor bekleding van bussen en treinen. In dezelfde tijd bestaat in Engeland een collega/concurrent, Commercial Plastics (CP), voor wie het bewerken van de Europese markt door de opzet van de EEG vrijwel onmogelijk is geworden. Door een participatie te nemen in Boekelo Plastics NV kan dit probleem worden omzeild en krijgt Boekelo tevens technische ondersteuning.

De markt voor plakplastic groeit spectaculair en voor de toenemende behoefte aan personeel kan ruimschoots worden geput uit de krimpende textielindustrie in Enschede en omgeving. Beide partners zijn echter niet kapitaalkrchtig genoeg om een gezonde verdere groei te financieren. Ruim voordat de nieuwe productieplaat tot wasdom is gekomen neemt Unilever, dat bezig is met een voorwaartse integratie naar de verpakkingindustrie, in 1964 de joint venture Boekelo Plastics maar ook het textiel-loonveredelingsbedrijf BSB over. Dit bedrijf dat door de slechte gang van zaken bij de beide aandeelhouders en opdrachtgevers (Van Heek & Co en Rigtersbleek) met een grote onderbezetting wordt geconfronteerd, kan goed worden gebruikt voor de nieuwe huisvesting van de andere deelneming van Unilever, het nieuw te vormen Texoprint. Eén van de partners daarvan, Stoomweverij de Nijverheid, wordt geconfronteerd met milieuproblemen en moet verplaatst worden uit het centrum van Enschede. Met één aankoop behaalt Unilever dus twee voordelen, terwijl voor de aandeelhouders van de BSB, de vroegtijdige verkoop van de foliefabriek een goede zaak is. Zij kunnen het verzilveren van een winst op de deelneming zeer goed gebruiken voor verbetering van hun zwakke balansstructuur.²³ Vervolgens wordt Boekelo Plastics in 1969 overgenomen door het Belgische chemische concern Solvay & Cie. Het bedrijf komt onder de nieuwe naam Boekelo Foliën tot grote bloei, tegen het einde van de 20^{ste} eeuw is het aantal medewerkers toegenomen tot 225.

Nicolon en Boekelo Foliën kunnen als de eerste geslaagde concentrische diversificaties binnen de KRL-industrie worden gezien, die beide later een gezonde ontwikkeling hebben getoond. Beide bedrijven zijn nog steeds in productie en verschaffen werk aan enkele honderden medewerkers. Achteraf gezien is misschien de nieuwe onderneming Boekelo Plastics op een te vroeg moment vervreemd en is uit de diversificatie van de innovatieve BSB financieel niet het optimale rendement behaald. De noodsituatie waarin haar aandeelhouders verkeerden liet echter geen andere keuze. Anderzijds heeft de nieuwe fabriek zelf volledig gebruik kunnen maken van de chemisch-technologische kennis en de marktinzichten van de nieuwe aandeelhouders, die niet werden gehinderd door kapitaalgebrek of door de textielmalaise. Voor de ontwikkeling van de fabriek en de werkgelegenheid is de gevolgde weg in ieder geval de meest succesvolle geweest.

* Ook bij Gamma Holding is een concentrische diversificatie tot stand gekomen. Uit de technische knowhow op het gebied van etsen, graveren en het bedrukken van textieldoek bij Van Vlissingen is het bedrukken van schakelingen voor de elektronische - en telecommunicatie-industrie, de zogenaamde 'printed circuits' ontstaan. Eind 1964 worden de productie en de verkoop van deze artikelen ondergebracht in een aparte werkmaatschappij Ramaer BV, te Helmond. Als gevolg van de uitbreiding van de toepassingen van elektronica neemt het gebruik van deze 'printed circuits' sterk toe. In vergelijking met de textielactiviteiten blijft Ramaer bij Gamma Holding echter relatief klein. Eenzelfde soort initiatief neemt Schuttersveld waar in

het begin van de 70^{er} jaren de BV Twents Hardchroombedrijf wordt opgericht dat echter kleinschalig blijft.

In de volgende periode 1965–1985 neemt het aantal concentrische diversificaties sterk toe. Door de slechte gang van zaken ontstaan vanuit de bestaande competenties, vnl. textieltechniek, meer initiatieven en experimenten tot vernieuwing en worden meer gerelateerde producten uitgebracht dan in de periode daarvoor. Met name bij KNTC vinden veel concentrische vernieuwingen plaats, waarvan er enkele een aanzienlijke schaalgrootte verkrijgen. Onderstaand worden enkele succesvolle voorbeelden gegeven uit deze middelste periode.

* Als vroege innovatie is KNTC reeds in 1963 gestart met een kleinschalige weefproductie van zogenaamde glasweefsels, gemaakt van garens die zijn samengesteld uit glasvezels. Aanvankelijk wordt dit glasdoek gebruikt voor gordijnstoffen en onbrandbare kledingstoffen. Later blijkt dit type weefsels bij uitstek geschikt voor isolatie van buizen, voor polyester botenbouw, zwembaden, etc. De productiecapaciteit wordt dan ook uitgebreid. In 1967 worden enkele machines overgenomen, om voor bovenstaande toepassingen glasdoek met hars te kunnen impregneren en wordt een nieuwe werkmaatschappij opgericht, Ten Cate Glas BV.²⁴ Door de toenemende concurrentie lijdt de markt van glasweefsels echter aan prijsbederf, bovendien zijn de ontwikkelingskosten hoog zodat de financiële resultaten te vaak beneden het break even-point blijven. In 1980 wordt de productiecapaciteit weer verminderd en wordt de productie van onrendabele artikelen gestaakt. Door de komst van koolstofvezels en van de zeer sterke vezels kevlar en aramide worden echter nieuwe toepassingsgebieden gevonden zoals tennisrackets en golfstokken, maar later ook panelen voor auto's en vliegtuigen, kogelvrije vesten en veiligheidspanelen. Door de relatief hoge ontwikkelingskosten blijft de rentabiliteit aanvankelijk nog marginaal, maar in de tweede helft van de 90^{er} jaren wordt de lange wachttijd voor het inmiddels omgedoopte Ten Cate Advanced Composites BV beloond. De rentabiliteit verbetert, de omzet begint sterk te groeien. Om de internationale marktpositie te versterken en tot knowhow-uitwisseling te komen, worden tegen het einde van de eeuw in Frankrijk en de VS soortgelijke bedrijven overgenomen (nieuwe geografische markt inclusief productie), waardoor in de VS een entree wordt verkregen in de ruimtevaart. Tot de belangrijke klanten behoren dan inmiddels o.a. Boeing en Airbus, de KNTC-materialen worden in toenemende mate gebruikt in de aldaar ontwikkelde nieuwe vliegtuigen.

* In 1969 wordt KNTC via Shell benaderd door Thiokol Corporation uit de VS, een grote Amerikaanse onderneming met divisies in ruimtevaart, landbouwmachines, chemie en synthetische garens. Thiokol zocht een Europese partner op het continent om tapijtbacking te weven van polypropeen, ter vervanging van het natuurproduct jute. In de VS had dit soort carpetbacking een sterke groei doorgemaakt en de verwachting was dat dit in Europa ook mogelijk zou zijn. Voordien had Thiokol contacten gehad met de grootste jutefabrikant van Nederland, Ter Horst & Co te Rijssen. Vanwege de concurrentie met de door haar geproduceerde tapijtbacking van jute had deze fabrikant een deelname in een nieuw project van de hand gewezen. Als motief zou zijn genoemd: "Jute is altijd een goed product geweest en dat zal altijd wel zo blijven".²⁵ Met als voorbeeld Nicolon, dat met polypropeen weefsels en nieuwe technieken nieuwe markten had kunnen openen en ontwikkelen, durfde KNTC de voorgestelde diversificatie-joint venture wel aan. Het nieuwe product heeft duidelijke voordelen ten opzichte van jute: het heeft een langere levensduur, kent niet de grote prijsfluctuaties van jute en kan bovendien niet rotten. In 1971 gaat Thiokol Ten Cate BV (TTC) van start voor toelevering aan de gerelateerde tapijtmarkt, die voor KNTC nieuw is. Wel is bekend dat door de opkomst van het kamerbreed tapijt

deze markt een sterke groei zal doormaken. Na drie jaar wordt de productie verdubbeld en verschaft de nieuwe joint venture werk aan 100 personen.²⁶ Ook in het midden van de jaren '70 waarin KNTC moeilijke tijden doormaakt gaat de groei door en worden de investeringen bij TTC voortgezet. In 1977 blijkt de Amerikaanse partner Thiokol Corporation haar participatie in TTC te willen afstoten, gezien de veel betere rentabiliteit in de ruimtevaart sector. KNTC neemt de aandelen over en TTC wordt een 100 % groepsmaatschappij. Door de voortdurende uitbreidingen verschaft TTC in 1980 dan werk aan 200 personen en blijft binnen KNTC vele jaren een grote winstmaker.

* In 1975 is men bij TTC op verzoek van de Amerikaanse partner een Europees onderzoek begonnen naar het in de VS bekende 'outdoor tapijt', buitentapijt voor bekleding van balkons, terrassen, speeltuinen en sportvelden. Gezamenlijk met een producent van sportvloeren Tapijtfabriek Desseau, wordt intensief onderzoek gedaan naar de lengte van grassprietten, de gewenste dichtheid, de veerkracht en de ideale ondergrond voor sportvelden van kunstgras. Eind jaren '70 worden de eerste velden bij enkele hockey- en cricketclubs aangelegd. Geleidelijk aan wordt de kwaliteit verbeterd en ontstaan er minder problemen, o.a. bij de slidings. Niet alleen hockey maar ook tennis schakelt steeds meer over op kunstgras en de omzet van kunstgras stijgt snel. Ook komt een aanzienlijke export op gang, niet alleen naar de EG-landen maar ook naar Australië, Nieuw Zeeland en Saoedi Arabië. TTC wordt al spoedig marktleider in Europa van het gras dat door tapijtfabrieken tot grasbanen wordt getuft. Geleidelijk aan komt ook de voetbalsport als gebruiker in zicht, aanvankelijk alleen voor trainingsvelden, maar in het begin van de nieuwe eeuw ontstaan de eerste kunstgrasvoetbalvelden voor competitie wedstrijden (o.a. Heracles in Almelo). In het begin van de 21^{ste} eeuw wordt door KNTC de Amerikaanse concurrent Polyloom overgenomen. Wederzijds kan van de ontwikkelde knowhow gebruik gemaakt worden en worden de grootste marktgebieden Europa en de VS intensief bewerkt. TTC wordt een wereldspeler in deze sector.

Deze drie concentrische diversificaties kwamen bij KNTC tot stand in de jaren dat de financiële resultaten sterk daalden, de spinnerij- en weverij capaciteit moest worden verminderd en intensief werd gezocht naar nieuwe activiteiten die zo mogelijk een relatie hadden met textiel, maar vooral nieuwe markten bedienden en die voor vervangende werkgelegenheid zouden kunnen zorgen. Doch niet alleen bij KNTC, ook bij enkele andere KRL-ondernemingen worden in die jaren gedurfde concentrische diversificaties uitgevoerd.

* S.I. Zwartz BV is een juteweverij die in de loop der tijd talloze artikelen uit dit materiaal heeft voortgebracht voor uiteenlopende markten. In de tweede helft van de 60^{er} jaren wordt door Zwartz een productontwikkeling gestart waarbij het bestaande geverfde decoratieweefsel dat op muren werd aangebracht wordt vervangen door geverfd linnen (met een grotere lichtechtheid), dat op crêpepapier wordt gelamineerd. Via de doe-het-zelf-markt en professionele schilders wordt het op de markt gebracht. Het nieuwe artikel krijgt als textielwandbekleding bekendheid door de lancering onder het merk 'Murlin'. Een Zweedse collega fabrikant, Skandiviska Jute, was ook gestart met een textiel wandbekleding maar vond vanwege de EFTA-EEG invoerheffing hinder bij de export naar de EEG-landen. Om deze 'export problemen' te voorkomen wordt in Oldenzaal een gezamenlijke productie/verkooporganisatie opgezet die onder de merknaam 'Murlin Tasso' via radio en TV een grote bekendheid verwerft. Het gebruik van het decoratieweefsel in woningen, kantoren en bedrijfsruimten begint sterk te groeien en door Murlin Tasso wordt een exportpositie opgebouwd naar Duitsland, Frankrijk, België, Italië, de USA en Israël. Gedurende 20 jaar behoudt het nieuwe product een sterke positie. Er is één moment geweest dat de productie van het nieuwe product zo omvangrijk was geworden dat de

gedachte opkwam om de oude bedrijfsactiviteiten geheel te stoppen en alles te richten op het nieuwe product. Besloten is toen om toch ook de oude producten te laten doorlopen en de klanten vast te houden. Door het succes wordt vervolgens het nieuwe artikel door vele collega's, vaak met een mindere kwaliteit basismateriaal, nagemaakt waardoor een prijzenoorlog ontstaat. In 1989 wordt de joint venture met de Zweden beëindigd en is textielwandbekleding voor Zwartz een klein artikel geworden.²⁷

Murlin Tasso van Zwartz is net als de Ten Cate Surfplank van KNTC een voorbeeld van een zeer geslaagde lancering van een nieuw product als merkartikel, waarbij de veroverde marktpositie niet wordt uitgebouwd met andere artikelen en na ruim een decennium de nieuwe markt weer wordt verlaten.

Naast deze vier voor KRL-begrippen middelgrote en geslaagde concentrische diversificaties vindt nog een viertal kleinschalige plaats.

* Permess, het KNTC bedrijf dat plakvoering produceert, richt een bedrijfje op, 'Multistique', dat zich, mede op basis van de bestaande lijntechnologie, bezig houdt met de productie van zelf- en thermoklevende materialen voor nieuwe markten zoals de grafische – en talloze andere industrieën.

* In 1967 is een samenwerkingsproject ontstaan tussen Nederland en Indonesië met het doel een nieuwe textielfabriek te bouwen in Medari. De Nederlandse regering neemt daarvan de machines voor haar rekening en KNTC zorgt voor de technische begeleiding van het gehele project. Uit de daaruit opgedane ervaring ontstaat bij KNTC een aparte groepsmaatschappij, Ten Cate Consultants BV, die later diverse gelijksoortige projecten in Afrika, Oost-Europa en zelfs in Australië zal gaan opzetten. De bedoeling is om op deze wijze een eigen visie te krijgen op de ontwikkelingen in de opkomende textiellanden. Bovendien zou het een interessante ervaringsbron kunnen worden voor het kader van KNTC, niet alleen om kennis over te dragen, maar ook om een ruimer zicht te krijgen op de textielwereld buiten Nederland. Omdat de meeste leidinggevende personen moeilijk in de eigen organisatie gemist kunnen worden is van het laatste in de praktijk niet veel terechtgekomen. Hoewel de nieuwe groepsmaatschappij altijd levensvatbaar is gebleken, is zij kleinschalig gebleven en heeft ze geen kans gezien tot een grotere organisatie uit te groeien. Gezien de kleine schaal is Ten Cate Consultants eind jaren '90 via een MBO overgedragen aan het management.²⁸

Vrees voor concurrentie, voor 'pottenkijkers', en wellicht ook het niet geheel passen van advieswerk binnen een industriële onderneming, lijken een rol hebben gespeeld bij het niet verder kunnen uitgroeien van deze consultingactiviteit binnen KNTC. Bij Gamma Holding worden naast de eerder besproken printed circuits twee kleine concentrische diversificaties opgestart.

* In 1976 wordt door Gamma Holding een nieuwe werkmaatschappij opgericht, Parisign BV, die met de binnen het concern aanwezige kennis, creativiteit en apparatuur, een nieuw product op de markt brengt, het halffabriekaat transferpapier. Hierbij wordt een dessin zodanig op papier gedrukt, dat dit later weer kan worden gebruikt om er doek mee te bedrukken. De afnemers zijn over het algemeen kleine textieldrukkerijen. In 1985 wordt deze kleinschalige activiteit overgebracht naar Texoprint te Boekelo en samengevoegd met een andere kleine, doch goed rendabele afdeling van Texoprint die zich bezighoudt met de verkoop van dessins en de daarbij benodigde films om deze dessins te kunnen afdrukken. De klanten daarvan zijn voor het merendeel tevens de kopers van textiel-drukmachines van Stork. De drukkerij van

Texoprint is voor Stork een modelfabriek waar deze potentiële kopers de modernste machines in productie kunnen zien. Door tegelijkertijd de dessins te kopen kunnen zij een snelle start maken met de productie op de nieuwe drukmachines.²⁹

Een conclusie zou kunnen zijn dat Texoprint op deze wijze bezig was haar eigen graf te graven, doch deze dessins waren niet nieuw en er bestond al een wereldwijde handel in gebruikte dessins. Een andere concentrische diversificatie die bij Gamma Holding in deze periode plaatsvindt, is de opzet van een participatie maatschappij.

*Om de blik op de niet-textielactiviteiten te verruimen wordt door Gamma Holding in 1981 de Particuliere Participatie Maatschappij Oost Zuid BV opgericht. Het doel hiervan is deel te nemen in veelbelovende ondernemingen in de elektronicawereld, in de hoop dat hieruit samen met Ramaer een sterke elektronica groep zou kunnen gaan ontstaan. De volgende jaren wordt een viertal kleine elektronicabedrijfjes overgenomen. Omdat het geheel toch te kleinschalig blijft, wordt de participatiemaatschappij inclusief de participaties in 1987 verkocht aan een financiële instelling.

Tot slot wordt van de concentrische diversificaties uit de periode 1965–1985 nog een tweetal, voor de betreffende bedrijven belangrijke voorbeelden genoemd bij Textielgroep Twenthe en Van Oerle.

* Aangezien de productie van bedtextiel door Wisselink steeds meer naar goedkopere landen wordt uitbesteed, dreigt leegloop van de confectiecapaciteit voor deze artikelen bij De Gunne. Na uitgebreid marktonderzoek wordt besloten deze werkmaatschappij in 1979 te transformeren naar een nieuwe PMCC, luxe tuinkussens met additionele artikelen die worden afgezet in een nieuwe markt. Ook daarbij wordt een merkartikel gelanceerd, ‘Summerset’, en kan worden ingespeeld op de gunstige ontwikkeling in de markt van het buitenleven.

* Bij de in hoofdstuk 11.2.1.4. besproken specialisatie van de Van Oerle’s Damast en Linnenweverij, die geheel is overgeschakeld van huishoudtextiel naar de productie van veiligheidsgordels, zou ook onder ‘concentrische diversificatie’ kunnen worden gerangschikt.

In de periode 1985–2000 neemt het aantal concentrische diversificaties af naar zeven. Zij zijn uitgevoerd door Gamma Holding en BW, die beide een inhaalslag naar vernieuwing maken en KNTC, die in de laatste periode alleen concentrische diversificaties vanuit de kunststoffen uitvoert, teneinde de positie in die sector verder uit te bouwen.

* Bij de afbouw van de productie van veloursstoffen door Hatéma is een kleinschalige ontwikkeling opgezet onder de naam Parabeam Industrie- en Handelsonderneming BV. Het doel hiervan is het ontwikkelen van een nieuw product: dubbelweefsels van geavanceerde vezels voor de versterking van uit kunststof vervaardigde composieten voor de luchtvaart- en automobiellindustrie. In 1997 wordt Parabeam versneld uit het ontwikkelingsstadium gehaald en komt na een lange aanloopperiode de productie van driedimensionale glasvezelweefsels op gang. Omdat Parabeam echter niet voldoet aan de dan hernieuwde strategische doelstellingen, wordt de toch relatief klein gebleven werkmaatschappij in 2002 verkocht aan een belangrijke klant in Canada.

* Gezien de grote wens tot diversificatie bij BW worden in 1986 in de VS nieuwe activiteiten gekocht. Van een onderneming in de VS worden de vaste en immateriële activa overgenomen en worden daaruit door BW de volgende dochterondernemingen opricht:

- Erosion Control Systems Inc., voor bestrijdingsproducten tegen bodemerrosie en
- Composite Reinforcement Inc., producent van vezelversterkte materialen voor kunststoffen.

Verwacht wordt dat deze beide activiteiten in de VS op het gebied van geotextiel en composieten een toegang zullen verschaffen tot voor BW nieuwe technologieën en nieuwe markten, waarin groei wordt verwacht. Het lijkt erop dat hierbij de diversificaties van KNTC in Ten Cate Glas/Advanced Composites en Nicolon worden gekopieerd. Door het niet realiseren van de te optimistische omzetbegrotingen vallen de financiële resultaten sterk tegen. Mede door omvangrijke verliezen van een ander mislukt project in de VS wordt BW gedwongen alle activiteiten in de VS te staken.

De concentrische diversificatiemaatregelen uit de laatste periode zijn geen van alle geslaagd. Dat ligt niet aan de strategie, maar aan de invulling daarvan. Bij Parabeam was de aanlooptijd, evenals bij Ten Cate Advanced Composites, veel langer dan verwacht, de schaal bleef te klein en het geduld raakte op. Bij BW lag de oorzaak bij het niet realiseren van de veel te optimistische plannen en de sterk tegenvallende negatieve resultaten. De overige vier concentrische diversificaties vinden plaats bij KNTC in enkele gerelateerde kunststofsectoren, waardoor KNTC in deze voor haar nieuwe en rendabele sector haar positie versterkt.

* In Nijverdal wordt in 1987 de Viplex groep BV, een fabriek van kunststofbuizen overgenomen, waardoor KNTC, naast Nicolon (geotextiel) en Regtuit Ten Cate (bouwisolatie materialen), opnieuw de bouwmarkt betreedt. Rond 1991 wordt ENBI overgenomen, een vanuit Nederland internationaal uitgegroeide onderneming die zich heeft gespecialiseerd in rubberwalsen en bijbehorende kunststoffen artikelen voor papiertransport in faxen en printers. In de VS wordt een bedrijfje overgenomen dat zich met kunststoframen richt op de vliegtuigindustrie, een mogelijke partner voor de Nederlandse composieten-werkmaatschappij Ten Cate Glas/Adv. Composites. Na enkele jaren wordt echter vanwege de blijvende verliezen deze overname weer afgestoten. Tot slot wordt enkele jaren in België geparticipeerd in de groeiemarkt PET-flessen voor o.a. de frisdranken industrie, een nieuwe sector waarin Ten Cate Moulding experimentele ervaring had opgebouwd.

Deze overnames dienen vanuit de kunststoffensector te worden bestempeld als concentrische diversificaties, omdat zij enerzijds over een gerelateerde technologie met de bestaande KNTC kunststoffenbedrijven beschikken, maar anderzijds nieuwe producten en nieuwe markten betreffen.

Naast eigen start ups en overnames zijn er ook enkele gevallen waarbij binnen een bestaand bedrijf gerelateerde producten voor nieuwe markten zijn ontwikkeld. Omdat de meeste daarvan relatief kleinschalig zijn gebleven werd er geen aparte juridische entiteit opgericht en zijn zij niet alle meer te achterhalen. Maar misschien is het ook andersom en zijn zij kleinschalig gebleven omdat geen nieuwe entiteit werd opgericht. Enkele voorbeelden, die overigens geen langdurige continuïteit hebben gehad:

* Na het de sterke terugval van de afzet in jutedoek gaat de NJI, de opvolger van Ter Horst, in het begin van de jaren '90 naarstig op zoek naar nieuwe producten en wordt uit jute een basis-materiaal ontwikkeld voor het persen van hoedenplanken voor de automobiellindustrie.

* Buiten de KRL-industrie wordt door één van de weinige overgebleven wolbedrijven, AaBé te Tilburg, de productie en verkoop van brandvertragende vliegtuig bekledingsstoffen opgezet.

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Vergeleken met de andere in de KRL-industrie genomen strategische maatregelen was het aantal geslaagde concentrische diversificatiemaatregelen relatief hoog.
- Toen de financiële resultaten in de KRL-industrie in de 70^{er} jaren onder grote druk stonden en de noodzaak nieuwe activiteiten te vinden het hoogst was, werden de grenzen van de te accepteren risico's verhoogd en kenden de concentrische diversificaties een hoogtepunt
- De meeste concentrische diversificaties zijn daarbij op een natuurlijke weg ontstaan uit de in het eigen bedrijf ontwikkelde know how.
- Aankoop van een concentrische diversificatie vond alleen in de laatste periode plaats. Over het algemeen was het aanbod gering omdat logischerwijs bij bewezen succes geen behoefte tot verkoop bestond.
- Een aantal concentrische diversificaties is opgezet door middel van joint ventures van Nederlandse en buitenlandse ondernemingen, waarbij knowhow, steun en ervaring vanuit het buitenland werd overgedragen aan het in Nederland gevestigde joint venture bedrijf.
- Door de joint venture-vorm konden de risico's en de gebruikelijke aanloopverliezen worden gedeeld, hetgeen een voordeel was tijdens de moeilijke jaren.

14.8 Conglomerate diversificatie (15)

Conglomeraat betekent: een samenklontering van aparte eenheden.³⁰ Van groei door conglomerate diversificatie wordt gesproken wanneer een nieuwe activiteit uit een niet gerelateerde bedrijfstak, dus uit een geheel andere technologie en met geheel andere competenties, aan de bestaande activiteiten wordt toegevoegd. Met het nieuwe product worden geheel nieuwe markten bewerkt, waarbij geen enkele verwantschap bestaat met bestaande producten, markten en competenties. Er bestaat daarbij geen synergie meer met de bestaande activiteiten, er zijn geen mogelijkheden om de activiteiten gezamenlijk uit te voeren, noch om kennis, ervaring en vaardigheden over te dragen op gebieden van grondstoffen, technologie of marketing. Daardoor is de kans op mislukking, m.a.w. het risico, groter dan bij de gerelateerde concentrische diversificaties.

Het doel van conglomerate diversificatie betreft vooral het gebruik kunnen maken van verschil in groeisnelheden en winstgevendheid tussen verschillende markten, maar ook om risico's te spreiden en het voorkomen van eenzijdigheid. Het hoofddoel is dus meestal van financiële aard. Daarnaast is er het voordeel van het kunnen toewijzen van financiële middelen aan die activiteiten die het best renderen, c.q. de meest rendabele groei in de toekomst beloven. Een nadeel is de mogelijke toename van de concernkosten, met name door de opzet of uitbouw van een hoofdkantoor en een ongebreidelde groei aan hiërarchische niveaus en staffuncties. Met name bij conglomerate diversificatie, waarbij nauwelijks van synergie kan worden gesproken, moet deze ontwikkeling scherp in het oog worden gehouden, omdat talloze mislukkingen zijn voorgekomen.

Conglomerate diversificatie betreft de cel uit de strategische kubus rechtsachter bovenin, die met nieuwe producten, markten en competenties het verst verwijderd is van de cel links onderin, van groei met bestaande producten, markten en competenties. Dat betekent dat er bij conglomerate diversificatie geen enkele verwantschap meer bestaat met het bestaande. Dat er dus, met uitzondering van het managen van een bedrijf, op alle terreinen onbekendheid bestaat, en dat de kansen op mislukken groot zijn. Conglomerate diversificatie is dus weer een sprong verder van de bestaande activiteiten dan de hiervoor besproken concentrische diversificatie, wat betekent dat ook de risico's navenant toenemen.

De bekendste Nederlandse voorbeelden van een conglomerate diversificatie zijn de SHV, die in de tweede helft van de jaren '60 naast het traditionele activiteitenveld energie zich richtte op de bouw, de elektrotechniek, de zelfbedieningsgroothandel, de levensmiddelenfabricage en -detailhandel, scheepvaart etc. en Vendex, dat zich in de jaren '70, naast de

exploitatie van warenhuizen en detailhandelsketens, met uitzendbureaus en schoonmaakbedrijven heeft gericht op de dienstverlening. Na verloop van ruim een decennium werden de branchevreemde activiteiten echter weer vervreemd of afgesplitst. Binnen de KRL-industrie zijn ook talloze conglomerate diversificaties tot stand gekomen, zij het dat geen typische conglomerate ondernemingen zijn ontstaan als de SHV en Vendex.

Het aantal conglomerate diversificaties is in de periode 1950–1965 nog laag, maar neemt daarna, vooral dankzij KNTC, sterk toe. In de laatste periode vindt een sterke daling plaats, mede omdat de overname van nieuwe kunststoffenactiviteiten door KNTC dan onder concentrische maatregelen zijn geboekt. Hoewel de risico's van conglomerate diversificatie bij een overname over het algemeen lager liggen dan bij een eigen start up, is het opvallend dat binnen de KRL-industrie het zelf opstarten toch relatief veel is voorgekomen. In onderstaande tabel zijn de voorbeelden van conglomerate diversificaties weergegeven.

Tabel 14.9 Strategische maatregelen van conglomerate diversificaties in de KRL-industrie 1950–2000¹⁾

Nieuw product in nieuwe markt			
	1950–1965	1965–1985	1985–2000
Conglomerate diversificatie	St. De Postduif, verzendhuis (Twenthe)	St.Hanwel, techn. handel (Sp.Tubantia) * * St.Ten Cate Sports, surfplanken (KNTC) * St.Ten Cate Trend Products / Flexifoil sportartikelen (KNTC)	O.Ammeraal, transportband (GH) *
	Kunststoffen activiteiten: O. Plasticon, containers (Tubantia) **	Kunststoffen activiteiten: St.T.C. Mouldings, containers (KNTC) * St.Regtuit ten Cate, piepschuim (KNTC) * * O. Plasticum, plastic doppen (KNTC) * * St. Besouw, kunststof platen etc. *	
	Totaal: 2	Totaal: 7	Totaal: 1

1) St. = Start van nieuw bedrijf, O.= Overname. Het overnemende of opstartende bedrijf is tussen (...) geplaatst.

Aangetekend dient te worden dat in deze studie alleen van een nieuw product wordt gesproken als daartoe een nieuwe juridische eenheid is gevormd.

* = De combinatie bestaat na 10 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

** = De combinatie bestaat na 20 jaar nog als zelfstandige onderneming waarbij de oorspronkelijke partners nog in functie zijn

Totaal hebben er in de KRL-industrie 10 conglomerate diversificaties plaatsgevonden, d.w.z. iets meer dan de helft van het aantal concentrische. Dat dit aantal lager ligt is niet onlogisch, omdat de stap naar een conglomerate diversificatie meer risico's inhoudt dan die naar een concentrische. Bij de laatste bestaat er nog enige synergie met de bestaande activiteiten, bij conglomerate diversificaties is er geen enkele synergie meer. Van de tien gevallen bestaan er rond de eeuwwisseling nog 7, d.w.z. 70 %. Een percentage dat in de buurt van de concentrische diversificaties komt en in vergelijking met de uitkomsten van de andere strategische maatregelen eveneens relatief gunstig kan worden genoemd.

Evenals bij de concentrische diversificaties is in de eerste periode 1950–1965, toen de gang van zaken in de KRL-industrie nog redelijk genoemd kon worden, het aantal conglomerate diversificatie beperkt. De vroegste voorbeelden zijn voortgekomen uit de spinnerijsector die aanvankelijk goede jaren heeft gekend.

* Tegen het einde van de jaren '50 werd bij de Stoomspinnerij Twenthe aangevoeld, dat met het opengaan van de EEG-binnengrenzen de textielindustrie moeilijke jaren tegemoet zou kunnen gaan. Bovendien waren de bestaande bedrijven gemoderniseerd, was er geld in kas en bezat de leiding ondernemersinitiatief. Gezocht werd naar nieuwe activiteiten met een zekere mate van verwantschap, met andere woorden: diversificatie in aanpalende gebieden. In 1959 werd

een start gemaakt met 'De Postduif', een verzendhuis van kledingartikelen waaraan later o.a. horloges, radio's, goedkope sieraden werden toegevoegd. Het idee was overgewaaid van het omvangrijke platteland in de Verenigde Staten en werd in Nederland door enkele initiatiefrijke personen (w.o. Herman Wehkamp) overgenomen. Een branchevreemde activiteit voor een spinnerij, weliswaar in de verte verwant aan textiel, maar met een compleet ander karakter en volledig andere competenties op bijna alle gebieden, zoals:

- inkoop van consumentenartikelen i.p.v. de grondstof ruwe katoen,
- voorraadbeheersingsystemen van zeer veel artikelen, i.p.v. enkele garensorten,
- directe verkoop aan consumenten i.p.v. aan industriële bedrijven,
- het beheer van zeer veel klanten i.p.v. enkele industriële klanten,
- grote aantallen kleine orders i.p.v. enkele grote orders,
- talloze gedetailleerde klachtenprocedures i.p.v. incidentele klachten van industriële afnemers.

Ondanks aanloopverliezen laten in het jaarverslag van 1960 de vooruitzichten voor de Postduif zich nog gunstig aanzien, het personeelsbestand bedraagt dan 200 personen. Over 1961 is de omzet vier keer zo groot als in het voorafgaande jaar en wordt er een positief financieel resultaat behaald. In 1962 is er een relatief groot verlies van fl. 3.1 mln., een bedrag dat de resultaten van het moederbedrijf de spinnerij enkele malen te boven gaat. De begroting bleek te optimistisch, er waren te hoge voorraden en te grote inkoopverplichtingen, hoge financieringslasten en aanzienlijke verliezen op debiteuren. Na mislukte pogingen om samenwerking te zoeken wordt besloten De Postduif te liquideren. Na nog een verlies van f. 415.000 in 1963, wordt het drama van één van de eerste strategische maatregelen in de textiel bedrijfstak om te diversifiëren beëindigd. Eerst in 1968 is de Stoomspinnerij weer in staat dividend uit te keren.

Het gedurfde voorbeeld van de eerste schakel van de bedrijfskolom om in de laatste (distributie)schakel een plaats te veroveren was zeer ver weg van de bestaande competenties. Bovendien werden inschattingfouten gemaakt en was het management niet in staat de nieuwe activiteiten te beheersen. Het voorbeeld geeft duidelijk aan hoe groot de risico's zijn bij het diversificatiebeleid. Mede door mislukkingen in andere bedrijfskolommen heeft dit geleid tot het later in zwang gekomen 'schoenmaker blijf bij je leest'-principe.

Opmerkelijk is dat in Frankrijk door enkele families die aldaar textielfabrieken beheerden, in ongeveer dezelfde tijd conglomerate diversificaties zijn uitgevoerd door de opzet van de toen opkomende 'grand surface', grote levensmiddelen- en huishoudartikelen-winkelbedrijven. Een enkel daarvan zoals 'Auchan' kan als zeer geslaagd worden beschouwd.

In de KRL-sector is een ander vroeg voorbeeld van conglomerate diversificatie aanwezig, dat als wel geslaagd kan worden beschouwd.

* Hoewel er enerzijds een groot zelfvertrouwen was dat Spinnerij Tubantia zich in de komende concurrentiestrijd zou kunnen handhaven, waren er anderzijds duidelijke twijfels betreffende de toekomstige ontwikkelingen van de katoenindustrie en werd gevreesd dat de winstgevendheid van het bedrijf ten opzicht van andere delen van de industrie gering zouden worden. Voor uitbreiding en risicospreiding kwamen de volgende beleidsalternatieven aan de orde:

- Een combinatie met een andere spinnerij. Geen hoge prioriteit.
- Streven naar kwalitatief hoogwaardiger en winstgeverder artikelen en specialisatie. Een reële optie.
- Zelf een weverij opstarten, of samenwerking. Niet zinvol, er was voldoende weverijcapaciteit.
- Buiten de bestaande producten en productiemogelijkheden een nieuwe weg opgaan. Serieuze optie.

Terwijl de voorkeur uitging naar diversificatie, werd Tubantia in 1959 benaderd door een leverancier die voor de stofafzuiging kunststofbuizen had geleverd en geplaatst. Dit kleine kunststoffenbedrijf was in financiële problemen gekomen, had de indruk gekregen dat bij Tubantia

naar nieuwe activiteiten werd gezocht en bood de mogelijkheid aan tot samenwerking. Tijdens de onderhandelingen attendeerde een marktonderzoekbureau de spinnerij erop, dat een Engels kunststoffenbedrijf knowhow aanbood met betrekking tot een nieuwe productiewijze, waarmee buizen, tanks en apparatuur met een grote sterkte en hoge bestendigheid geproduceerd zouden kunnen worden. Deze zouden een interessante toepassing kunnen vinden in de chemische industrie.³¹ Het kunststoffenbedrijf, 'Plasticon', heeft zich vervolgens goed ontwikkeld als producent van grootschalige kunststofartikelen, zoals grote opslagtanks en windmolenwieken. Terwijl in de spinnerij het personeelsbestand moest worden gereduceerd nam het bij het nieuw opgezette bedrijf sterk toe.

De toevallige combinatie van een bestaand bedrijfje in moeilijkheden, management met een technische kunststofknobbel, het aanbod van speciale knowhow en een spinnerijdirectie die de noodzaak voelde om te diversifiëren en over de financiële middelen beschikte, vormden de bestanddelen die nodig waren om deze diversificatie een reële kans van slagen te geven.

Net als bij de concentrische diversificaties neemt in de periode 1965–1985, gedwongen door de slechte gang van zaken, het aantal conglomerate diversificaties vrij sterk toe. In totaal worden dan door drie KRL-ondernemingen zeven concentrische diversificaties uitgevoerd, waarvan vijf door KNTC.

* In 1967 werd door Spinnerij Tubantia een handelsvennootschap opgericht, genaamd Hanwel.

De doeleinden daarvan waren:

- garenhandel uit landen met een lager loonniveau,
- technische artikelen o.a. voor Plasticon, en
- sportartikelen, waarnaar een groeiende vraag werd verwacht.

Na een start met dit brede assortiment bleef na enkele jaren alleen de handel in technische artikelen over. Deze kleinschalige handelsonderneming bestaat aan het einde van de eeuw nog steeds.

Het blijkt dat het tot 1970 in de toen nog met goede resultaten opererende spinnerijsector bij enkele bedrijven aan een realistische toekomstvisie niet heeft ontbroken, en dat gedurfde ondernemersinitiatieven zijn ontwikkeld waardoor een drietal conglomerate diversificaties tot stand zijn gekomen. Andere voorbeelden zijn:

* Tijdens een reis in 1971 om met zeildoek een marktpositie in de VS te verkrijgen kwam een verkoopmanager van KNTC op de hoogte van het bestaan in de VS van een 'windsurfer'. Doordat deze 'zeilplank' slechts door een beperkt aantal enthousiastelingen werd gebruikt kon niet van een interessante afzetmarkt voor zeilen worden gesproken. Aangezien bij KNTC gezocht werd naar diversificatiemogelijkheden werd als proef een order van 70 zeilplanken geplaatst, die vervolgens met enige moeite in Nederland werden verkocht. De proef werd enkele malen uitgebreid en geleidelijk kwam er een bescheiden verkoop op gang. Vervolgens werd er in Nederland een producent van kunststofproducten gevonden waar de productieorders konden worden uitbesteed. KNTC ontwikkelde de vormgeving, leverde de zeilen en glasweefsels voor de masten, zorgde zelf voor de assemblage en nam de marketing ter hand. Vervolgens wordt een nieuwe groepsmaatschappij opgericht, Ten Cate Sports BV, en na enkele jaren wordt de productie van de windsurfplank in eigen beheer genomen. Daartoe wordt een geheel nieuw (kunststof)productieproces, rotomoulding en schuimvulling opgezet. Na enige tijd wordt ook in Spanje een productielijn opgestart en worden in Frankrijk, Engeland en Spanje verkoopkantoren geopend. Nadat nieuwe toetreders zijn toegetreden raakt de markt na enkele jaren niet alleen over het verzadigingspunt heen, zij neemt bijna net zo snel in omvang af als zij is

gegroeid. Eén voor één staken de grote leveranciers hun activiteiten, Ten Cate Sports houdt het nog vol tot 1987, daarna wordt de productie van surfplanken beëindigd. Met het rotomould-productie proces zijn inmiddels nieuwe producten gelanceerd zoals kunststofvaten en tanks, toiletcabines en koffers voor het autodak, zodat het bedrijf en de werkgelegenheid in stand kunnen worden gehouden. De naam Ten Cate Sports wordt gewijzigd in Ten Cate Rotomoulding BV, de nieuwe groepsmaatschappij verkrijgt met haar grootschalige kunststof artikelen een plaats binnen de kunststofactiviteiten van KNTC. In 1994 wordt Ten Cate Rotomoulding (voor 65 %) aan het management overgedragen en wordt voortgezet onder de naam Pentas BV.

* Gestimuleerd door de windsurfer poogt KNTC eind 70^{er} jaren ook in andere segmenten van de sport- en vrije tijdsmarkt een positie te verwerven. Daartoe werden twee kleine groepsmaatschappijen opgericht, Ten Cate Trend Products BV en Ten Cate Flexifoil BV. Daardoor werden rollerskates gelanceerd, reuzenvliegers, plastic hockeysticks, hometrainers en talloze andere artikelen. Hoewel via TV-reclamespotjes en dagbladadvertenties veel aan promotie werd gedaan, werd geen van deze diversificaties een commercieel succes. De marktpositie in de sportwereld was daarvoor niet sterk genoeg. Na een aantal jaren worden de pogingen dan ook gestaakt.

De zeilplank is het symbool van de diversificatie van KNTC geworden en heeft sterk meegewerkt aan de imagoverbetering van KNTC in de tijd dat de textielactiviteiten in een diepe malaise verkeerden. Bovendien werden er vele honderdduizenden meters zeildoek geleverd. Ten Cate Sports heeft enkele jaren zeer goede financiële resultaten gescoord, maar er waren ook jaren met aanzienlijke verliezen. Er kan niet gesteld worden, zoals de buitenwereld soms veronderstelt, dat de windsurfer in financiële zin de redding van KNTC is geweest. Wel kan worden gesteld dat KNTC met haar textielachtergrond en haar marktposities in traditionele textielafzetmarkten, in korte tijd kans heeft gezien in de turbulente sport- en vrije tijdsmarkt een sterke positie op te bouwen. Jammer is het dat deze prestatie geen continuïteit heeft gehad, wel werd daardoor de innovatiementaliteit gestimuleerd. Kortstondig is nog gepoogd met een kleine kunststof zeilboot en met handelsartikelen de marktpositie te behouden, maar dat is niet gelukt. Gebrek aan vakkundige consumentenmarketing binnen de industriële toeleverancier KNTC en onvoldoende brede ervaring in de markt voor sportartikelen zijn hieraan mede debet. Ruim 10 jaar later ontstaat een nieuwe rage, surfen, maar dan voortgetrokken door een vlieger. KNTC betreedt de markt niet opnieuw, zij laat dit aan anderen over.

Als de textielcrisis in het begin van de 80^{er} jaren op zijn einde loopt krijgt het diversificatiebeleid bij KNTC een zwaarder accent, er wordt een tweede pijler onder het concern geplaatst, kunststoffen. Daarbij worden een drietal conglomerate overnames/start ups gedaan

* Als eerste wordt in 1980 een snel groeiende kleinschalige kunststoffenactiviteit overgenomen waaruit een nieuwe groepsmaatschappij wordt opgericht, Regtuit Ten Cate BV te Oldenzaal. Een bedrijf dat zich bezighoudt met de productie van kunststof bouwisolatiematerialen voor daken, vloeren en wanden van gebouwen. Daarnaast worden ook polystyreen verpakkingsmaterialen gefabriceerd.

* Het tweede kunststofbedrijf ontstaat in samenwerking met Shell die voor de blik verpakking van motorolie een alternatief in kunststof zoekt. Na ruim twee jaar proefdraaien komt, ook op hetzelfde leegstaande fabriekscomplex in Oldenzaal, de productie op gang en ontwikkelt zich een blaasextrusie-fabriek, TTC Mouldings BV. Ook daarbij wordt voor talloze vroegere textielmedewerkers een nieuwe baan gevonden.

* Tot slot wordt in 1983 Plasticum BV in Tilburg overgenomen, een onderneming met een ingenieuze techniek om dunwandige kunststofproducten te maken, met een vooraanstaande positie in de Europese markt van doppen voor spuitbussen, die een sterke opmars beleeft.

Door deze expansie in de kunststoffen heeft KNTC in 1985 vrijwel alle kunststof technieken in huis en is een stevige basis bereikt van waaruit deze sector verder kan worden uitgebouwd. Doch niet alleen bij KNTC en Spinnerij Tubantia, ook bij een andere textielbedrijf, Besouw, hebben zich naast textiel- ook kunststoffen activiteiten ontwikkeld.

* De vroegere Stoomweverijen Besouw NV de Goirle, was een creatieve onderneming die gestimuleerd door een uitgebreide technische staf een breed scala van artikelen bracht, zoals interieurstoffen, tapijten, zeilen en zware weefsels, waaronder gecoate kappen voor vrachtauto's. Uit deze coatinglijn ontwikkelde zich in de 70^{er} jaren een nieuw proces waarbij meerdere textiel- en lijm- of harslagen op elkaar werden aangebracht. Na enige tijd werd kans gezien deze productie om te bouwen tot een continu proces en werden kunststofplaten geproduceerd, die later konden worden vervormd tot uiteenlopende producten, zoals zijwanden voor grote tentoonstellings-tenten, lichtkappen, kunststof vijvers en luchtdoorlaatpijpen voor daken. Binnen de versnipperde activiteiten van Besouw, bleven de kunststofactiviteiten, hoewel wel rendabel toch te klein om een sterke marktpositie te verkrijgen en om zich technologisch als kunststoffenbedrijf goed te ontwikkelen. Bovendien werd de winst van de kunststoffen weggezogen door verliezen in de tapijtsector. Als in 1995 beide sectoren in faillissement geraken komen de kunststofactiviteiten via een omweg in Amerikaanse handen.

Wat KNTC met de opzet van een kunststofpijler wel heeft klaargespeeld is bij Besouw niet gelukt. Zij was daarvoor te kleinschalig, het assortiment was te versnipperd en bovendien werden de investeringsgelden om in de kunststoffen uit te groeien opgesoupeerd door de textielactiviteiten, waaraan in feite te lang werd vastgehouden.

In de laatste periode van 1985 tot 2000 is het aantal ondernemingen dat vanuit de KRL-industrie conglomerate diversificaties heeft uitgevoerd zeer beperkt. Alleen Gamma Holding waagt zich met een nieuw product in een nieuwe markt, KNTC beperkt zich tot de uitbouw van enkele textiel- en kunststoffenactiviteiten. Zij worden niet meer als conglomerate diversificatie geclassificeerd, maar vanwege de gerelateerdheid met het bestaande, als horizontale groei en als concentrische diversificatie. De andere KRL-ondernemingen, waarvan het aantal sterk is afgenomen, beperken zich tot de bestaande textielactiviteiten en kennen geen diversificaties. De over het algemeen verbeterde financiële resultaten van de overgebleven ondernemingen hebben de noodzaak tot diversificatie verminderd. Daarnaast heeft ook de nieuw ingezette strategie van concentratie op kernactiviteiten tot gevolg gehad dat minder op diversificatie werd ingezet.

* In 1990 verwerft Gamma Holding Ammeraal Conveyor Belting BV. Deze onderneming behoort tot de drie grootste Europese specialisten op het gebied van productie van gecoate proces- en transportbanden met textieldoek als ondergrond. Afnemers zijn industriële en dienstverlenende bedrijven. Van het in Nederland geproduceerde basismateriaal lange opgerolde banen wordt in lokale vestigingen, dicht bij de eindgebruiker het eindproduct volgens specificatie opgebouwd. Ammeraal beschikt daartoe over een internationaal distributienetwerk en 30 eigen vestigingen in 12 landen. Met 550 medewerkers neemt deze onderneming een vooraanstaande marktpositie in, waarbij 73 % van de omzet wordt geëxporteerd.

Kort samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Het aantal geslaagde conglomerate diversificatiemaatregelen is in vergelijking met de andere genomen strategische maatregelen relatief hoog.
- Evenals bij de concentrische diversificaties, was het aantal conglomerate diversificaties het hoogst, toen de financiële resultaten in de KRL-industrie onder grote druk stonden.
- Ondanks het feit dat er geen sprake was van synergie met de bestaande activiteiten, zijn de meeste concentrische diversificaties tot stand gekomen door middel het zelf opstarten van een nieuwe activiteit.
- Er was sprake van slechts een klein aantal conglomerate overnames, joint ventures zijn niet voorgekomen.
- Wel kan geconstateerd worden dat er vanuit een enkel grootschalig chemisch concern, initiatieven zijn gestimuleerd tot het opstarten van nieuwe kunststoffenactiviteiten. Bij nader inzien blijkt dat een belangrijk gegeven voor een te voeren industrie- of innovatie beleid voor grote ondernemingen en/of overheden.

14.9 Samenvatting en conclusies

Konden in het vorige hoofdstuk over de expansie matrix op wat langere termijn slechts weinig maatregelen als succesvol worden bestempeld, in dit hoofdstuk over de toegepaste maatregelen uit de diversificatiematrix is dat anders.

Achterwaartse integraties hebben zich in de 50^{er} jaren, toen er nog van een redelijke goede gang van zaken kon worden gesproken, in zeer beperkte mate voorgedaan. Nadien, toen er van een duidelijke structurele neergang sprake was, werden achterwaartse integraties niet meer toegepast. De opkomende internationale concurrentie bood alle mogelijkheden tegen lage prijzen in te kopen, de in vroegere jaren tot stand gekomen achterwaartse integraties werden daarbij zelfs een molensteen om de nek van de meeste geïntegreerde textielbedrijven.

De start of overname van een productiebedrijf met additionele producten, waardoor het assortiment kon worden gecompleteerd, werd met een zekere regelmaat toegepast. Op papier lijken zij duidelijke voordelen in zich te dragen en kan in de meeste gevallen voor de korte termijn van een succes worden gesproken. Op wat langere termijn blijkt dat zij bijna alle met de oorspronkelijke activiteiten ten onder zijn gegaan. In 2000 blijkt nog slechts ruim 15% van de in totaal 18 additionele overnames bij de overnemende partij te bestaan. Zij zijn echter allen van recente datum, de oudere zijn alle geliquideerd. De voor de hand liggende veronderstelling dat een additionele overname met productiefaciliteiten vanwege meer competenties een grotere slaagkans zou hebben dan waarbij alleen met handelsartikelen wordt gewerkt kan, door het beperkte aantal voorbeelden, niet worden bewezen.

Er is binnen de KRL-industrie slechts één geval van horizontale diversificatie bekend, Hokatex, dat zonder meer succesvol kan worden genoemd. Helaas hebben de KRL-eigenaren deze nieuwe onderneming niet weten te behouden.

Aanvankelijk werd de maatregel van beperkte concentrische diversificatie, een tussenform met een relatief hoge gerelateerdheid, met enige regelmaat toegepast, daarna nam zij af. Op twee na zijn al deze maatregelen binnen tien jaar geëindigd. In de laatste periode was vooral sprake van overnames van enkele grote buitenlandse textielconcerns die, omdat zij uit uiteenlopende textielbedrijven bestonden, eveneens tot beperkte concentrische diversificatie worden gerekend. Al deze buitenlandse ondernemingen bestaan nog aan het einde van de eeuw. Risicospreiding was over het algemeen het belangrijkste motief voor de in de KRL-industrie genomen maatregelen van beperkte concentrische diversificatie.

Bij de maatregel van parallelle groei blijkt dat niet kan worden gesproken van een breed toegepaste groeistrategie. Bovendien liepen de motieven daarvoor sterk uiteen. Ook hiervan bestaat aan het einde van de eeuw het merendeel van de als parallelle groei overgenomen bedrijven niet meer of zijn de overnames teruggedraaid. Zowel bij de maatregel van

additionele producten, als bij beperkte concentrische diversificatie en bij die van parallelle groei, lagen de verworven activiteiten te dicht bij de bestaande en liepen zij net als de oorspronkelijke activiteiten door de toenemende invoer vast.

Geconcludeerd kan worden dat de toekomstvisie te beperkt is geweest, dat de voordelen van deze strategische maatregelen werden overschat en dat de bedreigende factoren zijn onderschat.

Voorwaartse groei in productieactiviteiten is met 36 voorwaartse productie integraties in de KRL-industrie een veel toegepaste maatregel geweest. Aan het einde van de 20^{ste} eeuw is daarvan nog slechts 15 % in functie bij de oorspronkelijke overnemende partij, terwijl daarnaast door vervreemding of verzelfstandiging, aan het einde van de eeuw nog bijna 35 % van deze voorwaarts geïntegreerde bedrijven bestaat. Het blijkt dat gevoerde strategie van voorwaartse integratie met productiebedrijven binnen de KRL-industrie over het algemeen niet succesvol is geweest. Dat is voornamelijk veroorzaakt door de mislukkingen in de kledingindustrie, het in concurrentie treden met de eigen afnemers en bij de voorwaartse integraties met het beperkte doel de eigen afzet veilig te stellen. Anderzijds hebben juist door voorwaartse integratie in de veredelingsindustrie en groeiemarkten, andere textielbedrijven hun basis verbreed en zijn zij daardoor gegroeid.

Binnen de textielindustrie is verticale integratie met een handelsgeleding slechts bij vier KRL-ondernemingen voorgekomen. Het is niet verwonderlijk dat de omvangrijke risico's daarvan, voor de over het algemeen voorzichtige textielmanagers, te groot werden geacht. Bij slechts twee KRL-ondernemingen kan daarbij van een succes worden gesproken, waarvan één voorwaartse integraties in de detailhandel en een andere met een aparte bedrijfsverkooporganisatie. De andere voorbeelden zijn op korte of op middellange termijn beëindigd.

De concentrische en conglomerate diversificatiemaatregelen vormen een voorbeeld, hoe in de moeilijke jaren een aantal textielmanagers, door de druk van de ongunstige omstandigheden, verder heeft gekeken dan alleen het voortzetten van de bestaande activiteiten en nieuwe heeft opgestart. In totaal zijn er 21 concentrische diversificatiemaatregelen uitgevoerd waarvan, al of niet onder dezelfde eigendomsverhoudingen, er in 2000 nog 75 % bestaan. Daarnaast zijn er 10 conglomerate diversificatiemaatregelen uitgevoerd waarvan in 2000 nog 70 % bestaat. De slaagpercentages van zowel de concentrische – als de conglomerate diversificatie liggen aanzienlijk hoger dan bij de andere in de KRL-industrie uitgevoerde strategische maatregelen.

Opvallend is dat in de moeilijke textielperiode 1965–1985 het aantal van beide diversificatiemaatregelen duidelijk hoger ligt dan in de voorliggende, maar ook t.o.v. de laatste periode. Daarbij moet rekening worden gehouden met het feit dat de middelste periode vijf jaar langer is en het aantal KRL-bedrijven in de laatste periode sterk is gedaald. Niettemin blijven de verschillen aanzienlijk. In onderstaande tabel zijn deze uitkomsten samengevat.

14.10 Aantal diversificatiemaatregelen in de KRL-industrie per periode

	1950 - 1965	1965 - 1985	1985 - 2000	Totaal
Concentrische diversificaties	3	11	7	21
Conglomerate diversificaties	2	7	1	10
Totaal	5	18	8	31

Voor de KRL-ondernemingen lijkt het erop dat de noodzaak om buiten de bestaande textielactiviteiten vernieuwing door te voeren, in de vroege en de late periode door de relatief betere gang van zaken als minder urgent werd gevoeld en dat daardoor de drempels om risico's te accepteren toen hoger werden gelegd dan in de middelste periode. In deze periode, van 1965–1985, stonden de financiële resultaten onder grote druk, de productiecapaciteit moest worden verminderd of gestaakt. Geleidelijk aan werd ook duidelijk dat de bestaande activiteiten uit

hun posities werden verdrongen en er van een structurele neergang sprake was. Daaruit zou de conclusie kunnen worden getrokken, dat in perioden met lagere financiële resultaten en bij sombere toekomstvooruitzichten van een bedrijfstak grotere risico's worden genomen dan in tijden waarin wel goede resultaten worden behaald. Kennelijk werden in de moeilijke jaren de barrières om grote risico's te nemen verlaagd. Toen nadien de gang van zaken verbeterde nam het aantal diversificaties weer af. De nog bestaande bedrijven hadden de textielcrisis overleefd, hun productengamma was gesaneerd, de financiële resultaten waren verbeterd en de noodzaak om grote risico's te nemen om met nieuwe producten, nieuwe markten en nieuwe competenties te beginnen leek verminderd.

Opvallend is dat in de perioden 1950–1965 en 1965–1985 bijna alle ondernomen diversificatiemaatregelen vanuit de eigen onderneming werden opgestart. In een aantal gevallen werd daarbij knowhow verkregen van grote chemische concerns of van buitenlandse ondernemingen, voornamelijk uit de VS. In de laatste periode vonden voornamelijk overnames plaats. Er waren toen weer voldoende financiële middelen, er was een toenemend aanbod van bedrijven, de risico's van een eigen opstart konden worden verminderd en bovendien konden groei doelstellingen door een overname sneller worden gerealiseerd. Al of niet onder dezelfde eigendomsverhoudingen bestaan in 2000 nog nagenoeg al deze overgenomen bedrijven. Dat is niet onlogisch omdat zij over de nieuwe competenties beschikten, het merendeel zich in groeiemarkten bevond en de kritische beginjaren reeds waren doorstaan.

Opvallend is ook dat KNTC bijna 50 % van de concentrische – en conglomerate diversificatiemaatregelen voor haar rekening heeft genomen, terwijl collega KRL-onderneming Gamma Holding, met nagenoeg dezelfde schaalgrootte, slechts 20 % van deze maatregelen heeft uitgevoerd. Bezien we meer specifiek de moeilijke textielperiode 1965–1985, dan blijkt KNTC hierin tien concentrische - en conglomerate diversificatiemaatregelen te hebben genomen en Gamma Holding slechts twee. Als belangrijke reden voor dit grote verschil kan worden genoemd dat de financiële resultaten van KNTC vooral in de periode 1965–1985 veel meer onder druk hebben gestaan (zelfs van 1970–1980 negatief zijn geweest) en op een aanzienlijk lager niveau hebben gelegen dan die van Gamma Holding. Bij KNTC daalde in die periode het personeelsbestand sterker en werd er intensiever gezocht naar nieuwe activiteiten dan bij Gamma Holding. In onderstaande tabel zijn de verschillen tussen KNTC en Gamma Holding weergegeven.

14.11 Aantal diversificatiemaatregelen en netto financieel resultaat KNTC en Gamma Holding³²

Bedrijf	Maatregel	Aantal	Netto financieel resultaat x mln. gld.	Netto financieel. Resultaat x mln. gld.
		1965 - 1985	1965 - 1985	1970 t/m 1980
KNTC	concentrische diversificaties	5		
	conglomerate diversificaties	5		
	totaal	10	+ 19,9	- 56,6
Gamma Holding	concentrische diversificaties	2		
	conglomerate diversificaties	0		
	totaal	2	+ 168,3	+ 69,4

Ook hieruit zou de eerder vermelde conclusie kunnen worden getrokken, dat ondernemingen met geringe financiële resultaten met beperkte toekomstmogelijkheden meer risico durven te nemen en eerder naar nieuwe activiteiten op zoek gaan dan ondernemingen die financieel gezond zijn. De steekproef is echter wel beperkt. Bovendien spelen de competenties en de

durf van het topmanagement om risico's te nemen eveneens een rol. In de VS heeft Edward H. Bowman eind 70^{er}/begin 80^{er} jaren meerdere onderzoeken gedaan inzake deze materie, m.n. naar de vraag: "Waarin onderscheiden ondernemingen die grote risico's nemen zich van andere?". De hypothese die hieruit werd getrokken is: "Troubled companies take more risks than their more successful peers".³³ Deze hypothese lijkt niet verworpen te hoeven worden door onze bevinding: "ondernemingen in moeilijke tijden en met geringe financiële resultaten durven meer risico te nemen en gaan eerder op zoek naar nieuwe activiteiten, dan ondernemingen die financieel gezond zijn".

Naast Gamma Holding en KNTC hebben vooral Blijdenstein-Willink en Twenthe dankzij geslaagde voorwaartse integraties kans gezien aan de structurele neergang te ontkomen. Gevraagd kan worden waarom niet meer KRL-ondernemingen een concentrische- of een conglomerate diversificatiestrategie hebben uitgevoerd. Het lijkt erop dat voor de leiding van de middelgrote en kleinere KRL-ondernemingen factoren als beperkte financiële middelen voor onderzoek en vernieuwing, gebrek aan innovatiementaliteit, vrees voor risico's en barrières om de relatie met de bestaande activiteiten los te laten, bepalend zijn geweest. Met name bij het management van familieondernemingen kunnen daarnaast factoren als traditie, opleiding, eenzijdige ervaring en soms de eerder besproken psychologische barrières, zoals emotionele gehechtheid, vrees voor gezichtsverlies in stad of dorp en angst voor eigen toekomst, ook een rol hebben gespeeld.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat van de maatregelen uit de diversificatiecluster alleen de voorwaartse integraties buiten de kledingsector, alsmede de concentrische en de conglomerate diversificatiemaatregelen als relatief succesvol kunnen worden bestempeld. Alle andere maatregelen uit de diversificatiematrix hadden op korte termijn wel enig succes maar zijn, op een enkele uitzondering na, voor de langere termijn als niet geslaagd aan te merken. Zij waren over het algemeen nog enigermate gerelateerd aan de textielindustrie en waren niet bestand tegen de opkomende concurrentie uit het buitenland. Het aantal KRL-ondernemingen dat maatregelen uit de diversificatiematrix heeft toegepast is beperkt geweest. De meeste middelgrote en kleinere bedrijven hebben geen diversificatiemaatregelen weten door te voeren en zijn op een aantal uitzonderingen na ten ondergegaan.

HOOFDSTUK 15

Het strategisch beleid van een aantal individuele ondernemingen

15.0 Inleiding

In dit hoofdstuk worden van tien KRL-ondernemingen de individuele strategische maatregelen die zij de afgelopen 50 jaar hebben uitgevoerd, beschreven en zo mogelijk van de motivering voorzien. Het tiental is opgebouwd uit drie groepen, grote concerns, middelgrote en kleinere ondernemingen. Het gaat daarbij niet alleen om een kritische analyse van de uitgevoerde maatregelen, maar ook om te constateren dat het nemen van maatregelen in bepaalde gevallen is nagelaten. Daarbij is niet te ontkomen aan een oordeel over de kwaliteit van het bestuur van de onderneming, inclusief de toeziende RvC. Uitdrukkelijk zij daarbij gesteld dat het niet gaat om een oordeel te vellen over individuele personen, maar over de genomen of juist achterwege gebleven strategische maatregelen en daaruit lering te trekken voor de toekomst.

Duidelijk wordt, dat ondanks dezelfde ongunstige externe invloedsfactoren voor alle ondernemingen in de bedrijfstak, de ene onderneming beter in staat is geweest overlevingskansen te creëren of te grijpen dan andere. Soms ligt de oorzaak daarvan bij het aanwezige management, soms ook ligt de basis hiervan in het verleden bij een vroeger management. Maar in alle gevallen zijn de beslissingen tot een strategie, of deze nu goed of fout is geweest, of zelfs als er geen strategie is uitgevoerd, uiteindelijk terug te voeren op het management en dus op mensenwerk. Strategie is mensenwerk of zoals Chandler het heeft uitgedrukt: “Management is cause, all else is effect”.¹

De beschrijving betreft allereerst de drie grote ondernemingen. Daarvan hebben de twee overgebleven concerns KNTC en Gamma Holding beide een rijke schakering aan strategische groeimaatregelen gekend, waarvan het karakter echter zeer verschillend was. Het management van beide ondernemingen is in staat geweest tegelijkertijd naast de noodzakelijke strategische krimp- ook strategische groeimaatregelen te nemen. Aan deze combinatie hebben zij mede hun voortbestaan te danken. De derde grote onderneming, de KNTU, heeft na haar oprichting slechts tien jaar bestaan. Het aantal strategische maatregelen was dan ook beperkt en bestond aanvankelijk uit groeimaatregelen, gevolgd door krimpmaatregelen. Het vierde grote textielconcern, Van Heek & Co, is als onderneming binnen drie jaar na de fusie vastgelopen en daarna geliquideerd. Dit korte bestaan dat behalve door ‘contractie en concentratie’, niet wordt gekenmerkt door strategische maatregelen, is reeds vermeld in hoofdstuk 9.2.3 en 9.2.4.

Vervolgens zijn de middelgrote concerns (met een personeelsbestand van 750 tot 2.000 medewerkers) besproken. Het betreft Blijdenstein-Willink, Textielgroep Twenthe, Schuttersveld en de Nederlandse Bontweverij. Zij hebben eveneens groeistrategieën toegepast, zij het met een minder uitgebreide diversiteit dan de grote concerns en veelal ook dichter bij de bestaande activiteiten. Bij al deze ondernemingen zijn perioden te onderkennen waarbij de aandacht alleen gericht was op groeistrategieën of alleen op krimpstrategieën en dus niet op beide tegelijk zoals bij de grote concerns. Het feit dat de meeste middelgrote concerns meestal werden aangestuurd door een eenhoofdige leiding die óf op krimp óf op groei was gericht, is hiervan de belangrijkste oorzaak. In het begin van de nieuwe eeuw blijkt alleen BW, dankzij één van de weinige diversificatiemaatregelen in deze groep, met één werkmaatschappij te

hebben overleefd. Alle andere middelgrote concerns zijn na een faillissement geliquideerd of opgesplitst. De twee kleinste middelgrote concerns, Van Heek-Scholco en Van Besouw, zijn niet apart beschreven, wel zijn hiervan de typische kenmerken zoals specialisaties, voorwaartse integraties en zelfs een diversificatie in eerdere hoofdstukken besproken. De overige middelgrote textielondernemingen hebben geen werkmaatschappijen met verschillende PMCC's gekend. Ze hebben als mono-onderneming slechts een beperkt aantal strategische maatregelen genomen en zijn niet apart beschreven. Wel zijn van bijna al deze ondernemingen, zoals Bamshoeve, K.N.K.S., Diddens & Van Asten, Gelderman, Ter Horst, Palthe, Koninklijke Raymakers en Van Puyenbroek, in eerdere hoofdstukken de meest kenmerkende strategische maatregelen behandeld. Daarmede kan ook de groep middelgrote concerns en mono-ondernemingen als besproken worden beschouwd.

Er rest dan de zeer omvangrijke groep 'grote kleine' en 'kleinere' ondernemingen. Een deel daarvan is overgenomen door andere en is opgegaan in de daar bestaande activiteiten of is als werkmaatschappij voortgezet. Het merendeel daarvan is kort besproken bij de verschillende strategische maatregelen. Een aantal is zelfstandig voortgegaan, de meeste daarvan zijn zonder bijzondere maatregelen vrij geruisloos geliquideerd. Slechts een twaalfstal bedrijven heeft continuïteit gekend, meestal dankzij een specifieke actie die bij de afzonderlijke strategische maatregelen is besproken. Van een drietal kleinere ondernemingen die alle als zelfstandig bedrijf ononderbroken vanaf 1960, dus zonder doorstart, de textielcrisis hebben overleefd, zijn in dit hoofdstuk de specifieke acties uitgebreider belicht.

15.1 Koninklijke Nijverdal-Ten Cate

15.1.1 Hoofdpijnen van de strategie

Na de fusie van KNTC in 1957 wordt een strategie uitgestippeld om een groot universeel textielconcern te vormen, waarbij in de 60^{er} jaren naast autonome groei uitbreiding wordt gezocht door het overnemen van andere bedrijven. Daarbij worden, op één uitzondering na, geen duidelijke groeirichtingen bepaald. Als daarna de bedrijfstakken textiel- en kledingindustrie in een neergaande ontwikkeling belanden, wordt KNTC gedwongen de omvangrijke productiecapaciteit te reduceren en breekt er een periode aan van krimpstrategieën en diepgaande herstructureringen. Tegelijkertijd wordt door specialisatie, diversificatie en internationalisatie ook groei van nieuwe PMCC's gezocht. Na het herstel van de macro-economische situatie wordt een strategie van consolidatie van specialistische textiel en expansie van kunststoffen uitgevoerd. In het laatste decennium wordt het accent gelegd op beperking van de uitgebreide portfolio, en vervolgens de groeistrategie gericht op selectieve en internationale uitbouw van de kernactiviteiten. In bijlage I. 2 zijn de belangrijkste kengetallen van KNTC vermeld.

15.1.2 Het universele textielconcern

Terwijl tijdens de periode van winstpooling, die voorafging aan de fusie in 1957, de beide vroegere concurrenten H ten Cate en KSW naar elkaar toegroeien, wordt gezamenlijk in Zuid-Afrika een nieuwe textielfabriek opgezet Mooi River Textiles(MRT) die zich richt op de Zuid-Afrikaanse markt (hfdst.13.7.3). Als de fusie is afgerond en beide partners zijn geïntegreerd, wordt in het jaarverslag over 1959 de volgende strategische visie gepresenteerd:

“Wij beseffen dat onze massale productie een aanvulling met meer variabele artikelen nodig heeft. Het komt ons voor dat wij deze toevoeging aan onze artikelen range beter kunnen bereiken door een samenwerking met bestaande bedrijven dan door een uitbreiding van de op dit gebied toch al grote Nederlandse capaciteit. Door een zo compleet mogelijk artikelenpakket te kunnen aanbieden zullen wij in de grotere Europese markten vermoedelijk meer flexibel kunnen opereren. In het buitenland, zoals België, Frankrijk en de VS is men ons met de vorming van soortgelijke concerns reeds voorgegaan”.²

De strategie wordt gericht op het vormen van een ‘universeel textielconcern’, een door fusies en overnames opgebouwde brede verticaal geïntegreerde onderneming van diverse textielproductieprocessen. Zij bestaat uit een overkoepelende holding van waaruit leiding wordt gegeven aan een groot aantal, soms internationaal gespreide, werkmaatschappijen die één ding gemeen hebben, namelijk dat zij werkzaam zijn in de bedrijfstak textiel. Zij zijn breed gespreid over een groot aantal textiel sectoren (kleding-, huishoud -, technische textiel en tricotage-industrie), waarvan de synergie, m.n. in grondstoffen en textiel knowhow bestaat. Eén van de bekendste universele textielconcerns was Burlington Industries Inc. in de VS waar met een omzet van \$ 800 miljoen en bijna 60.000 medewerkers in 1960, naast een breed scala van textielactiviteiten in de VS, o.a. ook panty's in Zuid Afrika en denim in Ierland werden geproduceerd.³ Andere bekende concerns uit die jaren zijn o.a. Nino in Duitsland, Dolfus Mieg/SAIC in Frankrijk en Coats Vyellea in Engeland. In de 80^{er} en 90^{er} jaren zijn, door het gebrek aan samenhang, magere financiële resultaten en lage beurskoersen, vrijwel alle universele textielconcerns weer uiteen gevallen.

Het streven naar een universeel textielconcern verschaft KNTC de mogelijkheid te groeien in uiteenlopende richtingen. Hoe groter hoe beter wordt het parool. Onder het motto ‘Zwaan kleef aan’ krijgen andere textielondernemingen de kans zich aan te sluiten.⁴ Soms ligt het initiatief tot overname bij KNTC, soms bieden andere ondernemingen zich aan en krijgen zij een plaats onder de beschermende paraplu.

Naast de overschakeling van cambrics voor de Indonesische batiknijverheid naar o.a. fijn-geweven stoffen voor overhemden en doek voor textieldrukkerijen, wordt gestreefd nieuwe textiele PMCC's te verwerven. Teneinde minder afhankelijk te zijn van de kledingindustrie wordt als eerste de groei gericht op textiele consumentenproducten. In die deelmarkt is de bedrijfskolom textiel tot de eindgebruiker verkort en kan directer worden ingespeeld op vraagveranderingen bij de consument. Er kan een beter ‘eigen gezicht’ worden opgebouwd dan als toeleverancier van het halffabriekaat kledingstoffen, bovendien kan dat door merkartikelen nog worden versterkt.⁵ Daarnaast geldt, dat hoe dichter bij de consument wordt afgeleverd, hoe meer de toegevoegde waarde wordt vergroot, waardoor normaliter de winstmarge toeneemt. Binnen enkele jaren wordt een aantal middelgrote textiefabrieken overgenomen, die enerzijds consumentenartikelen produceren en anderzijds met KNTC overlappende activiteiten hebben, de eerder genoemde beperkte concentrische diversificaties.

* In 1959 worden de producenten van het merkartikel ‘DDDDD’ voor keukentextiel (Hedeman) alsmede van badhanddoeken, onder het merk ‘Seahorse’ (KWF) overgenomen. Twee jaar later volgen een tweede bedrijf dat badhanddoeken produceert (Meyerink & Zn) en Spanjaard, waarvan de laatste met teveel vreemd vermogen en hoge rentelasten nauwelijks winstgevend is. Het hoofdmotief van deze laatste overname is de sterke commerciële gerichtheid op merkartikelen zoals ‘Cinderella’ bedtextiel, ‘Kenmore’ overhemden en ‘Teddy’ luiers. Naast consumentenproducten produceren deze bedrijven ook andere weefsels, zoals poolweefsels, dames bovenkledingstoffen, tentdoek en horrengaas, die zo mogelijk worden samengevoegd met bestaande productgroepen.

Door deze vier overnames verkrijgt KNTC een bredere basis. Zij bestaat dan uit een kern van massa-artikelen vnl. voor de kledingindustrie met daaromheen uiteenlopende consumentenmerkartikelen en een beperkt aantal specialiteiten zoals tent- en zeildoek en technisch doek voor verschillende toepassingen. Vervolgens breekt tot 1965 een periode aan van consolidatie, waarin staf- en lijnafdelingen worden samengevoegd en een concernstructuur wordt gevormd met een sterk centralistische inslag. De organisatie krijgt een strakker keurslijf aangemeten en bestaat uit een grootschalige centrale productie/verkoop-eenheid, waarnaast de overgenomen bedrijven als dochteronderneming blijven voortbestaan. Er vinden geen overnames meer plaats. Wel worden op talloze gebieden nieuwe initiatieven genomen.

Er wordt samengewerkt met binnenlandse en buitenlandse collega-ondernemingen en daarnaast wordt geparticipeerd in nieuw opgezette ondernemingen. In de volgende jaren worden de volgende nieuwe activiteiten ontplooid.

* Om betrokken te blijven bij nieuwe textieltechnische ontwikkelingen wordt, tezamen met enkele andere spinnerijen, in 1958 voorwaarts geparticipeerd in een nieuwe door buitenlanders opgerichte fabriek Hollantor te Veenendaal. Deze wordt opgezet om een nieuw product non wovens, een mogelijk vervangend artikel voor weefsels, op de markt te brengen. Eind 1959 wordt Ten Cate Mode BV opgericht, een verkoopmaatschappij met als doel de marketing, de collectiesamenstelling en de uitbouw van modische japonstoffen, die in een tweetal overgenomen bedrijven en het moederbedrijf worden geproduceerd. In 1961 wordt, samen met de Kousenindustrie L. ten Cate, een joint venture opgericht om gezamenlijk nylon tricot-stoffen te produceren die als complementair artikel aan het KNTC-assortiment overhemdenstoffen worden toegevoegd, Catricot. Door het instorten van de nylon tricotmarkt is de samenwerking van korte duur en eindigt deze twee jaar later. Vanwege de belangstelling van Amerikaanse textielondernemingen voor Europa wordt in 1960 met een tweetal van hen een samenwerking opgezet om de Europese markten te bewerken, waarbij KNTC tevens gebruik kan maken van de in de VS ontwikkelde knowhow op het gebied van bedrijfs- en sportkleding, voeringstoffen en glasvezels.⁶ Na een aantal jaren trekken de Amerikanen zich terug en zijn deze allianties voorbij, maar KNTC heeft dan wel nieuwe textiel knowhow verworven. Met BW wordt in 1964 Permess opgericht, om gezamenlijk een nieuw product, plakbare tussenvoeringen, voor de overhemdenindustrie op de markt te brengen (hfdst. 13.5.).

Op deze wijze raakt KNTC betrokken bij nieuwe producten, nieuwe markten, nieuwe technologieën en nieuwe PMCC's. Opvallend is dat nagenoeg al deze projecten in samenwerking met andere partners worden opgezet. Daarbij treedt een geest van voorzichtigheid aan de dag, die enerzijds een gevolg is van het relatief grote aantal overnames dat binnen een korte termijn heeft plaats gevonden, maar anderzijds een reactie is op de stagnerende winstontwikkeling die zich bij KNTC in het begin van de 60^{er} jaren begint af te tekenen. Hoewel de leiding van KNTC niet kan worden beticht van gebrek aan wereldoriëntatie en internationale textielcontacten, blijkt uit het volgende voorbeeld toch hoe weinig de naderende bedreiging wordt onderkend.

* In 1961 wordt een overeenkomst gesloten met Van Vlissingen te Helmond om doek te leveren, waarop deze haar wax- en Javaprints bedrukt voor de Centraal- en West-Afrikaanse markten. Voor Van Vlissingen is een nabije en betrouwbare leverancier van belang en zij belooft de komende jaren (mits de prijs en kwaliteit even gunstig zijn als die van andere bedrijven) jaarlijks één mln. meter méér doek te zullen bestellen, waarvoor KNTC zich garant stelt. Van Vlissingen zegt toe haar eigen weverij te sluiten en als tegenprestatie belooft KNTC zich niet met het bedrukken van textiel te gaan bezighouden. De overeenkomst wordt bekrachtigd door een aandelenruil en het wederzijds benoemen van een commissaris. Van de afspraak tot gegarandeerde afname is niets terechtgekomen. In 1965, toen op papier 12 mln. meter doek zou moeten worden afgenomen, bestelde Van Vlissingen slechts 4 mln. meter. Het veel lagere prijspeil van de lage bovenlanden en staatshandelslanden was daarvan de belangrijkste oorzaak. De relatie tussen van Vlissingen en KNTC raakt bekoeld. Wel wordt over en weer tot 1976 nog een commissarisplaats behouden.⁷

Van Vlissingen heeft gebruik gemaakt van de escape-mogelijkheid waarvan het bedreigende karakter kennelijk niet voldoende tot KNTC is doorgedrongen. Ook heeft KNTC door deze

overeenkomst haar toekomstige groeirichtingen beperkt. Zij heeft in ieder geval daarna geen pogingen ondernomen de markt van bedrukte textiel te betreden, waarin m.n. in de woning-textiel Gamma Holding een sterke groei heeft doorgemaakt. Bewust of onbewust heeft Van Vlissingen zich op deze wijze van een mogelijke toekomstige concurrent ontdaan. De aandelenpakketten in elkanders ondernemingen worden lang aangehouden. Gamma Holding verkoopt de aandelen KNTC in 1986 en 1987, KNTC verkoopt haar Gamma-aandelen in de periode 1990 -1994.

Vooraf door de eerder genoemde overnames en door de sterke groei van MRT in Zuid-Afrika is het aantal personeelsleden bij KNTC in 1965 gegroeid tot 9.400 personen. De solvabiliteit ligt dan nog juist boven 50%, maar de groei van de winst stagneert. In 1957, het jaar van de fusie, is bij een omzet van 128 mln. gld. een nettowinst behaald van 3.0 mln. gld., in 1965 is de omzet bijna verdubbeld tot 217 mln. gld. terwijl de nettowinst gelijk blijft op 2.9 mln. gld. Uit de opengaande EEG, uit opkomende landen en uit de staatshandelslanden is een importstroom op gang gekomen van uiteenlopende textielgoederen. Daardoor is de concurrentie in de meeste PMCC's verhevigd en komen afzet en marges onder druk te staan. Daarnaast hebben de vele initiatieven nog weinig financiële resultaten opgeleverd.

Van een duidelijke offensieve strategie kan niet meer worden gesproken. Het concern wordt nog wel uitgebreid met een nieuwe PMCC en met een complementair artikel, maar de nadruk komt steeds meer op defensieve strategische maatregelen te liggen. Teneinde de weefselproductie van overhemden- en modische stoffen veilig te stellen wordt voorwaarts geïntegreerd naar de kledingindustrie, waardoor naast het halffabriekdoek ook gereede producten als overhemden, blouses en japonnen op de markt worden gebracht. Verwacht wordt dat daardoor de afhankelijkheid van de volgende productieschakel vermindert en dat, net als bij de consumenten-textielartikelen, een meer directe greep op de markt van de eindproducten kan worden verkregen. Maar er bestaan ook risico's om als leverancier van doek de markt van afnemers te betreden. Daarom worden de voorwaartse integraties met de nodige voorzichtigheid omkleed. Om niet alles aan de openbaarheid te hoeven prijs te geven, wordt gesproken van 'stille overnames'.⁸ Bij dit alles dient te worden aangetekend dat het bij deze voorwaartse integraties slechts om een deel (geschat wordt niet meer dan 25 %) van de totale weefproductie van de kledingstoffen gaat, maar dat is voldoende substantieel om afzetrisico's te lopen. In feite betekenen deze voorwaartse integraties echter uitstel van executie, hetgeen na korte tijd zal blijken. Onderstaand worden de belangrijkste maatregelen van KNTC uit de tweede helft van de jaren '60 opgesomd, waarbij slechts één overname plaatsvindt.

* In 1966 wordt een nieuwe PMCC aan het concern toegevoegd en wordt het kleine maar goed rendabele, in verbandstoffen gespecialiseerde bedrijf Baurichter, overgenomen. Het werd in 1913 opgericht door de Enschedese apotheker Baurichter, een daad die kon worden gezien als een conglomerate diversificatie vanuit de apothekersbranche naar de textielindustrie. Een voor Nederland unieke diversificatie, alleen bestond het woord toen nog niet in de vakliteratuur. In 1968 wordt samen met AKU-dochter Andex een joint venture opgericht, Andex-Ten Cate. De bedoeling daarvan is om gebreide stoffen te produceren die als complementair artikel naast de weefsels aan de dames-bovenkledingindustrie zullen worden verkocht. Om een snelle start te maken wordt ook een aantal kleine tricotagebedrijven overgenomen. De eerste voorwaartse integratie vindt plaats in 1965 door de overname van het confectiebedrijf Gebr. Reysoo. Dit bedrijf produceerde aanvankelijk lakens en slopen voor een marktsegment beneden Cindarella, later wordt begonnen met de productie van overhemden en pyjama's, waarvan KNTC de belangrijkste doekleverancier is. Door de sterk groeiende omzet en voorraadtoename geraakt Reysoo, met 500 medewerkers, echter in ernstige liquiditeitsproblemen. Om de afzet van overhemdenstof en andere doeksoorten veilig te stellen worden alle aandelen door KNTC

overgenomen. In dezelfde tijd en om dezelfde defensieve reden wordt de Confectie Industrie Fatrix te Breda overgenomen, producent van damesblouses en japonnen. Ten behoeve van de vier overhemdenmerken die sinds enkele jaren in eigen KNTC-bedrijven worden geproduceerd wordt in 1969 een nieuw bedrijf, Texoro, opgericht. De bedoeling is allereerst tot bundeling van deze confectie-productiecapaciteit te komen en deze daarna te verplaatsen naar het buitenland.

De voorwaartse overnames en de start van de productie van complementaire artikelen voor de kledingindustrie passen in het beeld van een universeel textielconcern, maar er is ook sprake van een beperkte toekomstvisie. De kledingindustrie wordt reeds in die jaren geconfronteerd met de invoer van kledingartikelen uit landen met lagere lonen en begint sterk te krimpen. In 1960 bestonden er in Nederland nog 875 kledingconfectiebedrijven met een personeelsbestand van 60.000 personen, in 1974 bestaan er nog 340 met een personeelssterkte van 33.000. De kledingindustrie is dan zo goed als gehalveerd.⁹ De voorwaartse integraties van KNTC zullen dan ook slechts kort bestaan.

Evenals in de voorgaande jaren wordt ook deelgenomen in een aantal kleinere participaties met de bedoeling betrokken te geraken bij nieuwe producten, verwante technologieën, verwante markten of nieuwe geografische markten. Het geeft aan hoe vitaal KNTC in die jaren nog is, anderzijds wordt op deze wijze wel de aandacht versnipperd.

* In 1966 wordt door KNTC een stille participatie van 33 % verkregen in Hokatex dat, om de Europese markt te gaan bewerken, nieuwe aandelen wenst uit te geven. Omdat linnenverhuur een winstgevendende activiteit is en KNTC als producent van trekhanddoeken in deze sector verder wil penetreren, kan dit als een duidelijke strategische stap worden beschouwd, die we eerder als horizontale diversificatie hebben aangemerkt (hfdst. 14.3.).

* Samen met Texoprint, de KNTU en Schuttersveld wordt een jaar later geparticipeerd in de opzet van een exportorganisatie voor Oost-Europa, Conet (13.7.2).

* Met het doel een nieuw product, gestikte vezelvliesen, dat een concurrent is voor goedkopere weefsels, op de markt te kunnen brengen wordt samen met de KNTU Artuck BV opgericht. Anderen zijn in deze technologie reeds vóór gegaan, zodat met moeite een marktpositie kan worden veroverd. Terwijl de KNTU zich na enige tijd terugtrekt, worden in de loop der tijd soortgelijke bedrijfjes, (afkomstig van het Van Heek & Co concern en van de NBW) met Artuck samengevoegd. De naam wordt veranderd in Fica Textiel, dat uiteindelijk een volledige maar kleinschalige werkmaatschappij wordt van KNTC.

* Ook participeert KNTC in een tweetal tricotagebedrijven van het in liquidatie verkerende Van Heek & Co concern, Jansen & Tilanus en A.J.ten Hoopen & Zn. Zij worden met de van derden overgenomen Kerkhovens Tricotage- en Breifabrieken samengevoegd tot de Spontor Tricotage Industrie. Risicospreiding en het streven ook in de ondergoed- en nachtkleding sector een vooraanstaande merkartikelenproducent te worden, liggen daaraan ten grondslag. De concentratie van deze verliesmakende groep verloopt echter uiterst moeizaam.

* Tot slot verkrijgt KNTC een minderheidsdeelneming in het veelbelovende Nicolon, dat eveneens tot de boedel van het Van Heek & Co concern behoort. Stapsgewijs wordt de participatie vergroot tot in 1974 het volledige eigendom wordt verkregen. Nicolon maakt daarna een gezonde groei door en ontwikkelt regelmatig nieuwe toepassingsgebieden, in waterbouwkundige werken maar ook in de land- en tuinbouw en in de bouwwereld (hfdst. 14.7).

Van deze nieuwe activiteiten hebben Hokatex en Conet een gezonde groei te zien gegeven. Zij zijn echter een minderheidsparticipatie gebleven en hebben nauwelijks een strategische bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van KNTC zelf. Fica textiel bleef een kleinschalige marginaal rendabele werkmaatschappij en het verliesmakende Spontor werd na enkele jaren voor een symbolisch bedrag afgestoten. Van al deze nieuwe activiteiten is alleen de verwerving van de concentrische diversificatie Nicolon in strategisch opzicht een versterking voor KNTC geworden, hetgeen na alle inspanningen als een magere oogst kan worden beschouwd.

Door de slechter wordende gang van zaken is binnen KNTC aan het einde van de 60^{er} jaren een sterke tegenstand ontstaan tegen verdere overnames en samenwerking in het dure Nederland. Er wordt gewezen op het succes van MRT in Zuid-Afrika en een deel van de directie wil daarom de steven naar het buitenland richten.¹⁰ Desondanks wordt begin 1970 nog een omvangrijke horizontale overname verricht.

* De conventionele textielonderneming Gelderman te Oldenzaal, die enkele jaren daarvoor met ca. 1500 medewerkers reeds door een diep dal is gegaan maar een revival heeft gemaakt, wordt overgenomen. Het is een horizontale overname maar verwacht wordt dat door de krachtenbundeling de felle concurrentie beter kan worden bestreden en er mogelijkheden tot rationalisatie en specialisatie kunnen ontstaan.¹¹ Een zwak punt is echter dat Gelderman voor een groot deel afhankelijk is van de kledingindustrie.

Ten aanzien van deze overname, in een toen reeds neergaande afzetmarkt, is KNTC onvoldoende kritisch geweest. De overname was het begin van voortdurende reorganisaties en krimpmaatregelen die na acht jaar eindigden met een totale sluiting. Was deze overname evenals de voorwaartse integraties naar de kledingindustrie een kwestie van het zich nog niet realiseren van de reeds aan de gang zijnde neergang van kledingindustrie, of werd de snelheid daarvan onderschat en werden anderzijds de te behalen fusievoordelen overschat? Beide veronderstellingen lijken realistisch. De snelheid van de opkomst van de invoer van textiel en kleding, m.a.w. van de neergang van de bedrijfstak in Nederland, was in die jaren moeilijk te voorspellen en het overschatten van fusie- en overnamevoordelen is niet ongevoel. Was er bij het besluit tot de laatste overname wellicht sprake van enige overmoed na de aanvankelijk behaalde successen? Een bewijs daarvan is moeilijk, maar het heeft er wel de schijn van. Duidelijk is wel dat de besluitvorming tot de overname moeilijk is geweest en op ongebruikelijke wijze met een aantal stemonthoudingen tot stand is gekomen.¹²

Door de sterke expansie is het 'universele textielconcern' in 1970 een omvangrijke onderneming geworden en bezit het 39 % van het aantal spinspillen, maar liefst 45 % van het aantal weefmachines maar een kleiner aandeel van de veredelingscapaciteit van de KRL-industrie in Nederland.¹³ Naast de fusie en de horizontale groei zijn de opzet van een fabriek in Zuid-Afrika, overnames in consumentenproducten en verbandstoffen, voorwaartse integraties, parallelle overnames en participaties in een groot aantal nieuwe activiteiten, de strategische groeimaatregelen geweest die vanaf 1959 de basis van KNTC hebben verbreed. Aan dynamiek heeft het bij KNTC niet ontbroken maar een zwak punt blijft dat zij sterk op de kledingsector en de traditionele textiel is gericht. Of de verbrede basis ook is versterkt zal spoedig blijken.

15.1.3 Krimpstrategieën en diepgaande herstructureringen

In de tweede helft van de jaren '60 wordt de KRL-industrie, dus ook KNTC, geconfronteerd met een sterke toename van textielimport in nagenoeg alle PMCC's (grafieken 7.1, 7.2 en 7.3). Daarnaast is er een omvangrijke invoer van kledingartikelen op gang gekomen en is daardoor de productiecapaciteit van een belangrijke afzetmarkt, de kledingindustrie, aangetast. Dankzij overnames en expansie van MRT stijgt de omzet van KNTC nog met ca. 50 %, maar door de druk op de prijzen, reorganisatiekosten en niet altijd succesvolle overnames groeit de winst niet mee. In de jaren 1966 en 1967 wordt er zelfs net iets meer dan quitte gespeeld en het dividend gepasseerd. Het aantal werknemers neemt in die periode met 10 % af.

KNTC is geleidelijk van tijden van voorspoed beland in tijden van tegenspoed. In plaats van offensieve en desnoods defensieve strategische groeimaatregelen moet worden overgeschakeld naar een krimpstrategie. In het personeelsblad verzucht de nieuwe voorzitter van de RvB in 1971: “De droom van het universele textielconcern is voorbij, besloten is nooit meer een horizontale overname aan te gaan”.¹⁴ In aansluiting op de alliteratie van de merknaam ‘DDDDD’, voor theedoeken, krijgt een ander lid van de RvB, die de noodzakelijke saneringen uitvoert, de bijnaam, ‘Drijver Doet De Deur Dicht’.¹⁵

Een extern adviesbureau wordt ingeschakeld om onderzoek te doen naar het functioneren van de organisatie en het verbeteren van de financiële resultaten. Uit de analyses blijkt dat 1/3 van de productgroepen verlies maakt. Naast organisatorische ingrepen worden krimpmaatregelen genomen als capaciteitsreductie, uitbesteding, sanering van onrendabele artikelgroepen/activiteiten en upgrading. Dit is het begin van een ruim tien jaar durende periode van sanering, herstructurering en transformatie van een centraal geleide naar een gedecentraliseerde onderneming.

Mede dankzij bovenstaande maatregelen verdubbelt de winst in de periode 1970 t/m 1974 tot een gemiddeld jaar niveau van 4.7 mln. gld., tegen gemiddeld 2.4 mln. gld. in 1965 t/m 1969. Het aantal personeelsleden vermindert met 30 %. Daarbij kunnen door natuurlijk verloop, pensionering en interne herplaatsing, gedwongen ontslagen zo veel mogelijk worden voorkomen.¹⁶ De meeste activiteiten zijn echter niet gezond en in het midden van de 70^{er} jaren slaat het onheil toe. Er volgen in 1975 t/m 1977 drie zwaar verliesmakende jaren met een totaal verlies (incl. reorganisatiekosten) van bijna 70 mln. gld. De solvabiliteit daalt van 42 % per ultimo 1974 tot 34 % in 1977. KNTC wordt door een aantal externe factoren hard getroffen. De omzet stagneert als resultante van:

- het wegvallen van het belangrijkste afzetmarkt, de kledingindustrie
- de stagnerende macro-economische ontwikkeling
- een geringe groei van de nieuwe activiteiten.

De reeds krappe marges en de winst staan onder druk door:

- de omvangrijke textielinvoer met lage prijzen,
- de relatief hoge loonkosten en de hoge rentestand in Nederland
- de sterke stijging van de grondstofprijzen na de eerste oliecrisis en
- de onderbezetting van het productie apparaat.

Maar de oorzaak van de ongunstige ontwikkelingen ligt niet alleen in de buitenwereld en KNTC realiseert zich dat er ook een aantal interne zwaktes zijn. Het concern is te omvangrijk, te centraal gestuurd, te bureaucratisch en te weinig flexibel. Mc Kinsey wordt gevraagd om te adviseren en in 1977 en 1978 wordt opnieuw een groot aantal maatregelen genomen om de rentabiliteit te verbeteren. Uit sociale overwegingen was het reeds ingezette krimpproces tot nu toe vrij geleidelijk verlopen. Nu moet krachtiger worden ingegrepen, waarbij aan gedwongen ontslagen, ondanks de tegenwerking van de overheid, niet langer valt te ontkomen. In 1978 en 1979 verbetert het financiële resultaat, maar er blijkt niet voldoende diepte te zijn ingegrepen. In 1980 wordt de afhankelijkheid van de conventionele kledingindustrie definitief afgebouwd en volgt de laatste saneringsronde. De belangrijkste herstructurering en krimpmaatregelen die in de 70^{er} jaren genomen zijn, structuurwijzigingen, capaciteitsreductie, beëindiging kledingproductie, overgang naar hoogwaardige producten, worden hieronder nader toegelicht.

1. Structuurwijzigingen

Het eerste onderzoek mondt uit in een reconstructie die in 1970 en 1971 wordt doorgevoerd. De top wordt gewijzigd van een directie van acht tot een RvB van vier personen met een taakverdeling naar functionele gebieden. Voorts wordt van het massabedrijf de verkoopafdeling opgedeeld in negen productgroepen en worden productmanagers aangesteld, die verantwoordelijk zijn voor de verkoopactiviteiten van hun productgroep.¹⁷ Daarna eindigt

het decentralisatieproces, want de verkooporders gaan nog steeds via een centrale planning als productieorders naar de diverse productielocaties. In de wandeling wordt deze gang van zaken de 'zandloper structuur' genoemd. Door de nieuw aangestelde productmanagers wordt dit als zeer centralistisch, bureaucratisch en weinig flexibel ervaren.¹⁸ Bovendien kleven er twee duidelijke organisatorische bezwaren aan:

1. De productie afdelingen staan te ver van de markt.
2. Door de gescheiden productiefasen is er geen eenduidige productieverantwoordelijkheid aanwezig.¹⁹

Na het tweede onderzoek wordt in 1977 en 1978 de centralistisch getinte zandloperstructuur verlaten. Na sanering van de artikelgroepen worden bij elkaar passende PMCC's en daarbij passende productie eenheden samengevoegd tot overzichtelijke 'groepsmaatschappijen'. Daarbij wordt de organisatie meer marktgericht, slagvaardiger en flexibel en kan het 'small is beautiful'-principe, dat in de jaren '70 in zwang is gekomen, worden doorgevoerd. Het merendeel van de eerder gevormde centrale diensten wordt opgesplitst en bij groepsmaatschappijen ondergebracht. Deze worden geleid door een eigen directie die winstverantwoordelijk is voor de aan hen toegewezen commerciële -, productietechnische - en administratieve taken met een zo groot mogelijke autonomie.²⁰ De 16 gevormde groepsmaatschappijen worden vervolgens naar marktverwantschap en technologie in een viertal operationele divisies samengevoegd (weefsel-, huishoud-, technische -, recreatiedivisie), waardoor binnen gelijksoortige activiteiten coördinatie en synergie kan plaatsvinden.

2. Capaciteitsreductie, concentratie en uitbesteding

De productiecapaciteit voor de kledingindustrie wordt verminderd, de bedrijven Spanjaard en KWF worden in 1971 en 1972 gesloten. De rendabele artikelpakketten en de beste machines worden naar andere bedrijven overgebracht om daar te worden samengevoegd tot meer efficiënte eenheden. Het kort daarvoor opgestarte Andex-Ten Cate tricotagebedrijf wordt geliquideerd. Ook komt er uitbesteding op gang. De eerste contacten worden gelegd met een textielfabriek in Turkije die een deel van de weefproductie van bedtextiel overneemt. In de jaren daarna volgen de veredelings- en de confectiewerkzaamheden. Daarbij worden kennis en ervaring overgebracht, maar KNTC verwerft geen financiële deelname. Het vasthouden van de markt en het overbrengen van de eigen productie naar een goedkoper productieland zou toen op grotere schaal voor KNTC wel een passende strategie zijn geweest. Dat dit niet heeft plaats gevonden heeft te maken met de voorzichtigheid die toen vanwege de onzekere toekomst van textiel bestond, maar ook met de grote sociale consequenties die deze maatregel in Nederland tot gevolg zou hebben. Deze opstelling is o.a. de aanleiding geweest voor een ondernemende verkoopleider van KNTC, die marktmogelijkheden zag voor in het buitenland geproduceerde weefsels, om voor zich zelf te beginnen. Maar ook enkele andere personen uit andere bedrijven hebben een dergelijke stap gezet. Zo werden succesvolle handelsactiviteiten ontwikkeld en werden deze concurrent voor de bestaande KRL-ververijen waar de werkgelegenheid verder afbrokkelde.

In de tweede helft van de 70^{er} jaren wordt bij een groot aantal groepsmaatschappijen de capaciteit gereduceerd en worden maatregelen volgens de saneringsmatrix uitgevoerd. Drie grote projecten voor capaciteitsvermindering zijn het vermelden waard, bij twee daarvan heeft EZ een rol gespeeld.

* In 1978 wordt door de Staat en een aantal textielondernemingen Spinnerij Nederland opgericht met als doel alle spinnerijcapaciteit in Nederland samen te voegen en een geordende capaciteitsreductie door te voeren (hfdst. 9.4.1). KNTC brengt haar omvangrijke spinnerijactiviteiten, het personeel en de machines in deze nieuwe vennootschap in. Zij wordt daarin weliswaar grootaandeelhouder, maar ziet zo ook kans zich van de structureel verliesmakende spinnerij activiteiten te ontdoen.

* De bedrijven Hedeman en Gelderman leiden forse onderbezettingverliezen. Zij worden samengevoegd onder de naam Ten Cate Fashion Fabrics. Een aantal jaren later zal blijken dat deze tussenoplossing niet levensvatbaar is. De nieuwe combinatie blijft zwaar verliesgevend, op een omzet van 100 mln. gld. wordt in 1978 en 1979 20 % verlies geleden. Vervolgens wordt Gelderman gesloten, de veredeling bij Hedeman blijft nog open.²¹ Gezien de hoogwaardige chemisch-technologische kennis en het feit dat vanwege de flexibiliteit de laatste fase van het productieproces dicht bij de markt dient plaats te vinden, had deze kleinschalige opzet nog levensvatbaar kunnen zijn, maar hij is niet gerealiseerd.

* Het veredelingsbedrijf TSB te Goor is als loonveredelingsbedrijf te lang doorgedaan met traditionele artikelen zoals bedtextiel en overhemdenstoffen en krijgt met aanzienlijke onderbezetting te kampen. Met steun van de overheid wordt in 1978 de TSB samengevoegd met twee collega-drukkerijen om een capaciteitsvermindering in de sector door te voeren. De in theorie fraaie constructie blijkt in de praktijk niet te werken. Binnen twee jaar na de oprichting wordt van deze Twentse Finishing en Printing Combinatie het faillissement uitgesproken en is KNTC van haar structureel verlies makende loonveredelingsbedrijf TSB verlost (hfdst. 9.4.3)..

Het zijn voorbeelden van het samenvoegen van structureel onrendabel geworden bedrijven, die zo goed als altijd mislukken omdat het management nooit in staat zal zijn de structurele ongunstige externe invloedsfactoren te wijzigen. Het zijn ook voorbeelden van het feit dat in de praktijk de positieve effecten van de samenvoeging nogal eens worden overschat, terwijl de negatieve factoren of de snelheid daarvan worden onderschat. Een verschijnsel dat naast het zolang mogelijk uitstellen van ingrijpende sociale consequenties bij KNTC heeft gespeeld, met als gevolg dat talloze saneringsrondes in stappen zijn genomen en niet in één keer.

3. Beëindiging kleding productie

De productie van overhemden, van kant en klare japonnen en blouses wordt gestaakt. Nadat KNTC 100% eigenaar is geworden, wordt ook de verliesmakende Spontor Groep, ondergoed en nachtkleding, in 1973 vervreemd. Alle horizontale, parallelle en voorwaartse overnames, die in de tweede helft van de 60^{er} jaren zijn gerealiseerd zijn dan voor KNTC op een kostbare mislukking uitgelopen.

Hoewel in die jaren geen informatie werd verschaft over de omzet van verschillende productgroepen of afzetmarkten, werd gedurende enkele jaren wel inzicht verschaft in de eindbestemming van de afgeleverde producten. De volgende tabel is hiervan een samenvatting en laat zien welke verschuiving in gang is gezet.

Tabel 15.1 Aflevering van producten van KNTC naar eindbestemming 1971–1976²²

Eindbestemming	1971	1976
Kleding doeleinden	55 %	45 %
Huishoudelijke doeleinden	27 %	29 %
Recreatie en technische doeleinden	18 %	26 %
Totaal	100 %	100 %

Deze afzetmarktinformatie is slechts voor genoemde periode in het jaarverslag vermeld

Kleding, zowel doek als kledingartikelen, is in 1971 verreweg de grootste eindbestemming. Hoewel deze sector weliswaar in belang afneemt is zij in 1976 nog de meest omvangrijke. De afzet aan de consumentenmarkt neemt in bescheiden mate toe. Beide afzetmarkten, die in het midden van de jaren '70 verantwoordelijk zijn voor ca. 75 % van de afzet, staan echter onder

hevige druk van de invoer. De overige afzetmarkten voor recreatie doeleinden en technische toepassingen nemen weliswaar in belang toe, maar blijven relatief te gering van omvang om een structurele verbetering in het resultaat te kunnen bewerkstelligen. Helaas worden deze cijfers na 1976 niet meer verstrekt. Tegen het licht van de afbrokkelende kledingindustrie geven de cijfers aan in welke eenzijdige en risicovolle situatie KNTC zich in de 70^{er} jaren heeft bevonden en hoe beperkt de beter rendabele laatste sector is gebleven.

4. Hoogwaardiger producten

De productie van eenvoudige en niet rendabele artikelen wordt beëindigd en ten dele vervangen door ingewikkelder artikelen en door specialiteiten. Door het toenemend gebruik van chemische vezels in de spinnerijen, zogenaamde menggarens in de weverijen en chemische stoffen in de veredelingsbedrijven, kunnen nieuwe eigenschappen aan de traditionele katoendoek worden toegevoegd en wordt een upgrading van het assortiment mogelijk. Een voorbeeld is 'non iron' voor overhemdenstoffen. Daarnaast worden voor die markten waar hogere en specifieke producteisen worden gesteld, specialiteiten ontwikkeld waarmee een voorsprong kan worden verkregen op de opkomende markten. Daardoor kunnen marktposities worden behouden en zelfs uitgebouwd en het opbrengstprijsniveau worden verhoogd. Zij worden in de volgende paragraaf bij de groeistrategieën toegelicht.

5. Overige maatregelen

Mede door de ernstige verliezen en ontslagen komt er een efficiency drive op gang en wordt de tweede keus verder terug gebracht. Niet essentiële beleggingen worden verkocht, de omzetsnelheid wordt vergroot, zodat liquide middelen kunnen worden vrijgemaakt en het dure vreemd vermogen kan worden verminderd. De in 1977 tot 34 % gedaalde solvabiliteit neemt weer snel toe tot 40% in 1978 en, na een nieuwe dip vanwege een groot verlies in 1980, tot 41 % in 1981. Aan het einde van de ingrijpende herstructureringen kan rond 1980 de balans worden opgemaakt:

- KNTC heeft de gehele spinnerijcapaciteit afgestoten,
- het aantal weefmachines is in de 70^{er} jaren met ruim 75 % verminderd²³,
- de capaciteit in de veredelingsbedrijven is naar schatting met ca. 50 % afgenomen,
- de zelf gestarte en de overgenomen kleding bedrijven zijn alle geliquideerd,
- het aantal medewerkers in Nederland is in de 70^{er} jaren met 70 % gedaald.

In onderstaande tabel is het verloop van het aantal personen werkzaam in de Nederlandse KRL-activiteiten van KNTC vergeleken met de gehele bedrijfstak KRL. In de laatste kolom is het totaal aantal werkzame personen van KNTC, dus inclusief dat van de branchevreemde activiteiten, in Nederland weergegeven.

Tabel 15.2 Aantal werknemers KRL-industrie en KNTC 1965–1985²⁴

	Bedrijfstak KRL-industrie		KRL-act. KNTC in Ned.		Totaal KNTC in Nederland	
	x 1.000	index	x 1.000 ¹⁾	index	x 1.000	index
1965	42.500	156	8.400	112	8.400	110
1970	27.300	100	7.500	100	7.610	100
1975	17.800	65	5.200	69	5.450	72
1980	10.300	38	2.230	30	2.830	37
1985	5.400	20	1.500	20	2.250	30

De conclusie kan worden getrokken dat KNTC in de eerste tien jaar van de neergang een voorzichtiger personeelsreductiebeleid heeft gevoerd dan de andere KRL-ondernemingen. Een sterk sociaal gevoel en het feit dat de onderneming nog enigermate winstgevend was, waren er

de oorzaak van dat gedwongen ontslagen konden worden voorkomen, of beter gezegd konden worden uitgesteld. Daarna waren de verliezen zo omvangrijk dat de noodzakelijke capaciteitsreducties moesten worden doorgevoerd en aan harde maatregelen niet kon worden ontkomen. De werkgelegenheid bij KNTC nam toen sneller af dan in de bedrijfstak. De bedrijfstak en de KRL-activiteiten binnen KNTC eindigen beide op een gelijk niveau van 20 % van het personeelsbestand t.o.v. 1970. Dankzij de diversificaties eindigt het totale bestand van KNTC in Nederland op 30 %, wat 50 % meer is dan bij de KNTC KRL-activiteiten.

Van het volledig geïntegreerde textiel- en kleding concern zijn dan de eerste (het spinnen) en de laatste (het confectioneren) productiefasen afgevallen, de overgebleven middenschakels zijn ruim gehalveerd. Het doel van het universele textielconcern werd met veel daadkracht nagestreefd, maar achteraf kan worden geconstateerd dat de meeste overnames op een kostbare mislukking zijn uitgelopen. Van de zestien in de 60^{er} jaren overgenomen en opgestarte nieuwe activiteiten zijn er aan het einde van de 70^{er} jaren slechts vier overgebleven en is dus 75 % is mislukt.²⁵ De faalkans van fusies en overnames kan voor Europa volgens De Jong op ca. een derde worden gesteld.²⁶ KNTC heeft vergeleken daarmee dan ook slecht gescoord. Rekening moet natuurlijk worden gehouden met het feit dat de bedrijfstak in een neergang is geraakt en dat de kledingindustrie werd gereduceerd, maar dat neemt niet weg dat de visie ten aanzien van de toekomstige ontwikkelingen te beperkt is geweest. De afhankelijkheid van de risicovolle kledingsector had juist moeten worden verminderd in plaats van vergroot en risicospreiding naar andere sectoren zoals technisch doek en recreatie textiel had in die jaren veel sterker moeten worden doorgevoerd.

15.1.4 Strategische groeimaatregelen tijdens de krimp

Hoewel het grootste deel van de aandacht in de jaren '70 in beslag werd genomen door herstructureringen, is er de kracht geweest om naast krimp- ook groeistrategieën uit te voeren. Door diversificatie maatregelen zijn nieuwe werkmaatschappijen ontstaan waarbinnen in 1985 ca. 750 nieuwe banen zijn gecreëerd, 1/3 van de totale personeelsbezetting. KNTC heeft zich hierbij onderscheiden van andere KRL-ondernemingen.

Bij KNTC werd in de 70^{er} jaren gesteld:

1. We beschikken over management capaciteit.
2. Er is internationale- en marketingervaring in huis.
3. We bezitten technische textiel knowhow en kunnen productieprocessen organiseren.
4. Er zijn financiële middelen om iets op te zetten.

“We moeten met bepaalde delen van ons assortiment overgaan tot vergaande specialisatie op hoogwaardige artikelen die niet direct in lage lonen landen kunnen worden gekopieerd. Voorts moeten we nieuwe activiteiten ontwikkelen, die niet zo snel kunnen worden vervangen door importartikelen”.²⁷ Door product vernieuwingen, specialisaties en het opstarten van diversificaties is een aantal gezonde activiteiten gecreëerd, die een nieuwe basis hebben gevormd waarop later het concern verder is uitgebouwd en die de conventionele KRL-activiteiten ten dele hebben vervangen. Onderstaand worden daarvan enkele voorbeelden gegeven.

1. Specialisatie

Het verbeteren en ontwikkelen van producten voor specifieke toepassingsgebieden, heeft zich bij KNTC met name voorgedaan bij die PMCC's, waar aan halffabrikaten specifieke eigenschappen konden worden toegevoegd die inspeelden op de behoeften van de afzetmarkt. Kansen tot specialisatie hebben zich slechts bij een deel van het totale KNTC-assortiment voorgedaan, voor een ander deel viel de markt weg of was er geen specialisatie mogelijk.

* Voorbeelden zijn Ten Cate Protect, dat zich heeft gespecialiseerd in stoffen voor beroeps- en veiligheidskleding, waarbij in de loop der tijd o.m. doek is ontwikkeld dat bloed- en bacteriewerend is, stoffen met een hittebestendige werking en doek voor klimatologische bescherming. Een andere specialisatie is ontwikkeld bij Ten Cate Technical Fabrics waar doek voor tenten, zeilschepen en surfplanken wordt geproduceerd. Door het toepassen van speciale vezels, garens en het in de veredeling toevoegen van nieuwe eigenschappen aan het doek kon worden ingespeeld op de hogere eisen, die de markt stelde en waardoor de bestaande product life cycle kon worden verlengd. Beide specialisaties bestaan nog steeds (hfdst. 11.2.1). Daarnaast zijn er ook enkele kleinschalige vroege specialisaties geweest, zoals fijngeweven doek voor donsbedden en voor typelint.

2. Diversificatie

De meeste diversificaties kwamen tot stand toen de financiële resultaten slecht waren. Terwijl fabriekssluitingen moesten worden doorgevoerd, werd ook naar mogelijkheden gezocht om vervangende werkgelegenheid te creëren. In hoofdstuk 14 is een onderscheid gemaakt tussen concentrische (textielverwante) – en conglomerate diversificaties, waarbij geen enkele verwantschap met de bestaande activiteiten meer bestaat.

* Als eerste concentrische diversificatie wordt in de 60^{er} jaren Ten Cate Glas opgericht, dat zich tegen het einde van de eeuw onder de naam Ten Cate Advanced Composites heeft ontwikkeld tot leverancier van composietmaterialen voor de nieuw ontwikkelde vliegtuigen van Airbus en Boeing, alsmede van kogelbeschermende materialen voor diverse doeleinden (hfdst. 14.7).

* De volgende concentrische diversificatie is het eerder genoemde bedrijf Nicolon, waarin KNTC sinds 1968 voor 1/3 participeert maar in 1974 het volledige eigendom verwerft. Na Ten Cate Glas is Nicolon de tweede groepsmaatschappij die van kunststofdraden sterke weefsels kan maken. Nicolon maakt als groepsmaatschappij een gezonde groei door met producten voor waterbouwkundige werken en wegenbouw, maar ook in de land- en tuinbouw en in de bouw-wereld (hfdst. 14.7).

* Als derde concentrische diversificatie gaat in 1971 een nieuw bedrijf in een leegstaande fabriek in Nijverdal van start door de oprichting van een 50-50 % deelneming met Thiokol Corporation uit de VS. Dit nieuwe bedrijf, TTC Polyolefins, produceert tapijtbacking, een weefsel van kunststofgarens dat door middel van een nieuwe technologie, extrusie, in eigen beheer wordt geproduceerd. In 1977 kan de Amerikaanse deelname worden overgenomen. Korte tijd later wordt door TTC met kunstgras een tweede nieuw artikel op de markt gebracht, dat op diverse sportvelden een gunstige ontwikkeling doormaakt. Geleidelijk aan wordt een sterke Europese marktpositie opgebouwd, die later door internationale overnames wordt uitgebouwd tot een wereldspeler (hfdst. 14.7).

Al deze vier concentrische diversificaties maken een gezonde groei door en behoren rond de eeuwwisseling tot de kernactiviteiten van KNTC. Daarnaast ziet KNTC in de 70^{er} jaren ook kans enkele conglomerate diversificaties te realiseren. In deze uiterst rechtse cel van de strategische kubus bestaat geen enkele synergie met de bestaande activiteiten, maar omdat de slechtere gang van zaken dwingt tot het opstarten van nieuwe activiteiten en ook vervangende werkgelegenheid wordt gezocht, worden grotere risico's genomen.

* De bekendste conglomerate diversificatie is de 'windsurfer', een idee van een plank met een zeil erop, dat in de VS wordt opgepikt door een verkoopleider die daar is om zeildoek te verkopen. Nadat enkele proefproducten in Europa worden geïntroduceerd, wordt in 1973 Ten Cate Sports opgericht, waarin met het rotatiegieten van zeilplanken de tweede kunststof-

productietechniek bij KNTC wordt opgestart. In 10 jaar tijd maakt deze nieuwe activiteit een zeer snelle groei door, waarbij een internationale marktpositie wordt opgebouwd en in Spanje een tweede productieplantaard wordt opgezet. De initiële vraag ontwikkelt zich explosief, er is geen sprake van een stabiele marktgroei en de fase van volwassenheid in de product life cycle wordt nauwelijks bereikt. Bovendien komen er talloze navolgers op de markt en is een zeilplank ook nagenoeg onverslijtbaar, zodat de vervangingsvraag laag is. KNTC ziet geen kans door productvernieuwing de levenscyclus te verlengen en haar positie als 'first mover' waar te maken. Na een kort hoogtepunt met een tweetal goede financiële jaren in 1978 en 1979, is de winstgevendheid van de windsurfer voorbij. Geleidelijk aan trekt KNTC zich terug en in het midden van de jaren '80 wordt het rotatie productieproces omgebouwd van surfplanken naar andere grote kunststofproducten. De naam Ten Cate Sports wordt veranderd in Ten Cate Rotomoulding (hfdst. 14.8).

*Naast de windsurfer worden pogingen gedaan om via een tweetal kleinschalige groepsmaatschappijen Ten Cate Trend Products BV en Ten Cate Flexifoil BV in de sport- en recreatie sector handelsactiviteiten op te starten, zoals vliegers, rollerskates, plastic sportartikelen, home trainers etc. De aanpak is echter versnipperd en te kleinschalig zodat zij geen commercieel succes wordt.

Enerzijds getuigt de pioniersopzet van Ten Cate Sports met de windsurfer van innovatieve kracht en durf in een voor de onderneming steeds moeilijker wordende tijd, anderzijds is het achteraf gezien jammer dat KNTC geen kans heeft gezien de opgebouwde bekendheid en marktpositie in de sport- en recreatiemarkt te behouden en uit te bouwen met andere producten. Immers, een tweede en ook groeiende pijler zou in de 70^{er} jaren naast de krimpende textiel een welkome strategie zijn geweest. De zeer snelle groei van de surfplank, niet voldoende marketingkracht vanuit het traditionele textielconcern en wellicht ook de toen nog krappe rentabiliteit van de onderneming, zijn daarvoor belangrijke oorzaken. Door de besproken diversificaties is echter wel kennis van en ervaring met kunststoffen opgedaan en zijn relaties in deze wereld opgebouwd. Met deze nieuwe competenties zal later een brug naar de productie van kunststofeindproducten worden geslagen.

* In 1980 wordt een kleinschalige kunststoffenactiviteit overgenomen waaruit een nieuwe groepsmaatschappij wordt opgericht, Regtuit Ten Cate, die daarna een snelle groei realiseert. Een bedrijf dat zich bezig houdt met de productie van kunststof bouwisolatiematerialen voor daken en vloeren en een tweede productgroep polystyreen verpakkingsmaterialen (hfdst. 14.8).

* Het tweede pure kunststoffenbedrijf ontstaat met medewerking van Koninklijke Shell, die voor de blikverpakking van olie een alternatief zoekt in kunststofverpakking. Daartoe zet TTC een proeffabriek op die na twee jaar proefdraaien in 1980 de productie op gang brengt, waaruit zich een blaas extrusie-fabriek genaamd TTC Mouldings ontwikkelt. Na de start wordt naast de grootafnemer Shell een marktpositie opgebouwd in de verpakkingsmarkt voor diverse andere consumenten artikelen zoals cosmetica en voedingsmiddelen (hfdst. 14.8).

Door de volumineuze artikelen vergt de productie en opslag van de beide nieuwe groepsmaatschappijen veel ruimte. Deze wordt gevonden in de leegstaande productiehallen van de gesloten textielfabriek te Oldenzaal, terwijl daar tevens voor een kleine honderd vroegere textielmedewerkers vervangende werkgelegenheid kan worden gecreëerd. Met de hierboven besproken concentrische - en conglomerate diversificaties heeft KNTC, naast de overgebleven KRL-activiteiten, in de 70^{er} en het begin der 80^{er} jaren een tweede pijler opgebouwd die:

- ten dele technologisch verwant is aan de bestaande weefactiviteiten
- voor een ander deel uit een nieuwe technologie bestaat
- gebaseerd is op kunststoffen en andere nieuwe materialen
- groeiende industriële afzetmarkten buiten de kleding industrie heeft
- betere marges verkrijgt dan de conventionele KRL-activiteiten en
- voor een deel van de werknemers een nieuwe baan betekent.

3. Internationalisatie

In het decennium van de omvangrijke krimpmaatregelen (1970 - 1980) worden naast specialisatie en diversificatie in Nederland ook groeimaatregelen in het buitenland gezocht. Reeds eerder is besproken dat de productiecapaciteit van de bedtextiel-artikelen in Nederland werd stilgelegd en gefaseerd werd overgebracht naar een opkomende textielonderneming in Turkije. Daarnaast wordt KNTC in toenemende mate betrokken bij het opzetten van nieuwe textielactiviteiten in het buitenland. Reeds eerder is aangegeven dat KNTC in die jaren een voorzichtig beleid voerde en is dit de achtergrond dat bij de opzet van buitenlandse activiteiten van joint venture constructies gebruik wordt gemaakt.

* In samenwerking met de Textile Investment Group of Texas werd in 1973 in Lubbock VS, een spinnerij opgezet. De Texanen zouden de kennis van ruwe katoen inbrengen en KNTC de technische kennis van het spinnen. Gezien de uitgebreide Amerikaanse markt voor katoenen garens en de verbouw van ruwe katoen ter plaatse, waren de verwachtingen hoog gespannen. Nadat enige technische kennis is overgedragen verminderde het animo van de Texanen om samen te werken en gaat vanwege de teleurstellende financiële resultaten het project enkele jaren later failliet.²⁸

Waar wel succes wordt behaald is in Griekenland. Gesteund door een bekwame locale partner en financieel gestimuleerd door de Griekse overheid, bouwt KNTC in de 70^{er} jaren met deze partner een keten van textiel fabrieken in Griekenland. Het management wordt in handen van de Griekse partners gelegd terwijl KNTC meestal voor 50% participeert en op afstand meebestuurt. Ter bescherming van de eigen textielindustrie heeft de Griekse regering aan joint ventures met buitenlanders de verplichting opgelegd dat 60 % van de productie moet worden geëxporteerd, waar tegenover staat dat een exportsubsidie van 25 % kan worden verkregen.²⁹

* Voor de productie van garens in het katoen verbouwende Griekenland wordt in 1970 Spinnerij Ilios Ten Cate SA opgericht. Zij wordt vreemd genoeg niet opgezet om de eigen spinproductie van KNTC in Nederland te vervangen, maar staat los van de Nederlandse operaties en zal een eigen marktpositie moeten veroveren. Mede door de exportsubsidies is dat niet zo moeilijk en ontwikkelt Ilios Ten Cate zich voorspoedig.

* Na enkele jaren (1975) wordt een tweede joint venture opgericht, Hellenic Fabrics SA., een nieuwe spinnerij/weverij/veredelingscombinatie. Aanvankelijk is het plan om bedrijfskledingstoffen te produceren, maar ondanks de exportsubsidies komt het project moeizaam van de grond. Vooral in deze sector speelt betrouwbaarheid van kwaliteit en levertijd een belangrijke rol en moet een nieuwkomer zich duidelijk bewijzen. Daar komt bij, dat vanuit de Nederlandse vestiging waar bedrijfskledingstoffen worden gemaakt, grote bezwaren worden aangetekend tegen dit Griekse project, hoewel een combinatie van Griekse productie voor het middensegment en specialistische en hoogwaardige productie in Nederland voor het topsegment niet onlogisch zou zijn geweest. Als in 1977 Hellenic Fabrics nog niet rendabel is, wordt de koers verlegd naar een andere productgroep, denimstoffen. Daarmee ziet Hellenic Fabrics kans in te spelen op de enorme groei die de jeansmarkt in Europa na Amerika zal gaan doormaken.

* Na een aantal jaren is het personeelsbestand toegenomen tot 600 medewerkers en is Hellenic Fabrics één van de vijf grootste denimproducenten van Europa geworden.

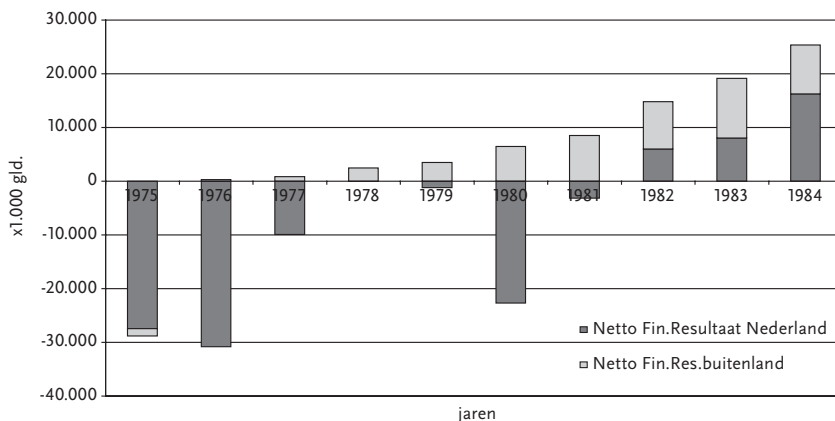
* Daarna wordt nog een tweede spinnerij opgericht, Iliotex SA, die zich richt op de tricottage-industrie en ook een gezonde groei doormaakt. In de loop van de volgende tien jaren worden door KNTC de belangen in de Griekse textielindustrie verder uitgebouwd, zij het op veel kleinere schaal dan in de 70^{er} jaren. Een 50% belang wordt verkregen in de Macedonian Cotton Ginning Mill³⁰ EMAE SA en in 1989 in de Griekse T-shirtproducent Tops.

KNTC bezit dan een ca. 50 % belang in een vijftal Griekse textielactiviteiten, alle in de omgeving van Thessaloniki en met gezamenlijk bijna 1500 medewerkers. Er is daarbij sprake van een volledige integratie vanaf de katoenteelt naar garens, denim en T-shirts, producten die voor een groot deel op de Griekse exportmarkten zijn gericht, waarbij Nederland slechts een zeer beperkte rol speelt. Naast Griekenland richt KNTC ook de aandacht op de VS. Via een korte aanloop met een lokale partner wordt een eigen productielocatie voor Nicolon opgericht.

*Nicolon richtte zich met de export ook op de VS, maar dankzij de invoering van de Buy American Act, die van waterbouwkundige werken eist dat deze 'home made' zijn, wordt in 1979 samen met een Amerikaans collega bedrijf Bay Mills een nieuwe fabriek opgericht waarmee een marktpositie in de VS kan worden opgebouwd. In 1985 ziet KNTC kans de VS partner uit te kopen en wordt Nicolon Corporation een tweelingbedrijf van Nicolon BV met een toenevende uitwisseling van knowhow en ervaring, waardoor beide bedrijven hun posities kunnen versterken (hfdst. 13.7.3.).

Naast de omvangrijke textiel fabriek MRT in Zuid-Afrika bezit KNTC nu productieactiviteiten in Griekenland en de VS. Opvallend daarbij is dat al deze buitenlandse vestigingen een eigen marktpositie bezitten en dat geen enkel buitenlands bedrijf de posities op de thuismarkten van de Nederlandse fabrieken heeft overgenomen. Het sociale beleid stond in Nederland hoog genoteerd, het buitenlandse lokale management bouwde eigen marktposities op en KNTC speelde meer een beherende dan uitvoerende rol. Opvallend is het grote verschil in winstgevendheid van de buitenlandse activiteiten vergeleken met die in Nederland. In onderstaande grafiek is de bijdrage aan het netto financiële resultaat van KNTC door de buitenlandse activiteiten en die van de Nederlandse activiteiten in de periode 1975 - 1984 weergegeven.

Grafiek 15.1 Bijdrage aan het netto financiële resultaat KNTC door buitenlandse en Nederlandse activiteiten



Bron: Interne cijfers KNTC.

Duidelijk blijkt het omvangrijke financiële verlies van de Nederlandse activiteiten in de jaren 1975 en 1976 en het verminderde verlies in 1977, terwijl de buitenlandse activiteiten (voornamelijk bestaande uit MRT, de Griekse joint ventures en Nicolon in de VS) in die jaren nog geen substantiële bijdrage opleveren. Dit zijn de jaren van de grote concernverliezen van KNTC. Daarna wordt tot 1982, m.u.v. het ernstig verliesmakende jaar 1980, door de Nederlandse activiteiten nagenoeg quitte gespeeld, terwijl in diezelfde jaren het netto resultaat van de buitenlandse activiteiten geleidelijk toeneemt. Het positieve concernresultaat wordt in die jaren dan ook behaald dankzij de buitenlandse activiteiten. In de jaren 1982 t/m 1984 neemt de rentabiliteit van de Nederlandse activiteiten toe en blijven de buitenlandse activiteiten een substantiële bijdrage leveren aan het concernresultaat.

Het ligt voor de hand zich af te vragen of KNTC in de moeilijke jaren is 'gered' door de buitenlandse activiteiten. Met een solvabiliteit van 37% en een eigen vermogen van 125 mln. gld. ultimo 1980 is van een redding geen sprake, maar wel kan worden gesteld dat KNTC zonder de buitenlandse bijdragen door een veel dieper dal zou zijn gegaan en ook minder middelen voor de conglomerate diversificaties had kunnen of durven ter beschikking te stellen. Zonder de gedurfde beslissingen om in Zuid-Afrika, Griekenland en de VS te investeren was KNTC wellicht een minder vernieuwend en een ander concern geworden.

* Tijdens de jaren van krimp is één voorwaartse integratie uitgevoerd door de overname in 1977 van een kleinschalig bedrijf Phoenix te Amsterdam dat zich heeft gespecialiseerd in bedrukte textiel, zoals vlaggen, vaantjes, reclamepetjes en grafinten. Na verhuizing naar Twente, waar ook werkgelegenheid wordt gecreëerd, wordt de schaal weliswaar vergroot en voor KNTC een nieuwe PMCC bewerkt, maar binnen het concern blijft Phoenix kleinschalig en wordt het na 10 jaar weer vervreemd.

Teneinde de grootschalige krimp te compenseren heeft KNTC gelijktijdig een actieve groei-strategie gevoerd, waarbij door specialisatie, internationalisatie, concentrische en conglomerate diversificaties het concern een bredere basis heeft verkregen, en werden de risico's beter gespreid. Hoewel grootschaligheid en financiële middelen belangrijke voorwaarden zijn voor het welslagen van genoemde strategieën heeft het management van KNTC het bewijs geleverd dat het tegelijkertijd voeren van zowel krimp- als groei-strategieën mogelijk is.

15.1.5 Consolidatie specialistische textiel en expansie kunststoffen

Na 1981 zijn de grote saneringen en de massaontslagen bij de conventionele textielwerkmaatschappijen voorbij. Dankzij de succesvolle specialisaties, diversificaties en niet te vergeten de internationale activiteiten, heeft KNTC de periode van herstructurering en capaciteitsreductie kunnen overleven. De omvangrijke verliezen zijn nagenoeg gestopt, de vernieuwde en nieuwe groepsmaatschappijen realiseren positieve financiële resultaten en in 1981 wordt voor het eerst sinds 6 jaren weer dividend uitgekeerd (6 %). Onder de slogan "Vernieuwd, verbreed, versterkt", gaat het concern opnieuw op weg naar groei. Terwijl het macro-economisch herstel zich inzet, verbeteren, mede doordat van een aanzienlijke fiscale verliescompensatie sprake is, de financiële resultaten sterk. Het uitgekeerde dividend loopt op van 6 % naar 14 % in 1985.

Teneinde de aansturing door de RvB directer te maken wordt de divisie structuur verlaten en wordt de organisatie van het concern platter. Ook worden de laatste restanten van de sterke centralisatie opgeruimd. De werkmaatschappijen krijgen een grotere zelfstandigheid, zij worden eindverantwoordelijk voor hun financiële resultaat. Het hoofdkantoor beperkt zijn taken tot strategische concernmaatregelen, coördinatie van het personeelsmanagement en financiering.

De ervaringen met de kunststoffenbedrijven zijn gunstig. Het rendement is goed en de kunststoffenmarkt is duidelijke groeiende. Er ontwikkelt zich een nieuwe groeirichting, die de teloorgang van de textielactiviteiten ten dele zal kunnen compenseren en bovendien door risicospreiding de basis van het concern versterkt. In de textielsector, die ondanks de capaciteitsvermindering nog substantieel aanwezig is, wordt consolidatie nagestreefd met een accent op autonome groei en verdere ontwikkeling van “textielproducten met vernuft”. Er wordt een nieuwe strategie vastgesteld met twee sporen: “expansie van de kunststoffen en consolidatie van specialistische textiel”.

1. Kunststoffen

Om de kunststoffensector op een relatief snelle manier te kunnen uitbouwen wordt intensief geacquireerd. Een gunstige factor is dat er verschillende kunststoffenondernemingen beschikbaar komen, waarvan de oprichters/eigenaren afstand willen doen en die qua schaal-grootte goed passen in een holdingstructuur met groepsmaatschappijen, zoals KNTC dat is. Er wordt een duidelijke strategie in de kunststoffensector geformuleerd die zich richt op:

- de functie van industriële toeleverancier
- verbreding van het producten programma in de verpakkingsector en voor de bouwwereld
- het completeren van de verschillende kunststoffen productietechnieken
- het zoeken van nieuwe markten met groeiomglijkheden
- internationalisering

* Als eerste wordt in 1983 een onderneming overgenomen met een ingenieuze techniek om dunwandige kunststofproducten te maken en met een vooraanstaande positie in de Europese markt van doppen voor spuitbussen, Plasticum in Tilburg dat een sterke opmars beleeft. De reeds bij KNTC aanwezige kunststofproductieprocessen, extrusie, roto moulding en moulding/blaasextrusie, worden door deze overname uitgebreid met spuitgieten, waardoor bijna het gehele kunststoffen-productiegamma wordt bestreken.

Enkele jaren later, in 1987, wordt een bedrijf overgenomen dat zich bezig houdt met extrusie van kunststofbuizen voor riolering en waterafvoer. Tegelijk met dit bedrijf Viplex, wordt de daarmee verbonden handelsonderneming Schinkel Schouten verworven. Een jaar later wordt opnieuw voorwaarts geïntegreerd door de overname van de technische groothandel Bosta te Veghel. Deze laatste richt zich op buizen en slangen voor de land- en tuinbouwmarkt, zoals o.a. beregeningsinstallaties, een nieuwe PMCC die volop in beweging is.

Vervolgens wordt een 50% deelname verworven in Synbra Unie, waarvan Shell de andere partner is. Synbra Unie bestaat uit vijf bedrijven voor polystyreen-artikelen voor de bouwwereld en de verpakkingmarkt. Qua markten en productieprocessen vergelijkbaar met Regtuit-Ten Cate, maar van een geheel andere schaalgrootte. Na de acquisitie wordt het laatstgenoemde bedrijf opgenomen in de Synbra groep, het gaat echter kort daarna in vlammen op. Op de puinhopen van het oude bedrijf wordt een groot nieuwe kunststoffenbedrijf gebouwd en voltrekt zich een metamorfose van een oude ten dele leegstaande en afgebrande textielfabriek tot een modern kunststoffen industriecomplex.

Inmiddels is bij TTC Moulding een proeflijn opgezet voor de productie van PET-flessen, een nieuwe verpakking voor frisdranken. De opzet is kleinschalig en de ontwikkeling verloopt langzaam, doch als een minderheidsparticipatie kan worden verkregen in de kleine doch snel-groeiende fabriek van deze flessen, Polypack in België, is deze deal snel gemaakt. De proefinstallatie wordt overgebracht en de bedoeling is de deelname in België geleidelijk te vergroten. Wanneer echter blijkt dat enkele grote Amerikaanse kunststofondernemingen doende zijn op het gebied van PET-flessen een plaats in Europa te veroveren, acht KNTC het verstandig zich als kleine speler uit deze markt terug te trekken. In 1989 wordt het belang verkocht aan een Amerikaanse onderneming.

Tot slot wordt in 1991 wederom een grote kunststoffen onderneming overgenomen, Enbi International (Eerste Nederlandse Ballen Industrie). Enbi is aan de ballen ontgroeid en is gespecialiseerd geraakt in rubber/kunststofonderdelen voor het transport van papier in fax- en kopieermachines. Voor KNTC een nieuwe PMCC met een groeiend aandeel in de kunststoffenmarkt. Enbi is toeleverancier en co-producer van grote wereldwijd opererende producenten van kantoormachines en heeft vestigingen in Nederland, de VS, Zwitserland en Ierland.

Door deze overnames groeit de kunststoffenpijler sterk uit en worden de textielactiviteiten overvleugeld. De financiële resultaten van KNTC verbeteren sterk.

2. Textiel

Bij de textielpijler vinden in de tweede helft van de 80^{er} jaren, naast de autonome groei van de gespecialiseerde producten, die dankzij modernisering en productverbetering een aanzienlijke omzetsijging te zien geven, merkwaardigerwijs ook enkele overnames plaats. Deze zijn echter van korte duur, zij zijn meer een gevolg van de nog aanwezige textiel traditie en van incidentele factoren, dan van een weldoordachte groeistrategie.

* Blijdenstein-Willink wil in 1985 haar 50%-pakket aandelen, in de in 1964 gezamenlijk opgezette joint venture Permess vervreemden. Gezien de opgebouwde sterke exportpositie en de financiële staat van dienst van Permess aarzelt KNTC niet en wordt Permess een 100 %-dochter. Het bedrijf krijgt een nieuwe huisvesting en maakt een verdere gezonde groei door.

Vervolgens worden er een aantal 'passanten' aangekocht, ondernemingen die slechts enkele jaren binnen de KNTC-organisatie zullen verkeren. Zo wordt de enige in Nederland overgebleven producent van naaigaren, Garenfabriek Bieze Stork te Nijverdal overgenomen (hfdst 13.8). Dit gemoderniseerde bedrijf zou in commerciële samenwerking met Permess zich met een additioneel product verder kunnen ontwikkelen als leverancier aan de internationale confectie-industrie. De synergie blijft echter uit, het bedrijf blijft te kleinschalig voor KNTC en na 3 jaar vindt een MBO plaats.

Ook de voorwaartse integratie in de bedrijfskledingindustrie is van korte duur. KNTC is in het midden van de jaren '80 druk doende omvangrijke orders voor het Nederlandse leger te verwerven, waarbij interessante textieltechnologische ontwikkelingen op het doek moeten worden toegepast. Voor het verkrijgen van deze orders, is het niet alleen noodzakelijk over textielkennis en -capaciteit te beschikken, maar wordt hetzelfde geëist ten aanzien van kleding. Als dan ook in 1986 door Confectiefabriek Kayser bij haar grootste doekleverancier KNTC voor samenwerking wordt aangeklopt, is de deal snel gemaakt. Kayser is gespecialiseerd in ziekenhuiskleding en zou behalve bij de legerorders KNTC ook van dienst kunnen zijn bij de verdere productontwikkeling in dit marktsegment. Aangezien TC Protect als leverancier van doek voor ziekenhuistextiel naast Kayser talloze andere West-Europese afnemers heeft in deze sector, zijn er naast de voordelen van deze overname ook conflicterende belangen. Als de legerorders na enkele jaren in omvang afnemen en bovendien in het buitenland worden geplaatst, neemt KNTC in 1990 dan ook weer afscheid van Kayser.

Na deze, zoals het er achteraf naar uitziet, toch niet geheel wel doordachte additionele en voorwaartse overnames, is de overnamedrift voor wat betreft textiel in Nederland definitief voorbij. Wel worden in het buitenland een textielovername en een participatie verricht. Zij vinden niet plaats om vanuit het buitenland de Nederlandse markt te beleveren maar de bedrijven beschikken over eigen afzetmarkten. Ook in de kunststoffensector wordt internationale groei nagestreefd.

3. Internationalisatie van textiel en kunststoffen

Gesterkt door het succes van Hellenic Fabrics, de Griekse joint venture die denim produceert, neemt KNTC in 1988, samen met de op dat moment grootste Franse textielonderneming DMC, elk voor 50 % een zeer omvangrijke en moderne fabriek van denimstoffen in Ierland over van Burlington (USA).

* De bedoeling is dat deze Ierse onderneming, Atlantic Mills, die op het hogere marktsegment van denim is gericht, gaat samenwerken met Hellenic Fabrics. Gezamenlijk zou een sterke positie op de internationale denimmarkt kunnen worden verkregen. Verwacht wordt ook dat de partners met hun kennis en ervaring Atlantic Mills tot een beter rendement kunnen brengen. Na korte tijd blijkt echter dat de denimmarkt na een hausse duidelijke tekenen van afzwakking begint te vertonen. Tegelijkertijd worden talloze Amerikaanse denimfabrieken verplaatst naar het veel goedkopere Mexico, en komen uit landen als India en Pakistan waar nieuwe fabrieken worden gebouwd nieuwe toetreders met exportsubsidies op de markt. Het gevolg daarvan is dat Atlantic Mills en in mindere mate Hellenic Fabrics alle zeilen moeten bijzetten om in de race te blijven. In plaats van groei komen de hoofdaccenten van het beleid op krimp en saneren te liggen.

Achteraf kan worden geconstateerd dat de gezamenlijke overname van Atlantic Mills op een te laat moment heeft plaats gevonden, toen de denimhausse al voorbij was. De samenwerking met de Franse partners verliep mede door de noodzakelijke reorganisaties moeilijk en van een samenwerking met de vroegere concurrent Hellenic Fabrics kwam niets terecht. Er was hiervoor geen gemeenschappelijk financiële basis aanwezig, daarnaast waren er duidelijk cultuurverschillen tussen deze oude concurrenten. Ondanks de talloze reorganisatiemaatregelen wordt Atlantic Mills geen gezonde rendabele onderneming meer. Twee jaar na Atlantic Mills wordt door KNTC de aandacht op de textielindustrie in de VS gericht.

* De marktleider in brandslangen in de VS, National Fire Hose met vier vestigingen, wordt overgenomen. Tenzij er omvangrijke bosbranden plaats vinden, maakt dit bedrijf echter voortdurend verlies. De markt lijkt interessant, er is sprake van een technologisch textielspecialisatie, KNTC heeft ervaring in het saneren van textielbedrijven en de overname lijkt dus een interessante uitdaging. Na diverse reorganisaties en het sluiten van twee vestigingen verbetert de financiële situatie echter niet structureel en blijkt ook deze overname geen succes.

Evenals de overname van Gelderman in 1970 kwamen de laatste twee acquisities tot stand zonder gedegen marktonderzoek, na veel interne discussie en met weinig unanimiteit.³¹ Beide besluiten werden door KNTC genomen na een aantal jaren van gezonde omzetgroei waarbij de nettowinst vrij explosief was gestegen. Het is nooit met harde bewijzen te staven maar het heeft er de schijn van dat in ook deze gevallen sprake is geweest van het gezegde "succes leidt tot overmoed".

Nadat de kunststoffensector in Nederland substantieel is uitgebouwd wordt het zoeklicht op Griekenland gericht. Met succes is daar een keten van textielondernemingen opgezet en uitgebouwd en waarom zou eenzelfde stap ook niet kunnen worden genomen in de groeiende Griekse kunststoffenindustrie? Een sector waarin KNTC inmiddels in Nederland een aanzienlijke knowhow en ervaring heeft opgebouwd. Door samenwerking zal vanuit Nederland kennis worden overgedragen, waardoor wellicht extra groei kan worden gerealiseerd.

* Met het oog op aanlooptijd en risico's wordt gezocht naar mogelijkheden tot participatie in bestaande bedrijven. In 1989 wordt deelgenomen in Macedonian Plastics, een bedrijf dat net als Viplex is gespecialiseerd in leidingssystemen. Daarna komt een participatie tot stand in een bedrijf (Plexaco) dat is gespecialiseerd in gewapende plastic slangen die complementair zijn aan plastic buizen. Twee jaar later wordt geparticipeerd in een bedrijf dat leidingssystemen en folies produceert. Zo is een keten van drie kunststoffen bedrijven in Griekenland opgebouwd waarin KNTC voor 30 % tot 40 % participeert.

In onderstaande tabel worden de effecten van bovenstaande strategische maatregelen, alsmede die van de autonome groei, op de sectoren textiel en kunststoffen bij KNTC weergegeven.

Tabel 15.3 Kerncijfers textiel en kunststoffen bij KNTC²

	mln. gld. ¹⁾	1986	1989	1992
Textiel	Netto omzet x mln. gld.	358	409	343
	Aantal medewerkers	2.660	1.739	1.200
	Rentabiliteit vermogen ²⁾	n.b.	4,9%	2,2%
Kunststoffen	Netto omzet x mln. gld.	213	451	755
	Aantal medewerkers	832	1.655	2.907
	Rentabiliteit vermogen ²⁾	n.b.	17,8%	15,7%

¹⁾De cijfers zijn inclusief buitenlandse werkmaatschappijen en partieel geconsolideerde deelnemingen. Door enkele losstaande activiteiten zoals bijvoorbeeld de verhuur van gebouwen aan derden en niet toe te wijzen personeelsleden, stemt het totaal van bovenstaande cijfers niet exact overeen met de concercijfers. De bedrijven die kunststofdraden verwerken zijn onder kunststoffen gegroepeerd.

²⁾ Rentabiliteit geïnvesteerd vermogen = bedrijfsresultaat + resultaat deelnemingen / gemiddeld balanstotaal.

Uit de tabel blijkt dat bij KNTC in de periode 1986–1992 de textiel activiteiten qua omzet gelijk zijn gebleven, maar dat het aantal medewerkers is gehalveerd. Vooral het afstoten van het arbeidsintensieve MRT in Zuid-Afrika en de partiële aankoop van de denimproducent Atlantic Mills met een relatief hoge omzet per medewerker, zijn daarvoor verantwoordelijk. De kunststoffenpijler is door de acquisities sterk uitgebreid, waardoor de omzet en het aantal werknemers in zeven jaar ruim verdrievoudigen. Daarnaast valt het grote verschil op in rentabiliteit tussen de kunststoffen en de textielactiviteiten en wordt daardoor de achtergrond van de gekozen tweesporen-strategie verklaard. Door de macro-economische teruggang vanaf 1992 daalt in dat jaar voor beide sectoren de rentabiliteit, maar het relatieve verschil blijft aanwezig.

15.1.6 Sanering van de portfolio en selectieve groei van kernactiviteiten

Sanering van de portfolio is bij KNTC sinds de tweede helft van de 80^{er} jaren op bescheiden schaal gaande. Nadat de uitbouw van de kunststoffenpijler min of meer is voltooid en het gemiddelde jaarlijkse winstniveau van 38 mln. gld. (1984 t/m 1992) is gedaald tot 15 mln. gld. (1993 t/m 1995), wordt het verminderen van het aantal PMCC's in de 90^{er} jaren met kracht voortgezet. Niet alleen de slechter geworden macro-economische situatie, maar ook de snelle uitbouw van KNTC maken dat noodzakelijk. De waaier van uiteenlopende PMCC's en participaties is te sterk uitgebreid waardoor niet alleen de aandacht wordt versnipperd, ook zijn er financiële middelen vastgelegd die beter in andere activiteiten geïnvesteerd kunnen worden. In verband met de teruglopende resultaten komt er een proces op gang van enerzijds vermindering van het aantal PMCC's en anderzijds van schaalvergroting en uitbreiding van marktaandelen van de kernactiviteiten. Er vindt een kritische analyse van de portfolio

plaats, waarbij toekomstige kansen en bedreigingen, groeimogelijkheden van omzet en winst en onderlinge synergie belangrijke criteria zijn. De werkmaatschappijen die strategisch niet meer passen, te kleinschalig zijn of niet voldoen aan de rendementseisen worden vervreemd. Nadat enkele jaren drastisch is gesnoeid, komt er een selectieve groei op gang, waarbij een beperkt aantal PMCC's, zowel nationaal, maar vooral internationaal, wordt uitgebouwd.

1. Sluiting en vervreemding

In de moeilijke textieljaren was het vervreemden of verkopen van niet passende of minder rendabele activiteiten nauwelijks mogelijk. Een enkele keer konden deze ongewenste activiteiten nog worden afgestoten tegen de boekwaarde of de symbolische prijs van 1 gld., zoals bij de overname van Spontor Tricotage-industrie door Twenthe in 1973. Meestal was het noodzakelijk om deze activiteiten uiteindelijk zelf te sluiten of te liquideren, zoals bij KNTC is gebeurd met Spanjaard, Gelderman, Hedeman, KWF, etc. Wanneer in de eerste helft van de 80^{er} jaren de macro-economische omstandigheden verbeteren, wordt het aan- en verkopen van bedrijven een normaler verschijnsel, waarbij de banken een stimulerende rol vervullen. Het is dan ook de tijd waarin de portfolio-analysetechnieken en het portfoliomanagement in zwang komen en de laatste steeds meer als middel tot een effectieve groeistrategie gehanteerd wordt. De redenen van de vervreemding kunnen zeer uiteenlopend zijn en zijn uiteengezet in tabel 11.4 bij de krimpstrategieën.

* Reeds in de tweede helft van de 80^{er} jaren werden de minderheidsparticipaties in het non woven-bedrijf Hollantor (later genoemd Firet), in Hokatex, in de verkoopmaatschappij Conet en in Spinnerij Nederland verkocht.

* In 1989 wordt het resterende 62 %-belang in Mooi River Textiles in Zuid-Afrika (ZA) verkocht, nadat reeds in 1983 het principebesluit is genomen dit geleidelijke te verminderen. De economische nadelen van een politiek instabiel land beginnen dan steeds sterker voelbaar te worden. Daarnaast wordt verwacht dat door het geleidelijk slechten van de importbarrières de bedrijfstak textiel in ZA in de komende jaren in toenemende moeilijkheden zal komen. Minder gunstige economische ontwikkelingen zijn dan ook de belangrijkste reden voor het besluit. Daarnaast neemt de internationale druk op ZA toe en heeft in Nederland de anti-apartheidsbeweging een offensief gestart tegen Nederlandse bedrijven die een vestiging hebben in ZA. Zo brandden er binnen 1^{1/2} jaar (Sept. 1985–Jan. 1987) drie Makro-vestigingen af, met een schadepost van ca. 150 mln. gld., waarbij de RaRa zich bekend maakt als aanstichter.³³ KNTC blijft weliswaar buiten schot maar “dreigementen wegen helaas zwaarder dan argumenten”, aldus de toenmalige RvB. Tien jaar na de verkoop moet MRT door de nieuwe eigenaren o.a. vanwege de sterk toegenomen import van textielgoederen worden gesloten.

Van historisch belang is de stopzetting van de restanten van de levering van stoffen aan de kledingindustrie.

* Na het stilleggen in het begin van de jaren '80 van de productieactiviteiten van Ten Cate Fashion Fabrics, heeft deze groepsmaatschappij zich gericht op inkoop van doek en een kleinschalige veredeling van stoffen voor vrije tijd- en regenkleding. Ondanks de kleine schaal is er voortdurend onderbezetting en worden deze activiteiten in 1987 samengevoegd met die van Ten Cate Shirt Fabrics, die dezelfde formule hanteert voor overhemdenstoffen. Beide gaan verder onder de naam Ten Cate Trend Fabrics. Vanwege de aanhoudende verliezen wordt deze activiteit in 1990 beëindigd. Daarbij wordt het kleinschalig geworden en onderbezette veredelingsbedrijf van Hedeman samengevoegd met Hofkes Textielveredeling, waarvan KNTC sinds 1986 bijna 50% bezit. Door onderbezetting gaat Hofkes in 1989 failliet. Ook wordt de kleinschalige groepsmaatschappij van verbandstoffen Baurichter gesloten.

Door al deze sluitingen is een einde gekomen aan een ca. 20 jaar durend proces van afbrokkeling van de toelevering aan de kledingindustrie. Jaar in jaar uit werden vakbekwame textielverkopers geconfronteerd met een steeds meer krimpende afzetmarkt en werd de productiecapaciteit benedenwaarts aangepast. De plannen om te overleven werden steeds opnieuw achterhaald en ontaardden in steeds weer terugkerende verliezen. Zelfs in de laatste fase waarbij de handelsactiviteiten de overhand hadden, is het niet mogelijk gebleken een rendabele werkmaatschappij op te bouwen en bleef geen andere weg over dan liquidatie. Achteraf gezien had KNNTC deze activiteiten eerder moeten beëindigen, maar de weerstand tegen ontslagen, de traditie en de steeds nieuwe hoop om een kleine kern te kunnen laten voortbestaan, hebben die beslissing uitgesteld. Vervolgens wordt een belangrijk besluit genomen om afscheid te nemen van een aantal grotere Nederlandse textielactiviteiten. Niet alleen vanwege de minder gunstige financiële resultaten en de verwachte voortgaande invoer, ook vanwege het niet meer passen in de gewenste groeirichting en de noodzakelijke vermindering van het aantal PMCC's.

* In 1991 trekt KNNTC zich terug uit de consumententextiel, een sector welke 30 jaar daarvoor door middel van acquisities werd opgebouwd. Het niet meer passen van consumentenmarketing in een concern dat voornamelijk industriële toeleverancier is geworden, is daarbij naast bovenstaande motieven een extra reden. Een drietal werkmaatschappijen wordt overgedragen aan Stoneville Enterprises BV, die daarmee als nieuwe textiel holdingmaatschappij een start maakt (hfdst. 11.2.2.).

* In 1993 wordt besloten ook afscheid te nemen van grotere textielactiviteiten. Als eerste wordt Ten Cate Technical Textiles, één van de historische bedrijven in Nijverdal dat zich toelegt op de productie van gespecialiseerd tent- en zeildoek, voor 75 % verkocht aan een investeringsgroep (hfdst. 11.2.2.).

In de kunststoffensector wordt afscheid genomen van een tweetal activiteiten:

1. wat eens de fabriek was voor de windsurfers, Ten Cate Rotomoulding,
2. de kunststoffendeelnemingen in Griekenland. Aangezien de financiële resultaten tegenvallen en er als minderheidsaandeelhouder niet voldoende greep op deze groep is, worden deze deelnemingen in 1994 en 1995 afgestoten. De succesvolle joint ventures in de textielindustrie bleken door verschil in management kwaliteit niet kopieerbaar voor de kunststoffen.³⁴

In het midden van de 90^{er} jaren vindt na een managementwisseling een herijking van de strategie plaats. In praktische zin betekent dit dat de beperking van het aantal PMCC's met kracht wordt voortgezet, maar dat de uitgezette koers om op termijn afscheid te nemen van de Nederlandse textielactiviteiten wordt teruggedraaid.

* Ten Cate Technical Textiles wordt teruggekocht, maar een aantal werkmaatschappijen uit de kunststoffensector wordt vervreemd. Het kunststoffen-buizenbedrijf Viplax, de daarbij passende handelsactiviteiten Schinkel Schouten en het plastic-containerbedrijf Ten Cate Mouldings worden verkocht. Fica ondergaat een MBO en in de VS wordt het niet passende National Fire Hose Inc. na verliesgevende jaren afgestoten.

De ontwikkelingen in de denimindustrie zijn zorgelijk geworden. Het aandeel van de EG denimproducenten in het verbruik in de EG is afgenomen, waarbij de Amerikaanse en Oost-Aziatische toeleveranciers de belangrijkste concurrenten zijn. Daarna worden deze voorbij gestreefd door toetreders uit Turkije, Pakistan, India en Zuid Amerika.³⁵ In 1998 wordt de

wereldwijde overcapaciteit in de denimindustrie geschat op 30% en blijkt volgens een onderzoek van een internationaal adviesbureau dat de denimcapaciteit in de wereld in de periode 1992 tot en met 1997 met ca. 70 % is toegenomen.³⁶

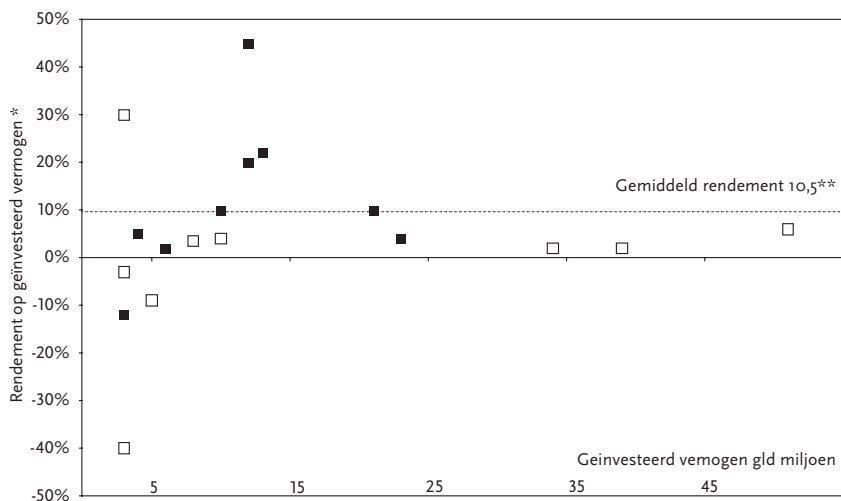
* Doordat Hellenic Fabrics in 1994 op de effectenbeurs in Athene is geïntroduceerd, is het belang in deze joint venture verminderd tot beneden de 50 %. Na de hausse in de jeanskleding is de gunstige rentabiliteit voorbij en moet er worden gereorganiseerd en gesaneerd. Teneinde dit effectief te kunnen doorvoeren wordt door KNTC gekozen voor een rechtstreekse aansturing vanuit Nederland. Daartoe wordt in 1996 de meerderheid in Hellenic Fabrics verworven. De beoogde effecten blijven echter uit en de ontwikkeling van de financiële resultaten blijft ongunstig. In 1998 en 1999 wordt het gehele belang in Hellenic Fabrics overgedragen aan de vroegere joint venture-partners. Ook de andere belangen in de Griekse textielindustrie worden verkocht. Daarmee zijn kort voor de eeuwwisseling alle Griekse textielactiviteiten uit de portfolio van KNTC verdwenen.

* Bij het andere joint venture denimbedrijf, Atlantic Mills in Ierland, waar aanzienlijke verliezen worden geleden wordt in 1996 de capaciteit verminderd. Teneinde ook hier met meer daadkracht de noodzakelijke sanerings- en reorganisatiemaatregelen te kunnen uitvoeren, neemt KNTC het 50 % pakket aandelen van de andere participant over, waardoor Atlantic Mills een 100 % werkmaatschappij wordt. Naast talloze reorganisatiemaatregelen wordt tevens naar een overnemende partij gezocht. Als deze niet wordt gevonden en de resultaten sterk negatief blijven, wordt Atlantic Mills eind 1998 gesloten en vervolgens geliquideerd.³⁷ Beide denimondernemingen zijn dan reeds geheel afgewaardeerd. Dit gaat ten koste van een buitengewone last van 130 mln. gld., waarvan 100 mln. gld. voor denim. De solvabiliteit daalt daardoor van 1997 tot 1998 van 43 % naar 33 %. Dit leidt tevens tot het aftreden van de tweehoofdige RvB.

In totaal 18 keer heeft KNTC in het laatste decennium van de vorige eeuw afscheid genomen van grote en kleine werkmaatschappijen of joint ventures, waardoor een groot aantal hoofd- en randactiviteiten zijn verdwenen. De genomen maatregelen tot beperking van kernactiviteiten en tot reorganisaties waren conform het nieuwe tijdbeeld daadkrachtig. Zij waren anders van aard dan de meer geleidelijke krimpmaatregelen die in de in de 70^{er} jaren werden genomen. Verschillen in samenstelling van het concern, in marktomstandigheden en in reorganisatiekosten, maken een objectieve vergelijking tussen de totale herstructureringskosten in deze beide crisisperiodes niet mogelijk. Wat wel opvalt is dat in beide periodes de solvabiliteit nagenoeg vergelijkbaar verminderde, van 1974 tot 1980 van 42 % naar 37 % en van 1994 tot 2000 van 42 % tot 35 %. Binnen de eerste periode vond tweemaal een daling plaats vanwege omvangrijke reorganisatiekosten en exploitatieverliezen in 1975/76 en 1980, binnen de tweede periode was er een daling vanwege sluiting en vervreemding van o.a. de denimactiviteiten, alsmede andere herstructureringskosten.³⁸ Ook hierbij geldt het "L'histoire se répète". In beide periodes was er niet alleen een gelijke terugval van de solvabiliteit, er was in beide gevallen ook de noodzaak tot saneren als gevolg van niet altijd voorzichtigte overnames van een vroeger management.

In de volgende portfoliomatrices, is het rendement en het geïnvesteerd vermogen van de verschillende Nederlandse werkmaatschappijen van KNTC met elkaar in relatie gebracht.

Grafiek 15.2 Portfoliomatrix van de Nederlandse werkmaatschappijen van KNTC in 1988



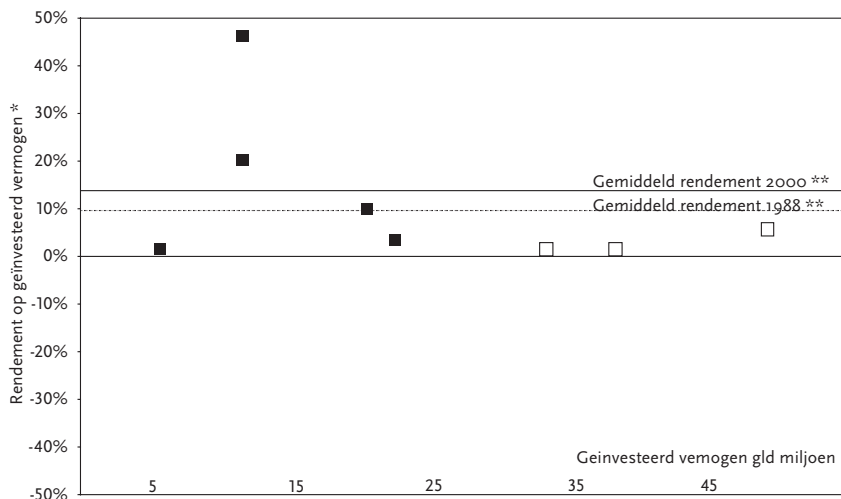
* Winst voor belastingen gedeeld door geïnvesteerd vermogen, gedefinieerd als netto vaste activa + werkkapitaal (vlottende activa minus vlottende passiva)

** Bedrijfsresultaat van het KNTC-concern gedeeld door geïnvesteerd vermogen inclusief buitenland en minus minderheidsdeelnemingen

■ = kunststoffen □ = textielactiviteiten

Bron: Mc Kinsey team-analyse 30 november 1989

Grafiek 15.3 Overgebleven portfoliomatrix van de Nederlandse werkmaatschappijen van KNTC in 2000, met rendementscijfers van 1988



Bron: Eigen onderzoek

* en ** zie grafiek 15.2 ■ = kunststoffen □ = textielactiviteiten

De conclusies uit de portfolio 1988 (Grafiek 15.2) zijn:

- Slechts vier van de achttien bedrijven hebben een meer dan gemiddeld rendement, vijf zijn er verliesgevend.
- Het merendeel van de werkmaatschappijen is relatief gezien kleinschalig.
- Acht van de tien kleine bedrijven (< 10 mln. gld. geïnvesteerd vermogen) zijn verliesgevend of marginaal rendabel.
- De drie grootste zijn textieltextielbedrijven, zij hebben een mager rendement.
- De kunststofbedrijven doen het relatief beter dan de textiel.

Kort samengevat, een onevenwichtige winstgevendheid met relatief veel kleinschalige bedrijven. Het geheel vraagt om een aanpassing van de portfolio. Het beleid wordt gewijzigd naar:

- Afstoten van kleinschalige verliesgevende en marginale bedrijven
- Expansie van de goed renderende middelgrote kunststoffen bedrijven
- Structurele verbetering van vier van de vijf grotere bedrijven in het kwadrant rechtsboven
- Bijgeen zicht op verbetering de middelen vrijmaken ter investering in de kunststoffensector.

In de 90^{er} jaren wordt de portefeuille geschoond en in 2000 zijn van de 18 Nederlandse bedrijven uit 1988 er tien afgestoten en zijn, op één na, alle kleinschalige zowel winst- als verliesmakende werkmaatschappijen verdwenen. Daarvoor in de plaats zijn vooral in het buitenland door internationale horizontale acquisities kleinschalige gelijksoortige bedrijven verworven. In verband met de vertrouwelijkheid worden de recente posities in de portfolio niet weergegeven en wordt in grafiek 15.3 volstaan met de overgebleven werkmaatschappijen en hun posities in 1988.

2. Selectieve groei van kernactiviteiten

Concentratie op kernactiviteiten is een strategie die een beperkt aantal PMCC's als richtsnoer heeft en ten aanzien hiervan een selectieve groei nastreeft. Daarbij worden deze kernactiviteiten op alle denkbare gebieden versterkt. Te denken valt daarbij o.m. aan een groter marktaandeel, een sterker onderscheidend concurrentievoordeel, internationale spreiding, een grotere en meer efficiënte schaalgrootte, betere R & D, spreiding van productie in regio's met verschillende loonkosten, enz. Binnen Nederland heeft zich bij KNTC de concentratietendens slechts beperkt voorgedaan.

* Teneinde de kernactiviteit verpakkingen uit te bouwen wordt in 1991 een tweetal kleinere producenten (Bandringa Plastics BV en Combi Plastics BV) overgenomen die een assortiment van plastic sluitingen en verpakingsartikelen voeren, dat nauw aansluit bij dat van Plasticum.

Daarna zoekt KNTC de concentratie niet meer in Nederland, maar brengt zij internationaal een versterking van de kernactiviteiten tot stand. De positie van enkele geselecteerde groepsmaatschappijen wordt versterkt door het overnemen van of participeren in buitenlandse ondernemingen met gelijksoortige productieactiviteiten en markten. De achterliggende gedachte is, om Nederlandse groepsmaatschappijen die internationale groeipotentie hebben, een meer internationale basis te verschaffen en zo mogelijk een aantrekkelijk wereldmarktaandeel te verwerven. Daarbij staat de entree in buitenlandse markten centraal, maar ook de mogelijke uitwisseling van technologische kennis, van productontwikkeling en van marktkennis. Deze groei-strategie is in de laatste 15 jaar van de vorige eeuw vooral toegepast door het overnemen van relatief kleinschalige buitenlandse bedrijven. Als het aantal kernactiviteiten in de nieuwe eeuw sterk is verminderd, wordt zij voortgezet door overnames van grotere bedrijven.

In de tweede helft van de jaren '80 wordt in de VS een actieve overnamestrategie uitgevoerd, teneinde voor Nicolon Corp. een meer substantiële marktpositie te verkrijgen.

* In 1986 wordt Bradley Materials Inc. gekocht en in 1991 Mirafi Inc., een leverancier van geotextiel met een grote naamsbekendheid in de VS. Beide ondernemingen worden geheel met Nicolon geïntegreerd. Om de positie van het zeer winstgevend trampoline doek te versterken wordt in 1988 en 1989 getracht voorwaarts te integreren door twee producenten van complete trampolines over te nemen. Wanneer echter blijkt dat het aansprakelijkheidsrisico nauwelijks te verzekeren valt, trekt KNTC zich weer terug uit deze assemblagesector. Maar niet nadat een langjarig contract is gesloten voor de levering van trampoline doek. In de sector Aerospace wordt in 1989 Perkins Plastics Inc. overgenomen, maar dat blijkt een miskoop en na enkele jaren van vergeefse reorganisaties wordt dit bedrijf weer afgestoten. Achteraf gezien heeft bij de laatste aankopen niet voldoende marktonderzoek plaatsgevonden en kunnen deze overnames als opportunistisch worden bestempeld. Desondanks maakt Nicolon Corp. een sterke groei door en wordt in de VS een aanzienlijke marktpositie opgebouwd.

Ook voor een entree op een aantal Europese markten wordt de strategie van 'nieuwe geografische markten inclusief productie' uitgevoerd, zij het soms op kleinere schaal.

* Ten behoeve van een entree voor Nicolon op de moeilijke Franse markt wordt in 1989 een deelname verworven in de Franse producent van breisels voor de weg- en waterbouw Notex Sarl, en de verwante handelsfirma Prodireg Sarl. Omdat de financiële resultaten ongunstig blijven wordt de eerste na korte tijd weer afgestoten. De handelsfirma blijft langer onder de vleugels van Nicolon. Voor de uitbouw in de groeiende Aziatische markt wordt in 1996 door de Nicolon bedrijven in Nederland en de VS een gezamenlijk verkoopkantoor in Kuala Lumpur opgezet, Nicolon Azië.

* In de plakvoeringsector neemt Permess in 1988 een Engels bedrijf (Stotz & Co Ltd.) over, waardoor de positie op de UK-markt, waarop nog een aantal grote confectiebedrijven opereert, wordt versterkt. In Azië wordt naast de reeds bestaande vestiging van Permess in Hong Kong in 1998 een productievestiging in Xishan (China) geopend, teneinde de kledingindustrie aldaar beter en sneller te kunnen toeleveren.

* Ten Cate Enbi zet in 1995 een belangrijke stap door in Singapore een assemblagebedrijf voor rubber rollers, voor papiertransport in printers en faxen, op te zetten, dat 1^{1/2} jaar later wordt uitgebouwd tot een volwaardige productielocatie. Een logische stap omdat een steeds groter deel van de elektronicaproductie van de westerse wereld naar Azië verhuist. In 1997 wordt het Franse Créatec SA overgenomen vanwege een entree op de Franse markt, maar ook vanwege de daarin aanwezige slijptechniek, die bepalend is voor de kwaliteit van de rollers. De daarin aanwezige verpakkingsactiviteiten worden ondergebracht bij Plasticum, die naast overnames in Engeland en Duitsland (Dr.H.Ilkenhans GmbH) met aerosolcaps de marktpositie in West-Europa versterkt. In het jaar 2000 zal Enbi ook nog de Duitse onderneming Illbrück GmbH overnemen die een voorsprong heeft op het gebied van technische rollers.

* Ten behoeve van een betere entree op de Franse markt van antiballistische materialen neemt Ten Cate Advanced Composites in 1998 in Frankrijk een collegabedrijf over, Arès Protection SA. Kort daarop volgt Bryte Technologies Inc in de VS, die evenals Ten Cate Advanced Composites composietmaterialen voor de vliegtuigindustrie en de ruimtevaart produceert en levert.

In de groep Wholesale Components zet de handelsonderneming in agrarische artikelen Bosta in de meeste West-Europese landen voorraadhoudende vestigingen op.

Door al deze maatregelen zijn de internationale marktposities van de KNTC-kernactiviteiten versterkt, ook zijn in goedkopere productielanden vestigingen verkregen en zijn samenwerkingsverbanden tussen gelijksoortige bedrijven in verschillende regionale markten ontstaan. Het accent is daardoor in de periode 1985–2000 sterk op de buitenlandse activiteiten komen te liggen.

Tabel 15.4 Aantal medewerkers KNTC in Nederland en in het buitenland³⁹

KNTC	1985		2000	
	Aantal	%	Aantal	%
Nederland	2.251	61	1.596	45
Buitenland	1.416	39	1.989	55
Totaal	3.667	100	3.585	100

Ondanks het feit dat in 1989 de grote textielfabriek in Zuid-Afrika met ca 1.100 medewerkers is verkocht, is bij een nagenoeg gelijk gebleven personeelsbestand het aantal medewerkers in het buitenland gestegen van 39 % tot 55 % van het totaal. Deze cijfers geven aan hoe sterk KNTC, na de krimpperiode in Nederland, internationaal is uitgebouwd. Door de buitenlandse bedrijven wordt 54 % van de totale productie verricht, waarvan 30 % in de VS. De Nederlandse bedrijven nemen in 2000 gezamenlijk 46 % van de productie voor hun rekening, terwijl slechts 16 % van de totaalomzet op de Nederlandse markt wordt afgezet. Dat betekent dat van de Nederlandse productie 2/3 wordt geëxporteerd en dat het vermogen om internationaal te kunnen concurreren, na de sterke vermindering van de textielactiviteiten, is teruggekeerd en opnieuw van eminent belang is geworden.⁴⁰

Met een minder versnipperd concern, een gereduceerd aantal gesaneerde en gespecialiseerde textiel – en kunststoffenbedrijven, zijn de marktposities en productiecapaciteiten internationaal verder uitgebouwd en zijn de risico's gespreid. Met een viertal overgebleven kernactiviteiten (waarbinnen toch nog van een vrij brede spreiding kan worden gesproken) en een grote joint venture, is KNTC onder de nieuwe naam Koninklijke Ten Cate NV gereed om de ongetwijfeld vele uitdagingen in de nieuwe eeuw tegemoet te treden. Deze kernactiviteiten zijn eind 2000 als volgt gegroepeerd:

1. Ten Cate Advanced Textiles
Beschermende weefsels voor beroeps- en veiligheidskleding, tent- en zonweringdoek, tussenvoeringen en componenten voor de vliegtuigbouw en antiballistische materialen
2. Ten Cate Industrial Fabrics Europe en USA
Geotextiele weefsels voor de civiele bouw alsmede voor de recreatie- en sportmarkt en de agrarische markt. Kunstgras en tapijtbacking
3. Ten Cate Advanced Components
Componenten voor printers, aerosolcaps en andere sluitingen voor klantspecifieke verpakkingen
4. Ten Cate Wholesale Components
Technische handelsondernemingen in een zevental West-Europese landen
5. Synbra Unie (50%)
Isolatie voor de bouw

Voor de nieuwe eeuw wordt een nieuw business platform van activiteiten nagestreefd die aansluiten op de wereldwijde megatrends, 'persoonlijke bescherming', 'milieu en watermanagement', 'energieverbruik en lichte materialen', 'sport en vrije tijd'. Op basis hiervan wordt strategie uitgestippeld die bestaat uit twee componenten:

- een ‘buy and build’-strategie, door groei te realiseren en marktleiderschap te verkrijgen door overnames van bedrijven met dezelfde, aanpalende of complementaire technologieën en
- een ‘fix it-exit’-strategie waarbij activiteiten die niet hightechtextiel-gerelateerd zijn eerst gezond worden gemaakt en vervolgens verkocht, waarbij de vrijgekomen middelen worden aangewend voor nieuwe acquisities.⁴¹

Voor de uitvoering wordt een business-model opgebouwd, dat is gebaseerd op waardeketenbeheer in delen van de bedrijfskolom. Daarbij worden vier hoekstenen gebruikt: ‘kostenleiderschap’, in combinatie met ‘technologische innovaties’, ‘productdifferentiatie’ naar specialiteiten en ‘end user marketing’. De nieuwe strategie wordt met daadkracht uitgevoerd, talloze werkmaatschappijen worden vervreemd en in de strategie passende bedrijven in markten met toekomstperspectief in het buitenland worden overgenomen, zodat de kernactiviteiten een grotere en mondiale schaal verkrijgen.

Als **succesfactoren** van de langere termijn kunnen worden genoemd:

- Een vroegtijdig uitgevoerde horizontale fusie met gerealiseerde schaal- en efficiëntievoordelen
- Een grote vitaliteit en creativiteit om naast de noodzakelijke krimpmaatregelen diversificaties en specialisaties op te starten
- De uitbouw van een tweede pijler kunststoffen
- Een door acquisities gerealiseerde sterke internationale groei van de kernactiviteiten.

Als **faalfactoren** kunnen worden onderkend:

- Het niet tijdig onderkennen van de omvang van de opkomende concurrentie en het te lang doorgaan met horizontale en sterk verwante overnames. Dat te laat is gereageerd is te verklaren door:
 - het overschatten van de te realiseren productiviteitsverbetering bij overnames
 - het onderschatten van de opkomst en de snelheid van de externe bedreigingen
 - en wellicht ook doordat “succes leidt tot overmoed”.
- Een onvoldoende risicospreiding om het relatief grote aandeel in de kledingindustrie-markt te verminderen
- Onvoldoende overbrenging en uitbesteding van productie in goedkopere landen
- Het niet benutten van de verworven entrees in de groeiende markten van consultancy en non wovens
- Geen internationale uitbouw van de aanwezige merken
- Het op één uitzondering na niet volgen van de zich verplaatsende kledingindustrie.

15.2 Gamma Holding

15.2.1 Hoofdlijnen van de strategie

Gezien de omvangrijke marktposities in Centraal- en West-Afrika van de grootste werkmaatschappij van Gamma Holding, Van Vlissingen, en de aanzienlijke politieke en economische risico's in die regio, speelt risicospreiding een belangrijke en langdurige rol in de strategie van Gamma Holding. Daarnaast zijn groei en schaalgrootte van de onderneming eveneens belangrijke doelstellingen. Beide criteria zijn dan ook de achtergrond van de twee reuzenfusies, die achtereenvolgens in 1964 en 1969 plaatsvonden en waarbij in het laatste geval de naar verwachting groeiende interieur textielmarkt wordt betreden. De positie hierin wordt daarna sterk uitgebouwd, zelfs met voorwaartse integraties naar groot- en detailhandelsactiviteiten. Na herstel van de macro-economische situatie wordt ter verbreding van het concern een nieuwe pijler ‘industriële textiel’ opgezet, die daarna horizontaal en parallel wordt uitgebreid. In het laatste decennium worden door overnames van enkele grote buitenlandse textielconcerns de marktposities van de bestaande PMCC's internationaal uitgebouwd en enkele

nieuwe verworven. Daarnaast vindt een concentrische diversificatie plaats. Mede dankzij deze grote acquisities behoort Gamma Holding rond de eeuwwisseling tot de vijf grootste textiel- en kledingondernemingen van Europa, de andere zijn gevestigd in Groot Brittannië, Zwitserland, Duitsland en Frankrijk.⁴²

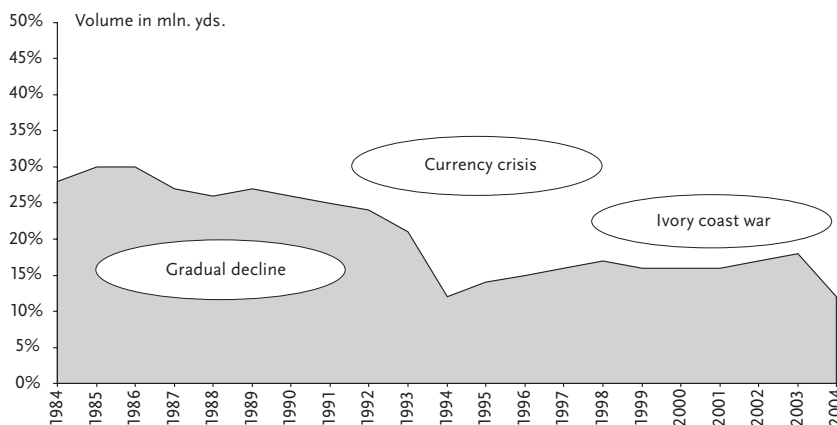
Doordat Gamma Holding in veel mindere mate dan de andere KRL-ondernemingen op conventionele textiel gericht is geweest, ontkomt zij aan de grootschalige afbraak van de Nederlandse productie, die de bedrijfstak zo heeft gekenmerkt. Door de recessie in de 70^{er} jaren kan echter niet aan krimpmaatregelen worden ontkomen. Door nieuwe toetreders en het volgroeien van de interieurmarkt moeten ook in de 90^{er} jaren omvangrijke krimpmaatregelen worden genomen en worden talloze werkmaatschappijen afgestoten. In bijlage I 3 zijn de belangrijkste kengetallen van Gamma Holding vermeld.

15.2.2 Positie en expansie van Vlisco

Bij de bespreking van de reuzenfusie tussen Van Vlissingen, Ankersmit en De Nijverheid in 1964 is reeds aandacht geschonken aan de unieke positie die Van Vlissingen, waarvan de naam later is gewijzigd in Vlisco, met wax- en javaprints, mondiaal heeft verworven (hfdst. 9.2.5.). Met name het produceren van wax prints is een gecompliceerd chemisch-technologisch proces, dat door vele patenten is beschermd en mondiaal slechts door een beperkt aantal textielondernemingen wordt beheerst. Vlisco heeft daarbinnen een leidende positie opgebouwd en geldt met een totaal aantal medewerkers van 3.500 in 1960 als de grootste textieldrukkerij van Europa.⁴³ De afzetmarkten van wax- en javaprints liggen voornamelijk in Centraal- en West-Afrika, een regio die zich kenmerkt door een niet stabiele politieke en economische ontwikkeling. Door enerzijds de sterke positie en anderzijds de grote eenzijdigheid, is Vlisco sterk afhankelijk van deze instabiele regio en bestaan er aanzienlijke risico's. Weliswaar is bij Vlisco in het verleden een afzetkanaal naar de West-Europese kledingindustrie opgezet, doch de afzet hierin is relatief gezien beperkt.

Uit concurrentieoverwegingen zijn marktgegevens en afzetcijfers van de African prints over het algemeen niet openbaar gemaakt. Wel is bij een terugblik in 2004 inzicht verschaft over de ontwikkeling van de afzet vanaf 1984 en de factoren die daarop van invloed zijn geweest. Zij zijn in onderstaande figuur weergegeven.

Grafiek 15.4 Exotic Fabrics van Vlisco; Crises door de geschiedenis heen⁴⁴



Volume in mln. yds.

Naast de gebruikelijke schommelingen veroorzaken in de eerste helft van de 90^{er} jaren maandenlange stakingen, devaluaties van de munteenheden van de Franstalige landen en de oorlog in Ivoorkust, een ernstige daling van de afzet. Duidelijk wordt welke geheel andere factoren

dan in de westelijke wereld de afzet in deze regio kunnen beïnvloeden.⁴⁵ In de jaren voorafgaand aan 1984 zal het niet anders zijn geweest en wordt duidelijk, waarom de spreiding van risico's het hoofdmotief is geweest van de fusies en overnames.

Door het onafhankelijk worden van de Afrikaanse landen, de gewenste ontwikkeling van de economie en de wens om een eigen lokaal industrialisatie proces op gang te brengen, wordt Vlisco in de 60^{er} jaren voor een moeilijk dilemma geplaatst. Daarbij gaat het om de keuze:

- de Afrikaanse markt vanuit Nederland blijven toeleveren met het risico dat het marktaandeel zal verminderen
- deel te nemen in de opzet van lokale textielbedrijven, maar daardoor de productie uit Nederland te beconcurreren.

Na ampele overwegingen kiest Vlisco voor het laatste en gaat deelnemen in de Afrikaanse industrialisatie. Zij participeert van 1960 tot 1972 in bestaande of zelf opgezette joint ventures in Ghana, Ivoorkust, Nigeria en Zaïre.⁴⁶ Vlisco verleent daartoe technische ondersteuning en Unilever is verantwoordelijk voor het algemene - en marketingmanagement.⁴⁷ Het hogere marktsegment van de Afrikaanse markten wordt vanuit Nederland bediend, de midden - en lagere marktsegmenten worden vanuit de nieuw opgezette lokale industrie toegeleverd. Na ruim 10 jaar blijkt dat Vlisco, zowel in de lokale productie als met de eigen productie uit Nederland, de positie in Afrika heeft versterkt. De verhouding lokale productie/import is in 1970: 30 % -70 %, en in 1982: 38 % - 62 %. Het belang van Vlisco in de lokale productie stijgt in dezelfde periode van 31 naar 45 %, het aandeel in de import neemt toe van 54 tot 57 %.⁴⁸ Duidelijk is dat de gedurfde beslissing tot deelname aan de lokale productie verantwoord is geweest.

Hoe risicovol deze investeringen waren, blijkt uit het feit dat in de 70^{er} en 80^{er} jaren door politieke - en sociale conflicten (burgeroorlogen en arbeiderszelfbestuur) diverse fabrieken ernstig werden beschadigd dan wel moesten worden geliquideerd of afgestoten. Ook kwamen door klimatologische omstandigheden fabrieken lange periodes stil te staan. Uiteindelijk zijn alleen de drukkerijen in Ghana en Ivoorkust gezonde ondernemingen geworden en is een aanzienlijke bijdrage geleverd aan de werkgelegenheid in die landen.⁴⁹

Bij Vlisco in Helmond heeft na de fusie een sterk accent gelegen op mechanisering en automatisering van de arbeidsintensieve lijmdrukprocessen. Mede daardoor is het aantal personeelsleden in de afgelopen 40 jaar gestaag gedaald van 3.000 in 1964 tot 600 in 2004.⁵⁰ Dankzij de aanwezige technologische competenties werd een aanzienlijk deel van het machinepark zelf gebouwd. Daardoor werd en wordt vanuit de technologie de concurrentiekracht versterkt. Een unieke situatie die in de textielindustrie, waar over het algemeen van standaard machines gebruik wordt gemaakt, slecht sporadisch voorkomt. Ondanks de oprichting van nieuwe productiecapaciteit in de Afrikaanse afzetmarkten wordt in de jaren 1981/82 bij Vlisco, terwijl de meeste KRL-ondernemingen moeten krimpen of sluiten, de capaciteit voor wax prints met ca. 25 % uitgebreid.⁵¹

In de 90^{er} jaren worden door Vlisco opnieuw belangrijke strategische maatregelen genomen met betrekking tot de positie in de Afrikaanse markt. Nadat Unilever in de voorgaande jaren het financiële belang reeds gedeeltelijk had teruggebracht, wordt in 1993 besloten het resterende belang, dat zij in 1960 in Gamma Holding heeft verkregen, in zijn geheel af te stoten. Gamma Holding verliest daardoor niet alleen een grootaandeelhouder, maar ook een partner in de Afrikaanse markten en een steunpilaar in moeilijke tijden. Kort daarop wordt Vlisco door Unilever in de gelegenheid gesteld de commerciële activiteiten van de exotische stoffen in de Afrikaanse markten over te nemen. Zo wordt o.a. in 1995 de Compagnie du Niger Français SA te Parijs overgenomen die de textiel distributieactiviteiten in de belangrijke Afrikaanse afzetlanden Benin, Ivoorkust, Niger en Togo verzorgt. Vlisco, dat zich historisch altijd geheel heeft gericht op de productie en dessinontwikkeling van de exotische stoffen, is nu ook verantwoordelijk voor de lokale verkoop en opereert vanaf dat moment als een geïntegreerde en financieel zelfstandige onderneming op de Centraal- en West-Afrikaanse markten.

Een jaar later wordt kans gezien meerderheidsbelangen te verwerven in de Ghana Textile Printing Company Ltd. en Uniwax SA. Deze, in de 60^{er} jaren met technische ondersteuning van Vlisco opgerichte locale ondernemingen beschikken over aantrekkelijke marktposities in de belangrijke afzetlanden Ghana en Ivoorkust. Ook wordt in Ghana een controlerend belang verkregen in een grote spinnerij/weverij combinatie, Juapong Textiles Ltd., die ruwdoek produceert voor de locale drukkerijen. Een achterwaartse integratie vanuit de bestaande belangen in de drukkerijen, waardoor de leveranties van het te bedrukken doek worden veilig gesteld.⁵² Voor het topsegment van de markt beschikt Vlisco over een productielocatie te Helmond en voor het midden- en lagere segment over een tweetal locaties in Ghana en Ivoorkust. Daarnaast beschikt zij over een fijnmazig distributie netwerk in de Centraal- en West-Afrikaanse markten. Een belangrijk aspect daarbij is dat de CFA franc, de munteenheid van de Franstalige Afrikaanse landen, in 1998 wordt gekoppeld aan de Franse franc en per 1 januari 1999 aan de Euro. Daardoor is het valuta-risicoprofiel voor Vlisco aanzienlijk verbeterd.⁵³

In 1999 is het rendement van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen van de exotische stoffen 29 %, terwijl dat van de gehele onderneming, exclusief het buitengewoon resultaat, 19 % bedraagt. De sector wordt in het jaarverslag dan ook als ‘zeer aantrekkelijk’ omschreven, is met een omzetaandeel van 18 % verantwoordelijk voor 25 % van het totale bedrijfsresultaat en vormt voor Gamma Holding nog steeds een hoeksteen van de onderneming.⁵⁴ Van het na de fusie met Hatéma door de holding uitgezette driesporenbeleid is in 2000 alleen het spoor van de exotische stoffen blijven bestaan. Dat is te danken aan de getoonde moed, de daadkracht en de wijsheid waardoor de volgende strategische stappen door Vlisco in het verleden met succes konden worden genomen:

1. Het opzetten en later verkrijgen van een meerderheidsbelang in productievervestigingen in de locale Afrikaanse markten.
2. De voorwaartse integratie door de overname van de verkooporganisaties in de verschillende landen.
3. Het ontwikkelen van een eigen technologie waardoor een voorsprong op navolgers werd verkregen en tevens de productie processen konden veranderen van arbeidsintensief naar kapitaalsintensief.
4. Het zelf bouwen van machines waardoor barrières voor nieuwe toetreders werden opgeworpen.
5. Het zich intensief inleven in de Afrikaanse cultuur, waardoor de toonaangevende collectie daaruit niet meer is weg te denken.

Met name door het laatste punt is dit unieke onderdeel van de Nederlandse textielindustrie goed verankerd in haar afzetmarkten. Een belangrijke basis daarvoor is gelegd door Jan Fentener van Vlissingen, die 42 jaar directeur is geweest. In de inleiding van het boek over ‘Meneer Jan’ wordt in 1990 gesteld: “Interesse in de bewoners van West Afrika, diens afkomst, diens smaak, zelfs diens gedachtewereld waren de drijfveren bij zijn artikelontwikkeling en bij zijn opvattingen over de kwaliteit van het product”.⁵⁵ Een goed voorbeeld van wat tegenwoordig heet ‘customer orientation’, maar bij Vlisco waren de ‘customers’ uit een geheel andere cultuur dan de producenten zelf en dat is een prestatie op zich.

15.2.3 Risicospreiding en schaalgrootte

Het ontstaan van Gamma Holding is verlopen als een tweetrapsraket door twee reuzenusies in 1964 en 1969 (hfdst 9.2.5 en 9.2.6). De hoofdoelen van beide fusies waren risicospreiding vanwege de omvangrijke schaalgrootte van Vlisco en expansie. Nadat de laatste fusie is afgerond wordt een driesporenbeleid opgezet.⁵⁶

1. Europese kledingstoffen, bestaande uit de bedrukte stoffen van de voormalige Nijverheid en het veel kleinere pakket van Vlisco.
2. Exotische stoffen, het overgrote deel van de productie van Vlisco (incl. dat van de gesloten fabriek van Ankersmit) die door Unilever in Centraal en West Afrika wordt afgezet.

3. Interieurproducten, die voor het grootste deel door Hatéma worden geproduceerd en worden aangevuld met de bedrukte gordijnstoffen van de voormalige Nijverheid.

Vanwege de gewenste risicospreiding wordt een verdere uitbreiding van de onderneming in de Europese markt als doel gesteld. Het jaarverslag van 1969 vermeldt:

“De inspanning zal zich in het bijzonder richten op de Europese markt. Dit betekent uitbreiding van de internationale verkooporganisatie en eveneens van het productieapparaat “ Een jaar later wordt de doelstelling verruimd. “Spreiding van belangen, zowel naar markten als naar producten, stelt een grotere groep beter in staat de risico’s, verbonden aan het optreden van externe veranderingen, op te vangen dan de middelgrote zelfstandige ondernemingen. Het voor de transformatie naar kapitaalintensiviteit noodzakelijke kapitaal, kunnen op den duur slechts de grotere ondernemingen zich in voldoende mate blijven verschaffen”.⁵⁷

Het is een duidelijke visie op de toekomstige ondernemingsstructuur en het is opvallend dat hierin reeds elementen vallen te herkennen van de veel later in gebruik geraakte mission statements. Ook is het opvallend dat niet veel middelgrote textielondernemingen zich deze wijze lessen ter harte hebben genomen om vanwege risicospreiding een grotere groep te vormen. Kennelijk hebben bij deze ondernemingen het behoud van de zelfstandigheid en het vertrouwen in de eigen strategie de overhand gehad. Uiteindelijk hebben in de afgelopen 50 jaar zo goed als alle middelgrote ondernemingen hun bestaan moeten beëindigen. Ook al heeft de praktijk bewezen dat niet alle reuzenfusies succesvol zijn geworden, de visie van Gamma Holding in 1969 was gezond.

Gebaseerd op bovenstaande visie wordt door Gamma Holding een groeilijn uitgezet, waarbij een duidelijke strategische keuze wordt gemaakt in de interieurmarkt te willen groeien (hfdst. 9.2.6). In het begin van de jaren ’70 is er bij Gamma Holding dus reeds van een duidelijk omschreven groeistrategie sprake. Zij verschilt daarmee van KNTC waar, met het nagestreefde ‘universele textielconcern’ van een veel minder duidelijk omschreven groei-richting sprake is, die dan ook minder succesvol is gebleken.

Welk effect de strategie van risicospreiding uiteindelijk heeft gehad toont onderstaande tabel, waarin het aandeel van de afzet aan de Afrikaanse markt in verschillende jaren is weergegeven.

Tabel 15.5 Aandeel van de Afrikaanse omzet in de totaal omzet van Gamma Holding (1964–2000)^{1) 58}

Jaar	Omzet aandeel Afrika	
1964	52 %	Vóór de fusie met Hatéma
1974	30 %	Na deze fusie
1984	35 %	Na de textielcrisis
1988	24 %	Na de start van de sector industriële textiel
2000	15 %	Na diverse grote overnames

1) De jaarpercentages zijn momentopnamen en kunnen per jaar door incidentele gebeurtenissen verschillen vertonen. In deze tabel gaat het echter meer om de trend dan om de absolute cijfers.

Met een omzetaandeel van 52 % in 1964 blijkt vóór de tweede fusie duidelijk het grote belang van de Afrikaanse afzet. De fusie had tot gevolg dat het dominante belang wordt verminderd tot 30 % in 1974. Ondanks de opbouw van de interieursector, maar ook door de textielrecessie waaraan Gamma Holding niet geheel ontkomen is, stijgt door de sterke groei van de Afrikaanse omzet het omzetaandeel in 1984 weer tot 35 %. Daarbij is ook van een sterke inhaalvraag sprake geweest.⁵⁹ Door de verdere uitbouw van de interieurproducten en van later opgezette nieuwe pijler ‘industriële stoffen’, zet de relatieve vermindering zich voort

tot 24 % in 1988. Daarna neemt de absolute Afrikaanse omzet weliswaar toe, doch de andere sectoren van Gamma Holding groeien door de overnames veel sterker. Bij de eeuwwisseling is het Afrikaanse omzetaandeel gedaald tot 15 %.

Het uiteindelijk doel lijkt dan min of meer bereikt en het jaarverslag van 2000 vermeldt dan ook: “dat de risico’s nu zijn beperkt”.⁶⁰ Kort daarvoor is vermeld dat de marktpositie van Vlisco in de Afrikaanse markten door de genomen maatregelen substantieel is versterkt en dat zowel geografisch, productietechnisch, als naar marktsegmenten een risicospreiding is bereikt.⁶¹ Aanvankelijk was risicospreiding voor Vlisco de belangrijkste reden voor de beide fusies, ruim 40 jaar later blijkt dat de risico’s binnen de Afrikaanse markt ook zijn gespreid. Er is dus sprake van risicospreiding binnen een gebied, dat aanvankelijk het risicogebied was.

Naast de politiek onzekere situaties is er op de zeer lange termijn het risico dat de kledinggewoonten in de Afrikaanse landen zullen verschuiven naar Westerse gebruiken. Een voorstelling hierover is echter zeer ongewis en ligt niet binnen de scope van deze studie.

Het personeelsbestand van Gamma Holding dat bij de start van de eerste fusie 5.250 personen telde, is ondanks de toename door overnames, door efficiencyverbetering, door mechanisering van het drukproces en reorganisaties, aan het einde van de recessieperiode in 1984 gehalveerd tot 2.662 personen. Daarna vindt door de talloze overnames in Europa en enkele in Afrika een sterke stijging plaats. Bij de eeuwwisseling is het concern uitgegroeid tot een voor de textielindustrie grote onderneming met een sterk internationaal karakter. Ultimo 2000 bedraagt het aantal medewerkers 8.800, waarvan slechts 13 % in Nederland. In de rest van Europa is 44 % werkzaam en in de andere werelddelen nagenoeg 43%.⁶² Binnen Europa behoort Gamma Holding in 2000 qua omzet tot de vijf grootste textielondernemingen.⁶³ Naast de risico spreiding is ook het andere doel dat in 1970 werd gesteld, “een grote onderneming worden”, bereikt.

15.2.4 Groei en uitbouw nieuwe pijler interieurtextiel

Teneinde naast de bedrukte ouderwets wordende japonstoffen een tweede pijler te verkrijgen, was De Nijverheid reeds in 1959 gestart met het bedrukken en verkopen van gordijnstoffen.⁶⁴ Daarom begint deze paragraaf over de interieurproducten met de ontwikkelingen van De Nijverheid die tot één van de grootste Nederlandse bedrijven in de interieursector is uitgegroeid.

* De drukkerij van de Nijverheid wordt in 1968 verplaatst naar Boekelo en krijgt in 1972 de naam Texoprint, terwijl de holding verder gaat onder de naam Gamma Holding. Bedrukte gordijnstoffen maken in de jaren '70 en '80 een sterke expansie door en Texoprint ziet kans de exportpositie zeer sterk uit te bouwen. Tezamen met Vlisco is Texoprint in de 80^{er} jaren de belangrijkste winstmaker van Gamma Holding. Gordijnstoffen zijn dan verreweg de belangrijkste productgroep geworden die de teruggang van de bedrukte stoffen voor de kledingindustrie meer dan volledig compenseert. Door twee drukmachines aan elkaar te koppelen, wordt Texoprint de eerste textieldrukkerij in Europa waar meer dan 20 kleuren in één run kunnen worden gedrukt. Zij krijgt daardoor een groot concurrentievoordeel en breidt de marktpositie sterk uit. Daarnaast is Texoprint een grote z.g. loondrukker voor derden. In de jaren '70 is bij Texoprint een concentrische diversificatie *Parisign* ontstaan; adviseren en verkopen van knowhow, dessins en drukwalsen (die niet meer tot de bestaande collecties behoren), aan de klanten van machinefabriek Stork waarvoor Texoprint inmiddels de modelafabriek is geworden (hfdst.14.7.). Deze kleinschalige maar bijzondere handelsactiviteit was financieel gezond en heeft tot in de jaren '80 bestaan.

Doel van de tweede fusie (Texoprint en Hatéma in 1969) was de naar verwachting groeiende markt voor de woningtextiel te betreden. Hatéma kende als belangrijkste productgroepen:

veloursstoffen voor meubels en gordijnen, tapijt en kunststoffen wand- en meubelbekleding.⁶⁵ Bedrukte gordijnstoffen zijn daaraan complementair. Rondom deze fusie wordt een drietal overnames gedaan waarvan het profiel soms wel, soms niet geheel past in de nieuw uitgezette strategie van interieurproducten, welke dan kennelijk nog niet geheel is uitgekristalliseerd.

* Nog vóór de fusie was door Hatéma de trijfabriek Leo Schellens & Co te Eindhoven overgenomen. Een bedrijf met een specialisatie in poolweefsels van mohair. Tijdens een periode van upgradering en bewerking van de nichemarkt van prestigieuze hotels en cruiseschepen, wordt de export sterk uitgebreid. Hoewel de marktomvang van het exclusieve en dure artikel mohair gering is, neemt het bedrijf, onder de vernieuwde naam Schellens Furnishing, in 1977 25 % van de wereldmarkt voor zijn rekening. Ofschoon de markt daarna in omvang afneemt ziet Schellens kans het aandeel op de wereldmarkt te doen toenemen tot ca. 33 % in 2000.⁶⁶

* Ook vindt een voorwaartse overname plaats van het kleinschalige textielbedrijf Tuma BV, dat is gespecialiseerd in 'bonded fabrics', met schuim gelamineerde stoffen. De afzet vindt plaats aan diverse industriële bedrijfstakken, zoals de schoenen- en de automobiellindustrie doch in hoofdzaak aan de dames- en kinderkledingindustrie. Tuma blijkt een goed renderend bedrijf te zijn en heeft bij de overname veelbelovende groeimogelijkheden.⁶⁷

* In 1970 wordt voor het eerst een overname gedaan in de interieursfeer, echter niet in die van woningen, maar in die van de auto's. Overgenomen wordt een producent van automatten en stoelhoezen, Van den Bergh's Fabriek van Auto-accessoires. Het bedrijf is afnemer van kunstleer van Hatéma. Er is van een voorwaartse integratie sprake, maar deze past niet goed binnen het dan bestaande textielconcern en wordt later weer afgestoten.

Wanneer deze overnames en de post fusie-consolidatieperiode voorbij zijn, wordt de strategische uitbouw van de interieursector serieus ter hand genomen. Aangezien Gamma Holding tijdens de crisisjaren slechts in beperkte mate wordt gehinderd door de slechte gang van zaken bij de conventionele textiel, worden met een zekere regelmaat overnames gedaan, die in vier richtingen plaats vinden:

1. Horizontaal: meer wandbekleding-, meer tapijtfabrieken en uitbreiding van de textieldrukkerijen.
2. Complementair en parallel: naast textiele- ook papieren wandbekleding.
3. Voorwaarts: door de overnames van groothandels en de opzet van een eigen winkelketen.
4. Internationaal: zowel naar productielocaties als naar afzetmarkten, achtereenvolgens in Duitsland, Frankrijk, België en Engeland, de VS en Australië, internationale horizontale groei.

Door de duidelijk afgebakende groeirichting worden geen overnames buiten de interieursector verricht en wordt geen energie verspild. Ook laat Gamma Holding zich niet verleiden tot de in die jaren in de mode gerakende diversificatie, al moet daaraan worden toegevoegd dat daarvoor ook niet, zoals bij KNTC, directe noodzaak bestond.

* In 1972 wordt een complementaire overname gedaan van een producent van gordijnstoffen en markiezendoek, De Haes Holland, afkomstig uit de surseance van de KNTU. Het bestaande pakket van velours- en bedrukte gordijnstoffen wordt daardoor gecombineerd met een groot assortiment unie- en bontgeweven gordijnstoffen. Strategisch is ook een stap vooruit gedaan bij het streven naar een betere balans tussen de productgroepen bedrukte stoffen en interieurproducten. Terwijl de afzet van gordijnstoffen na verloop van tijd onder druk komt te staan wordt een nieuw product ontwikkeld, verticale lamellen.⁶⁸

* Een jaar later volgt een gedurfde strategische alliantie die op dat moment vrij uniek voor de Nederlandse industrie kan worden genoemd. Met het grote Japanse textielconcern Kanebo worden in 1973 twee verkoop-joint ventures opgericht met als doel elkanders interieurartikelen

over en weer op de Europese - en de Japanse markt te gaan verkopen. Door de dan moeilijke economische situatie in Japan en in Europa komt de beoogde samenwerking niet tot ontwikkeling. Teneinde voorzienbare verliezen te voorkomen wordt de samenwerking na twee jaar opgeschort en daarna beëindigd.⁶⁹

In 1974 en 1976 wordt in West-Duitsland een nieuwe geografische markt geopend door achtereenvolgens de veloursproducent Bergmann & Leitner en de tapijtfabriek Globus teppich Fabrik Walter Poser GmbH over te nemen. Beide activiteiten worden eveneens door Hatéma in Nederland verricht en de bedoeling is dat er synergie zal gaan ontstaan tussen deze werkmaatschappijen. De eerste wordt na vijf jaar alweer afgestoten, Globus maakt echter in de 80^{er} jaren een gezonde groei door.

De sector wandbekleding, die ook reeds bij Hatéma in de vorm van textiele - en kunststofwandbekleding omvangrijk aanwezig is, wordt in 1977 verbreed door de parallelle overname van de behangselpapierfabriek Esta Behang BV te Enschede. Dankzij een nieuw en efficiënt productieproces realiseert dit bedrijf een voorspoedige groei.

Als gevolg van deze uitbreidingen wordt de marktpositie in de interieursector versterkt en krijgt het marketingbeleid verder gestalte door de organisatorische bundeling van alle marketingactiviteiten naar de woninginrichting-detailhandel en de objectensector onder het merk 'Hatéma' en naar de verf- en behang-detailhandel en doe-het-zelf-sector onder het merk 'Esta'. Door deze splitsing en een bundeling daarbinnen groeit de omzet van de interieursector verder door.

* In de 80^{er} jaren is het vrij stil wat overnames in de interieursector betreft. Alleen wordt in twee tranches van 50% in 1981 en 1986 een horizontale overname gedaan van Eurodomus BV te Waalre. Deze is de houdstermaatschappij van de BV Linnenweverijen v/h Van Dijk & Zonen en Kendix International Textiles BV. Van Dijk is een levendige, commercieel gedreven en creatieve textielonderneming van gordijnstoffen, huishoudtextiel en ziekenhuistextiel. De laatste had een samenwerking met Philips Medical Systems, een bijzondere vorm van combinatieverkoop. De gordijnstoffen zijn in een aparte vennootschap ondergebracht en worden verkocht onder het merk Kendix, waarin design en kwaliteit de boventoon voeren. Met een internationale positie past dit topmerk goed binnen de strategie van de hoogwaardige interieurtextiel van Gamma Holding. De kleinschalige andere activiteiten passen minder in de strategie en vormen een soort ruis, die bij latere overnames weer een aansluiting tot schaalvergroting vinden.

In 1989 en 1990 wordt nog een laatste tweetal groter acquisities in deze sector verricht.

* De eerste is een additionele overname van Nederlands grootste producent van behangselpapier, Sanders Behang BV. Dit bedrijf heeft als merkartikelfabrikant van behangselpapier een sterke positie op de Nederlandse consumentenmarkt en past goed naast de andere groepsmaatschappij Esta Behang die een exportpositie heeft opgebouwd in Duitsland en Frankrijk. Door de overname van Sanders Behang bezit Gamma Holding, tezamen met Esta Behang en Planox BV, de oorspronkelijke wandbekleding-activiteiten van Hatéma, een wandbekledinggroep van Europese schaalgrootte.⁷⁰

* Vervolgens worden internationaal de vleugels verder uitgeslagen door de overname van de Engelse textiel onderneming Arthur Sanderson & Sons Ltd in Engeland. Sanderson is een internationaal gerenommeerde producent van hoogwaardige bedrukte en geweven gordijn- en meubelstoffen, wandbekleding, tapijt en bedtextiel, dat voor een aanzienlijk deel onder het merk 'Sanderson' op de markt wordt gebracht. Sanderson dessins hebben een grote bekendheid

en worden wereldwijd onder merk verkocht. Hoewel het assortiment voornamelijk bestaat uit productgroepen die overlappend zijn met die van de Gamma groep, wordt door deze overname een grote internationale dimensie verkregen en wordt het marktaandeel in het topsegment van de interieurtextiel vergroot. Sanderson bezit zes productielocaties in Engeland, heeft eigen verkoopkantoren in de USA, Canada en Frankrijk en bijna 1100 medewerkers.⁷¹ Door deze overname is een strategische doelstelling bereikt, waarbij Gamma Holding met wandbekleding, interieurstoffen en tapijt een complete aanbieder is geworden voor woning- en kantoorinrichting op een aantal belangrijke West-Europese markten. Daarbij is er een aantal sterke merken in huis. Tot de Sanderson-groep behoort ook Dawes & Company Ltd., een weverij gericht op de Engelse kledingindustrie. De laatste past niet in de strategie, het betreft de eerder genoemde ruis die inherent is aan een grotere overname.

Door de bovengenoemde overnames en de sterke autonome groei van vooral Texoprint is de omzet in de sector interieurproducten gegroeid van zeer bescheiden tot een niveau van 574 mln. gld. in 1992. Het aandeel van de interieursector in de totale omzet van Gamma Holding bedraagt dan, inclusief de eerder geschetste ruis maar exclusief de retail activiteiten, 43 %.⁷² Dankzij de gerichte acquisitiestrategie heeft de sector interieurproducten een substantiële omvang gekregen, waarbij over het algemeen goede financiële resultaten zijn behaald. In 1992 wordt zij door o.m. de zwakke economische situatie, geconfronteerd met een winstdaling. De interieurindustrie heeft dan, wat West-Europa betreft, zijn hoogtepunt gehad. Er worden in de sector geen overnames meer verricht en er breekt een aantal niet gemakkelijke jaren aan waarin het accent verschuift van groei naar krimp.

15.2.5 Voorwaartse integratie naar handelsgeledingen

Met haar omvangrijke assortiment interieurproducten en de diverse merkartikelen is Gamma Holding via haar werkmaatschappijen in de 80^{er} jaren een belangrijke speler in de projecten- en consumentenmarkt, zowel bij de groothandel als bij de detailhandel. In 1984 doet Gamma Holding een gedurfde voorwaartse stap in de distributieschakel van de bedrijfskolom door de overname van de groothandel in meubelstoffen Bernard Reijn te Amsterdam. De voorwaartse integratie naar de handel past weliswaar niet geheel bij de zich juist verbredende productieactiviteiten, maar zij beperkt zich tot de speciale markt van meubelstoffen waarbij meubelmakers de afnemers/gebruikers zijn. Het jaarverslag over 1984 vermeldt dan ook dat door deze overname de positie in de meubelstoffen in Nederland aanmerkelijk wordt versterkt⁷³ Vijf jaar later wordt door de overname van Sanders Behang de daarbij behorende groothandel Eijffinger verworven. Deze grossier richt zich op het hogere marktsegment van de wandbekleding-, gordijn- en meubelstoffen en wordt zo de tweede groothandel binnen de Gamma organisatie. Als onderdeel van Sanders Behang roept deze overname, voor zover bekend, geen grote problemen op voor de eigen afzet van de Gamma werkmaatschappijen. Gamma Holding bezit dan twee voorwaartse integraties in de distributieschakel, maar de commerciële uitdaging gaat voort.

* Reeds voor, maar vooral na het herstel van de macro-economische situatie in 1983, hebben zich in de Europese consumentenmarkten belangrijke wijzigingen in het distributiepatroon voorgedaan, waarbij in het midden en lagere marktsegment een toenemende concentratietenden- dens in de detailhandel valt te constateren. Daarbij dreigt een belangrijk deel van de traditi- onele markt voor de merkartikelfabrikant in deze segmenten verloren te gaan. Om de groei daarvan op langere termijn veilig te stellen, neemt Gamma Holding in 1985 de principiële beslissing een eigen winkelketen op te zetten. Deze keten genaamd Hatéma Retail zal een deel van de binnen Gamma Holding geproduceerde interieurproducten tezamen met bij derden

ingekochte artikelen moeten gaan verkopen.⁷⁴ In hetzelfde jaar stopt Hatéma met de verkoop van interieurproducten aan de Nederlandse detailhandel en valt de omzet terug. In 1986 zijn tien eigen winkels operationeel waarin een kwalitatief hoogwaardig assortiment tapijt, gordijn stoffen en tapijten worden aangeboden tegen relatief lage prijzen.⁷⁵ Door het verder oprichten van eigen winkels, aangevuld met de overnames van enkele regionale ketens, is in 1989 een groep van 46 winkels ontstaan. Het kost echter moeite een plaats te veroveren in de consumenten-interieurmarkt, die in die jaren steeds meer gedomineerd gaat worden door een aantal lager geprijsde aanbieders zoals Ikea, Leen Bakker en andere ketens. Door tegenvallende omzetontwikkeling, het sluiten van kleine winkels en voortdurende reorganisaties blijkt de eigen keten moeizaam tot een verantwoord rendement te kunnen komen.

Omdat Hatéma Retail in 1996 nog steeds een structureel onvoldoende rendement oplevert, wordt besloten deze voorwaartse integratie naar de detailhandelssector te beëindigen. De overgebleven winkels worden vervreemd ofwel gesloten.

Bijna alle strategische concepten bij Gamma Holding zijn succesvol geweest en dat één enkele niet aan de verwachtingen heeft voldaan is op zich geen schande. Maar t.a.v. deze risicovolle voorwaartse integratie, waarbij geen sprake was van harmonische projectie, geheel nieuwe competenties en voor een productiebedrijf een geheel andere mentaliteit, had men ex ante problemen kunnen verwachten. Hatéma Retail is een voorbeeld van een niet goede strategische beslissing.

15.2.6 Opbouw nieuwe pijler technische textiel

In de crisisjaren van de KRL-industrie neemt ook bij Gamma Holding het aantal medewerkers af van bijna 4.400 ultimo 1974 tot ruim 2.800 ultimo 1983. Terwijl de periode van krimp, aanpassing en reorganisatie als afgesloten kan worden beschouwd en het macro-economisch herstel op gang begint te komen, kan in 1984 weer alle aandacht aan groei en ontwikkeling worden gegeven.

De uitbouw van de interieursector is dan grotendeels gerealiseerd maar er wordt aan een nieuwe pijler gebouwd, die wordt samengevat onder de naam 'Technische textiel voor industriële markten'. De doelgroepen zijn industriële afnemers die niet tot de textiel- of kledingindustrie behoren, maar grootafnemers zijn van gespecialiseerde textielproducten, die in hun eigen producten worden verwerkt. Evenals indertijd bij de keuze van de interieursector wordt opnieuw een duidelijk omliggende groeirichting vastgesteld, waarbinnen kan worden geacquireerd. Hierbij is vooral sprake van parallele overnames.

* Als eerste wordt in 1984 een onderneming overgenomen die "een stap wordt genoemd in de richting van een technisch hoogwaardige specialisatie op professionele marktsegmenten".⁷⁶ Verworven wordt een efficiënte onderneming die is gespecialiseerd in het breien van basisdoek voor de coating industrie, de automobiellindustrie en textieldrukkerijen, Eurames met 250 medewerkers. Dit bedrijf dat in de naoorlogse jaren door een textielonderneming uit de VS in samenwerking met de spinnerij Bamshoeve is opgericht, is een deelneming geweest van de KNTU, maar is daarna overgenomen door de andere oprichter. Zij heeft een sterke en financieel gezonde groei doorgemaakt, is een typisch op massaproductie ingesteld textielbedrijf en heeft een internationale marktpositie als industrieel toeleverancier opgebouwd. Er zijn twee productievestigingen in Nederland en Frankrijk en verkoopkantoren in Nederland, Frankrijk, Duitsland.⁷⁷

Binnen twee jaar wordt nog een drietal overnames gedaan van identieke bedrijven binnen deze sector, het zusterbedrijf van Eurames, Ames Mills UK in Engeland en Hera Textiles te Veenendaal. De eerste produceert technische breisels voor de Engelse markt en het kleinere

Hera is met een complementair assortiment een aanvulling voor Eurames in Nederland. Ook wordt overgenomen een weverij die technisch doek produceert, Molkenboer-Ten Hoopen, die vroeger ook tot de KNTU heeft behoord.

Door deze overnames heeft Gamma Holding op korte termijn in West-Europa een marktpositie verworven in de technisch doek-sector, waarvan de automobiellindustrie een zeer belangrijke afnemer is. Dankzij een emissie in 1986 en goede winstgevendende jaren is de solvabiliteit van Gamma Holding ruim boven de 60 % gekomen. Verdere overnames blijven echter uit, tot in de jaren 1989 - 1992 de opbouw van de nieuwe pijler met kracht wordt voortgezet. Niet alleen worden relatief veel overnames verricht, ook worden enkele grote ondernemingen overgenomen. De uitbreiding blijft horizontaal maar vooral internationaal gericht op de voortbrengers van technisch doek voor industriële afnemers, terwijl er één overname is met een mengvorm van groeistrategieën.

*Allereerst wordt in 1990 de Belgische textielgroep Textiles De Witte-Lietaer NV overgenomen met bijna 800 medewerkers met drie hoofdactiviteiten. In twee daarvan is ook Gamma Holding actief. Het bedrijf produceert traditionele, doch hoogwaardige huishoudtextiel voor de consumenten- en hotelmarkt en is een geografische aanvulling op de afzet van Linnenweverij Van Dijk & Zonen. Maar de belangrijkste reden voor de overname is dat De Witte-Lietaer is gespecialiseerd in geweven en gebreide stoffen voor de automobiellindustrie. Met een stijgend marktaandeel (ca. 6 % in 1990, 9 % in 1994) en klanten als Ford, Opel, Renault, Toyota en Volkswagen behoort zij tot de 10 grootste ondernemingen op dat gebied binnen Europa en biedt in samenwerking met Eurames gezonde groeimogelijkheden.⁷⁸ De derde sector van de Witte-Lietaer is een gespecialiseerde spinnerij met een omzetaandeel van 12 %. Opnieuw een voorbeeld van ruis bij een grotere overname. Wie zou in Nederland bij de teloorgang van Spinnerij Nederland ooit gedacht hebben, dat één van de meest succesvolle textielondernemingen in Nederland ooit nog in de eerste textielproductiefase, het spinnen, zou investeren?

De eisen die de automobiellindustrie stelt aan productontwikkeling, juist in time-leveringen en strenge kwaliteitsnormen, leiden ertoe dat steeds meer een co-makership relatie wordt opgebouwd. Teneinde deze ervaringen ook aan andere werkmaatschappijen te kunnen overdragen, worden daartoe in 1995 binnen Gamma Holding projectgroepen geformeerd die de speciale relatie met de individuele klant moeten opbouwen en onderhouden.⁷⁹ Daarin komt een voordeel van het behoren tot een concern tot uiting.

* In hetzelfde jaar wordt de functie van industriële toeleverancier versterkt door de overname van één van de drie grootste Europese specialisten op het gebied van gecoatete proces- en transportbanden met textieldoek als ondergrond, Ammeraal Conveyor Belting BV te Heerhugowaard. Afnemers zijn de industrie en de dienstverlenende sector. Van het in Nederland geproduceerde basismateriaal wordt in lokale vestigingen dicht bij de eindgebruiker het eindproduct volgens specificatie afgewerkt. Ammeraal beschikt daartoe over een internationaal distributienetwerk en 30 eigen vestigingen in 12 landen, waarbij 73% van de omzet wordt geëxporteerd. Door deze overname betreedt Gamma Holding een nieuwe PMCC, die van het intern transport, waarbij het technisch doek een beperkte rol speelt. Er is dus van een voorwaartse integratie sprake, maar met een sterk conglomeraat diversificatie-karakter.

Als korte voorgeschiedenis is het volgende feit vermeldenswaard. Vóór de overname door Gamma Holding, dreigde Ammeraal te worden overgenomen door het Duitse textielconcern

Verseidag. De directie van Ammeraal was daar niet gelukkig mee en zij benaderde KNTC met het verzoek of een eventuele aansluiting van Ammeraal tot KNTC tot de mogelijkheden behoorde. Na een feasibility studie zag de RvB deze diversificatie wel zitten, maar de RvC vond de prijs te hoog en de beoogde overname ging niet door. De directie van Ammeraal kreeg het advies aan te kloppen bij Gamma Holding, waarmee korte tijd later de deal werd gesloten. Daarmede is nog eens bewezen dat een schijnbaar uitgekristalliseerde strategie soms ook op toevalstreffers kan berusten.

* In 1992 wordt opnieuw een groot bedrijf overgenomen, waarvan de twee grootste pijlers aansluiten bij de industriële weefsels en de interieurstoffen van Gamma Holding. Er is van een dubbele horizontale internationalisatie sprake. Met negen productievestigingen in België en Australië, een exportaandeel van 90 % en met ruim 1750 medewerkers is Bekaert Textiles NV in België een internationale speler. De industriële leverantie aan de matrassenindustrie is het hoofdmotief voor de overname, daarnaast worden gordijn-, meubel-, en wandbekledingstoffen geproduceerd, die passen in de sector interieurstoffen. Opmerkelijk is dat Gamma Holding juist in de voorliggende jaren een aantal van deze verliesmakende activiteiten in Nederland heeft gesloten, zoals De Haes Holland en de Hatéma veloursproductie. Vóór de overname heeft Bekaert tezamen met een Tsjechische partner aldaar een nieuwe fabriek opgezet voor interieurstoffen. Om de marktpositie in Oost-Europa te versterken en daar over een goedkope toeleverancier te kunnen beschikken, wordt vervolgens door Bekaert een meerderheidspositie daarvan verworven. Het is een voorbeeld van een belang in een productiebedrijf in een relatief goedkoop land, dat binnen de KRL-industrie, voor zover bekend, nauwelijks is voorgekomen. Teneinde haar marktaandeel in de matrasstoffen te versterken, start Bekaert in hetzelfde jaar een additionele activiteit, de productie van gebreide matrastijk.

25 Jaar daarvoor heeft zich eenzelfde additionele maatregel voorgedaan, toen KNTC naast het geweven doek voor kledingstoffen, tricotdoek aan het assortiment toevoegde. De afzet van vooral modische kledingstoffen was vaak grillig en moeilijk te plannen en na enkele jaren liep deze additionele uitbreiding dan ook weer vast. De afzet aan de matrassenindustrie is meer stabiel van aard en beter te plannen. Een ander verschil is dat de afnemers van de modestoffen door verplaatsing van de kledingindustrie zo goed als verdwenen zijn, terwijl die van de matrassen een meer blijvende bedrijvigheid lijkt, omdat matrassen door hun omvang en gewicht niet zo gemakkelijk door invoer uit een goedkoop land lijken te worden verdrongen. Of deze situatie in de wereld die steeds meer globaliseert blijvend is, zal de toekomst leren.

Vanwege de noodzakelijke consolidatie, de saneringen alsmede de commerciële uitbouw van Vlisco in de Afrikaanse markten, wordt het enkele jaren stil wat betreft de overnames in Europa. Als vanaf 1996 de omzet en de resultaten, mede als gevolg van reorganisatiemaatregelen weer toenemen, wordt aan het strategisch beleid opnieuw een concrete invulling gegeven. Voor een tweetal bestaande PMCC's worden aanvullende producten en nieuwe internationale marktposities verworven. We zien hierbij dezelfde strategische maatregelen als bij KNTC, overnames van bedrijven met gelijke of complementaire producten in nieuwe geografische markten, de internationalisatie van kernactiviteiten, alleen betrof het bij KNTC meer geavanceerde producten. Door de overname worden echter ook nieuwe PMCC's aan Gamma Holding toegevoegd.

* Allereerst wordt in 1996 de Franse producent van tricot-autostoffen Delcar SA overgenomen waardoor de positie van Gamma holding als 'preferred supplier' op de Europese - en vooral Franse automarkt wordt versterkt. Ten behoeve van de verdere internationalisatie van de sector transportbanden, wordt in 1997 in de VS een producent van proces- en transport banden overgenomen, Chemprene Inc.

Kort voor het einde van de eeuw in 1999 doet Gamma Holding opnieuw een grote overname waardoor m.n. de bestaande sectoren transportbanden en industriële stoffen op internationale schaal verder worden uitgebouwd. Met de verwerving van Verseidag AG in Duitsland, een internationale onderneming met 1400 medewerkers, werkzaam in 26 dochterbedrijven, een omzet van bijna 600 mln. gld., waarvan 80% export en een winst van ca. 50 mln. gld., slaat Gamma Holding een grote slag.⁸⁰ Verseidag bezit een viertal activiteiten:

1. Proces-, transport- en transmissiebanden, Verseidag Beltech.
2. Technische textiel m.n. screen- en filtertechnologie, Verseidag Techfab.
3. Coating- en procestechnologie, Verseidag Indutex.
4. Productie van zeildoek voornamelijk voor schepen, Dimension Polyant.

Bij de proces-, transport- en transmissiebanden behoort de nieuwe combinatie tot de top drie van de wereld en worden op de gebieden van productie, ontwikkeling en verkoop synergetische voordelen behaald. De screen- en filtertechnologie, de coating- en procestechnologie, alsmede het zeildoek zijn beperkt concentrische diversificaties en slechts ten dele aansluitend op de bestaande activiteiten. Daarbij is van minder synergie met de bestaande activiteiten sprake, anderzijds zijn het technologisch hoogwaardige textielproducten voor industriële markten.

Gamma Holding is door deze acquisities een sterk gewijzigde onderneming geworden. Het hoofdaccent ligt niet meer op de interieuractiviteiten maar op de industriële markt. Daarnaast is zij door de overnames sterk geïnternationaliseerd en van grote omvang geworden. Zij heeft zich opnieuw genesteld in de laatste schakels van de textielbedrijfskolom en is ondanks de kleine schaal in Nederland de bedrijfstak textiel op internationale schaal toch trouw gebleven.

Naast de hoogwaardige en gespecialiseerde doeken die aan de industriële markt worden afgeleverd kent Gamma Holding nog één ander product dat aan de industriële markt wordt afgeleverd, een concentrische diversificatie die reeds vroegtijdig is ontwikkeld.

* Uit de ervaring met het etsen en graveren van drukwalsen, is bij Vlisco in de 60^{er} jaren, een concentrische diversificatie ontstaan, het produceren van printed circuits voor de elektronica industrie. Deze wordt ondergebracht in een lege vennootschap, Ramaer. Hoewel deze werkmaatschappij door de groei van de elektronica op zich een goede ontwikkeling vertoont, blijft zij kleinschalig te midden van de groeiende textielactiviteiten. Om de blik op deze branchevreemde activiteit te verruimen wordt in 1981 naar een vergroting gestreefd en wordt daartoe de Particuliere Participatie Maatschappij Oost Zuid opgericht. Vervolgens wordt een viertal kleine elektronica bedrijven overgenomen, maar het geheel blijft kleinschalig en de vreemde eend in de Gammabijt wordt na enkele jaren verkocht.

De gang van zaken bij Gamma Holding is nooit zo zorgelijk geweest als bij KNTC. Daarom was ook de noodzaak om risicovolle diversificaties op te zetten minder aanwezig en daarom is groei gezocht in richtingen die dichter bij de bestaande activiteiten lagen en minder uitdagend waren dan diversificaties. De voorwaartse integratie naar de detailhandel en de concentrische diversificatie Ramaer waren daarop een uitzondering, maar zij waren relatief kleinschalig.

15.2.7 Krimpstrategiën

1. Capaciteitsreductie

In de tweede helft van de 70^{er} en van de 90^{er} jaren is ook Gamma Holding door de tegenvallende gang van zaken in een aantal werkmaatschappijen niet ontkomen aan het nemen van krimpmaatregelen. Sanering van onrendabele assortimenten, reductie van de capaciteit, samenvoeging en zelfs sluiting van fabrieken moesten worden doorgevoerd. Daarnaast

hebben gedurende de laatste 40 jaar met name bij Vlisco in de wasdruk-activiteiten vele mechanisatie- en automatiseringsmaatregelen plaatsgevonden, waardoor ook daar het aantal medewerkers aanzienlijk is gedaald.

Doordat vooral in de 70^{er} jaren enkele sectoren wel groei vertoonden, hebben grootschalige gedwongen ontslagen niet hoeven plaats te vinden. Wel is een enkele keer aan oudere medewerkers de mogelijkheid van vervroegde pensionering aangeboden, waarvan ruimschoots gebruik werd gemaakt. In onderstaande tabel is, evenals bij KNTC, het aantal werknemers van de KRL-industrie en van Gamma Holding in Nederland en in totaal weergegeven.

Tabel 15.6 Aantal werknemers KRL-industrie en Gamma Holding 1965–1985⁸¹

	Bedrijfstak KRL industrie x 1.000	Index	Gamma Holding Nederland x 1.000 ¹⁾	Index	Gamma Holding totaal x 1.000	Index
1965	42.500	156	3.500	78	3.500 ²⁾	78
1970	27.300	100	4.500	100	4.500	100
1975	17.800	65	3.960	88	3.960	88
1980	10.300	38	2.900 ³⁾	64	3.200	71
1985	5.400	20	2.600 ³⁾	58	3.060	68

1) Het overgrote deel van het personeel was werkzaam in de KRL-sector, slechts een klein deel in de wol- en tapijt- sectoren.

2) Het aantal medewerkers in de joint ventures in Afrika is hierbij niet meegeteld. Door ons geschat.

Door de reuzenfusie met Hatéma in 1969 neemt het aantal werknemers van 1965 tot 1970, in tegenstelling tot de daling in de bedrijfstak, met 22 % toe. Terwijl daarna de gezamenlijke KRL-industrie in het tijdvak 1970–1985 80% van de werkgelegenheid moet prijsgeven, is dat percentage bij Gamma Holding met 42 % aanzienlijk lager. Een belangrijke oorzaak daarvan is dat Gamma Holding minder over conventionele KRL-activiteiten, zoals spinnen en weven, beschikte en voornamelijk op veredeling georiënteerd was. Door de moderne chemische proces-technologie werd deze productiefase aanvankelijk niet beconcurrereerd door productie uit de lagere lonen landen. Sterker nog, de drukkerijen konden juist gebruik maken van het aanbod van goedkope weefsels uit opkomende landen. Daarnaast vonden met een zekere regelmaat overnames plaats, ook uit aanpalende bedrijfstakken in de interieursector, die niet met een structurele neergang werden geconfronteerd. Dat neemt niet weg dat er bij een aantal andere sectoren van Gamma Holding in de periode 1970–1985 personeel- en capaciteitsreducties hebben plaats gevonden. Voor de Nederlandse activiteiten maar ook voor de totale onderneming, was de daling aanzienlijk minder dan die van de KRL-industrie. Hieronder worden de genomen krimpmaatregelen kort toegelicht.

* Kort na de tweede fusie (1970) wordt besloten de niet meer rendabele productie van dekens, met uitzondering van de elektrische dekens, bij Hatéma te beëindigen. Er wordt niet, zoals elders veelvuldig in de bedrijfstak is voorgekomen, gewacht of gehoopt dat zich een vraaghersstel zal voordoen. Het is dan reeds bij het management duidelijk: “De rentabiliteit laat reeds jaren te wensen over als gevolg van een veel te grote Europese deken productiecapaciteit in verhouding tot de afzetmogelijkheden, zodat dit besluit vroeger of later toch had moeten worden genomen”.⁸² Het is niet duidelijk of toen reeds het marktinzicht bestond dat door de toepassing op grote schaal van centrale verwarming en de opkomst van de dekbedden, de vraag naar dekens sterk zou gaan afnemen. Duidelijk is wel dat er niet is gedraald om in sociaal opzicht moeilijke maatregelen te nemen.

In de jaren 1975 - 1980 wordt ook Gamma Holding geconfronteerd met het zich verslechterende economische klimaat. De afzetproblematiek in de Europese kledingdruk-sector en de stagnatie in de woningtextielmarkt noodzakten tot kostenbesparingen, capaciteitsreductie en

personeelsvermindering. Naast werktijdverkorting wordt op diverse locaties de capaciteit verminderd, met name bij de weverijen van Hatéma en De Haes Holland. Bij de laatste worden de activiteiten eerst nog samengevoegd in één vestiging maar enkele jaren later wordt ook deze gesloten. Alleen de kleinschalige productie van het nieuwe product lamellen en rolgordijnen blijft nog ruim een decennium in bedrijf. Hiermede wordt nog eens bewezen hoe cruciaal productontwikkeling en nieuwe producten zijn voor de continuïteit van een textielonderneming.

Door een algemene personeelsstop, een gericht overplaatsingsbeleid, vervroegde pensionering, natuurlijk verloop en dankzij het feit dat Vlisco in die jaren een sterke groei kent, kan een omvangrijk collectief ontslag bij Gamma Holding worden voorkomen. Wel leiden deze maatregelen, ondanks enkele overnames, tot een vermindering van het aantal medewerkers. Het winstniveau valt in de jaren 1975 tot 1980, met uitzondering van 1976, licht terug. Desondanks kan de vervroegde pensionering worden gefinancierd en blijft de dividend-uitkering in stand. Ook de solvabiliteit van Gamma Holding daalt in de tweede helft van de 70^{er} jaren slechts licht en blijft uiteindelijk stabiel rond 40 %. Zowel de vermindering van de financiële - als de personeelskengetallen vormen dan een gunstige uitzondering in de bedrijfstak.

* In de 80^{er} jaren wordt in bijna alle sectoren weer een groei ingezet. Een uitzondering daarop zijn de veloursgordijnstoffen, waarin Hatéma als één van de laatste aanbieders is overgebleven. Na een aantal verliesgevend jaren wordt in 1989 de productie van veloursstoffen gestaakt en wordt het marktaandeel overgedragen aan collega/concurrent Artex.⁸³ Wel wordt bij Hatéma onder de naam Parabeam een kleinschalige ontwikkelingsactiviteit, de productie van dubbelweefsel voor composieten, voortgezet.

Ook wordt de sterk gedaalde productie van Europese kledingstoffen, die aanvankelijk vanuit Helmond met Boekelo werd samengevoegd, in 1987 beëindigd.

Als voor het eerst na 14 jaar winststijging de winst van Gamma Holding in 1992 daalt, worden opnieuw krimpmaatregelen genomen. Bij Vlisco, Sanderson, Ammeraal, Texoprint en De Witte Lietaer worden capaciteitsaanpassingen doorgevoerd. Ondanks een kort herstel worden in de tweede helft van de 90^{er} jaren opnieuw werkmaatschappijen uit de sector interieurproducten geconfronteerd met tegenvallende ontwikkelingen. Omzet en resultaten dalen, kostenreducties, reorganisaties en capaciteitsreducties worden bij Sanders en Esta, Globus tapijten (D) en Sanderson (UK) doorgevoerd en de activiteiten van Texoprint en Hatéma Retail worden gesaneerd.

Na een zeer succesvolle periode van ruim 20 jaar wordt Texoprint vanaf 1992 door afnemende economische groei, andere materialen, verandering in distributiekanaalen, overcapaciteit en toenemende internationale concurrentie met steeds moeilijker marktomstandigheden geconfronteerd. Ook raakt de bereikte technologische voorsprong verloren. De financiële resultaten van Texoprint komen onder druk te staan en er breekt een tijdperk aan van krimpmaatregelen en reorganisaties. In 1995 vindt een eerste capaciteitsaanpassing plaats, maar na een kort herstel zet in de volgende jaren de neergaande lijn zich voort. De optredende onderbezetting kan niet worden opgevuld met andere artikelen, de capaciteit en het aantal medewerkers worden verder teruggebracht. In het jaar 2000 wordt Texoprint verkocht aan een groep investeerders, onder wier leiding het snel mis gaat. In 2002 wordt het faillissement over Texoprint uitgesproken. Daarna neemt KTV uit Eibergen de boedel over, het personeelsbestand is dan gedaald van 400 tot 40. In 2005 gaat ook de KTV ter ziele.

2. Desinvesteringen

Naast bovengenoemde capaciteitsreducties en saneringen vindt ook een aantal desinvesteringen plaats. Het merendeel betreft kleinere activiteiten die minder goed passen in het grootschalig geworden concern of die achterblijven in rendement, er vindt één grootschalige

desinvestering plaats. Net als bij KNTC vertonen deze opruimactiviteiten een piek bij een (gedeeltelijke) wisseling van het management, zo ook bij Gamma Holding in de jaren '90. Gamma Holding begint echter met deze toepassing van dynamisch portfoliomanagement op een veel eerder tijdstip.

*De eerste desinvesteringen vinden plaats in de tweede helft van de 70^{er} jaren, als de vroege niet geheel passende overnames worden vervreemd. Door de optredende structurele afzetproblemen aan de kleding industrie en de daardoor ontstane verliezen, worden de activiteiten van Tuma beëindigd. Een jaar later wordt “wegens betere toekomstkansen elders” Van den Bergh Autoaccessoires afgestoten⁸⁴. Ruim 20 jaar later wordt de in 1965 opgezette joint venture Amatex om spreien te produceren, gezien de teleurstellende financiële resultaten en het gebrek aan toekomst perspectief, in 1987 gesloten. De vraag naar spreien is sterk terug gevallen, maar Amatex heeft het nog lang volgehouden. Ondanks het feit dat de Particuliere Participatie Maatschappij Oost Zuid een viertal kleine elektronica bedrijfjes heeft overgenomen blijft het toch te kleinschalig en past het net als Ramaer niet binnen het concern. De participatiemaatschappij wordt in 1987 verkocht aan een financiële instelling. Gezien de snelle technologische ontwikkelingen, de toenemende concurrentie en de betere toekomstmogelijkheden elders, wordt kort daarna Ramaer vervreemd. De enige binnen Gamma Holding ontstane diversificatie is binnen de sterk gegroeide textielactiviteiten een vreemde eend gebleven. Het streven naar diversificatie wordt beëindigd.

Ook in de 90^{er} jaren worden de desinvesteringen voortgezet en wordt de kleinschalig geworden weverij van technisch doek, Molkenboer-ten Hoopen “wegens het niet meer passen binnen de kernactiviteiten” overgedragen aan de Nederlandse Jute Industrie.⁸⁵ Enkele jaren later wordt, gezien de minder gunstige ontwikkeling en de kleinschaligheid, De Haes Holland BV aan Blijdenstein-Willink overgedragen. Reeds ten tijde van de fusie met Hatéma in 1969 was één van de sterke producten vinylwandbekleding met textiel als achtergrond, dat o.a. onder de merknaam ‘Suwide’ op de markt werd gebracht. Teneinde verdere groei te stimuleren werden productie en verkoop later ondergebracht in een aparte werkmaatschappij, Planox. In de 90^{er} jaren lieten omzet en resultaat een ongunstige ontwikkeling zien en werd besloten deze wandbekleding-activiteiten te beëindigen. Ook de productie van de niet meer rendabele brei-activiteiten van Hera Textiles in Veenendaal worden in 1997 wegens onvoldoende uitzicht op een rendementsverbetering afgebouwd. In hetzelfde jaar worden de onrendabele tapijt-activiteiten van Sanderson in Engeland afgestoten.

De omzet binnen de sector interieur heeft vanaf het begin van de jaren '90 onder druk gestaan. Het middensegment van de markt met de traditionele grossiers blijkt voor een aanzienlijk deel te zijn weggevallen en is er een massa segment overgebleven met een sterke marktconcentratie bij een aantal winkelketens. Daarnaast resteert er een klein doch exclusief marktsegment van speciaalzaken. De productcycli zijn steeds korter geworden en de concurrentie uit landen met lagere lonen is sterk toegenomen. Ondanks talloze capaciteitsverminderingen, saneringen en verlaging van de kostprijs, blijft het rendement onvoldoende en voldoet het niet meer aan de gestelde normen. Een verbetering van de situatie in de toekomst wordt niet meer verwacht. Na een managementwisseling wordt in 1999 het ingrijpende besluit genomen de gehele sector interieurproducten, de belangrijke pijler die sinds een strategische studie in 1969 aan Gamma Holding werd toegevoegd en daarna uitgebouwd, te desinvesteren. De aanvankelijk geschetste groeiperspectieven zijn verwezenlijkt en de sector heeft in de periode 1970–1992 een grote bijdrage geleverd aan de groei van Gamma Holding. Daarna nam zij sterk af.⁸⁶ De gehele sector, bestaande uit tien werkmaatschappijen in Nederland, Duitsland en Engeland, met een gezamenlijke omzet van ruim 350 mln. gld. en ca. 1.300 medewerkers wordt binnen twee jaar afgestoten. Aan het einde van het jaar 2000 is de gehele interieursector uit de boeken van Gamma Holding verdwenen.

Niet alleen voor Gamma Holding maar ook binnen de KRL-bedrijfstak was het afstoten van de interieursector een majeure operatie. Het was een moedige strategische ommezwaai, die gezien de afnemende winstgevendheid van deze sector en de behoefte aan investeringsmiddelen voor de verdere uitbouw van de internationale industriële markten als logisch kan worden gekwalificeerd. Tezamen met de desinvestering door KNTC van MRT in Zuid-Afrika en de daarop volgende aankoop van Synbra Unie ten behoeve van het uitbouwen van de kunststoffen sector, zijn deze beide grote desinvesteringen een voorbeeld van dynamisch portfoliomanagement. Door deze maatregel daalt het aantal medewerkers in Nederland sterk, terwijl dat door acquisities in het buitenland juist zeer sterk toeneemt. In onderstaande tabel is de ontwikkeling van het aantal werknemers in het laatste decennium van de vorige eeuw weergegeven.

Tabel 15.7 Aantal werknemers in Nederland, in het buitenland en totaal bij Gamma Holding 1990–2000⁸⁷

	Gamma Holding in Ned. x 1.000	%	Gamma Holding buitenland x 1.000	%	Gamma Holding totaal x 1.000	index
1990	2.940	53	2.560	47	5.500	100
1995	2.200	39	3.440	61	5.640	103
2000	1.140	13	7.660	87	8.800	160

Terwijl het aantal medewerkers in Nederland tot bijna een kwart is verminderd, is dat in het buitenland verdubbeld. De productie van exotische stoffen is voor een deel overgebracht naar de Afrikaanse markten waar ook de commerciële organisaties zijn verworven. Maar de belangrijkste groei in het buitenland is ontstaan door de overname van een drietal grote buitenlandse textielconcerns. Er heeft geen verschuiving van bestaande productie naar het buitenland plaats gevonden, maar internationalisatie, waarbij nieuwe productieprocessen en nieuwe markten zijn overgenomen. De minder rendabele productie in West-Europa is verkocht en er zijn beter rendabele buitenlandse activiteiten voor teruggekocht.

Bij de eeuwwisseling kan worden gesproken van een vijftal kernactiviteiten. Vier daarvan zijn gebaseerd op geavanceerde textielprocessen, terwijl één activiteit als textielverwant kan worden gekarakteriseerd. Met een internationaal over vier continenten gespreid productie-apparaat, dat vele geografische markten bedient is Gamma Holding een concern geworden waarvan de risico's geografisch en naar assortimenten zijn gespreid. In het jaarverslag 2000 wordt vermeld: "dat de risico's nu zijn beperkt", maar het blijft allemaal wel textiel.

In het jaar 2000 kent Gamma Holding de volgende kernactiviteiten⁸⁸:

1. Process and conveyor belts. Proces- en transportbanden voor o.a. de voeding- en genotmiddelen industrie, landbouwindustrie, vliegvelden en distributiecentra. Met 5 productie-locaties en een netwerk van distributeurs wordt gestreefd het huidige wereldmarktaandeel van ruim 20 % in deze markt te consolideren en geografisch uit te breiden.
2. Specialties. Een brede range van technologieën en artikelen zoals o.a. filters voor medische toepassingen en de procesindustrie, gecoate textiel voor tenten, zeilen, composieten voor containers, kogelwerend materiaal en driedimensionale glasvezelweefsels voor de composietenmarkt.
3. Automotive. Ontwikkeling, ontwerp, productie en distributie van stoffen die worden gebruikt voor bekleding van auto's. De werkmaatschappijen hierin behoren gezamenlijk tot de top drie van Europa.

4. Industrial applications. Productie en levering van jacquard-geweven matrasstoffen en doek voor kinderwagens en buggy's. Met vestigingen in Europa, Australië en USA wordt een leidende mondiale marktpositie ingenomen.
5. Exotic Fabrics: Deze oudste pijler van Gamma Holding ontwerpt in Nederland, produceert aldaar en in een aantal Afrikaanse landen en verkoopt deze African Prints voor het top- en middensegment in West- en Centraal-Afrika.

De huidige strategie in de nieuwe eeuw is erop gericht de positie binnen deze kernactiviteiten verder internationaal uit te bouwen:

- door productie en verkoop van hoogwaardige producten
- door autonome groei, product-innovaties en acquisities
- in bestaande en nieuwe attractieve, aanverwante markten.

Een uitzondering vormen de exotische stoffen waar alleen autonome groei wordt nagestreefd.⁸⁹

Als **succesfactoren** van de langere termijn kunnen worden genoemd:

- risico spreiding
- strenge selectie naar groeimarkten
- consistent toegepaste strategieën
- ontwikkelen van onderscheidende competenties.

Als **faalfactoren** kunnen worden onderkend:

- het te lang vasthouden van 'ruis' bij overnames
- nauwelijks diversificaties

15.3 KNTU

15.3.1 Hoofdlijnen van de strategie

Het unieke idee om een groot aantal familietextielondernemingen samen te smeden tot een groot textielconcern dat in staat zou zijn de toenemende internationale EEG-concurrentie het hoofd te bieden, is op een volledige mislukking uitgelopen. Voor de deelnemende spinnerijen was door voorwaartse integratie een gegarandeerde afzet het doel van de fusie. Voor de weverijen was de mogelijke modernisering een belangrijk uitgangspunt voor deelname. Voor de familieaandeelhouders was de mogelijkheid aandelen in besloten familievennootschappen te kunnen omruilen tegen courante KNTU-aandelen van grote betekenis. Na de fusie in 1962 lag het accent op stabilisatie om door integratie en schaalgrootte een lage kostprijs zou kunnen realiseren, daarnaast werd een hoofdkantoororganisatie opgetuigd. Vervolgens werd korte tijd een groeistrategie uitgevoerd teneinde door overnames van garenverwerkende bedrijven de ongunstige balans tussen spinnerij- en weverijcapaciteit te verbeteren. Tegelijkertijd moest alle aandacht worden gericht op het wegwerken van de omvangrijke verliezen bij zowel de aanvankelijke partners als bij de overgenomen bedrijven. Ondanks sluitingen, samenvoegingen en massaontslagen moest 10 jaar na de start surseance worden aangevraagd. Een jaar later ging de KNTU failliet. Het merendeel van de werkmaatschappijen kon worden ondergebracht bij andere textielondernemingen waardoor het overgrote deel van de werkgelegenheid voor een aantal jaren in stand kon worden gehouden. In bijlage 1.4 worden de belangrijkste kengetallen van de KNTU vermeld.

15.3.2 Stabilisatie en opbouw concernorganisatie

Bij de start van de fusie in 1962 werd gekozen voor een geleidelijke overgang van een groep min of meer zelfstandig opererende familieondernemingen via de weg van "coördinatie en specialisatie naar een geïntegreerd textielconcern".⁹⁰ Dat lijkt een verstandige route, mits een onderneming zich in rustig vaarwater bevindt. In de textielindustrie was het tegendeel het

geval en zeker bij de KNTU, waar reeds in de twee eerste jaren verlies werd gemaakt. Desondanks werd voortvarend begonnen met de opbouw van een concern met stafafdelingen, zoals een Technologisch Centrum, een Bedrijfseconomisch Bureau, een Bureau voor Marktonderzoek en een Interne Accountantsdienst, gevolgd door een Bureau Organisatie en een Rekencentrum. Binnen enkele jaren zouden de stafdiensten een voor de branche niet geringe omvang bereiken van 150 personen en werden deze ondergebracht in een apart staand hoofdkantoor.⁹¹ Daardoor werd letterlijk en figuurlijk een afstand gecreëerd tussen staf en uitvoering en groeide er interne weerstand tussen werkmaatschappijen en hoofdkantoor, die niet bevorderlijk was voor de noodzakelijke teamgeest in de toen moeilijker wordende tijden. In een beschrijving van deze fusie spreekt oud-curator Domsdorf over dit hoofdkantoor als: "het falen van de afstandsbesturing vanuit het hoofdkantoor, waar men gedurende jaren de muziek van de machines niet meer had gehoord".⁹² Wellicht was het verstandiger geweest om de bestaande staforganen van het beste of grootste bedrijf uit te bouwen tot de gewenste omvang, dan reeds vroegtijdig een apart hoofdkantoor op te zetten.

Een ander aspect van de organisatie was het zeer omvangrijke aantal directeuren, die met de fusies en overnames waren meegekomen en vanwege de familierelatie hun functie konden behouden. In het jaarverslag van 1966 worden naast een RvB van drie personen 38 directeuren genoemd voor de 14 KNTU bedrijven. Ter vergelijking: KNTC kent in hetzelfde jaar bij een ruim 10 % groter personeelsbestand in Nederland een RvB en een coördinatiecommissie van in totaal 11 personen.⁹³ Toen de textielfabriek Gelderman in 1964 werd benaderd om tot de KNTU toe te treden was één van de redenen van afwijzing: "De overkoepelende concerndirectie en haar staf kosten ongeveer 5 % van de omzet. Daar de gemiddelde winstmarge in de textielindustrie minder dan 5 % bedraagt, is het concern KNTU op termijn tot ondergang gedoemd".⁹⁴ Aangenomen mag worden dat er meer redenen voor de afwijzing van het verzoek waren, doch de uitspraak getuigde toen van een vooruitziende blik.

15.3.3 Groeistrategie, vermindering van de onbalans

Bij de beschrijving van de fusie KNTU in hoofdstuk 10, is reeds uiteengezet dat deze defensieve fusie werd opgezet vanuit een vijftal spinnerijen die ernaar streefden door middel van integratie met een aantal weverijen hun winstgevende afzet veilig te stellen. Bij de start was de capaciteit van de spinnerijen aanzienlijk groter dan die van de weverijen. Van de totale omzet aan derden was ruim 50 % afkomstig van de spinnerijen en minder dan 50 % van de garenverwerkende bedrijven.⁹⁵ Bij een garenbestanddeel in de kostprijs van een garenverwerkend bedrijf van gemiddeld 33 % (afhankelijk van het artikelenpakket lag dit percentage in die jaren tussen de 25 en 45 %), moest dus bijna 3/4 van de spinnerijproductie aan derden worden afgezet. Daaronder waren talloze klanten die met hun eindproducten concurreerden met de weverijen van de KNTU, waardoor de klant-leverancier-relatie onder druk kwam te staan. Deze onbalans tussen spinnerij- en weverij capaciteit kan als een ernstige constructiefout bij de opzet van de KNTU worden bestempeld. Daarbij komt dat van bovenaf opgelegde gedwongen winkelnering voor de weverijen om garens bij de eigen spinnerijen te moeten kopen, in de praktijk vanwege de vertrouwde bestaande relaties meestal met tegenzin werd uitgevoerd. Ook door dit aspect moesten bij de start van de KNTU de nodige weerstanden bij de werkmaatschappijen worden overwonnen.

Het verminderen van de onbalans was dan ook één van de belangrijkste doelstellingen. Het lijkt er zelfs op dat vergroting van de eigen garenverwerking een hogere prioriteit heeft gehad dan het selecteren van nieuwe en rendabele PMCC's in mogelijke groeimarkten. Rond het midden van de 60^{er} jaren wordt in de weverij- en breierijsector een vijftal overnames verricht. Terwijl daardoor het probleem van de onbalans wordt verminderd, worden echter nieuwe problemen binnen gehaald, enkele grote overgenomen weverijen blijken zwaar verliesgevend te zijn, terwijl ook de toekomstige ontwikkeling daarvan verkeerd wordt ingeschat. Bij de voorheen geldende theorie van een textielcyclus van ca. vier jaar, waren er dieptepunten

geweest in 1958, 1962 en 1965, zodat de verwachting bestond dat door deze cyclus vanaf 1966 weer een opwaartse beweging zou vertonen en de overgenomen bedrijven daarvan zouden kunnen profiteren. De in 1965 ingezette neergang blijkt echter van structurele aard te zijn, zodat de nieuw verworven bedrijven geen opleving, maar in tegendeel een verdere neergang vertonen. Achtereenvolgens worden overgenomen:

- De reeds in 1961 gerealiseerde textielfusie (hfdst 10) tussen Baekers, Elias en De Haes genaamd BEHTI te Eindhoven, producent van huishoudtextiel, markiezendoek en gordijnstoffen, alsmede het meerderheidsbelang van BEHTI in gordijnstoffenfabriek 'Holland' te Enschede. Zowel BEHTI als Holland zijn sterk verliesgevend.⁹⁶
- In hetzelfde jaar wordt de eveneens verliesmakende weverij/veredelingscombinatie N.J. Menko NV met artikelen als dames-, heren- en regenkledingstoffen overgenomen. Daartoe behoren ook de breierij Jersey Fabrieken Kerssemakers NV en NV Spinnerij Roombeek. Door deze laatste wordt de onbalans binnen de KNTU niet verbeterd.
- Een jaar later worden twee kleinere bedrijven aan de KNTU toegevoegd, D.J.ten Hoopen & Zoon NV, een potentiële afnemer van de spinnerijen en producent van stoffen voor overhemden, kinder-, sportkleding en technisch doek, alsmede Zijdeweverij F.E.Hardick NV die deels andere garens verwerkt en is gespecialiseerd in hoog modische stoffen.
- Tot slot wordt in 1969 als een grote afnemer van regenkledingstoffen de confectiefabriek RIA te Amsterdam overgenomen. Op een laat moment gaat de KNTU uit defensieve overwegingen over tot voorwaartse integratie in de (regen)kledingindustrie en dat terwijl juist de klassieke regenjas in die tijd uit de mode geraakt.

Door deze overnames worden de interne leveringen van de spinnerijen vergroot. Er worden nieuwe afzetmarkten woningtextiel en technisch doek betreden en de positie op de huishoudtextiel- en kledingtextielmarkten wordt versterkt. Meer voorwaartse integratie en risicospreiding over meerdere PMCC's lijken op korte termijn verstandige strategische maatregelen. Minder verstandig is dat door de overnames de afzet aan de reeds in moeilijkheden verkerende kledingindustrie verder toeneemt. Onverstandig is ook dat ernstig verlies makende bedrijven als BEHTI, Holland en Menko worden overgenomen. Het concern komt met de rug tegen de muur te staan en er blijft slechts één weg open, drastisch saneren en reorganiseren. Voor vernieuwen is noch tijd noch geld beschikbaar.

15.3.4 Krimpstrategieën, saneren en concentreren

Bij de start van de fusie wordt gesproken van een geleidelijke overgang van zelfstandige ondernemingen naar een centraal geleid concern. De eerste jaren worden nog relatief geringe verliezen geleden en wordt eenmalig zelfs een kleine winst geboekt, maar vanaf 1965 kent de KNTU omvangrijke verliezen en toenemende liquiditeitsspanningen. Er moet drastisch worden ingegrepen teneinde uit de negatieve rentabiliteitspiraal te komen. Achteraf gezien zijn de eerste vier jaren van de geleidelijke overgang verloren jaren geweest. Indien in die tijd reeds krachtig was ingegrepen om diverse productielocaties samen te voegen, onrendabele activiteiten te beëindigen, efficiency te vergroten, de verkoop waar mogelijk te bundelen en de KNTU te stroomlijnen, dan was - zo denken wij - het concern vanaf 1966 beter in staat geweest zich te weer te stellen in de daarop volgende moeilijke jaren. Nu moesten kostbare reorganisatie- en saneringsmaatregelen worden genomen in tijden van sterk tegenvallende marktomstandigheden, tijden die voor een gezonde bedrijfsexploitatie reeds uiterst moeilijk zijn. De verliezen van reorganisaties en saneringen stapelen zich boven op de exploitatieverliezen. Het vreemd vermogen neemt sterk toe, de solvabiliteit daalt van 1964 tot 1967 van 40 tot 30% en de rentelasten verdubbelen ruimschoots van 2.3 mln. gld. in 1964 tot 5.4 mln. gld. in 1967.⁹⁷

In 1966 wordt een divisiestructuur ingevoerd die gepaard gaat met een straffe budgettering en verdergaande delegatie en winstverantwoordelijkheid, ook worden de nog afzonderlijke

verkooporganisaties van de spinnerijen samengevoegd. In het jaarverslag van 1966 wordt voor het eerst gesproken over marketingbeleid en marketinginstrumenten. De aanwezige merken, waarvan het merendeel verbonden is aan het (halffabriek) doek, worden gepromoot en er wordt een budget voor verkoopbevordering van 2 mln. gld. opgezet.⁹⁸ Het is dan o.i. echter te laat om de bedrijven over te schakelen van productie- naar marketingoriëntatie. Wel wordt een Fashion Group opgericht, een coördinerend lichaam dat de modische sectoren op het gebied van styling en design ondersteunt. We zien hier een overeenkomst met KNTC waar Ten Cate Mode wordt opgericht. Ook ontstaat een plan de KNTU op te delen in drie divisies, spinnerij, weverij en veredeling, waarbij voor elke divisie één grootschalige moderne productie-eenheid zou worden gebouwd. Elke werkmaatschappij zou de verschillende productieactiviteiten in één van deze productie-eenheden onderbrengen. Wegens gebrek aan financiële middelen is dit plan niet doorgegaan.⁹⁹ Daarvoor in de plaats komt een realistischer aanpak van krimpstrategieën, waarbij de bij elkaar passende artikelpakketten voor dezelfde afzetmarkten zoveel mogelijk worden geconcentreerd en in een verkleind aantal weverijen en veredelingsbedrijven worden ondergebracht.

- De productie en afzet van gordijnstof en zonweringartikelen van Textiel fabriek Holland en de BEHTI bedrijven, worden in Eindhoven en Mierlo geconcentreerd en voortgezet onder de naam De Haes Holland NV. Van de vijf vestigingen met 1.700 medewerkers in 1964 resteren er in 1972 nog twee met 400 medewerkers.¹⁰⁰ De overige artikelgroepen van BEHTI worden toegevoegd aan bestaande pakketten bij andere KNTU bedrijven.
- De zijdeveverij van Hardick wordt samengevoegd met de jacquard weverij van Jordaan-Ter Weeme en er ontstaat één weverij voor modestoffen, naast het modestoffen bedrijf Menko.
- In 1967 worden diverse bedrijven samengevoegd, zoals de spinnerijen Roombeek en Oosterveld, de weverijen Molkenboer en Ten Hoopen en vinden er stroomlijning en efficiëntieverhoging over de volle breedte van het concern plaats.
- In 1969 wordt de Tilburgsche Katoenspinnerij gesloten. Ook wordt de eerder genoemde gedwongen winkelnering afgeschaft. De intercompany omzet daalt daardoor van 42 % in het eerste halfjaar 1969 tot 31 % in het begin van 1970.¹⁰¹
- Als laatste worden de twee werkmaatschappijen Scholten en Menko samengevoegd en hun weverijen en veredelingsbedrijven geconcentreerd in de gebouwen van Menko. De kosten daarvan blijken buitensporig hoog. Ook is er teveel productie van tweede keus, zodat omvangrijke verliezen worden gemaakt. Oud-curator Domsdorf spreekt over de samenvoeging van de lamme (Menko met een verlies van 6 mln. gld.) met de blinde (Scholten met een verlies van 4.5 mln. gld.) als “een mislukte fusie binnen een mislukte fusie”.¹⁰²

Als gevolg van al deze maatregelen daalt het personeelsbestand van 1966 tot 1970 van 7.850 tot 4.850 medewerkers. De verliezen blijven echter omvangrijk, de voorraden stijgen en de liquiditeitspositie verslechtert. In 1969 verleent de regering een kredietgarantie aan de NIB zodat een extra krediet verstrekt kan worden van 10 mln. gld., dat begin 1970 wordt verhoogd tot 17.5 mln. gld. Het tegelijkertijd ingestelde structuuronderzoek constateert:¹⁰³

- Dat voor een aantal sectoren van de KNTU Nederland nog steeds de belangrijkste afzetmarkt is, terwijl juist de gehele EEG als afzetmarkt moet worden beschouwd.
- Om de EEG-markt voldoende te kunnen bewerken is een bepaalde minimum omvang nodig teneinde een lage kostprijs te kunnen bereiken. Voor een aantal sectoren is dat niet het geval.
- De hoofdsectoren van de KNTU die verspreid zijn over talloze fabrieken bieden weinig combinatiemogelijkheden, zodat de voordelen van schaalvergroting niet bereikt kunnen worden.
- Een aantal artikelpakketten is onrendabel en ook niet tot rentabiliteit te brengen.

Uit dit structuuronderzoek volgt een reconstructieplan dat inhoudt:¹⁰⁴

1. Sanering van onrendabele pakketten en concentratie van management en financiële middelen op gezonde sectoren.
2. Drastische verlaging van de overheadkosten.
3. Afstoting van concernonderdelen welke niet meer essentieel zijn.
4. Verkoop van overtollig onroerend goed.
5. Streven naar vormen van samenwerking met andere concerns.

Voor de uitvoering van dit programma wordt door de, inmiddels tot één persoon teruggebrachte RvB, het internationale textieladviesbureau Werner ingeschakeld om te assisteren en de maatregelen zo goed en zo snel mogelijk door te voeren. In 1970 en in het eerste kwartaal 1971 worden alle deelnemingen, de gronden, de woningen en enkele leeggekomen fabriekscomplexen verkocht. Bij de spinnersgroep worden (vanaf 1969) positieve resultaten behaald, van de weversgroep kan dat niet gezegd worden en schrijven alle bedrijven rode cijfers. Tegenvallende marktomstandigheden, vooral in de overhemdensector en kledingstoffen, drukken de resultaten en noodzaken tot diepere ingrepen dan was voorzien. Het plan om samenwerking met een ander concern te zoeken mislukt.

Het jaarverslag over het moeilijke jaar 1970 besluit met de volgende woorden: “Het uitvoeren van het ingrijpende saneringsplan onder ongunstige externe omstandigheden en veelal gepaard gaande met negatieve publiciteit, was voor het personeel en leiding een moeilijke taak. In het begin van 1971 begint zich echter een gevoel van toenemende kracht te manifesteren. Het bewustzijn groeit dat het mogelijk is gezamenlijk de moeilijke tijd te boven te komen. Het besef nu over een weliswaar verkleinde, maar in de strijd geharde organisatie te beschikken, geeft ons vertrouwen voor de toekomst”. Wellicht een goedbedoelde poging om medewerkers te motiveren, maar een jaar later wordt aan de KNTU voorlopige surseance van betaling verleend.

15.3.5 Het einde

De laatste jaren van de KNTU is er sprake geweest van een sterk krimpend personeelsbestand, terwijl de omzet gelijk is gebleven, wat zou kunnen wijzen op de eerste effecten van saneringen en efficiencyverbeteringen. Maar tegen de verwachtingen in blijven de financiële resultaten m.n. door de mislukte fusie Menko-Scholten zeer slecht, de solvabiliteit daalt verder tot 12,3 % ultimo 1971 en in juni 1972 wordt surseance van betaling aangevraagd. Als één van de eerste surseances in Nederland worden daarbij niet alleen de belangen van crediteuren zo veel mogelijk veilig gesteld, maar wordt ook aan het in standhouden van zoveel mogelijk werkgelegenheid hoge prioriteit gegeven. De bewindvoerder gaat met het zoeken naar overnamegegadigen actief aan de slag. Over de afloop daarvan wordt in de hoofdstuk 11.2.4. verslag gedaan.

Na 10 jaar is het bijzondere idee om een groot aantal familietextielondernemingen tot een eenheid samen te voegen mislukt. Het is wel gelukt om alle werkmaatschappijen die bij de surseance deel uitmaakten van de KNTU bij andere textielondernemingen of investeringsgroepen onder te brengen. Daardoor konden van het oorspronkelijke aantal werknemers, dat bij het begin van de surseance 4.400 bedroeg, na 1½ jaar 4.200 hun baan behouden.¹⁰⁵ Binnen 15 jaar na het faillissement zijn echter nagenoeg alle vervreemde werkmaatschappijen, die met een andere eigenaar een doorstart hebben gemaakt qua productie in Nederland tot stilstand gekomen en geliquideerd, op één uitzondering na, de deelneming Eurames. Zij is uitgegroeid tot een Europese onderneming met vestigingen in vier landen en bestaat, als volledige werkmaatschappij van Gamma Holding, in 2000 nog steeds. Voorts worden de verticale lamellen van De Haes Holland op een kleine schaal nog steeds door Blijdenstein-Willink voortgebracht en is Molkenboer-Ten Hoopen een kleinschalige converteractiviteit geworden van Zwartz in Oldenzaal.

Als belangrijkste **faalfactoren** kunnen worden onderkend:

- grote onbalans in de productiestructuur
- het overnemen, teneinde de onbalans te verbeteren, van sterk verliesmakende bedrijven
- teveel familiemanagement en geen ervaring in het leiden van een groot concern

15.4 Blijdenstein – Willink

(In bijlage 1.6 worden de belangrijkste kengetallen van BW vermeld)

15.4.1 Rationalisatie en bescheiden groei

Vóór de fusie had Blijdenstein & Co reeds vroeg enkele noviteiten gerealiseerd. Teneinde voor modernisering en expansie vermogen buiten de familie te kunnen aantrekken en tevens de familiaandelen verhandelbaar te kunnen maken, was reeds in 1953 notering aan de Amsterdamse Effectenbeurs verkregen. In hetzelfde jaar deed het bedrijf, als één van de eerste KRL-ondernemingen, een voorwaartse overname en werd een aanzienlijke vergroting van de weefcapaciteit bewerkstelligd.

* De jonge textieldrukkerij Lakatex Textielmaatschappij NV te Wychen kocht in het begin van de jaren '50 het merendeel van het benodigde doek bij Blijdenstein. Dit zag toekomstmogelijkheden in deze innovatieve klant en nam in 1953 een klein deel van het aandelenpakket over. In de volgende jaren wordt de participatie vergroot en in 1963 wordt Lakatex een 100 % dochteronderneming. Door deze voorwaartse integratie betreedt BW met bedrukte gordijnstoffen de voor haar nieuwe markt van woningtextiel.

* Vanwege het feit dat de omzetgroei in Enschede wordt beperkt door een gebrek aan personeel, wordt in 1959 in Ter Apel een grote weverij gebouwd. Daar is voldoende aanbod van arbeid aanwezig, zij het zonder textielervaring. Met intensieve scholingsprogramma's en ondersteuning vanuit Enschede gaat de nieuwe weverij vervolgens in productie. Enkele jaren later wordt de weverij van de 'Hazewind' kledingindustrie overgenomen en samengevoegd met een bestaande weverij.

In de eerste jaren na de fusie met H. Willink & Co wordt het accent gelegd op integratie en verbetering van de efficiëntie. Extra groei wordt nagestreefd door een gezamenlijk internationaal project en een tweetal joint ventures.

* In 1961 neemt BW het initiatief om samen met andere textielondernemingen, financiers en een lokale manager in Tanzania een textiefabriek op te richten. Geleidelijk wordt de nieuwe onderneming, Tasini Textiles, uitgebreid maar in 1969 wordt zij genationaliseerd (hfdst. 13.7.3).

* In 1964 wordt een kortstondige samenwerking opgezet met een Amerikaanse textielonderneming om onder de naam Charbert-Blijdenstein een complementair artikel op de markt te brengen. Wegens de dalende afzetmarkt en de geringe successen wordt de joint venture enkele jaren later beëindigd (hfdst. 13.6.1).

* In hetzelfde jaar wordt, samen met KNTC, Permess BV te Borne opgericht. Deze neemt een nieuw ontwikkeld product, plakbare tussenvoering, in productie en brengt dit op de markt. Het wordt één van de laatste nieuw opgezette Nederlandse textielondernemingen (hfdst. 13.5).

In de eerste helft van de 60^{er} jaren is de gang van zaken bij BW nog redelijk voorspoedig en wordt er 6 tot 9 % dividend uitgekeerd. Voor de toekomst wordt nog niet gevreesd en in het jaarverslag 1965 wordt vermeld: "Voor de middelgrote textielondernemingen waartoe wij behoren, is temidden van voortgezette concentraties steeds een plaats open, mits de nodige

specialisaties in organisatie, productie en verkoop, worden toegepast waardoor een maximum aan wendbaarheid en service kan worden bereikt”.¹⁰⁶ De visie van specialisatie is duidelijk, de realiteit wordt echter anders.

Na 1965 krijgt BW steeds meer te lijden van de textielmalaise en wordt het verliesgevend. Naast de ongunstige externe invloedsfactoren van textiel- en kledingimporten en het wegtrekken van de kledingindustrie, is daarbij ook het zeer versnipperde assortiment van invloed. In bijlage II is het productieprogramma dat bij het jaarverslag over 1963 werd gevoegd, vermeld. Naast stoffen voor bijna alle kledingartikelen, van BH's tot regenkleding, worden talloze soorten doek geproduceerd van lichte weefsels voor pleisters en slaapzakken tot zware weefsels voor markiezen en tenten, met alle varianten daartussen. Zo'n breed assortiment met zoveel toepassingsgebieden is naar klanten, grondstoffen, doeksoorten, kleuren, voorraden en prijzen nauwelijks meer te overzien en te beheersen, laat staan dat de productie met acceptabele seriegroottes te plannen is en dat er inzicht is in de winstgevendheid van de artikelen. De visie van specialisatie wordt in de praktijk moeilijk uitvoerbaar omdat er geen keuzes worden gemaakt.

Bij de fusie is een zeshoofdige directie ontstaan (waarvan vijf familiedirecteuren), waarmee het moeilijk is om in crisistijden tot een duidelijke beleidsvorming te komen. In 1969 worden alle familiedirecteuren door de RvC gedwongen af te treden en wordt er naast de buitenstaander een nieuwe directeur van buiten aangetrokken. In het jaarverslag van 1969 wordt deze voor de leiding pijnlijke beslissing als volgt onder woorden gebracht:

* “Wanneer een onderneming als de onze 168 jaar bestaat, zijn uiteraard tijdens deze lange levensduur periodes van grote bloei afgewisseld door periodes van neergang. En wanneer dan bij zulk een onderneming dezelfde families van generatie op generatie de leiding hebben gevoerd, zijn zij dusdanig met het wel en wee van de onderneming vergroeid, dat beide nauwelijks meer los van elkaar zijn te denken. Het getuigt dan ook van grote verantwoordelijkheidszin wanneer deze families er toe kunnen besluiten van “hun” bedrijf te scheiden en het bestuur daarvan aan anderen over te geven, nu het onder de huidige omstandigheden door allen noodzakelijk wordt geacht door vermindering van het aantal directeuren de slagvaardigheid van de leiding te vergroten”.¹⁰⁷ Bij een terugblik ruim 15 jaar later vertolkt één van hen zijn ervaringen als volgt: “We hebben bij de fusie één fout gemaakt en die is dat we geen consequenties hebben getrokken in de directiesfeer. Met een top van zes directeuren ging het scheef. De veelheid van opvattingen en meningen leidde tot een zekere mate van besluiteloosheid en maakte het moeilijk om snel en doeltreffend te reageren op de veranderende marktsituaties”.¹⁰⁸

15.4.2 Bijzondere voorwaartse integraties

De nieuwe directeur brengt dynamiek en een frisse wind in de onderneming, waarbij het marketingbeleid een impuls krijgt en strategisch nieuwe wegen worden ingeslagen. De noodzakelijke herstructureringen worden gericht op:

- versnelde uitbouw van de exportorganisatie
- versterking van productontwikkeling
- een divisionele opbouw van het commerciële apparaat
- verbetering van de efficiency in de productiebedrijven
- betere afstemming van productie en afzet met strakkere voorraadnormen
- noodzakelijke stroomlijning van het artikelen pakket.¹⁰⁹

Opmerkelijk is dat wordt gezocht naar een verbetering van de interne organisatie en processen, dus naar verbetering van effectiviteit en efficiency en dat nog niet over saneren en capaciteitsaanpassing wordt gesproken. Het komende onheil wordt nog niet ten volle onder-

kend en we zien hier nagenoeg eenzelfde opstelling als bij KNTC rond 1970, zij het dat bij BW niet wordt geëxpandeerd in bestaande activiteiten.

Wel wordt gezocht naar een gedeeltelijke heroriëntatie. Er wordt een actief en gedurfd overnamebeleid gevoerd, waarbij twee voorwaartse groeirichtingen worden geselecteerd en ingevuld, n.l. wasserijen c.q. verhuurbedrijven en zonweringartikelen. Gekozen wordt voor enigermate verwante activiteiten, die beide echter een duidelijk concentrisch karakter kennen met nieuwe markten.

* In 1970 neemt BW Wasserij Burger Zeist BV met een tweetal dochterondernemingen over. Burger is in grootte de derde wasserij van Nederland en heeft een goed rendement. Zij heeft zich volledig geconcentreerd op wassen en linnenverhuur aan grote instellingen, zoals fabrieken, ziekenhuizen en horecagelegenheden. Kort daarna wordt Beumac te Amsterdam overgenomen, gericht op de verhuur van bedrijfskleding. De bedoeling van deze voorwaartse integraties is:

- de textielleverancier, de verhuurder en de wasserij aan elkaar te binden
- de omzet in deze textiel- kledingartikelen op te voeren en
- de wasserij en linnenverhuur activiteiten verder uit te bouwen.

In 1979 en 1980 worden nog een kleine wasserij en een beroepskledingverhuurbedrijf overgenomen, Natura BV en Jaslin BV. Verdere pogingen tot overname worden bemoeilijkt, omdat de meeste wasserijen te kleinschalig blijken of zo goed draaien dat men er niet voor voelt te worden overgenomen (hfdst.14.6.1).¹¹⁰

* Een jaar later wordt een tweede overname verricht, Verosol Vacuum Metallizing BV van scheepsbouwer Verolme. BW krijgt een uniek project in handen dat zich dankzij veel inspanning goed zal ontwikkelen en internationaal kan worden uitgebouwd. Na de toepassing als zonwerende gordijnstof wordt Verosol later als rolgordijn en vervolgens als geplisseerde jaloezie op de markt gebracht. Aan het einde van de 70^{er} jaren wordt teneinde de marktpositie van Verosol in de VS te versterken aldaar een eigen assemblagebedrijf voor rolgordijnen en later jaloezieën opgezet (hfdst. 13.5).

Door deze acties worden in het begin van de 70^{er} jaren naast het conventionele textielbedrijf een tweetal nieuwe activiteiten geplaatst, die tezamen met Lakatex de poort openen naar nieuwe markten naast die van de afnemende kledingindustrie en andere versnipperde marktposities.

15.4.3 Krimpstrategieën, uitbesteding en specialisatie

In de 70^{er} jaren komen de traditionele textielactiviteiten van BW onder toenemende druk te staan. De solvabiliteit zakt weg van 30 % in 1970 tot 16 % in 1975, waardoor het voor de nieuw aangestelde eenhoofdige directie noodzakelijk wordt een daadkrachtig krimpproces uit te voeren van saneringen, herstructureringen en fabriekssluitingen.

* In 1975 wordt de spinnerij gesloten, een jaar later volgt de weverij in Ter Apel en in 1978 worden de weverij in Enschede en het veredelingsbedrijf in Lonneker gesloten. Ook wordt drukkerij Lakatex tezamen met de drukkerij van de NBW en TSB van KNTC ingebracht in het herstructureringsproject TSB Finishing en Printing (Hfdst. 9.4.3.). Als gevolg van deze maatregelen wordt het personeelsbestand van 1975 tot 1980 met ruim 50 % verminderd en daalt de solvabiliteit naar 13 %. De weefsels die in Nederland niet meer op een rendabele basis kunnen worden geproduceerd zijn uit de productie genomen en worden elders ingekocht, de veredelingsactiviteiten worden in Nederland uitbesteed. Daarnaast worden ook kant en klare bedrijfs- en beroepskledingartikelen voor de gezondheidssector en de verhuur ingekocht. Reeds in vroegere jaren had BW een kleine handelsafdeling opgezet en waren er inkoopcontacten in diverse landen in het midden Oosten en Azië, maar ook in Duitsland gelegd, die

later konden worden gebruikt. Deze transformatie van eigen productie naar uitbesteding wordt voor het grootste deel van het traditionele assortiment uitgevoerd. BW is met deze ingrijpende maatregelen een uitzondering binnen de KRL-industrie. Weliswaar worden binnen de KRL-industrie incidenteel kleinere pakketten uitbesteed, maar over zo'n breed front als BW vormt een uitzondering. Als enige blijft de weverij van het voormalige Willink in productie, met name voor de daar ontwikkelde specialiteiten zoals het doek voor Verosol, weefsels voor koffers en tassen, jachtzeildoek en technisch doek voor uiteenlopende toepassingen.

Enkele jaren later worden voor de handelsactiviteiten aparte werkmaatschappijen opgericht:

- Blijco Fashion, invoer van ruwdoek dat elders in N.W.-Europa wordt veredeld
- Blijco Products, kant en klare bedrijfskleding en ziekenhuistextiel, lakens, slopen, handdoeken etc.
- Blijco Displays, etalageflanel, bespanningmaterialen voor tentoonstellingen en etalages, waaraan een handel in aluminium montage systemen voor standbouw wordt toegevoegd.

Erkend moet worden dat door deze omslag van eigen productie naar uitbesteding sociaal leed en onbegrip is ontstaan. Anderzijds was er geen andere weg, omdat BW met zijn veelbelovende dochterondernemingen financieel dreigde vast te lopen. Na de herstructureringen wordt in 1980 nog nagenoeg quitte gespeeld, doch daarna krijgt de onderneming de wind in de zeilen, het aantal medewerkers neemt weer toe, het financiële resultaat verbetert en bereikt in 1985 een relatief hoog niveau van bijna 7 mln. gld. De sterk gedaalde solvabiliteit is dan weer toegenomen tot 36%. Enigszins versluierd wordt in het jaarverslag medegedeeld, "dat de indertijd geformuleerde productstrategie, die de concurrentie uit de goedkopere landen voor een groot deel ontloopt, ertoe heeft bijgedragen de onderneming uit het dal te trekken".¹¹¹

* Als twee jaar na de oprichting van de Twentse Finishing & Printing Combinatie het faillissement wordt uitgesproken, koopt BW voor Lakatex de belangrijkste machines en maakt in 1980 daarmee een doorstart als textieldrukkerij. Na het macro-economisch herstel in 1983 profiteert Lakatex van de oplevende markt en wordt een aantal jaren een belangrijke winstpijler van BW (hfdst 9.4.3).

In onderstaande tabel is het verloop van het aantal werknemers van BW en van de KRL-industrie weergegeven.

Tabel 15.8 Aantal werknemers KRL-industrie en Blijdenstein-Willink 1965–1985¹¹²

	Bedrijfstak KRL industrie x 1.000	Index	BW Nederland ¹ x 1.000	Index	BW totaal x 1.000	Index
1965	42.500	156	1.417	129	1.417	129
1970	27.300	100	1.100	100	1.100	100
1975	17.800	65	919	84	919	84
1980	10.300	38	368	33	438	40
1985	5.400	20	246	22	316	29

1) De branchevreemde wasserijen en verhuurbedrijven zijn onder BW Nederland meegeteld

Wat betreft de ontwikkeling in Nederland is de krimp bij BW in de perioden 1965–1970 en 1970–1975 minder geweest dan in de KRL-industrie. De belangrijkste oorzaak daarvoor moet worden gezocht in de groei van de wasserijen en verhuurbedrijven. Opvallend is dat de daling van 1975 tot 1980 bij BW veel sterker is geweest dan in de KRL-industrie. Het stilleggen van de spinnerij-, weverij- en veredelingsactiviteiten van het oorspronkelijke moederbedrijf Blijdenstein & Co en het in plaats van zelf produceren uitbesteden van deze werkzaamheden, zijn daarvan de oorzaak. Met deze maatregel was BW indertijd uniek in de

bedrijfstaking. Door een enkeling werd slechts een deel van de productie uitbesteed, maar het overgrote deel van de KRL-bedrijven liet uitbesteden na. In latere tijden wordt deze maatregel algemeen toegepast, zij het dat daarbij meer vervangende werkgelegenheid kan worden aangeboden of betere afvloeiingsmaatregelen ter beschikking kunnen worden gesteld dan in 1978. In de jaren 1980 - 1985 wordt de daling van het aantal medewerkers veroorzaakt door het afstoten van de wasserijen en verhuurbedrijven, waardoor BW in 1985 eindigt op het niveau van de KRL-bedrijfstaking.

15.4.4 Desinvesteringen en rampzalige overnames

Terwijl BW in 1985 goed op koers ligt, treedt een nieuwe eenhoofdige directie aan die een voor de KRL-industrie op dat moment nieuwe strategie uitvoert. Winstgevende activiteiten worden verkocht teneinde een nieuwe uitgestippelde groeirichting in te slaan door in de VS activiteiten over te nemen.

* Vanwege het niet meer passen in de nieuw ontworpen strategie wordt nog in hetzelfde jaar de gehele wasserij- en verhuursector afgestoten en komt een einde aan deze groeirichting. Ook wordt het 50%-belang in Permesso aan de andere aandeelhouder KNTC verkocht.

Met een door deze desinvesteringen gevulde overnamekas gaat BW in de VS op zoek naar verwante technologieën en passende activiteiten.

*In 1986 wordt de handelsmaatschappij Judkins Company Inc. in Salt Lake City (VS) overgenomen. Deze houdt zich bezig met de assemblage en distributie van zonwering en raambekledingartikelen. De bedoeling is om door deze overname toegang te krijgen tot nieuwe distributiekanaalen en op deze wijze de marktpositie van Verosol in de VS aanzienlijk te versterken.¹¹³ Daarnaast wordt in de VS een distributieorganisatie opgezet, ComShadeCo Inc.. De wens naar diversificatie leidt er vervolgens toe dat BW eveneens in 1986 de vaste en immateriële activa van de Composite Materials Division van Gulf States Paper Corp. in de VS overneemt en daarmee de volgende dochterondernemingen opricht:¹¹⁴

- Erosion Control Systems Inc., voor producten tegen bodemerosie en
- Composite Reinforcement Inc., producent van vezelversterkte materialen voor kunststoffen.

Verwacht wordt dat deze beide activiteiten BW in de VS toegang zullen verschaffen tot nieuwe technologieën en nieuwe markten waarin groei wordt verwacht. Opvallend aan deze beide activiteiten is dat zij een parallel vertonen met de ontwikkelingen bij KNTC van Nicolon en Ten Cate Advanced Composites. Om het internationaal uitgebouwde concern BW beter te kunnen besturen, wordt middels diverse subholdings een wereldwijde beheersstructuur opgebouwd. Daarnaast wordt het investeringsniveau verdubbeld van gemiddeld 6.0 mln. gld. per jaar in de periode 1980–84 tot 12.6 mln. gld. per jaar in 1985 en 1986. Ook het aantal medewerkers verdubbelt ruim en groeit van 280 per ultimo 1984 naar 636 in 1986.

Al spoedig blijkt dat deze overnames, de grote investeringen en de besturingsplannen te ambitieus zijn geweest. De optimistische omzetverwachtingen worden bij lange na niet gehaald, ook treden ernstige kwaliteits- en leveringsproblemen op. Als gevolg van dit alles ontstaan omvangrijke verliezen. De overgenomen ondernemingen zijn niet bepaald succesrijk te noemen, want terwijl door BW in 1986 nog een winst wordt gemaakt van 4.5 mln. gld. wordt over het jaar 1987, inclusief voorzieningen, een zeer groot verlies geboekt van 18.3 mln. gld. Bovendien vindt in 1988 nog een omvangrijke nasleep plaats van 8.0 mln. gld. In 1987 ontstaat een vertrouwenscrisis in de top van de onderneming en binnen 3 jaar na het aantreden vertrekt de nieuw aangestelde directeur. Van de zeven leden tellende RvC treden er vier af, waarvan één vanwege het bereiken van de leeftijdsgrens.¹¹⁵

15.4.5 Turnaround

BW zet een radicale streep onder het te ambitieuze concentrische diversificatiestreven in de VS en de te hoog gespannen verwachtingen. Onder leiding van een nieuwe directeur wordt de grootste turnaround binnen de KRL-industrie uitgevoerd. De volgende maatregelen worden genomen:¹¹⁶

- Beëindigen zwaar verliesmakende activiteiten. BW trekt zich terug uit het Amerikaanse avontuur, Erosion Control Systems en Composite Reinforcement wordt verkocht en Judkins Company wordt geliquideerd.
- Verkoop van activiteiten ter versterking vermogensstructuur. De textiel divisie met daarin ondergebracht de eerder genoemde drie handelsactiviteiten, die de eigen productie hebben vervangen door uitbesteding, wordt vervreemd.
- Interne reorganisaties. De elf Nederlandse werkmaatschappijen worden samengevoegd tot drie eenheden, de holdingstructuur wordt vereenvoudigd en het hoofdkantoor wordt van 47 naar 18 medewerkers ingekrompen.¹¹⁷

Met een sterk gedaalde solvabiliteit, 36,5 % in 1986 en 14,5 % in 1988, keert BW gelouterd terug tot de drie overgebleven activiteiten, de weverij in Winterswijk, Lakatex en Verosol. Zij bestempelt deze tot haar drie kernactiviteiten, t.w. technische textiel, bedrukte - en zonwevende raambekleding en begint opnieuw aan de opbouw en uitbouw van de onderneming. In 1991 kan het financiële resultaat van bijna 10 mln. gld. ruimschoots hersteld worden genoemd. De solvabiliteit bedraagt 38% en de turnaround-directeur treedt terug. Terugblikkend stelt deze in zijn laatste persconferentie voor BW:

“Dat zijn belangrijkste werk heeft gelegen in het uitwieden van bedrijfsvreemde activiteiten. Verder hoefde hij alleen maar ruimte te geven aan de ontwikkeling van de gezonde activiteiten. Onder het onkruid zaten prachtige bedrijven verscholen. Toen die licht en lucht kregen konden ze weer groeien”.¹¹⁸

Op deze wijze wordt het verschil nog eens aangetoond tussen enerzijds ‘turnaround management’, dat onkruid uitwiedt en de basis saneert en anderzijds ‘strategisch management’, dat een bedrijf in de structurele neergang strategisch ombouwt naar een nieuwe gezonde basis.

15.4.6 Mislukte expansie, opnieuw krimp en terug naar één activiteit

De goede gang van zaken na de turnaround is mede te danken aan de hausse in de afzetmarkten woningtextiel van textieldrukkerij Lakatex. Als deze vervolgens afzwakt, vermindert ook het financiële resultaat van BW. Op een tweetal verliesmakende jaren na (1992 en 1996) blijft dit tot de eeuwwisseling rond het break even-punt schommelen. Ondanks enkele kleine overnames en een samenwerking worden ook op strategisch gebied geen successen geboekt. BW krimpt verder in en is tegen het einde van de eeuw een kleine speler geworden.

* Na de mislukte expansieplannen concentreert Verosol in de VS haar activiteiten weer op de oorspronkelijke opzet, Verosol USA te Pittsburgh. Daarnaast worden een verkoopkantoor en een assemblagebedrijf in Australië opgezet. Ter versterking van de marktpositie in de VS wordt in 1991 een kleine onderneming overgenomen die textiele lamellen levert aan assemblage bedrijven. Ook wordt korte tijd samengewerkt met een leverancier van aluminium jaloezieën. Door deze maatregelen wordt de uitgangspositie van Verosol in de VS enigermate verbreed, doch het blijft moeilijk om in deze markt, waar inmiddels talloze andere aanbieders aanwezig zijn, de positie te handhaven. De activiteiten van Verosol in de VS, waaraan altijd veel energie is besteed en die gezien de grote markt in de VS als veelbelovend werden gezien, worden, na diverse pogingen tot herstel, vanwege de omvangrijke verliezen uiteindelijk in 1997 verkocht. Hoewel de financiële uitkomsten door valutarische ontwikkelingen zeer wisselvallig waren, moet de terugtrekking uit deze interessante markt toch als een strategisch verlies voor BW worden beschouwd.

In tegenstelling daarmee wordt getracht de Europese marktpositie te versterken. Daartoe worden de Europese commerciële activiteiten van Verosol in 1991 samengevoegd met die van het Japanse Nichibei en ondergebracht in een joint venture Verosol-Nichibei Europe BV. Daarin wordt het assortiment van Verosol samengevoegd met dat van aluminium jaloezieën. De bedoeling van deze additionele alliantie is een sterkere marktpositie in Europa te kunnen opbouwen. Wegens een aanhoudende verliessituatie wordt de samenwerking in 1993 weer beëindigd. “De dure Yen en het feit dat aluminium jaloezieën door massaproductie in goedkope landen commodity zijn geworden, maakten dat het product prijstechnisch niet goed in de markt te zetten was”, aldus het jaarverslag over 1993.¹¹⁹

* Toch wordt korte tijd later opnieuw een tweetal additionele overnames gedaan, maar op kleinere schaal en dichterbij huis. De sterk ingekrompen producent van decoratieve stoffen voor rolgordijnen, verticale lamellen en plissés, De Haes Holland van Gamma Holding, wordt overgenomen en bij Verosol geïntegreerd. Een jaar later wordt de kleinschalige jacquardweverij Muller Zell GmbH in Duitsland overgenomen. Terwijl de bedrukte gordijnstoffen over de gehele linie een terugval laten zien, wordt gehoopt door deze te completeren met jacquardgeveven gordijnstoffen het marktaandeel te kunnen vasthouden. De omzet bij Müller Zell blijft echter ver achter bij de plannen en de verwachte synergie van beide gordijnstoffencollecties blijft uit. In 2002 wordt het bedrijf via een MBO afgestoten.

Door al deze voorbeelden wordt opnieuw duidelijk dat de zo voor de hand liggende strategie van additionele samenwerking of overname, in de praktijk talloze voetangels en klemmen kent en relatief vaak mislukt. Terwijl de omzet van 1990 naar 1998 terugvalt van 138 naar 106 mln. gld. blijft BW, na de mislukte expansieplannen opnieuw over met haar drie vroegere, maar inmiddels gekrompen, kernactiviteiten, Lakatex, Verosol, en de weverij in Winterswijk. Volgens het jaarverslag 1998 zijn daarmee de risico's gespreid, blijft een optimale benutting van de kernvaardigheden aanwezig en is er een basis voor groei.¹²⁰ Helaas wordt de realiteit anders.

* De weverij te Winterswijk zou zich gaan toeleggen op technische textiel zoals banderingsmateriaal voor elektro- en datacommunicatiekabels. Daarvoor was een technische samenwerking opgezet met de Chemische Fabriek Stockhausen GmbH in Duitsland, de daarmee ontwikkelde super absorberende coating beloofde een doorbraak.¹²¹ De verwachte successen blijven echter uit. Nadat de weverij in een nieuw pand is ondergebracht, het assortiment is beperkt en verder is gespecialiseerd op een beperkt aantal technisch doek-kwaliteiten, wordt zij aan het management verkocht.

Door de blijvend ongunstige marktontwikkelingen in de woningtextiel wordt Lakatex in 2003 gedwongen haar poorten te sluiten. Een klein deel van de activiteiten wordt door Hatéfa BV te Haaksbergen overgenomen, maar BW is opnieuw een kernactiviteit kwijt.

De enige activiteit die het aanvankelijk breedschalige concern BW uiteindelijk overhoudt, is Verosol. Het vernieuwde management krijgt een kans de veelbelovende mogelijkheden van de oorspronkelijke uitvinding van scheepsbouwer Verolme waar te maken en kan zich daarop, in tegenstelling tot haar voorgangers, volledig concentreren. Enkele jaren na de eeuwwisseling trekt BW zich terug van de effectenbeurs.

15.5 Stoomspinnerij Twenthe, na 1977 (Koninklijke) Textiel Groep Twenthe (In bijlage 1.7 worden de belangrijkste kengetallen van Twenthe vermeld)

15.5.1 Voorwaartse integraties en mislukte diversificatie

Stoomspinnerij Twenthe was aanvankelijk een singlespinner, die reeds bij de start in 1892 notering aan de Amsterdamse Effectenbeurs verkreeg. In de 50^{er} jaren werd ingezien dat een voorwaartse integratie naar halffabrikaten/eindproducten een betere basis voor de continuïteit van de onderneming zou worden dan het alleen produceren van garens.

* In 1956 werd een middelgrote weverij overgenomen, die zoals de meeste textiel fabrieken een tamelijk breed assortiment textielartikelen produceerde, Wisselinks Textiel fabrieken. Deze beperkte daarna haar assortiment tot de hoofdartikelgroepen bedtextiel, doek voor gordijnstof-drukkerijen en technische textiel en kon zich, mede dankzij de financieel gezonde basis van Twenthe goed ontwikkelen. Twee jaar later volgde de overname van Confectie Ateliers 'De Gunne' voor het zomen en borduren van lakens en slopen ten behoeve van Wisselink. Weer twee jaar later werd de weverij annex tricotagefabriek van Gebr. Driessen te Aalten overgenomen. De weverij werd een onderdeel van Wisselink, de tricotage fabriek werd onder eigen naam een werkmaatschappij van Twenthe.

Zodoende werd een middelgroot textielconcern opgebouwd, waren de risico's beter gespreid en had de spinnerij ca. 40% van haar afzet 'veiliggesteld'. Omdat er toen nog een grote vraag bestond naar garens, speelde het probleem van de disharmonische capaciteitsverhouding, zoals dat later bij de KNTU het geval was, hier nog geen rol. Misschien dat werd aangevoeld dat met het opengaan van de grenzen en de opkomst van nieuwe industrielanden de textiel-industrie moeilijke jaren tegemoet zou kunnen gaan, in ieder geval werd groei gezocht in nieuwe activiteiten en niet naar uitbreiding van bestaande of verwante. Er waren financiële middelen, de leiding bezat ondernemersinitiatief en werd gesteund door de behaalde successen met de voorwaartse integraties. Aldus werd een vroege zelf opgestarte conglomerate diversificatie gerealiseerd.

* In 1959 wordt een verzendhuis De Postduif opgericht, aanvankelijk van kledingartikelen, later aangevuld met talloze andere artikelen. Een rechtstreekse benadering van consumenten, een activiteit die geen enkele relatie had met een industriële toeleverancier als een spinnerij. De opzet blijkt veel te optimistisch. Twenthe krijgt het nieuwe project niet onder controle en er worden verliezen geleden van een zodanige omvang dat ook de andere bedrijfsonderdelen in gevaar komen. Na mislukte pogingen om samenwerking te zoeken wordt in 1962 besloten De Postduif te liquideren, waardoor nog eens een groot verlies ontstaat (hfdst. 14.8.).

Inmiddels is vanaf het midden der 60^{er} jaren de afzet van de KRL-industrie onder druk komen te staan en vinden de eerste grote fabriekssluitingen plaats. Desondanks kruipt Twenthe uit het dal omhoog. In 1968 wordt weer dividend uitgekeerd en breekt er een winstgevende periode aan waarbij het dividend in 1972 t/m 1974 oploopt naar 11 %. Omdat Twenthe een uitzondering is in vergelijking met de meeste andere KRL-ondernemingen wordt op de effectenbeurs Twenthe de 'Witte Raaf' genoemd. In deze periode wordt opnieuw een voorwaartse integratie gedaan doch nu vanuit de weverijsector.

* In 1970 wordt een textieldrukkerij voor het bedrukken van gordijnstoffen Swinkels te Gel-drop overgenomen. Het doel van deze overname is tweërlei:

- het betreden van een voor Twenthe nieuwe PMCC, de woningtextielmarkt
- het veilig stellen van een deel van de doekleveranties door de weverijen van WTF.

Naast een eigen afzet is Swinkels de loondrukkerij van de gordijnstof merken 'Kendix' en 'De Ploeg'. Vervolgens wordt vanwege een tekort aan productiecapaciteit bij Driessen en de wens om merkartikelen in de onderkledingsector op te zetten, in 1973 de verliesmakende Spontor Tricotage Industrie met de merken 'Jansen & Tilanus' en 'Koala' van KNTC overgenomen.

Door de vijf voorwaartse overnames is Twenthe in het midden van de jaren '70 een volledig geïntegreerd middelgroot textielconcern geworden, waarbij het zwaartepunt is verschoven

van de spinnerij naar weverijen, tricotage- en drukkerijactiviteiten, of anders gezegd van industriële garens naar eindproducten en merkartikelen. Een sterk punt is dat Twenthe niet afhankelijk is van de kledingindustrie, een zwak punt is dat de textieleindproducten in toenemende mate geïmporteerd worden.

15.5.2 Krimpstrategieën, saneringen en capaciteitsreductie

Vanaf het midden van de 70^{er} jaren staat de winstgevendheid, zoals bij de meeste textielondernemingen, onder druk. De belangrijkste oorzaak daarvan is de import van goedkope garens, waarvan de spinnerij te lijden heeft. Doch ook op andere plaatsen wordt de productiecapaciteit verminderd, worden assortimenten gesaneerd en wordt het aantal medewerkers gereduceerd.

* Allereerst worden de tricotageactiviteiten van Driessen en Spontor geïntegreerd met gelijktijdig een capaciteitsreductie, een sanering van de beide assortimenten en samenvoeging van de versnipperde verkoop en productieconcentratie op één locatie (hfdst. 11.2.1.). Nadat hier de omvangrijke verliezen zijn omgebogen krijgt de vernieuwde organisatie de naam Koala Tricotagefabrieken BV, die later wordt 'gemoderniseerd' tot Koala Body Fashion. Ook de weverijcapaciteit wordt gereduceerd, de weverij van Wisselink te Enschede wordt gesloten, het winstgevendende deel van de productie wordt overgebracht naar de weverij te Aalten en het in Nederland niet rendabel te produceren deel van het assortiment wordt in het buitenland uitbesteed. Vervolgens zijn er omvangrijke structurele verliezen bij het moederbedrijf de spinnerij, waarvoor nauwelijks meer uitzicht bestaat. In 1978 wordt zij ingebracht in de in de sectorale herstructurering Spinnerij Nederland. De Stoomspinnerij wordt een holdingmaatschappij met de nieuwe naam Textiel Groep Twenthe NV.

Door deze ingrijpende maatregelen wordt van 1975 tot 1980 het personeelsbestand gehalveerd en breken er in het begin van de 80^{er} jaren betere tijden aan. Van 1980 tot 1985 stijgt de omzet met 50%, terwijl door efficiency- en automatiseringsmaatregelen, het aantal medewerkers daalt. In onderstaande tabel is het personeelsbestand van Twenthe en van de KRL-industrie met elkaar vergeleken.

Tabel 15.9 Aantal werknemers KRL-industrie en Textielgroep Twenthe 1965–1985¹²²

	Bedrijfstak KRL-industrie x 1.000	Index	Textielgroep Twenthe x 1.000	Index
1965	42.500	156	934	106
1970	27.300	100	883	100
1975	17.800	65	1.016	115
1980	10.300	38	569	64
1985	5.400	20	490	55

De sterke neergang die de KRL-industrie van 1965 tot 1970 kent is aan Twenthe voorbij gegaan. In de eerste helft van de 70^{er} jaren neemt door de overnames het aantal medewerkers nog toe, terwijl dat van de KRL-industrie daalt. Daarna daalt Twenthe in ongeveer dezelfde mate als de bedrijfstak. In de laatste periode is Twenthe zo goed als uitgesaneerd en daalt de personeelsstand minder snel. Over de gehele periode is het beeld dus gunstiger dan in de bedrijfstak. Daarvan zijn niet alleen de overnames, maar ook het feit dat nauwelijks aan de kledingindustrie werd geleverd en de productie van merkartikel-eindproducten, de belangrijkste redenen. De eerste schakel, de spinnerij, is verdwenen. Twenthe is opgeschoven in de bedrijfskolom van het spinnen van garens tot producent van eindproducten, technisch doek,

tentdoek en andere weefsels. Door het ontbreken van een eigen veredelingsbedrijf ontstaan daar echter onvoldoende specialisaties, wat zich later zal wreken.

15.5.3 Revitalisering, nieuwe fabrieken, nieuwe PMCC's en kleine overnames

Terwijl de macro-economische situatie zich geleidelijk herstelt wordt het accent op voorzichtige groei gelegd. De teleurstellingen uit de vorige jaren, de ongewisse toekomst van de bedrijfstak en de beperkte financiële middelen, manen tot voorzichtigheid. Doordat “de toekomst als een uitdaging wordt gezien” heerst er een gezonde vitaliteit en worden enkele kleinschalige activiteiten overgenomen en nieuwe activiteiten opgestart.

* In 1977 is binnen Koala een kleinschalige nieuwe activiteit, het bedrukken van T-shirts voor reclame en evenementen, opgestart. In 1981 wordt de basis hiervan versterkt door de overname van machines, personeel en klanten van Holiday Textiles te Breda, een T-shirtdrukkerij in liquidatie. In Tilburg wordt vervolgens voor het bedrukken van T-shirts en andere kledingstukken een nieuwe werkmaatschappij opgezet, Stilo Print BV. De nieuwe onderneming maakt een gezonde groei door waarbij vooral grote evenementen als WK en EK voetbal de hoogtepunten vormen. Voor de samengevoegde weverijen van WTF en voor de geconcentreerde tricotageactiviteiten van Koala worden, vanwege de milieuproblematiek in de dorpskern Aalten, twee nieuwe textiel fabrieken gebouwd. Ook voor De Gunnen wordt vanwege een grote brand een nieuwe fabriek gebouwd. Daardoor kan qua efficiency en routing een inhaalslag worden gemaakt en worden de arbeidsomstandigheden sterk verbeterd. Uitgangspunt bij de financiële begeleiding van de overheid is, dat de kostprijs van de geproduceerde artikelen in zowel de oude als in de nieuwe locatie gelijk moet zijn. Een eerlijke formule waarbij de overheid, zonder concurrentievervalsing, een oplossende en stimulerende rol heeft vervuld.

* Aangezien de productie van bedtextiel steeds meer naar goedkopere landen wordt uitbesteed, dreigt leegloop van de confectiecapaciteit bij De Gunne. Na uitgebreid marktonderzoek wordt door deze werkmaatschappij in 1979 een nieuwe PMCC luxe tuinkussens betreden, waarbij met het gelanceerde merkartikel ‘Summerset’ kan worden ingespeeld op de gunstige ontwikkelingen in deze markt. Een jaar later worden als handelsartikel tuinstoelen aan het assortiment toegevoegd. Enkele jaren later wordt een klein bedrijf dat zich toelegt op de productie van slaapzakken en dekbedden, Knottenbelt, overgenomen dat wordt geïntegreerd met De Gunne. De nieuwe activiteiten blijven echter te kleinschalig en vanaf 1986 concentreert De Gunne zich weer op de kernactiviteit tuinkussens. In 1983 worden de vroegere spinnerijactiviteiten van Twenthe door Spinnerij Nederland opgeheven en wordt het in Lancashire-stijl ontworpen spinnerijgebouw omgebouwd tot één van de eerste bedrijfsverzamelgebouwen in Nederland. Naast een groot aantal kantoren wordt ook huisvesting geboden aan een aantal kleinschalige bedrijfjes. Na een jaar wordt in het spinnerijgebouw aan ca. 600 mensen werk geboden, evenveel als er in de goede jaren in de spinnerij werkzaam waren, bovendien is het gebouw rendabel geworden.

* Ook wordt in 1983 de Studio Fong Leng te Amsterdam overgenomen. Een klein confectiebedrijfje in de ‘haute couture’ en ‘prêt à porter’. Verwacht wordt dat na een reorganisatie weer rendement behaald zal worden en dat een creatieve uitstraling zal plaats hebben op de andere textielactiviteiten van Twenthe, zoals de bedmode en de woningtextiel. De verwachtingen zijn echter te hoog gegrepen, zodat deze nieuwe activiteit na ruim een jaar weer wordt afgestoten.

Hoewel de omzet geleidelijk toeneemt, blijven de financiële resultaten in het midden van de 80^{er} jaren mager, zeker als deze vergeleken worden met het andere overgebleven middelgrote textielconcern BW. De reden daarvoor is dat bij BW vrijwel de gehele conventionele productiecapaciteit is stilgelegd en is overgeschakeld op handel, terwijl bij Twenthe minder diep is gesneden en zij nog bijna tweemaal zoveel medewerkers kent, met name in de

arbeidsintensieve tricotageactiviteiten en productie van tuinkussens. De strategie is om met moderne en efficiënte, niet te grote flexibele werkmaatschappijen kwaliteitsartikelen te produceren, die naar verwachting nog voor een deel in Nederland geproduceerd kunnen blijven worden.¹²³ Het accent ligt daarbij sterk op de eindproducten en merkartikelen, waarbij ook verkooporganisaties, voorraden en merken van enkele vastgelopen ondernemingen worden overgenomen (VSW bedtextiel, KS tentdoek, ondergoedmerken van Schmidt te Wildervank en bedrukte T-shirts van Holiday Textiles).

15.5.4 Stabilisatie, weinig vernieuwing

Daarna breekt een periode aan met positieve financiële resultaten die vooral van 1988 t/m 1992 voor Twenthe op een relatief hoog niveau liggen, maar waarin geen belangrijke strategische maatregelen plaatsvinden.

* Een sterk accent wordt gelegd op de opleiding van medewerkers. Daaraan wordt in 1988 3 % van de loonsom uitgegeven of anders gezegd 1/3 deel van de winst hetgeen in vergelijking met andere ondernemingen hoog is te noemen.¹²⁴ Daarnaast wordt getracht door diepte-investeringen een technologische voorsprong te verwerven die leidt tot kostenvoordelen en hogere productiviteit.¹²⁵ Vanwege de goede gang van zaken bij Textieldrukkerij Swinkels wordt in de tweede helft van de 80^{er} jaren de capaciteit, evenals bij de drukkerijen Texoprint en Lakatex, aanzienlijk uitgebreid. Dankzij een grote vraag naar hoogwaardige interieurstoffen en een sterke exportpositie, draagt Swinkels een aantal jaren sterk bij aan de vergroting van het winstniveau van Textielgroep Twenthe.

Door de goede financiële resultaten stijgt de solvabiliteit in de jaren 1985–1989 tot een niveau van 46 %, maar blijft daarna tot in 1992, ondanks een relatief hoog winstniveau, stabiel. De oorzaak dat zij in die periode niet verder groeit zijn de relatief hoge investeringen in die jaren, vooral in 1987 en 1991.¹²⁶ In het honderdjarig jubileum jaarverslag in 1992 wordt vermeld: “Dat ondanks alle tekenen die op het tegendeel zouden wijzen, textiel produceren in Nederland nog steeds een lonende bezigheid kan zijn. Er is eigenlijk geen reden om aan te nemen dat daar in de komende eeuw verandering in zal komen”.¹²⁷ Terwijl het bedrijf dan nog het predikaat ‘Koninklijk’ krijgt uitgereikt, zal deze optimistische visie na enkele jaren worden gelogenstraft.

15.5.5 Neergang, korte opleving en einde

Na 1992 komt Twenthe plotseling in een neergaande spiraal. Terwijl over de zeven voorgaande jaren een positief resultaat is behaald van in totaal 19 mln. gld., wordt over de drie volgende jaren 1993 t/m 1995 bij een dalende omzet een verlies geboekt van 22 mln. gld.. De ingetreden recessie, de toenemende concurrentie en vooral de ernstige terugval van de afzet gordijnstoffen op de exportmarkten worden als oorzaken genoemd. Daarnaast is er een hoog investeringsniveau geweest. In onderstaande tabel zijn de investeringen weergegeven tezamen met de afschrijvingen en de cash flow.

Tabel 15.10 Investeringen, afschrijvingen en cash flow Textielgroep Twenthe 1984–1994¹²⁸

x mln. gld.	1984 t/m 1993
Investeringen	71.8
Afschrijvingen	36.8
Cash flow	49.2

Niet alleen is er tweemaal zo veel geïnvesteerd als afgeschreven, ook is er meer geïnvesteerd dan de cash flow. De omzet in 1992 en 1993 is gemiddeld slechts 12 % hoger is dan in 1984, de solvabiliteit is nog gezond, maar de marktverwachtingen staan al enkele jaren onder druk. Het lijkt erop dat het beleid te veel gericht is geweest op de perfectionering van het bestaande en er niet voldoende is geïnvesteerd in specialisatie, in nieuwe producten en in nieuwe markten, terwijl daartoe wel de financiële middelen aanwezig waren. Bovendien is er naast de bedtextiel geen gebruik gemaakt van de mogelijkheden tot uitbesteding en staat de te dure Nederlandse productie onder grote druk. Teneinde verbetering aan te brengen gaan enkele strategische allianties van start.

* Vanaf 1993 wordt begonnen een aantal productieactiviteiten (onderkleding en tuinkussens) uit te besteden naar Centraal-Europa. Vooral in het begin kost het vinden van en inspelen op de juiste partners echter tijd en brengt aanloopverliezen met zich mee. Ter versterking van de marktpositie gaat Damai bedtextiel in 1994 een strategische alliantie aan met een Duitse producent van jersey bedtextiel Flortextil, om elkaanders complementaire collecties op de wederzijdse markten af te zetten.¹²⁹ In 1997 wordt de samenwerking in de tuinkussensector met de Hongaarse producent uitgebreid en gaat de laatste de afzet van Summerset tuinkussens in Slovenië, Tsjechië en Hongarije ter hand nemen.¹³⁰

Maar de maatregelen, die op zich verstandig zijn, worden te laat genomen. De omzet vertoont een sterke daling van 20 % (136 mln. gld. in 1992 tot 109 mln. gld. in 1995), terwijl de vaste lasten in dezelfde jaren slechts 13 % afnemen (59.5 mln. gld. tot 51.8 mln. gld.) met als gevolg dat omvangrijke verliezen worden geleden.¹³¹ In 1995 wordt een strategische heroriëntatie uitgevoerd die, zoals destijds alom gebruikelijk, een concentratie op kernactiviteiten inhoudt. Als gevolg daarvan wordt Koala Body Fashion verkocht en wordt het kleinschalige Stilo Print middels een MBO afgestoten. Vanwege kostenbesparingen worden de activiteiten van bedmodeartikelen en de tuinkussens samengevoegd en worden gebouwen verkocht. Door deze maatregelen verbetert de solvabiliteit enigermate (1992 45 %, 1995 28 %, 1996 35 %) en wordt het verlies korte tijd verminderd, doch neemt het daarna weer toe. Wisselingen in RvC en directie leiden niet tot een stabiele situatie, integendeel. In 1998 dragen enkele grootaandeelhouders hun belangen over aan een investeringsgroep en wordt in hetzelfde jaar een zeer omvangrijk verlies geleden. De strategie van beperking van het aantal kernactiviteiten en uitbreiding van bestaande wordt verder voortgezet.

* De bedtextiel-activiteiten van Damai worden afgestoten, terwijl ten behoeve van Summerset de tuinkussenactiviteiten van collega/concurrent Plusol worden overgenomen en bij De Gunne geïntegreerd.

Twenthe gaat echter verder bergafwaarts, eind 1998 is de onderneming financieel uitgehold en bedraagt de solvabiliteit nog slechts 9 %. Opnieuw wordt een actieprogramma opgezet: algehele kostenreductie, sanering artikelenpakket op toegevoegde waarde, investeren in productinnovaties en in kwaliteit van de organisatie, alsmede verbetering van de logistieke performance.¹³² Daardoor wordt het verlies omgebogen naar winst, bovendien verbeterd, door een kapitaalinjectie, door activering van ontwikkelingskosten en verkoop van onroerende goederen, de solvabiliteit in 2000 tot 20 %. Er wordt na vele jaren van krimp voor het beperkte aantal overgebleven activiteiten (tuinkussens, interieurstoffen en de weverij van WTF) weer een groeistrategie geformuleerd van schaalvergroting en concentratie.

* Achtereenvolgens wordt in 2000 een tweetal bedrijven overgenomen, Elbersdruck, een voormalige textieldrukkerij in Duitsland die deze productie activiteiten heeft beëindigd en als converter de handelsactiviteiten heeft voortgezet en De Watermolen, een loonveredelingsbedrijf te Helmond dat werkzaamheden verricht voor Swinkels.

Twenthe glijdt echter steeds verder af, de solvabiliteit neemt snel af, en het gaat in 2002 failliet. De activiteiten van Summerset tuinkussens, Swinkels gordijnstoffen alsmede de recent overgenomen bedrijven, worden door drie Nederlandse collega/concurrenten overgenomen. De weverij van Wisselink te Aalten komt in Duitse handen.

15.6 Koninklijke Gebr. Van Heek Schuttersveld

(In bijlage 1.8 worden de belangrijkste kengetallen van Schuttersveld vermeld)

15.6.1 Eenzijdige groeimaatregelen

Schuttersveld was een volledig geïntegreerde textiel fabriek van relatief grote omvang (met een eigen elektriciteitscentrale), met een hoogwaardig kwaliteitsproduct, een sterke internationale positie, een hoge solvabiliteit en over het algemeen tevredenstellende financiële resultaten. In de 50^{er} jaren was Schuttersveld groot in 'manchester', een stevig doek dat werd gebruikt voor werkmanskleding. Later werd dit product minder zwaar in gewicht, veranderde de toepassing van werkmanskleding naar vrijetijdskleding en werd de naam manchester vervangen door 'corduroy'. Schuttersveld lanceerde daarbij een tweetal merken 'Ladyroy' en 'Gentleroy', die als halffabriek ook bij de consument enige bekendheid verwierven. Naast manchester en fluweel werden stoffen gebracht voor dameskleding en skikleding. De kledingindustrie was verreweg de grootste afzetmarkt, op beperkte schaal werden gordijn- en meubelstoffen aan de woningtextielmarkt en de meubelindustrie geleverd. Ongeveer 50 % van de omzet werd geëxporteerd, zelfs in New York was een eigen verkoopkantoor.

In 1959 gaat Schuttersveld naar de Amsterdamse Effectenbeurs. Het omvangrijke bezit aan landbouwgronden, natuurgebieden, een veeteeltbedrijf en een kaasmakerij (totaal ca. 330 ha) worden in de NV ondergebracht. De achterliggende gedachten daarbij waren dat op deze wijze bij vererving het grondbezit niet zou uiteenvallen, maar ook dat de balans van de textiel fabriek meer schaalgrootte zou presenteren. Het karakter van Schuttersveld is altijd sterk familiaal gebleven, zowel wat betreft het bezit van de aandelen, de bezetting van de topfuncties, als ook in de beeldvorming naar buiten. In 1964 bestaat de directie nog uit vijf familieleden. Pas in de laatste jaren van het bestaan zijn enkele buitenstaanders in de leiding opgenomen. Het machinepark gold niet als modern, er heerste een ouderwetse cultuur en de kwaliteitsbeheersing was onvoldoende, aldus een oud-medewerker. Schuttersveld had een meerderheidsbelang in de Eerste Nederlandsche Fabriek van overhemden en pyjama's P.J. Blom te Enschede, maar dat kan niet worden gezien als een voorwaartse integratie. Hoewel wat betreft het personeelsbestand aanvankelijk alleen de 'personeelsbezetting in de fabriek' openbaar werd gemaakt, moet het totaal aantal medewerkers rond 1960 ruim 2.200 hebben bedragen.¹³³ Schuttersveld behoorde tot de grotere middelgrote ondernemingen. Zij richtte zich in de nog goede textieljaren louter op horizontale groei.

* In 1959 wordt de textiel fabriek M.van Dam & Zonen NV overgenomen en in 1964 de wat grotere Gerh. Jannink & Zonen NV, beide te Enschede en beide producenten van in hoofdzaak manchester/corduroystoffen, terwijl de laatste ook bedrukte kledingstoffen produceerde. Daardoor zijn er concurrenten uit de markt genomen en is tegelijkertijd hun marktaandeel verkregen. Omdat Jannink op een ander kwaliteitsniveau opereert en dus andere marktsegmenten bedient, blijven de verkooporganisaties na de overname gescheiden.

Als een motief voor de overnames wordt genoemd dat beide bedrijven de garens van de spinnerij van Schuttersveld zullen betrekken, “hetgeen als een belangrijk voordeel moet worden aangemerkt tegen de achtergrond van de toenemende concurrentie welke onze traditionele garenafzet aan derden ondervindt”.¹³⁴ De druk op de spinnerijsector wordt reeds voelbaar, doch de integratie spinnerij-weverij wordt door Schuttersveld nog als een voordeel gezien. Enkele jaren later wordt dit voordeel, zoals eerder geschetst in hoofdstuk 7.1. juist een nadeel, omdat door een eigen spinnerij geen gebruik kan worden gemaakt van goedkope invoer van garens. Daarnaast zullen de productieafdelingen zoveel mogelijk worden geconcentreerd, opdat een verbetering van de productie-efficiency kan worden gerealiseerd.¹³⁵ Beide motieven klinken plausibel, maar de werkelijke achtergrond voor de horizontale overnames is geweest het verwerven van een substantieel marktaandeel en het daardoor kunnen beheersen van de markt, terwijl ook familiale banden een rol speelden. In dit streven naar een meer monopolistische marktbeheersing past dan ook de volgende actie.

* In 1964 wordt een groot aantal machines gekocht uit het faillissement van de NV Nederlandse Verenigde Textielbedrijven J.W.Meyerink & Co, eveneens een kleinere concurrent in de manchester /corduroysector. Daardoor bestaat niet het risico dat een ander met goedkope machines de productie van corduroy zal gaan beginnen.¹³⁶

* Vier jaar later wordt een meerderheidsbelang verworven in Van Heek-Bontex, een kleinschalig bedrijf dat met hoogpolige gebreide stoffen voor de kledingindustrie en de interieursector een aanvulling geeft op het assortiment van de hoogpolige geweven stoffen, zoals corduroy en velours.¹³⁷

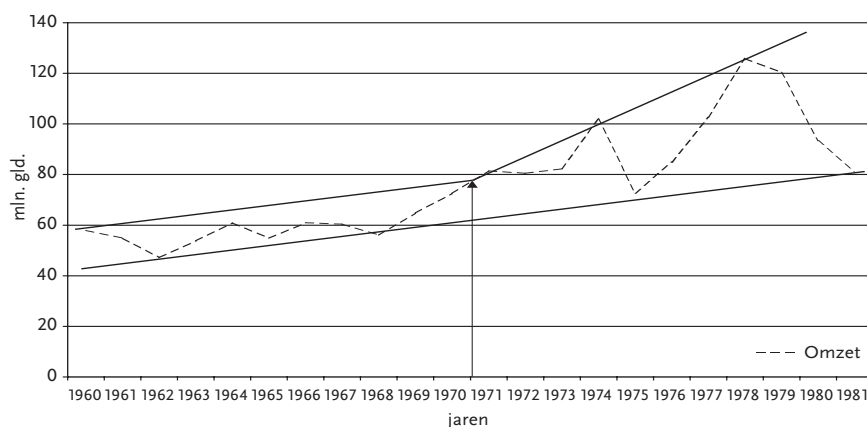
Schuttersveld heeft door de overname van haar concurrenten in Nederland vrijwel het monopolie als aanbieder van corduroy verkregen, alleen KNTC produceert dit artikel nog op kleine schaal. Ook in West-Europa bestaat een aanzienlijke marktpositie en behoort Schuttersveld daar tot één van de drie grote spelers in deze sector. Met een sterke marktpositie en een qua afzet stabiel artikel, ziet de toekomst er na deze slimme overnames goed uit. Het verloop van de afzet van manchester/corduroy zal echter een merkwaardige ontwikkeling gaan vertonen.

In de 70^{er} jaren worden geen overnames meer verricht, wel wordt geparticipeerd in de Oost-Europa exportorganisatie Conet en wordt tezamen met de spinnerijen Tubantia en Twenthe een proefspinnerij opgezet met een nieuwe spintechnologie, Rotorspinnerij De Tol.

15.6.2 Stabiele en grillige afzetpatronen.

In grafiek 15.5 is de jaaromzet van Schuttersveld gedurende de periode 1960–1981 weergegeven. Daarbij zijn twee banen te onderkennen waarbinnen de omzet zich heeft bewogen. De eerste baan loopt van 1960 tot rond 1970, zij kent parallelle grenzen waarbinnen de omzet zich met beperkte schommelingen beweegt. Rond 1970 ontstaat er een draaipunt waarna de grenzen niet meer parallel zijn, maar divergeren, daarbinnen vertoont de omzet veel grotere fluctuaties dan voorheen.

De eerste baan, waarin voornamelijk manchester voor werkmanskleding wordt geleverd, kent een positieve stabiele groeitrend, waarbij dankzij de beperkte schommelingen het gehele bedrijf redelijk goed onder controle is. Tegen het einde van de 60^{er} jaren neemt de mode bezit van het artikel manchester/corduroy dat, veelal in een wat lichtere uitvoering, past in de opkomende golf van vrije tijdskleding. De nauwe baan van de manchester werkmanskleding verandert dan in een divergerende baan van modestoffen, waarvan de grenzen steeds verder uit elkaar lopen. De omzet krijgt dan een grilliger verloop en de toekomstige afzet kan niet meer, zoals vroeger, op het verleden worden gebaseerd. Meer in detail ontstaat het volgende beeld.

Grafiek 15.5 Omzet ontwikkeling Schuttersveld 1960–1981¹³⁸

Hoewel in de jaarverslagen, met uitzondering van het laatste, geen inzicht wordt gegeven in de omzet van de verschillende productgroepen, mag worden aangenomen dat in de beschouwde periode de omzet manchester/corduroy en soortgelijke artikelen ruim 75 % van de totale omzet heeft bedragen.¹³⁹

Ten gevolge van de zich ontwikkelende modetrend is er van 1968 t/m 1971 sprake van een sterke vraagtoename en groeit de omzet sterker dan voorheen. Als daarna de groei afzwakt wordt dat als een normaal verschijnsel ervaren. “De cyclische branche conjunctuur, welke wij ook in het verleden met een zekere wetmatigheid plachten te ondervinden, blijkt ook thans haar wil aan ons op te leggen”.¹⁴⁰ Vervolgens neemt de afzet weer toe maar vertoont kort daarna een veel sterkere terugval dan voorheen. In het jaarverslag 1976 wordt de verzuchting geslaakt: “Conjunctuurgolven van de hevigheid zoals wij die in de jaren 1974, 1975 en 1976 gekend hebben, hebben wij nog niet eerder meegemaakt. Ze worden ons door externe marktomstandigheden opgedrongen, waarbij wij in zekere zin machteloos zijn”.¹⁴¹ Weliswaar wordt een reorganisatie doorgevoerd, maar de verzuchting van machteloosheid roept niet op tot strategische maatregelen tot risicospreiding of vernieuwing. Vervolgens neemt gedurende drie jaren de afzet van het artikel corduroy door mode-impulsen opnieuw zeer sterk toe en bereikt een nooit eerder bereikte hoogte. Gelijktijdig manifesteert zich ook een toenemend aanbod ten gevolge van capaciteitsvergroting in Europa en in de VS. Daardoor neemt de concurrentiedruk voor Schuttersveld aanzienlijk toe, bovendien is de onderneming geheel afhankelijk geworden van de grillige modegolven. Door de langdurige concentratie op één kernactiviteit, corduroy voor de kledingindustrie, onvoldoende aandacht voor de uitbouw van andere markten zoals de interieursector of andere producten zoals denim, en geen innovatiementaliteit voor diversificatie mogelijkheden, zijn er geen uitwegen. In de tweede helft van 1979 slaat de gunstige omzetontwikkeling plotseling weer om. “Aangezien de corduroy markten gekenmerkt worden door op- en neergaande bewegingen in de vraag, is deze ontwikkeling op zichzelf nog niet alarmerend”, aldus het geruststellende jaarverslag 1979.¹⁴² Verwacht wordt dat de corduroymarkt net als het cyclische verloop in de historie weer snel zal aantrekken. De omzet daalt met 4,5 %, maar de voorraden nemen met ruim 30 % toe.¹⁴³ Dit wordt niet alleen veroorzaakt door de stagnatie in de markt, maar ook door een extra handelsvoorraad die van derden wordt aangekocht teneinde nog beter gebruik te kunnen maken van de “vrijwel zekere ervaring”. Het cyclische afzetpatroon van corduroy uit het verleden herhaalt zich echter niet en in 1980 daalt de omzet opnieuw, echter nu met 22,5 %.

Er is onvoldoende risicospreiding, de afzet aan de andere markten is te kleinschalig gebleven en er zijn geen alternatieve producten ontwikkeld om de terugval van corduroy voldoende te kunnen compenseren.

15.6.3 Vergeefse krimpmaatregelen, snel einde

Door nieuw extern management wordt in 1980 een reorganisatie doorgevoerd. De verkooporganisatie wordt gereorganiseerd, het artikelenpakket gesaneerd, de voorraden verminderd, de klantencontacten geïntensiveerd en er wordt meer op marges gestuurd. In de productie daalt het aantal medewerkers met bijna 10%, de markt trekt echter niet meer aan, “corduroy is uit, denim is in”. Door onderbezetting en kosten van reorganisatie slaat de winst om in een verlies van ruim 7 mln. gld. In februari 1981 wordt opnieuw een omvangrijk besparingsplan gelanceerd. Om de nodige liquiditeiten te verkrijgen, wordt een deel van het niet bedrijfsgebonden onroerend goed verkocht. Door voortgaande mode veranderingen valt de omzet verder terug, door de verscherpte concurrentie heerst er een sterke prijsdruk en de te hoge voorraden moeten met belangrijke prijsreducties worden verkocht. Het niveau van de productie valt met meer dan de helft terug en er is sprake van een zware onderbezetting.¹⁴⁴ In 1981 daalt de omzet verder en wordt een zeer groot verlies geleden van 14.5 mln. gld., de solvabiliteit daalt tot 34 %.

Van het beleidsplan voor 1982, “door externe deskundigen getoetst”, geeft het pessimistische scenario aan dat met herstructureringsmaatregelen en betere marktwerking de moeilijkheden op korte termijn zullen kunnen worden overwonnen.¹⁴⁵ In de eerste helft van 1982 keert de situatie zich echter niet ten goede. De sinds 1980 ingezette daling van de corduroy afzet zet zich voort, doch ook de andere artikelgroepen vallen verder terug. Niet alleen is het modebeeld voor corduroy ten gunste van denim definitief omgeslagen, ook de ouderwets aandoevende veloursstoffen voor gordijnen en meubelbekleding worden nauwelijks meer gevraagd. Door de omvangrijke verliezen loopt de financiering van het concern spaak. Plannen om een deel van de activiteiten voort te zetten leiden niet tot resultaat. Schuttersveld raakt in juni 1982 in surseance van betaling en in augustus wordt het faillissement van de belangrijkste werkmaatschappij en enkele kleinere BV's uitgesproken. Nagenoeg alle overgebleven medewerkers (31 december 1981 nog 800 personen) verliezen hun baan. De ter beurse genoteerde Holdingmaatschappij Schuttersveld wordt overgenomen door de investeringsgroep Wolters Schaberg, die er een aantal kunststofondernemingen in onderbrengt.

Gezien de zeer goede solvabiliteit die Schuttersveld lange jaren heeft gekend en het daardoor kunnen beschikken over voldoende financiële middelen om nieuwe producten te ontwikkelen of over te nemen, moet het toen niet toepassen van risicospreiding als een ernstige strategische fout worden gezien. Achteraf gezien was het verwante artikel denim, dat met de spijkerbroek een zeer sterke groei heeft doorgemaakt voor Schuttersveld het aangewezen artikel geweest. “Corduroy is een artikel voor koude landen en zal dus nooit in de warme lage lonen landen worden geproduceerd”, was een bekende uitspraak bij Schuttersveld.¹⁴⁶ Het is een voorbeeld van wat John Kenneth Gailbraith “conventional wisdom” heeft genoemd. Dat zijn wijsheden, die als zij vaak worden herhaald, als waar worden beschouwd, terwijl zij dat niet zijn.¹⁴⁷ Bij Schuttersveld getuigt zij niet van marktinzicht, want in talloze opkomende landen is wel degelijk corduroy geproduceerd. Het risico van de eenzijdigheid, gekoppeld aan de gevoeligheid van een mode-afhankelijk product, had tijdig onderkend en doorbroken moeten worden. Schuttersveld is niet, zoals het merendeel van de textielondernemingen in Nederland, ten ondergegaan aan de prijsconcurrentie uit verre landen, maar aan onvoldoende risicospreiding. Het meest tragische van dit alles is dat voor de noodzakelijke veranderingen en vernieuwingen, in tegenstelling tot vele andere KRL-ondernemingen, bij Schuttersveld de financiële mogelijkheden ruimschoots aanwezig zijn geweest.

15.7 Nederlandse Bontweverij

(In bijlage 1.9 worden de belangrijkste kengetallen van de NBW vermeld)

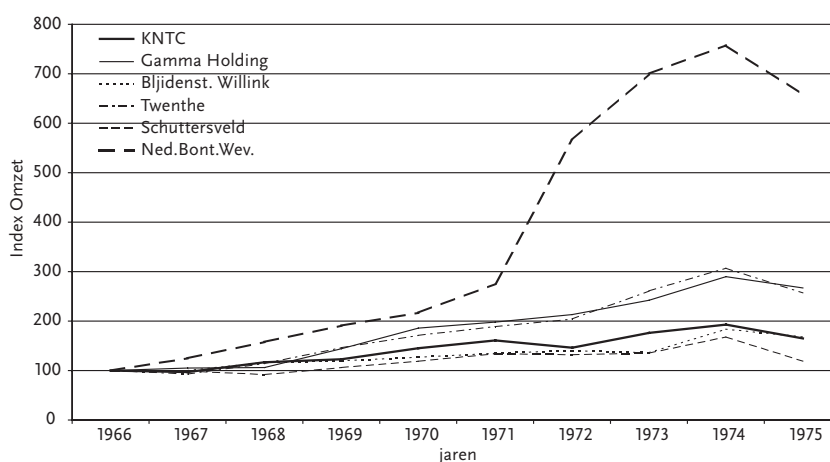
15.7.1 Horizontale groei en risicospreiding

De Nederlandse Bontweverij (NBW) in Slagharen wordt in 1947 opgericht door de bedrijfsleider van Textielfabriek Holland, omdat hij daar niet kan doorgroeien tot de directie. Als er eenmaal een basis is gevormd, wordt door de NBW een expansieve groei strategie uitgevoerd.

* In de 50^{er} jaren wordt de kleinschalige collega/concurrent Textielfabrieken NV v/h W.Kan uit Oldenzaal overgenomen en samengevoegd met het hoofdbedrijf in Slagharen. Daarna wordt een complementaire overname verricht van de weverij/drukkerij van o.a. gordijnstoffen E ter Kuile. De NBW bezit dan in de gordijnstoffenmarkt o.a. twee elkaar aanvullende producten, bontgeweven en bedrukte gordijnstoffen, die door dezelfde verkooporganisatie verkocht worden. Daarnaast worden technisch doek en kledingstoffen gefabriceerd. Na het uiteenvallen van het Van Heek-concern in 1967, neemt de NBW daarvan via een omweg in 1972 de artikelgroepen dekens, gordijnstoffen, non wovens en huishoudtextiel over. In hetzelfde jaar wordt eveneens via een omweg de in faillissement geraakte deken- en huishoudtextielproducent Tetem overgenomen en worden alle deken- en huishoudtextiel-activiteiten samengevoegd onder de naam Eurocover. Later worden hieraan ook handelsartikelen toegevoegd zoals dekbedden en overtrekken. Deze handelsartikelen geven naast de zelf voortgebrachte producten interne spanningen, zodat overleg daarover met de OR noodzakelijk is.¹⁴⁸ Het geeft aan dat het commerciële denken goed ontwikkeld was, maar ook dat de ondernemingsraad duidelijk invloed had op het ondernemingsbeleid. Het pakket overgenomen velours gordijnstoffen wordt voortgezet onder de nieuwe naam Fibro-Tex, waarvoor in 1974 een nieuwe weverij/veredelingsbedrijf wordt gebouwd. Daarin worden eveneens ondergebracht de productieafdelingen van Eurocover. Door deze concentratie vermindert het personeelsbestand met 25 % van 1007 tot 754 personen.¹⁴⁹ Hieruit blijkt duidelijk welke efficiency-verbeteringen hier en daar in de KRL-industrie nog mogelijk waren en verbaast het niet dat sommige bedrijven aan de internationale concurrentie ten onder zijn gegaan.

Geleidelijk aan concentreert de NBW zich vnl. op decoratiestoffen voor de woningtextielmarkt en op een pakket huishoudtextiel, terwijl de andere productgroepen worden afgebouwd. Door de twee overnames in 1972, het sterk commercieel georiënteerde beleid en de groei van de sector woningtextiel, neemt de omzet van de NBW zeer sterk toe. Niet alleen dankzij de ontwikkelde alternatieve raambekledingsproducten, zoals rolgordijnen en verticale lamellen, ook door de tot ca. 50% gestegen export¹⁵⁰. In de hierna volgende grafiek is de ontwikkeling van de omzet in de periode 1966–1975 van de NBW en enkele andere besproken KRL-concerns weergegeven.

Tot 1972 spant de NBW, door een sterke omzetgroei, duidelijk de kroon. Vanaf dat jaar, waarin de twee laatst besproken overnames plaats vinden, is er sprake van een ware omzetexplosie die de ontwikkeling van de omzet van de andere textielconcerns ver te boven gaat. Opvallend is overigens de vrijwel gelijk stijgende groei van Gamma Holding en Twenthe, de eerste dankzij de Afrikaanse markt en de interieursector, de tweede dankzij de voorwaarts gerichte integraties in dezelfde sectoren als de NBW. De derde groep, KNTC, BW en Schuttersveld, laten een bescheiden omzetontwikkeling zien. Ook de nettowinst van de NBW stijgt door de overnames spectaculair, de solvabiliteit daalt daarentegen sterk. In onderstaande tabel zijn beide reeksen van de NBW weergegeven van de jaren vóór en na de genoemde overnames, waarbij aanzienlijke verschillen aan de dag treden.

Grafiek 15.6 Omzetontwikkeling KRL-concerns in de periode 1966–1975

1

Bron: Jaarverslagen betreffende ondernemingen

Tabel 15.11 Financiële kengetallen NBW 1966–1978

Vóór de overnames			Na de overnames		
Jaar	Fin. Resultaat x 1.000 gld.	Solvabiliteit in %	Jaar	Fin. Resultaat x 1.000 gld.	Solvabiliteit in %
1966	410	38	1972	1.807	27
1967	615	37	1973	2.026	26
1968	921	36	1974	1.740	24
1969	1.002	nb	1975	- 6.677	15
1970	110	nb	1976	1.023	17
1971	458	41 ¹⁾	1977	- 1.048	14

Bron: Jaarverslagen NBW van de betreffende jaren. NB: cijfers over 1969 t/m 1971 waren niet meer beschikbaar

¹⁾ Na herwaardering

Tot 1969 is er van een gezonde groei van het financiële resultaat sprake, daarna is er een voor de textielindustrie niet ongebruikelijke terugval. Door de twee overnames komt de net-winst vanaf 1972 echter op een duidelijk hoger niveau. Op de Amsterdamse effectenbeurs, waar het aandeel NBW inmiddels is genoteerd, wordt dan opnieuw gesproken van een ‘Witte Raaf’ onder de textielfondsen. De solvabiliteit, die zich voor de overnames tussen 36 en 41 % bewoog daalt door de overnames tot een structureel lager niveau van rond 25 %. Wanneer in 1975 de markt voor decoratiestoffen stagneert, de prijzen onder druk komen te staan en er onderbezetting optreedt, leidt de NBW een omvangrijk verlies, waardoor de solvabiliteit opnieuw sterk daalt. Als dan in begin 1980, door het faillissement van de Twentse Finishing & Printing Combinatie, (een mislukt KRL-herstructureringsproject waarin de NBW haar drukkerij activiteiten heeft ondergebracht hfdst 9.4.3), opnieuw verlies wordt geleden geraakt de NBW met haar werkmaatschappijen zelf ook in faillissement. Onderstaande tabel geeft over de eerste zes jaren voorafgaande aan de overnames en de zes jaren daarna een inzicht in de oorzaken van de daling van de solvabiliteit.

In de periode vóór de overnames (1966 t/m 1971) kunnen de investeringen in vaste activa nagenoeg geheel worden gefinancierd uit de cashflow, de vlottende activa worden gefinancierd door de toename van het eigen en het vreemd vermogen. Mede door herwaarderingen blijft de solvabiliteit op een redelijk niveau blijft. Na de overnames in 1972 overstijgen in de

periode 1972 t/m 1977 de investeringen in vaste activa met ca. 9 mln. gld. de uit de cashflow beschikbare middelen. Daarnaast nemen door de sterke groei van de omzet, de voorraden en debiteuren toe en stijgt mede door het cumulatieve verlies in die periode het benodigde werkkapitaal met ca. 20 mln. gld. Als gevolg van dit alles neemt dan het vreemd vermogen tot bijna 30 mln. gld. toe en daalt de solvabiliteit van 27 % tot 14 %. De NBW komt door de lage solvabiliteit in een kwetsbare positie en geraakt bij de volgende financiële tegenvaller in staat van faillissement. Zij is een typisch voorbeeld van een te sterke groei, waarbij door overnames en investeringen in nieuwe fabrieken te veel vreemd vermogen is aangetrokken. Juist door deze investeringen zijn de vaste kosten sterk toegenomen en is het break even-punt naar rechts verschoven. Als dan naast overnames de omzet plotseling afneemt komt een onderneming snel in grote verliezen. Het is volgens Bilderbeek één van de 13 bekende oorzaken waardoor een onderneming in moeilijkheden kan geraken: "Investments increasing the operational leverage (shift of B.E.P. to the right)".¹⁵¹ Er zijn binnen de KRL-industrie niet veel van deze gevallen bekend waarbij de solvabiliteit als gevolg van een hoog investeringsniveau en een plotselinge omzetzdaling snel en sterk verminderde en gevolgd werd door een faillissement. NBW is een duidelijk voorbeeld. Maar ook bij Twenthe deed het zich in de tweede helft van de 90^{er} jaren voor en ook daar was na enkele jaren sprake van een faillissement.

Tabel 15.12 Oorzaken van de daling van de solvabiliteit van de NBW

x mln. gld.	Cash flow minus uitgekeerde winst ¹⁾	Investerings in vaste activa	Met v.v. gefinancierde investeringen vaste activa	Toename vreemd vermogen	Met v.v. gefinancierde vlottende activa en verlies
Vóór de overnames 1966 t/m 1971	6.9	7.1	0.2	9.0	8.8
Na de overnames 1972 t/m 1977	16.4	25.4	9.0	29.6	20.6

Bron: Jaarverslagen NBW 1966 t/m 1977.

¹⁾ Netto winst + afschrijvingen – uitgekeerde winst

15.8 Johan van den Acker

Johan van den Acker Textiel fabriek BV te Gemert is een Brabantse familie-textielonderneming (reeds vanaf 1630 boerenwevers) met de laatste 50 jaar een uitgebreide familiedirectie van 4 à 5 personen in leidinggevende -, staf- en uitvoerende functies. De familieleden zijn inzetbaar op alle niveaus in de organisatie van administrateur tot wever of vorkheftruckchauffeur. Het personeelsbestand van de onderneming was redelijk stabiel en schommelde de laatste decennia tussen de 50 en 60 medewerkers. Het bedrijf bestaat uit een garenerverij, weverij en een veredelingsafdeling, welke laatste niet geheel compleet is. Enkele (moeilijke) bewerkingen worden uitbesteed omdat voor de speciaal machines niet voldoende eigen bezetting is. Van den Acker is in 2000 één van de laatste twee overgebleven bontweverijen in Nederland en heeft, in tegenstelling tot de meeste andere KRL-ondernemingen, nooit crises noch grote hoogtepunten gekend.

Het artikelpakket bestaat voornamelijk uit bontgeweven artikelen en is, zoals bij vele weverijen het geval was, vrij uitgebreid. Enerzijds produceert men de vroegere massa-artikelen die niet of nauwelijks meer door andere textiel fabrieken geproduceerd worden, zoals schortenstof, doek voor werk- en overhemden en bontgeweven gordijnstoffen. Anderzijds zijn er speciale artikelen zoals doek voor klederdrachten, voor bakkersbroeken, boezeroenstoffen en voor carnavalskleding. Omdat schorten en klederdrachten aan het einde van hun life cycle zijn gekomen en ook enkele andere artikelen teruglopen, is de laatste decennia het accent

sterk op de bontgeweven gordijnstoffen komen te liggen. Daarin bestaat ook een specialisatie voor een niche, n.l. brandvertragende gordijnstoffen voor ziekenhuizen.

Gaandeweg is er een kleine buitendienst opgezet voor directe contacten met gespecialiseerde detaillisten voor de woninginrichting. Een ander afzetkanaal, de typische stofzaken, waar de zelf naaiende huisvrouw een keuze kon maken uit vele tientallen, soms honderdtallen soorten doek, is zo goed als verdwenen. Sinds 1980 wordt er ook geëxporteerd. Een sterk commercieel onderscheidend kenmerk van het bedrijf is, dat ook kleine productieseries op specificatie van een klant in productie kunnen worden genomen. Daarmee heeft Van den Acker zich onderscheiden van de vele andere leveranciers. Daarin ligt ook een reden van het overleven. Andere redenen liggen in de gevoerde bedrijfsfilosofie die als volgt wordt omschreven:

1. Zorg dat je klein en wendbaar blijft.
2. Behoud een modern machinepark met veel technische kennis.
3. Geen bankkrediet, dus geen risico van solvabiliteitsverslechtering
4. Alleen investeren als er voldoende geld is, desnoods anticyclisch investeren of machines uit een faillissement kopen als de kans daartoe geboden wordt.
5. Nooit de voorloper willen zijn, kinderziekten altijd bij anderen laten plaatsvinden. Alleen een ander concept overnemen als het in de praktijk bewezen is.
6. Als de vraag te groot wordt, wordt de doekproductie onder regie uitbesteed, niet vanwege de prijs, maar om de eigen capaciteit niet te veel uit te breiden. M.a.w het voorkomen van risico's van onderbezetting.

15.9 A.C. ter Kuile

A.C. ter Kuile BV te Enschede is een producent van tussenvoeringen voor de dames- en herenbovenkleding en in het bijzonder dassen, ook wel genoemd stropdassen. Het is het enige in Nederland overgebleven bedrijf in zijn sector, die in 1965 nog uit een vijftal soortgelijke bedrijven bestond. Niet alleen is de West-Europese afzetmarkt van de kledingsector vrijwel volledig weggevallen of verplaatst, ook het artikel geweven tussenvoering is ten dele vervangen door plakbare tussenvoeringen van lichtere materialen. Het management van A.C.ter Kuile realiseerde zich dat het bedrijf te klein en financieel niet krachtig genoeg was om in de jaren '60 te investeren in productielijnen van deze opkomende plakbare tussenvoeringen, zoals dat werd wel gedaan door KNTC en BW die daartoe in 1964 gezamenlijk Permess hebben opgericht.

Na een dieptepunt in 1970 werd het bedrijf gereorganiseerd, ook werd de helft van de aandelen overgedragen aan de West-Duitse collega J.C.Biederlack & Co GmbH. en werd het management ten dele verjongd. Door het wegvallen van de Nederlandse collega/concurrenten verminderde het aanbod, verbeterden de marges en konden bank- en depositoschulden binnen enkele jaren geheel worden afgelost. Dankzij de winst werd meestal boven het afschrijvingsniveau geïnvesteerd waardoor het machinepark modern bleef, de gebouwen werden gemoderniseerd en de logistiek kon worden verbeterd.

De commerciële strategie werd gericht op:

- het intensief bewerken van de exportmarkt
- het zo mogelijk blijven leveren aan de wegtrekkende confectie klanten naar het buitenland en
- het opbouwen van een sterke export positie in Frankrijk en Duitsland, waar de verplaatsing van de kledingindustrie zich later begon te manifesteren dan in Nederland.

In 1990 wordt 80 % van de omzet buiten Nederland afgezet naar 27 landen.¹⁵² Door het weven op brede en vernieuwde machines verbeterde de productiviteit in de weverij met een factor acht, waardoor het personeelsbestand van 1975 tot 2000 geleidelijk halveerde van

56 naar 28 personen. Daarnaast werd de weverij vergroot. Door een productietechnische - en commerciële samenwerking met het bedrijf Biederlack, dat een additioneel product voortbrengt, kan door beide partners een breed assortiment voeringmaterialen worden aangeboden, waardoor beider marktposities worden versterkt. Rond de eeuwwisseling wordt de 50 %-participatie van Biederlack overgedragen aan de Nederlandse medeaandeelhouders maar de samenwerking blijft bestaan. A.C.ter Kuile is dan steeds meer toeleverancier geworden van gewezen specifieke tussenvoering stoffen aan diverse collegabedrijven die deze specifieke artikelen zelf niet meer produceren.

Het beleid is gericht geweest op:

1. Modernisering van alle aspecten van het bedrijf
2. Specialisatie op artikelen met een hoge kwaliteit en toegevoegde waarde
3. Geen of een minimaal bankkrediet
4. Een duidelijke hiërarchische structuur, doch met een sterk informeel karakter.

Bij A.C.ter Kuile is een voorzichtig financieel en duidelijk marktgericht beleid gevoerd dat, mede omdat de collega/concurrenten zijn weggevallen, succes heeft gehad. Doordat de textielindustrie nagenoeg geheel uit Enschede is verdwenen, is A.C.ter Kuile van de kleinste weverij in 1965, 20 jaar later de grootste weverij van Enschede geworden, vertelt de huidige directie met enige trots in het dagblad Tubantia.¹⁵³ Weer twintig jaar later is dat nog steeds het geval.

15.10 S. I. Zwartz

S.I. Zwartz BV te Oldenzaal is van oudsher een textiel fabriek waar jute en linnen weefsels werden gewezen, maar waar de laatste decennia ook andere garens worden verwerkt. Gedurende het langdurig bestaan sinds 1835 zijn talloze artikelen geproduceerd die een duidelijke productlevenscyclus hebben doorlopen zoals zeewaardig verpakkingsmateriaal voor ruwe katoen, betengeling van wanden voordat zij met behangselpapier werden beplakt, tarpauling voor de onderkant van stoelen, matrassenbeschermers, etc. De laatste worden nu in een moderne uitvoering, met nieuwe materialen als jutevilt en antislip materiaal nog steeds vervaardigd.

Het bedrijf bestaat uit een weverij, een ververij en een confectieafdeling. Omdat er een grote spinnerijcapaciteit in de ons omringende landen was, die met moderne machines en acceptabele prijzen in jute garens waren gespecialiseerd, heeft het bedrijf nooit een spinnerij gehad. We zien hier een verstandige capaciteits-zelfbeheersing die eerder in deze studie ook bij enkele andere KRL-bedrijven is gesignaleerd (o.a. De Ploeg, hfdst. 13.4.1 en de Nijverheid/Texoprint, hfdst. 9.2.5). Vanaf de 70^{er} jaren is deze spinnerijcapaciteit uit Europa verdrongen door de juteproducerende landen India en Bangladesh, waar inmiddels relaties met betrouwbare leveranciers waren opgebouwd. De weverij werd wel uitgebreid maar ook daar werd met regelmaat bij derden ingekocht om risico's van onderbezetting te voorkomen. Het personeelsbestand heeft zich van 1950 tot heden tussen de 50 en 60 personen bewogen. Aanvankelijk was Zwartz één van de ruim 60 West-Europese juteweverijen, nu zijn de overblijvers nog op de vingers van een hand te tellen.

Aan het einde van de 60^{er} jaren brengt Zwartz met succes een nieuw artikel decoratieweefsels, op een nieuwe markt van wandbekleding, dat onder de merknaam 'Murlin', later 'Murlin Tasso' wordt geleverd. Aanvankelijk wordt het veredelen daarvan als loonwerk in Nederland uitbesteed, maar na een sterke toename van de vraag wordt dit zelf ter hand genomen en wordt het bedrijf uitgebreid met een eigen veredelingsafdeling. Door de samenwerking met een Zweeds collega wordt een joint venture opgericht waarvan de omzet zowel in Nederland als in talloze exportlanden vervolgens een sterke groei vertoont (hfdst 14. 8.). Een moment is er de gedachte geweest om de oude bedrijfsactiviteiten geheel te stoppen en alles te richten op het nieuwe artikel wandbekleding. Uiteindelijk werd besloten op zeker te spelen en ook oude

producten te blijven produceren en deze klanten vast te houden. Een verstandige strategie van risicospreiding die bij meerdere KRL-ondernemingen die de crisis hebben overleefd, werd toegepast.

Toen de wandbekleding in het begin van de jaren '80 een succes werd, kwamen er veel navolgers hetgeen tot prijsverval en het einde van de product life-cycle van het artikel leidde. Sindsdien zijn nieuwe afzetmarkten verworven met o.a. decoratiemateriaal voor de bloemenindustrie waarvan bijna 100% wordt geëxporteerd en artikelen voor de tuinbouwsector. Zwartz is de interieur textielmarkt, waarin men met wandbekleding goed was ingevoerd, dus niet gevolgd met andere artikelen. Ingezien is dat daarvoor de bereikte marktpositie te kwetsbaar was en dat het bedrijf te klein was om een verantwoorde productontwikkeling in één sector op te zetten. Wel zijn daarentegen met succes nieuwe markten en toepassingsgebieden geëxploreerd en zijn verouderde producten of los gelaten of verbeterd.

Door oud directeur H.F. Zwartz worden in het voorwoord van het boek dat is uitgegeven ter gelegenheid van het 150-jarig jubileum in 1985, de beleidspunten van het bedrijf weergegeven:

1. Zorg dat je bedrijf niet te groot wordt, nooit ongebreidelde uitbreidingen. Als er veel vraag was werd er elders bijgekocht.
2. Blijf flexibel en wendbaar.
3. Eerst geld verdienen dan pas uitgeven. Zorg dat je nooit rood bij de bank komt te staan, m.a.w. geen risico van solvabiliteit verslechtering.
4. Bouw goede relaties op met klanten en leveranciers en luister goed naar hen.
5. Afspraak is afspraak.
6. Productontwikkeling, modernisering en automatisering waren hoofdpunten van beleid.
7. Pas op de kleintjes, geen overbodige luxe of franje.
8. De winst begint bij de inkoop.¹⁵⁴

Door het voorzichtige maar ook vernieuwende beleid heeft de onderneming Zwartz nooit verlies gemaakt.¹⁵⁵ Na ampele overwegingen werd in 2002 de oude fabriek aan de rand van het centrum in Oldenzaal aan de gemeente verkocht en werd op het industrieterrein een compleet nieuwe textielfabriek gebouwd. De eerste in de nieuwe eeuw in Nederland, maar er zullen er niet veel volgen.

15.11 Samenvatting en conclusies

Samenvattend kan worden gesteld dat voor KNTC de periode 1950–2000 veelbewogen is geweest, met een veelheid van uiteenlopende strategische maatregelen en met talloze succes- en faalfactoren. Omdat KNTC lange tijd sterk gericht is geweest op de onder druk staande conventionele textiel waren de gevoerde strategieën afhankelijk van de wisselende externe textielomstandigheden en kan niet van een langdurige eenduidige strategie worden gesproken. Het karakter van de strategische maatregelen kan dan ook eerder flexibel aanpassend dan consistent worden genoemd.

Na de fusie in 1957 is KNTC als een grote textielonderneming ontstaan, die kans heeft gezien de verloren afzet naar Indonesië te compenseren door met verbeterde concurrentiekracht de exportmarkten te bewerken. Met als doel een 'universeel textielconcern' wordt een offensieve groeistrategie uitgevoerd. De afzet was sterk op de kledingindustrie gericht en het was dan ook een verstandige strategie dat ter spreiding van de risico's een aantal 'beperkt concentrische maatregelen' werden genomen, waardoor naast halffabrikaten vooral bedrijven werden overgenomen die eindproducten voortbrachten. Het rechtstreekse contact met de finale consument en diens wensen, kan in die tijd van het opkomende marketing denken niet alleen als logisch maar ook als uitdagend worden beschouwd. Vervolgens worden door een overname en de start met een vernieuwd product, een tweetal nieuwe PMCC's verworven,

ook worden door parallelle overnames tricotageartikelen aan het assortiment gegeven goederen toegevoegd. Immers, een universeel textielconcern moet van alle markten thuis zijn. Met ook nog een in Zuid-Afrika sterk groeiend textielbedrijf is KNTC in het midden van de 60^{er} jaren tot een groot en dynamisch textielconcern uitgegroeid, met een veelheid van activiteiten en deelbelangen in nieuwe activiteiten.

Als daarna de internationale concurrentie toeneemt zou, naar de huidige maatstaven gemeten, verwacht mogen worden dat hiervan een diepgaande analyse zou zijn gemaakt en dat aan de hand daarvan een weldoordachte nieuwe strategie zou zijn gevoerd. Achteraf gezien blijkt, dat KNTC zich de ontwikkeling en het tempo in de internationale concurrentie van zowel de textiel- als de kledingindustrie niet voldoende heeft gerealiseerd. Het karakter van de strategische maatregelen wordt weliswaar gewijzigd van offensief naar defensief, maar er worden, op de geo-textielproducten van Nicolon na, geen duidelijke nieuwe wegen ingeslagen. Om de afzet van doek veilig te stellen wordt voorwaartse geïntegreerd om met een deel van de eigen stoffen zelf kledingartikelen te kunnen vervaardigen. Daarnaast worden opnieuw parallelle overnames verricht waarbij tricotage artikelen aan het weefselpakket worden toegevoegd, en wordt door een late horizontale overname bovendien de afhankelijkheid van de kledingindustrie nog verder vergroot. Als dan de invoer van zowel stoffen als van kledingartikelen verder toeneemt, wordt de KNTC dubbel geraakt en blijven ondanks de sterk gestegen omzet de financiële resultaten ver achter. Het door talloze overnames opgebouwde universele textielconcern wordt ontmanteld en er worden bij kledingstoffen, kledingartikelen en consumentenproducten drastische krimpmaatregelen uitgevoerd. Van alle voorgaande strategische overnames wordt ca. 75% binnen een periode van ruim tien jaar weer beëindigd, het totaal aantal werknemers daalt van 1970 tot 1980 met 65%. Gebleken is dat 'defensieve maatregelen slechts uitstel van executie betekenen'.

Het niet tijdig onderkennen van de omvang van de opkomende concurrentie en het te lang doorgaan met horizontale en sterk verwante overnames, moet achteraf als een faalfactor worden gekwalificeerd. Temeer nog, omdat KNTC dankzij de talloze internationale contacten over voldoende externe informatie had kunnen beschikken voor een bewustwording van de komende ernstige bedreigingen. Dat hierop te laat is gereageerd is te verklaren door:

- het overschatten van de te realiseren productiviteitsverbetering bij overnames
- het onderschatten van de opkomst en de snelheid van de externe bedreigingen
- en wellicht ook doordat "succes leidt tot overmoed".

Daarnaast heeft KNTC geen kans gezien het relatief kleine assortiment van de beter rendabele technische textiel sector wezenlijk uit te breiden. Ook heeft zij de verworven entrees in de groeiende markten van consultancy en non wovens niet benut en werd er geen kans gezien de aanwezige merken internationaal uit te bouwen. Er werd slechts in beperkte mate productie uitbesteed in het goedkopere verre buitenland. Een strategie die na bewezen succes best had kunnen worden uitgebreid, maar waarvoor de sociale gevolgen in Nederland een belemmering waren. Het volgen van de zich verplaatsende kledingindustrie werd slechts door één werkmaatschappij uitgevoerd, d.m.v het verplaatsen van de laatste productieschakel, maar op grotere schaal werd dit niet gedaan. Ook elders binnen de KRL-industrie vond deze strategische optie geen toepassing.

Vooraf in de 70^{er} jaren worden grootschalige krimpmaatregelen uitgevoerd, maar dankzij de aanwezige vitaliteit en de nog gezonde financiële basis ziet KNTC wel kans strategische groeimaatregelen uit te voeren. Er vinden dankzij productontwikkeling met eigen opstart of joint ventures en door overnames, talloze concentrische - en conglomerate diversificaties plaats. Het merendeel daarvan wordt na korte tijd rendabel waardoor nieuwe werkgelegenheid wordt gecreëerd. Ook ontstaan door research en productontwikkeling uit de conventionele textielprocessen gespecialiseerde producten voor specifieke toepassingen en wordt in Griekenland een keten van joint venture-textielbedrijven opgezet. Dankzij de krimp- en groeimaatregelen en de in het buitenland gerealiseerde winst, ziet KNTC kans zich ten dele

uit de textielneergang te manoeuvreren. Sterker nog, de nieuwe en de gespecialiseerde activiteiten zullen rond de eeuwwisseling de kernactiviteiten vormen van het dan herrezen KNTC. Opvallend is dat bij KNTC in de 70^{er} jaren, toen de zorgen t.a.v. de continuïteit van grote delen van het concern het grootst waren, ook het aantal nieuwe producten het sterkst is toegenomen. Kennelijk werden door ‘het noodlot’ de aanvaardbare risicodrempels verlaagd.

De door diversificaties verkregen nieuwe technologische kennis van kunststoffen vormt de basis voor een tweede pijler die, nadat KNTC vanaf 1983 weer winstgevend is geworden, door horizontale - en beperkt concentrische groei strategieën sterk wordt uitgebouwd. KNTC verkrijgt dan een beter gespreide basis dan voorheen. Door een intensief overnamebeleid van vooral buitenlandse bedrijven met identieke PMCC's wordt voor een aantal activiteiten met groeipotenties de internationale marktpositie verbreed. Kenmerkend van deze overnames is dat zij veelal kleinschalig zijn en dat een aantal na enkele jaren weer moet worden beëindigd.

In de 90^{er} jaren komt het accent nog sterker dan voorheen te liggen op sanering van de portfolio. Een groot aantal zowel textiel- als kunststoffenactiviteiten wordt weer verkocht of zelfs geliquideerd. Er ontstaat een verscherpte focus op strategische kerngebieden en de daarbij gewenste wereldmarktaandeelen, waarbij nauwkeurig gericht wordt geacquireerd. Door uitwisseling van knowhow en marktvaring worden op deze wijze de bestaande kernactiviteiten en kerncompetenties verder versterkt. In feite is sprake van ‘internationalisatie van de kernactiviteiten’, een strategie die in de nieuwe eeuw met kracht wordt voortgezet.

Bij de strategie bepaling van Gamma Holding is vanaf de eerste fusie in 1964 tot in de 90^{er} jaren “de noodzaak tot risicospreiding en het inzicht dat grote ondernemingen beter dan middelgrote in staat zijn de risico's te spreiden, het noodzakelijke kapitaal te verkrijgen en dat internationalisatie daarvoor noodzakelijk is”, het belangrijkste ‘leitmotiv’ geweest. Daarnaast heeft grootaandeelhouder Unilever, met name in de jaren van de beide fusies op het gebied van algemeen beleid en organisatie, maar ook vele jaren daarna in het commerciële beleid in Afrika, een belangrijke rol gespeeld. Kenmerken van de strategie bepaling en de uitvoering waren:

1. Nieuwe strategische groeirichtingen werden zeer concreet vastgesteld en scherp afgebakend.
2. Zij werden geselecteerd naar kansrijkheid van internationale markten.
3. Zij werden in aantal beperkt.
4. Alleen in de kern gezonde bedrijven, met bekwaam management en een redelijke schaal-grootte werden overgenomen.
5. Een eenmaal uitgezette strategie werd consistent uitgevoerd.

Dankzij deze duidelijke visie, richtingen en voorwaarden en daarnaast niet te vergeten de goed renderende exotische stoffen, is Gamma Holding voor textielbegrippen een gezonde en stabiele onderneming gebleven. Omdat de West-Europese kledingstoffen slechts een beperkt deel van het totale assortiment betroffen, werd zij in veel mindere mate geconfronteerd met een overmatige invoer of wegvallende afzetmarkten dan de meeste andere KRL-ondernemingen. Integendeel, door een concentratie op de laatste schakel van het textielproces, het veredelen en m.n. bedrukken, kon juist gebruik worden gemaakt van het sterk gegroeide wereldwijde goedkope aanbod van doek voor drukkerijen. Dankzij genoemde factoren kende Gamma Holding vanaf de eerste fusie een blijvende gezonde solvabiliteit en een, op één uitzondering na, ononderbroken reeks van winstmakende jaren.

Door de politieke en economische risico's in de Afrikaanse afzetmarkten van Vlisco, in feite het startbedrijf van Gamma holding, was risicospreiding vanaf het midden van de 60^{er} jaren een voor de hand liggende strategie. Door de horizontale overname van de enige Nederlandse collega/concurrent en daarna de concentratie van de productie op één locatie, werd de marktpositie in Afrika verder versterkt. Na een zorgvuldige selectie werd aan het einde van

de 60^{er} jaren de groeiemarkt interieurtextiel betreden en werd de positie hierin, dankzij talloze overnames in deze sector, sterk uitgebreid. De basis van Gamma Holding werd hierdoor verbreed en het eenzijdige risico verminderd. Nadat deze interieurpijler een substantiële omvang had verkregen, werd om verder te kunnen doorgroeien een nieuwe markt geselecteerd op het terrein van de industriële textieltoeleverancier. Een zeer brede markt met talloze submarkten met groeimogelijkheden, doch ook met het risico van te grote versnippering. Gamma Holding richtte zich aanvankelijk op de toelevering aan de internationale automobiellindustrie en nam daarbinnen een vijftal ondernemingen over. Later breidde zij uit naar sectoren als transportbanden en toelevering aan de matrassenindustrie, bereikte daarbinnen aantrekkelijke marktaandeelen, maar beperkte evenwel te grote spreiding. Aan het einde van de eeuw werd een groot Duits collega-concern overgenomen, waardoor de spreiding toenam en een aantal nieuwe markten PMCC's werd betreden.

Tijdens de economisch moeilijke 70^{er}, maar vooral in de 90^{er} jaren, kwamen door uiteenlopende oorzaken de interieurproducten onder druk te staan. In beide perioden werd Gamma Holding gedwongen bij diverse werkmaatschappijen krimpstrategieën door te voeren, die echter minder ingrijpend waren dan bij de meeste KRL-ondernemingen. Daarnaast werd reeds vanaf 1977 portfoliomanagement toegepast en werden activiteiten vervreemd, die onvoldoende rendabel of kleinschalig waren of weinig toekomstperspectief hadden. In 1999 werd na een aantal jaren van herstructureringen en reorganisaties de ingrijpende beslissing genomen de gehele sector interieurproducten te desinvesteren, een project dat binnen twee jaar werd gerealiseerd. Wel waren in de jaren daarvoor beter rendabele, buitenlandse activiteiten overgenomen. Een voorbeeld van dynamisch portfoliomanagement, dat binnen de KRL-industrie met uitzondering van KNTC betrekkelijk weinig is voorgekomen. Opvallend is dat bij deze redelijk grote overnames, de zogenoemde ruis, de niet geheel passende activiteiten door Gamma Holding werden behouden en niet werden doorverkocht. Daardoor ontstonden naast de kernactiviteiten in de marge talloze relatief kleinschalige activiteiten, zoals o.a. een spinnerij in België en een groep huishoudelijke - en ziekenhuisproducten. Het gebruik tot doorverkoop van deze ruis, of zelfs overnames met het doel een deel van daarvan door te verkopen, begint zich in de nieuwe eeuw duidelijk af te tekenen.

Opvallend is dat bij Gamma Holding nieuw ontwikkelde producten en diversificaties in veel mindere mate zijn voorgekomen dan bijvoorbeeld bij KNTC. Een verklaring daarvoor is dat de financiële gang van zaken bij Gamma geen grote dieptepunten heeft gekend, maar ook dat de continuïteit van het merendeel van de activiteiten niet ernstig in gevaar is geweest. Daardoor is de noodzaak tot diversificatie minder urgent geweest, zijn er minder prikkels tot vernieuwing ontstaan. Mede daardoor heeft Gamma Holding, in tegenstelling tot KNTC, op een enkele uitzondering na ook geen joint ventures gekend. Andere redenen daarvoor zijn dat door de scherp bepaalde groeirichting alleen passende en rendabele activiteiten werden overgenomen en het volledige eigendom ook volledige zeggenschap en maximale synergie verschafte.

Door de aanwezige chemisch-technologische kennis en het ontwikkelen van zelfgebouwde machines bij Vlisco en incidenteel bij Texoprint, werden technologische competenties opgebouwd. Daarnaast waren door het aanvoelen van de cultuur en gewoonten in Afrika alsmede door de grote kundigheid in het ontwerpen van dessins voor deze markten, specifieke competenties ontwikkeld. Door het beschikken over deze competenties kon een voorsprong op de concurrentie worden verkregen en konden unieke marktposities worden opgebouwd. Gamma Holding onderscheidt zich daarbij in gunstige zin van alle andere Nederlandse textielondernemingen. Aanvankelijk onderscheidde het concern zich op marketinggebied door een sterke merkenpolitiek (Hatéma, Vlisco, Sanders en Sanderson), nichemarketing en het overnemen van bedrijven met aanvullende assortimenten voor dezelfde markten. In het laatste decennium van de vorige eeuw werd de koers verlegd van consumenten- naar industriële marketing. Bijna alle strategische maatregelen van Gamma Holding kunnen als succesvol worden

gekwalficeerd. Er was slechts sporadisch een minder geslaagde overname, vooral de opzet van de eigen winkelketen, Hatéma Retail, kan als een voorbeeld van een mislukte strategie worden genoemd.

Gamma Holding heeft weldoordachte strategische beslissingen genomen en was niet afhankelijk van de West-Europese kledingindustrie, waardoor het concern in veel mindere mate dan andere KRL-ondernemingen een speelbal is geweest van de externe ontwikkelingen. Dat is te danken aan de leiding met visie en daadkracht, alsmede aan de financiële mogelijkheden om deze visie te realiseren.

Bij de KNTU lijkt het korte termijn eigenbelang van de gefusioneerde KNTU-participanten om onderdak te krijgen in een geïntegreerd ter beurze genoteerd textielconcern, bij de opzet en uitbouw van de KNTU zwaarder te hebben gewogen dan het uitstippelen van een weldoordachte strategie van rendabele marktposities in groeiende markten. Daarnaast is er vanaf het begin een disharmonie geweest tussen de capaciteit van de spinnerijen en die van de weverijen, die zo groot was dat zij nauwelijks was te verbeteren en een gezonde ontwikkeling van de KNTU in de weg heeft gestaan. Deze constructiefout is een voorbeeld van een foutieve voorwaartse integratie.

De spinnerijen waren over het algemeen goed georganiseerd, maar de weverijen waren niet voldoende op massafabricage ingesteld en hadden onvoldoende overlapping om door schaalvergroting tot kostprijverlaging te kunnen komen. Ter vermindering van de onbalans werden in het midden van de 60^{er} jaren enkele andere weverijen en een tricotagebedrijf overgenomen, maar tot overmaat van ramp bleken deze zwaar verliesgevend te zijn. Ook bleef het verwachte conjunctuurherstel uit. In plaats daarvan bleek er sprake te zijn van een structurele neergang en werden te verliezen nog groter. Bovendien waren met uitzondering van De Haes Holland en Bethi de overgenomen bedrijven in belangrijke mate gericht op de productie van stoffen voor de kledingindustrie, die reeds in het begin van haar structurele neergang verkeerde. Hoewel de strategie om de onbalans in de productiestructuur te verminderen op zich een juiste was kan er bij het overnemen van deze verliesmakende bedrijven, waardoor de solvabiliteit verder verslechterde, niet van een verstandig beleid worden gesproken. Werd er in de eerste vier jaren van de KNTU (1962 t/m 1965) nog een totaal verlies geleden van 1.6 mln.gld., in de volgende vier jaar (1966 t/m 1969) liep dit op tot 4.6 mln gld.

Voor het uit de fusiepartners voorkomende topmanagement dat geen ervaring had in het besturen van een relatief groot concern, is het samensmeden van de talloze verliesmakende bedrijven in steeds moeilijker wordende marktomstandigheden vanaf het begin een 'mission impossible' geweest. Bovendien werd zij volledig in beslag genomen door de noodzakelijke reorganisaties en de talloze interne problemen en schatte de effecten daarvan voortdurend te optimistisch in. Van enige strategie, zoals het selecteren van groeimarkten en het ontwikkelen van nieuwe producten was geen sprake. De opzet van de KNTU kan uit strategisch en uit bestuurlijk standpunt dan ook een mislukking worden genoemd.

Bij Blijdenstein-Willink wordt reeds vroeg een voorwaartse integratie uitgevoerd, waardoor een nieuwe markt van woningtextiel wordt betreden, die later een belangrijke pijler zal worden. Het omzetaandeel hiervan blijft echter gering t.o.v. het veel grotere omzetaandeel van de kledingmarkt. De horizontale fusie vindt vóór het begin van de textielcrisis plaats, zodat er tijd is om concentratie- en rationalisatie maatregelen te nemen. Er vindt echter geen doeltreffende sanering van het te brede assortiment plaats, mede waardoor de onderneming bij tegenwind snel afglijdt. Nieuwe markten worden niet opgezocht, wel wordt energie gestoken in een later mislukt project in Tanzania. Na het terugtrekken van het familiemanagement worden door het nieuwe management twee, voor de KRL-industrie nieuwe, wegen ingeslagen: voorwaartse integraties naar wasserijen/verhuurbedrijven en naar een nieuw ontwikkeld doek voor zonwering. De laatste kan als één van de grootste innovaties uit de

KRL-industrie worden beschouwd, een hoogwaardige technologie die vrij uniek was in de wereld. Door deze geslaagde voorwaartse integraties heeft BW de basis versterkt, zij hebben bijgedragen aan het herstel na de crises.

Wanneer door de moeizame gang van zaken in de kleding- en de KRL-industrie in het midden van de 70^{er} jaren omvangrijke verliezen worden geleden, neemt BW ingrijpende krimpmaatregelen waarbij bijna de gehele productiecapaciteit van zowel de spinnerij, de weverijen en de veredeling wordt stilgelegd. Er wordt overgeschakeld van eigen productie naar uitbesteding en het aantal medewerkers wordt nagenoeg gehalveerd, maar deze strategische maatregel is de redding van de onderneming. BW is de enige KRL-onderneming die uitbesteding op grote schaal heeft gerealiseerd. Na het herstel belandt BW opnieuw in een ernstige crisis, door het onjuist uitvoeren van een op zich niet verkeerde strategie van concentrische diversificatie. Het zou onjuist zijn daarvoor alle schuld te leggen bij de toenmalige éénhoofdige directie, ook de RvC heeft in haar rol van toezicht houden o.i. gefaald. Daarmede wordt nog eens bewezen hoe cruciaal de samenstelling van de RvC voor middelgrote ondernemingen met een eenhoofdige directie is. Bij grotere ondernemingen zijn interne controles ingebouwd en worden belangrijke maatregelen vanuit verschillende invalshoeken beoordeeld. Bij een eenhoofdige directie is deze interne controle en bijsturing in veel mindere mate aanwezig en krijgt daardoor de RvC een zwaardere rol. Hetzelfde geldt ook voor de ondernemingsraad die het recht maar ook de plicht heeft zich door deskundigen te laten bijstaan.

Na een ingrijpende maar geslaagde turnaround wordt opnieuw expansie gezocht, waarbij het accent wordt gelegd op additionele overnames en samenwerking voor de bestaande activiteiten van zonwering en gordijnstoffen. Op één kleine uitzondering na zijn deze complementaire maatregelen, evenals dat bij de meeste andere KRL-ondernemingen het geval was, niet succesvol en worden ze op na korte tijd weer beëindigd. Kort na de eeuwwisseling gaat het tweemaal uit het dal herrezen 200 jaar oude middelgrote textielconcern BW met slechts één activiteit verder, Verosol, maar dan wel wereldwijd. BW is dan het enige destijds middelgrote concern dat bij het begin van de nieuwe eeuw de stormen heeft overleefd.

Stoomspinnerij Twenthe/Textielgroep Twenthe heeft in het derde kwart van de vorige eeuw een tamelijk offensieve groeistrategie gekend. Door voorwaartse overnames van weverijen, tricotagebedrijven, een confectieatelier voor lakens en slopen en later een drukkerij, is zij uitgegroeid tot een middelgroot textielconcern, met vooral in de eerste helft van de 70^{er} jaren redelijke financiële resultaten. De voorwaartse groei werd niet alleen ingegeven door het accent te willen verschuiven van het halffabriekaat garens naar eindproducten, maar ook door de gedachte de afzet van de spinnerij/weverijen veilig te willen stellen, waarbij zich overigens weer het vraagstuk van de harmonische projectie voordoet. Het ondernemende management ging een brug te ver door de opzet van een postorder bedrijf, dat een complete mislukking werd. De daardoor ontstane omvangrijke verliezen kwam het bedrijf ternauwernood te boven, maar het creëerde wel een sfeer van uiterste zuinigheid en efficiency, die zeer goed paste in de daarop volgende moeilijke textieljaren.

Dankzij de voorwaartse en parallele overnames en door het feit dat nauwelijks aan de kledingindustrie werd geleverd ontkwam Twenthe tussen 1965 en 1975 aan de vroege fase van de neergang. In de tweede helft van de 70^{er} jaren was echter door de toegenomen invoer en de druk op de financiële resultaten niet meer te ontkomen aan krimpmaatregelen. De spinnerij werd afgestoten en in de weverijen en tricotagebedrijven werd de capaciteit verminderd. Ook werden de onrendabele delen van de productie uitbesteed en konden op deze wijze de moeilijke textieljaren worden overleefd. Na deze saneringen bleven de financiële resultaten mager. Desondanks maar wellicht ook daardoor, werden op een voorzichtige wijze groei-maatregelen uitgevoerd. Er werden enkele kleinschalige overnames verricht en de bestaande verouderde fabrieken werden vanwege de milieuoverlast vervangen door nieuwe. Het accent kwam nog sterker op eindproducten te liggen. Dit laatste zoveel mogelijk onder merk waarbij

de gedachte was, dat de merkartikelen een vaste plaats bij de gebruikers zouden kunnen verwerven en daardoor beter bestand zouden zijn tegen importgoederen. Dit laatste bleek slechts voor een beperkte tijd het geval te zijn. Twenthe was weliswaar in de bedrijfskolom opgeschoven en de terugval van het aantal medewerkers stak gunstig af t.o.v. de bedrijfstak, maar de maatregelen brachten onvoldoende structurele verbetering voor de langere termijn.

Toen in de tweede helft van de 80^{er} jaren het macro-economisch herstel doorbrak, werden met name in de woningtextielsector zeer goede financiële resultaten behaald. Er was van een hoog investeringsniveau sprake dat echter te veel gericht was op de vergroting en verbetering van de bestaande activiteiten en onvoldoende op productontwikkeling en specialisatie. Ook kwam de verdere uitbesteding van productie van de andere productgroepen op gang, maar het was daarvoor in 1993 te laat en bovendien waren er de gebruikelijke aanloopverliezen. Toen dan ook de omzet m.n. van de woningtextielactiviteiten sterk terugviel, nam het rendement daarvan af, bleken de overige activiteiten onvoldoende rendabel om die terugval te compenseren en waren er door gebrek aan vernieuwing geen uitwijkmogelijkheden aanwezig. Na een record financieel resultaat bij het 100-jarig jubileum in 1992 zakte Twenthe steeds verder af. Na diverse managementwisselingen, het vervreemden van de helft van de werkmatschappijen, een vermogensinjectie en zelfs een verwante overname, werd Twenthe in 2002 failliet verklaard.

Schuttersveld was in hoge mate afhankelijk van de kledingindustrie en had een bescheiden aandeel in de woningtextielmarkt. De internationale marktpositie was sterk, zodat de afbrokkeling van de Nederlandse kledingindustrie haar minder heeft getroffen dan de meer op de thuismarkt georiënteerde andere KRL-ondernemingen. In de nog goede textieljaren was de groei gericht op overname van concurrenten waardoor de onderneming in haar PMCC een overheersende marktpositie op de thuismarkt kon bereiken. Zonder sterke internationale concurrentie en met een over het algemeen goede bezetting beleefde Schuttersveld dankzij de strategie uit het verleden van specialisatie en een aanzienlijke schaalgrootte van de productie, goede financiële jaren, zeker vergeleken met andere KRL-ondernemingen. De klanten kwamen naar de fabriek en de orders werden verdeeld, waardoor geen grote verkoopinspanning behoefde te worden ontwikkeld. Door de relatief gunstige gang van zaken is bij Schuttersveld een zekere mate van gemakzucht en arrogantie ontstaan. Mede daardoor heeft het aan realistisch marktinzicht ontbroken en is ook een daadwerkelijke samenwerking met andere ondernemingen nooit tot stand gekomen. De goede gang van zaken heeft toen niet de ogen geopend om het risico te spreiden, er werden geen andere producten voor nieuwe markten ontwikkeld of overgenomen, alles bleef bij het bestaande. Ook de positie op de tweede markt, de woningtextiel, werd niet versterkt noch door overnames uitgebreid.

Toen het artikel manchester voor werkmanskleding veranderde in corduroy voor vrije tijdskleding en het aanvankelijke gebruiksartikel een meer mode-afhankelijk artikel was geworden, werd daar aanvankelijk met productverbetering, specialisatie van collecties op marktsegmenten, zelfs met het lanceren van internationale merkartikelen, goed op ingespeeld. De omzet van Schuttersveld beweegt zich daarna niet meer in een parallelle baan met een redelijk voorspelbare omzetontwikkeling zoals voorheen, maar is dan terecht gekomen in de divergerende baan van de grillige modemarkt met grote schommelingen van de omzet. Het wordt moeilijk voor het serie-massabedrijf Schuttersveld om op deze flexibele markt in te spelen. Daarnaast wordt corduroy steeds meer vervangen door denim. In zeer korte tijd loopt de onderneming door haar eenzijdigheid in het begin van de 80^{er} jaren compleet vast.

Gezien de zeer goede solvabiliteit die Schuttersveld lange jaren heeft gekend en het daardoor kunnen beschikken over voldoende financiële middelen om nieuwe producten te ontwikkelen of over te nemen, moet het toen niet toepassen van risicospreiding als een ernstige strategische fout worden gezien. Het risico van de eenzijdigheid, gekoppeld aan de gevoeligheid van een mode-afhankelijk product, had tijdig onderkend en doorbroken moeten worden. Schuttersveld

is niet, zoals het merendeel van de textielondernemingen in Nederland, ten ondergegaan aan de prijsconcurrentie uit het buitenland. Het meest tragische van dit alles is, dat voor de noodzakelijke veranderingen en vernieuwingen, in tegenstelling tot vele andere KRL-ondernemingen, bij Schuttersveld wel de financiële mogelijkheden aanwezig zijn geweest.

De ontwikkeling van de Nederlandse Bontweverij is een voorbeeld geweest van ondernemend management, waardoor het bedrijf kans zag marktposities op te bouwen in tijden dat de omzet bij andere bedrijven stagneerde of deze zelfs moesten sluiten. Gestimuleerd door het succes werd binnen een jaar een tweetal relatief omvangrijke bedrijfsactiviteiten overgenomen, een overname die qua marktstrategie als juist kan worden gekwalificeerd, maar waarvan de financiële consequenties in onvoldoende mate bij de strategievorming werden betrokken. Niet alleen de financiering van een nieuwe efficiëntere fabriek, maar vooral de explosieve groei van de omzet en het daarvoor benodigde werkkapitaal dat met vreemd vermogen moest worden gefinancierd, hebben de financiële weerstand aangetast. Toen na enkele jaren de belangrijkste afzetmarkt stagnatie vertoonde en er onderbezetting ontstond, was het snel gedaan met de eens geroemde 'Witte Raaf'. De gang van zaken in de KRL-industrie staat dan overal zo onder druk dat geen enkele werkmaatschappij van NBW kans ziet een doorstart te maken. De NBW is ook een typisch voorbeeld geweest van het feit dat financiële discipline niet voldoende in de top van de ondernemingsleiding vertegenwoordigd is geweest en daardoor onvoldoende rekening is gehouden met de risico's van een mogelijk verslechterende solvabiliteit.

De kleinere KRL-ondernemingen die de neergang hebben overleefd kennen een aantal gemeenschappelijke kenmerken:

1. Het voorkomen van grote risico's
2. Uitbesteding bij piekomszet, meer winst- dan volumeoriëntatie
3. Flexibiliteit in productie, relatief korte levertijden
4. Nauwelijks of geen bankkrediet, geen risico's van solvabiliteit verslechtering
5. Teamgeest, zuinigheid en geen overmoed.

Dat wil niet zeggen dat deze kenmerken incidenteel niet ook bij grotere KRL-ondernemingen zijn voorgekomen, maar de combinatie ervan is specifiek voor kleine ondernemingen. Toch zijn ook talloze kleinschalige KRL-ondernemingen verdwenen, de meeste vanwege eenzijdigheid en het niet kunnen overschakelen op nichemarkten.

Deel IV

Samenvattingen, conclusies en lessen

HOOFDSTUK 16

Groeistrategieën en hun risico's

16.0 Inleiding

Nadat in de twee vorige hoofdstukken de toepassing van groeistrategieën in de KRL-industrie is besproken, worden in dit hoofdstuk de risico's en het slagen en mislukken van de verschillende groeistrategieën behandeld. Elke verandering van producten, markten of competenties, of het nu een verbetering of een vernieuwing betreft, brengt het risico met zich mee dat de voorgenomen maatregel niet aan de verwachtingen beantwoordt of sterker nog, geheel mislukt. Daardoor kan het bedrijf dat de maatregel neemt op talloze manieren schade oplopen.

Allereerst wordt inhoud gegeven aan het begrip risico, dat geen eenduidige betekenis heeft. Daarna wordt vastgesteld dat risico's per strategische groeimaatregel sterk uiteen lopen, ook worden de risico's van alle besproken strategische groeimaatregelen geanalyseerd en ingedeeld naar risicoklassen. In paragraaf 3 worden de frequenties van de in de KRL-industrie in de verschillende perioden uitgevoerde groeimaatregelen weergegeven. Aangevend dient daarbij te worden dat de middelste periode 1965–1985 vijf jaar langer is dan de andere twee en ook dat het aantal KRL-ondernemingen niet in alle perioden gelijk is geweest. In paragraaf 4 wordt een verband gelegd tussen de frequentie waarin een maatregel is toegepast en het daarbij passende risico, en wordt op deze wijze een inzicht opgebouwd van de in de loop der tijd door de KRL-ondernemingen genomen risico's.

In de volgende paragraaf wordt vastgesteld welk percentage van een uitgevoerde strategische groeimaatregel als geslaagd kan worden beschouwd en welk deel als mislukt. Daarbij wordt het voortbestaan van de maatregel gedurende een termijn van 10 en 20 jaar als criterium gehanteerd. Uit dit onderzoek blijkt dat er hierbij van een tegenstelling sprake is tussen de algemeen gangbare veronderstelling en de uitkomsten in de KRL industrie. Door een nadere analyse van verschillende soorten risico's wordt hiervoor een verklaring gegeven.

16.1 Strategische maatregelen en risico's

Alle groeistrategieën hebben als primair doel de continuïteit van de onderneming veilig te stellen door de omzet te vergroten en/of de kosten te verminderen, respectievelijk de portfolio van de PMCC's of de SBU's te wijzigen. Maar elke strategische groeimaatregel houdt ook het risico in dat de gestelde doelen niet worden gerealiseerd en dat daardoor schade wordt geleden. Hoewel de kansen daarop vooraf zullen worden ingeschat en zoveel mogelijk zekerheden zullen worden ingebouwd, blijft het effect van de maatregelen in de toekomst altijd enigszins onzeker. Kenmerkend is dat bij strategische maatregelen de risico's bewust worden opgeroepen.

Het inzicht en het vermogen deze risico's in te schatten, ook wel genoemd 'risico perceptie', is van essentieel belang bij de selectie van strategische maatregelen. Een belangrijk element in het proces van strategische besluitvorming is dan ook de fase waarin de verschillende mogelijk te nemen maatregelen worden geëvalueerd en geselecteerd. In deze door Ansoff genoemde 'Decision flow in project selection' neemt de analyse van de risico's een belangrijke plaats in. Het gaat daarbij om de vooraf ingeschatte markt-, technische- en vooral financiële prognoses, kansen op tegenvallers en de daarbij mogelijk optredende schade.¹ Daarbij moet rekening worden gehouden met het uit ervaringen bekende feit, "Dat over het algemeen

de kansen op welslagen van de strategische maatregelen worden overschat en de risico's, waarvan de gevolgen pas na geruime tijd merkbaar worden, veelvuldig worden onderschat".² Bij elke voorgenomen strategische maatregel wordt ervan uitgegaan dat er een aanzienlijke kans is dat zij zal slagen en dat er aan de verwachtingen zal worden voldaan, terwijl er anderszijds verondersteld wordt dat de risico's van mislukken zoveel mogelijk zijn ingedamd. Slaat de balans door naar de verkeerde kant dan zal niet tot de maatregel worden besloten. Elke strategische maatregel houdt dus een risico in van mislukken. Is de selectie eenmaal gemaakt en is de maatregel in gang gezet, dan kan het ingezette traject vaak moeilijk en slechts met hoge kosten worden verlaten. Er moet dus gewerkt worden aan een zo realistisch mogelijke risicoperceptie.

Bij het criterium 'risico' gaat het om het gevaar van schade of verlies. In het dagelijks leven is het woord risico een ruim begrip dat onzuiver wordt gebruikt voor het aangeven van uiteenlopende zaken of omstandigheden die iets met risico te maken hebben, zoals bijvoorbeeld:

- het risico van een dijkdoorbraak als oorzaak van een schade,
- een groot of verwaarloosbaar risico dat de omvang van de schade aangeeft,
- het risico dat een auto van de weg afglijdt bij gladheid, waarbij de kans wordt bedoeld.

Doch ook deskundigen op het gebied van risicomangement spreken niet allen dezelfde taal. De Zwitser Haller beschrijft risico als: "De mogelijkheid dat positieve verwachtingen niet in vervulling gaan", waarmee in feite wordt bedoeld "de kans dat zij niet in vervulling gaan". De Engelsman Carter definieert risico als: "De mate van variatie in de mogelijke effecten van een onzekere gebeurtenis", of anders gezegd: "Het is niet alleen onzeker of een gebeurtenis zich wel of niet voordoet, maar eveneens wat de effecten zijn als de gebeurtenis zich voordoet".³ In vrijwel alle bovenstaande gevallen wordt met het woord risico een bepaald risico-aspect aangeduid, waarbij alleen door Carter een combinatie van deze aspecten wordt aangebracht en daarmee onzes inziens het begrip risico meer volledig dekt.

Bij strategische maatregelen gaat het om de mogelijkheid of de kans dat de positieve verwachtingen niet in vervulling gaan en daardoor meer of minder schade zal worden geleden. Om een risico te kunnen kwantificeren wordt gebruik gemaakt van de volgende formule, waarbij tevens inzicht ontstaat hoe het begrip risico wordt opgebouwd:⁴

$$\text{Risico} = \text{kans} \times \text{effect}$$

De 'kans' is de waarschijnlijkheid dat één of meerdere gebeurtenissen zullen plaatsvinden, zij ligt tussen nul en één. Hoe hoger deze waarde, des te groter de kans dat er schade kan ontstaan. Het 'effect' is de omvang van de schade die kan optreden bij het niet bereiken van de geplande doelen. Daarbij is niet alleen sprake van materiële, maar ook van immateriële schade. Over het algemeen is de mogelijk te lijden materiële schade nog enigermate te benaderen, bij de immateriële is dat minder eenvoudig. Maar vooral de kans op slagen of mislukken van een strategische maatregel is moeilijk te kwantificeren en hangt af van talloze interne en externe factoren. Toch is het van belang dat het management daarvoor gevoel ontwikkelt, waarbij opleiding, ervaring, intuïtie en achtergronden een rol spelen. Als de kans van slagen of mislukken en de mogelijke schade is benaderd en op deze wijze het risico is vastgesteld, zal dat in de praktijk worden afgewogen tegen de mogelijk te behalen voordelen. Deze laatste zijn weer een gevolg van uiteenlopende factoren waarvan de ontwikkeling van de markt en de concurrentiesituatie sterk bepalend zijn.

We spreken hierbij van strategische risico's, dat zijn bedrijfsrisico's die worden gelopen als een verkeerde strategische maatregel wordt uitgevoerd. Daarbij spelen zowel de kans op slagen of mislukken, als de mogelijk te lijden schade een rol. Deze schade kan meestal pas achteraf en na verloop van de nodige tijd worden vastgesteld. De strategische risico's, d.w.z. de kans van slagen of mislukken, hangen enerzijds samen met de mate van gerelateerdheid

van de strategische maatregel met de bestaande situatie, we spreken daarbij van **competentierisico's**. Anderzijds kunnen de uiteindelijke effecten van een strategische maatregel afhankelijk zijn van structurele ontwikkelingen van vraag en aanbod, we spreken hierbij van **marktrisico's**.

Competentierisico's worden bepaald door de kans op en het effect van tekortschieten van de benodigde competenties om de producten concurrerend te verwerven (make or buy), om markten concurrerend te kunnen bewerken en om de huidige en toekomstige vraag en aanbod van producten en hun bijbehorende markt- en technische risico's betrouwbaar te kunnen inschatten. Het gaat daarbij om de relatie tussen de huidige en de voorgenomen bedrijfsactiviteiten waarin naar groei wordt gezocht. Indien een groeistrategie wordt uitgekozen van 'meer van hetzelfde', waarbij zowel in producten, markten als in competenties geen vernieuwing wordt nagestreefd (interne kubus links onder van de strategische kubus, figuur 12.1.), dan zullen de uitkomsten redelijk betrouwbaar kunnen worden ingeschat en over het algemeen dichtbij de verwachtingen liggen. De kans op mislukken is daarbij beperkt. Bovendien is het effect, d.w.z. de mogelijke schade, omdat met de dezelfde apparatuur, grondstoffen, marktwerking en competenties kan worden volstaan, relatief gering. Met een beperkte kans op mislukken en een beperkte mogelijke schade, is er dus sprake van een gering risico. Hoe minder daarentegen de onderneming bekend is met het nieuwe product, de nieuwe markt, of met de nieuw vereiste competenties, dus hoe minder synergie er bestaat met het oude, des te groter de kans is op mislukken. Daarnaast zal ook de mogelijk te lijden schade hoger uitvallen, bijvoorbeeld door hogere aanloopkosten vanwege gebrek aan ervaring, hogere kosten door investeringen in andere machines, van het bewerken van nieuwe markten en het aantrekken van personeel met nieuwe competenties. Zowel de kans op mislukken als de mogelijke schade nemen toe, zodat van een groter competentierisico sprake is. Vastgesteld kan dus worden dat, hoe groter de afstand is tot de oorsprong van het assenstelsel van de strategische kubus, dus hoe minder sprake is van een strategische relatie, des te groter is de kans op mislukken van de strategische maatregel. We spreken daarbij van 'relatieve risico's', omdat het gaat om risicoverschillen tussen de diverse maatregelen en niet om absolute bedragen. De omvang van de laatste is niet alleen per maatregel verschillend, maar kan ook tussen bedrijven van geval tot geval zeer verschillend zijn.

Aanvankelijk zullen ondernemingen hun groeimogelijkheden zoeken in een richting die dichtbij de aanwezige expertise van de bestaande producten, markten en competenties ligt. Het accent ligt daarbij op strategieën uit de expansie-celcluster, marktpenetratie, productontwikkeling of marktontwikkeling. In een later stadium, indien omzetgroei of rendementsverbetering dichtbij huis moeilijk te vinden zijn en andere bedrijfstakken aantrekkelijker schijnen, zal het geluk verder van de bestaande expertise worden beproefd. Een alert management zal dan producten, markten of technologieën zoeken waarbij de relatie met de bestaande activiteiten afneemt, maar juist daardoor ook de competentierisico's toenemen. Naarmate de andere bedrijfstakken aantrekkelijker zijn of de vooruitzichten voor de bestaande activiteiten somberder worden, zullen hogere risicodrempels worden geaccepteerd. Er worden dan strategische maatregelen met een toenemend competentie risico, met een grotere kans op mislukken ten uitvoer gebracht.

Naast de competentierisico's van strategische maatregelen onderscheiden wij marktrisico's, d.w.z. risico's die een gevolg zijn van niet of nauwelijks door de onderneming te beïnvloeden externe factoren. Zij worden bepaald door grote veranderingen of structurele verstoringen van vraag en aanbod van soortgelijke producten. Bij de aanbodfactoren kunnen dat bijvoorbeeld zijn: een opdrogend aanbod van grondstoffen, opkomende substituut-producten, technologische ontwikkelingen of een sterk toenemend aanbod uit goedkopere productielanden, zoals in hoofdstuk 4.1.4. bij de structurele neergang van bedrijfstakken IC (internationale concurrentie) versie is besproken. Bij de vraag kunnen dat zijn: veranderingen in smaak en gewoonten, technologische ontwikkelingen of demografische factoren, zoals in

hoofdstuk 4.1.1. bij de neergang K (klassieke) versie is besproken. Het betreffen structurele veranderingen die buiten de invloedssfeer van de onderneming liggen en een structurele neergang van een bedrijfstak tot gevolg kunnen hebben. Van belang is daarbij, dat van deze ongunstige ontwikkeling signalen worden opgevangen en aan de hand daarvan maatregelen worden genomen, waarbij zich in de praktijk talloze mogelijkheden voordoen, zoals onzichtbare en zichtbare signalen, alsmede wel en niet onderkende signalen, die in hoofdstuk 4, tabel 4.2. nader zijn uiteengezet.

16.2 Strategische maatregelen ingedeeld naar risicoklassen/groepen

Bij de in de vorige hoofdstukken besproken expansie- en diversificatiematrices nemen de competentierisico's, of de kans op mislukken steeds meer toe. Bij expansie van het bestaande product in de bestaande markt zijn de risico's het kleinst, bij conglomerate diversificaties wordt het grootste competentierisico gelopen. Daarbij is de afstand tot de oorsprong van het assenstelsel van de strategische kubus het grootst (figuur 12.1.). Alle daartussen genoemde maatregelen dragen van links onder naar rechts boven in toenemende mate een groter competentierisico. In onderstaande tabel zijn de in deze studie gehanteerde strategische groei-maatregelen geassocieerd naar een aantal risicoklassen en vervolgens naar risicogroepen. Daarbij wordt de mate van vernieuwing van producten, van markten en van competenties als criterium gehanteerd. Ook wordt daarbij de toenemende behoefte aan financiële middelen betrokken, die in de nieuwe strategische maatregel zijn geïncorporeerd.

Hoewel de risico's van een strategische maatregel in een concrete bedrijfssituatie nog enigermate kunnen worden ingeschat is dat bij de algemene beschrijving van een strategische groeimaatregel veel minder het geval. Immers de interne - en externe omstandigheden kunnen van geval tot geval sterk uiteenlopen. Zo bestaan er bij het bewerken van een nieuw afzetkanaal risicoverschillen tussen het ene geval waarin met merkloze artikelen wordt gewerkt en het andere geval waarin een merkartikel wordt gelanceerd, of kunnen in het opzetten van buitenlandse vestigingen grote verschillen tussen landen bestaan. Ook kan een nieuw product, in het geval dat de vernieuwing niet ingrijpend is, beperkte risico's met zich meebrengen en in het andere geval, als van een omvangrijke innovatie sprake is met grote aanloopverliezen, grote risico's worden gelopen. Daarnaast zijn de benodigde financiële middelen situationeel bepaald. Ondanks deze beperkingen kan het inzicht in de mate van risico door de rangschikking worden vergroot.

In de hierna volgende tabel zijn de maatregelen door de analyse van de criteria onderling op hun relatieve risico's door ons gerangschikt, zodat een inzicht ontstaat hoe bij achtereenvolgende strategische maatregelen de competentierisico's toenemen. De indeling naar risicoklassen dient daarbij als relatieve indicatie te worden beschouwd.

Bij de laagste risicoklasse is de kans dat de verwachtingen niet gerealiseerd zullen worden zeer beperkt, is er nauwelijks sprake van mogelijk te lijden schade en is dus het competentierisico gering. Andersom is bij een hogere risicoklasse de kans op mislukken relatief groot, is over het algemeen de schade groot en is sprake van een groot competentierisico. Of de uiteindelijke financiële baten hoog of laag zullen zijn, hangt af van de markt, de concurrentie-situatie en de barrières die er zijn voor nieuwe toetreders. De risicoklassen van specialisatie, productvernieuwing en innovatie kunnen van geval tot geval zeer sterk variëren, zij zijn niet gecategoriseerd en in de tabel genoemd R x.

Ten behoeve van de overzichtelijkheid en latere verwerking is een aantal bij elkaar liggende risicoklassen samengevoegd tot risicogroepen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen maatregelen met 'nauwelijks', 'beperkte', 'matige', 'aanzienlijke' en 'grootste' risico's. Onderkend wordt dat de indeling in risicoklassen en risicogroepen van geval tot geval soms discutabel kan zijn. Het gaat bij de analyses in dit hoofdstuk echter om de relatieve verschillen tussen de maatregelen en daartoe kan de voorgestelde indeling ondanks enkele beperkingen onzes inziens toch goed bruikbaar zijn.

Tabel 16.1 Strategische groeimaatregelen naar risico klasse¹⁾

Risico-klasse	Strategische groeimaatregel	P.	M.	C.	F.	Kenmerken	Risico groep
R 1	– Nieuwe afzetkanalen – Overname van marktaandeel	=	=	=	=	Weinig vernieuwing “	nauwelijks “
R 2	– Additionele groei met handels-artikelen – Productverbetering	+	=	=	=	Beperkte productvernieuwing “	“ “
R 3	– Nieuwe geografische markten (export)	=	+	=	+	Exportopbouw	“
R 4	– Horizontale capaciteitsgroei	=	=	+	+	Schaalvergroting	beperkt
R 5	– Verticale achterwaartse groei	=	=	+	+	Nieuwe productie	“
R 6	– Beperkte concentrische diversificatie	+	+	=	+	Beperkte vernieuwing	“
R 7	– Additionele groei met productie	+	=	+	+	Nwe producten en productie	matig
R 8	– Horizontale diversificatie	+	=	+	+	Nwe producten en productie	“
R 9	– Parallele groei	+	+	+	+	Partiële vernieuwing	“
R 10	– Verticale voorw. groei in prod. schakel	+	+	+	+	Belangrijke vernieuwing	aanzienlijk
R 11	– Vertic. voorw. groei in distrib. schakel	+	+	+	+	Belangrijke vernieuwing	“
R 12	– Nieuwe geografische markt incl. prod.	=	+	++	+	Buitenl. productie en markt	“
R 13	– Concentrische diversificatie	+	+	+	+	Aanzienlijke vernieuwing	grootste
R 14	– Conglomerate diversificatie	++	++	++	+	Totale vernieuwing	“
R x	– Specialisatie – Product vernieuwing, innovatie					Van geval tot geval verschillend, zeer wisselende risico's	

¹⁾ P +: verandering in het assortiment. M +: verandering van markt. C +: andere competenties vereist. F +: Toenemend beslag op financiële middelen. =: nauwelijks verandering, ++: sterke verandering

16.3 Aantal strategische maatregelen uit de KRL-industrie per risicoklasse

Nu per strategische maatregel de competentierisico's zijn geclassificeerd, kan door het aantal maatregelen te meten een beeld worden opgebouwd van de risico's die binnen de KRL-industrie in de loop van de tijd door het uitvoeren van strategische maatregelen zijn genomen. Daartoe zijn in de hierna volgende tabel de besproken groeimaatregelen voorzien van de frequentie van toepassing in de onderscheiden perioden.

Uit dit overzicht blijkt dat binnen de KRL-industrie niet alleen een groot aantal maar ook een breed scala aan strategische groeimaatregelen is uitgevoerd. Na de neergang van de bedrijfstak nam in de laatste periode weliswaar het aantal uitgevoerde maatregelen af, doch in veel mindere mate dan de krimp van de bedrijfstak, c.q. de daling van de werkgelegenheid zouden doen vermoeden (Grafiek 5.2.). Aanvankelijk waren de maatregelen gespreid over een groot deel van de middelgrote en grote ondernemingen, maar gaandeweg nam deze spreiding af, waarbij in de laatste periode ca. 3/4 van alle maatregelen werden uitgevoerd door de twee grootste ondernemingen binnen de bedrijfstak, Gamma Holding en KNTC. In totaal zijn er 206 strategische maatregelen uitgevoerd, waarvan 'nieuwe geografische markt inclusief productiefaciliteiten' met een frequentie van 49 duidelijk koploper is, gevolgd door 'verticale voorwaartse groei in de productieschakel' met 37 en 'horizontale capaciteitsgroei' met 27 maatregelen, waarvan de laatste exclusief vier horizontale overnames van

kunststoffenbedrijven. Aan het andere uiterste staan ‘horizontale diversificatie’ en ‘verticale achterwaartse groei’ die slechts één en drie maal zijn voorgekomen. De grote middenmoot wordt gevormd door de andere maatregelen die alle met een frequentie tussen 10 en 20 zijn toegepast. Onderstaand volgt een toelichting op de risicoklassen en de in de tijd uitgevoerde maatregelen.

Tabel 16.2 Frequentie van de toepassing van strategische groeimaatregelen binnen de KRL-industrie¹⁾

Risico-klasse	Strategische maatregel No:	1950 - 1965	1965 - 1985	1985 - 2000	Totaal
R 1	2. Nieuwe afzetkanalen	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	
	2. Overname van marktaandeel	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	
R 2	6. Additionele groei met handelsartikelen	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	
	3. Productverbetering	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	
R 3	7. Nieuwe geografische markten (export)	(21) ²⁾	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾
R 4	1. Horizontale capaciteitsgroei	20	6	1 (4) ³⁾	27 (4) ³⁾
R 5	4. Verticale achterwaartse groei	2	0	1	3
R 6	11. Beperkte concentrische diversificatie	8	4	4	16
R 7	9. Additionele groei met productie	4	8	6	18
R 8	10. Horizontale diversificatie	1	0	0	1
R 9	12. Parallele groei.	6	4	4	14
R 10	13.1. Vert. voorw. groei in prod.schakel	19	15	3	37
R 11	13.2. Vert. voorw. groei in distrib.schakel	0	3	7	10
R 12	7. Nieuwe geografische markt incl. prod.	5	17	27	49
R 13	14. Concentrische diversificatie	3	11	7	21
R 14	15. Conglomerate diversificatie	2	7	1	10
R x	3. Specialisatie	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾
	5. Product vernieuwing, innovatie	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾	n.b. ¹⁾
	Totaal	70	75	61	206

1) n.b.: Objectieve cijfers voor de gehele subbedrijfstaking zijn niet beschikbaar

2) Betreft verkoopkantoren van ter beurze genoteerde KRL-ondernemingen, dit tussen (...) geplaatste cijfer is niet meegeteld voor het totaal.

3) Betreft 4 kunststoffen-overnames, dit tussen (...) geplaatste cijfer is niet meegeteld voor de totaalstelling

Bron: Eigen onderzoek

Risicoklassen 1 en 2. De maatregelen uit de risicoklassen 1 en 2 kennen beperkte vernieuwing en nauwelijks competentierisico's. Zij zijn over het algemeen niet in nieuwe juridische entiteiten vastgelegd, zijn niet meer volledig te achterhalen en er kan dus niet over harde cijfers voor de gehele subbedrijfstaking worden beschikt. Wel zijn er enkele voorbeelden bekend. Uit ervaring blijkt dat de uitwerking van deze strategische maatregelen slechts een tijdelijke voorsprong op de concurrentie heeft bewerkstelligd, maar niet bestand is geweest tegen de goedkopere invoer uit het buitenland, c.q. het wegvallen van de kledingindustrie.

Risicoklasse 3. De maatregel waarbij nieuwe geografische markten worden bewerkt wordt, in vergelijking met de andere maatregelen, als nauwelijks risicovol gekarakteriseerd. Zij is over de gehele termijn 1950–2000 door talloze bedrijven toegepast, waardoor de export van zowel ruwdoek als afgewerkte weefsels in de periode 1962–1992 bijna is verdubbeld van

37.500 naar 72.700 ton kg (Tabel 7.10). Deze stijging is het resultaat van uiteenlopende exportmaatregelen die niet nader zijn uit te splitsen en waarvan ook geen aantallen bekend zijn. In de periode 1950–1965, toen de KRL-industrie nog internationaal concurrerend was, werd het opzetten van een exportkantoor veelvuldig toegepast. Daarover zijn wel enige cijfers bekend, doch zij betreffen alleen KRL-ondernemingen met een openbaar jaarverslag. In de periode 1965–1985 zijn bijna geen nieuwe exportkantoren opgezet, daarentegen werden vrijwel alle bestaande kantoren gesloten. De export van kledingstoffen liep sterk terug en die van de andere exportproducten zoals interieurstoffen en technische textiel, werden meestal rechtstreeks afgezet aan handelsgeledingen en verbruikers. In de laatste periode was de aanvankelijk technologische voorsprong van de veredelingsindustrie verdwenen. Opnieuw werden talloze bedrijven gesloten en nam de export af. De eveneens talloze ondernomen exportmaatregelen zijn lang niet alle in de openbaarheid gebracht en achteraf niet te kwantificeren.

Risicoklasse 4. 'Horizontale capaciteitsgroei' kent over het algemeen beperkte risico's. Producten, markten en competenties blijven nagenoeg dezelfde. Wel worden er meer financiële middelen vastgelegd, terwijl aan het management over het algemeen door de grotere schaal andere eisen worden gesteld. De maatregel werd vooral in de periode 1950–1965 zeer frequent uitgevoerd, daarna neemt het aantal sterk af. Aanvankelijk was nog van enige groei van de bedrijfstak sprake. Horizontale groei door fusies en overnames was toen aantrekkelijk, omdat door schaalvergroting lagere kostprijzen konden worden gerealiseerd waardoor de concurrentiekracht kon worden versterkt, marktaandeel kon worden verworven of tegelijkertijd de (binnenlandse) concurrentie kon worden verminderd. Vanaf 1965 neemt de horizontale groei af, de offensieve en defensieve fusies zijn dan voorbij, wel vinden tot ca. 1975 nog enkele horizontale overnames plaats met als doel vergroting van het marktaandeel (horizontale fusies met het doel gezamenlijk de capaciteit te verminderen worden niet als groeimaatregel gezien). In de laatste periode is deze strategische groeimaatregel voor de KRL-industrie, op één uitzondering na, verleden tijd, terwijl zij in de nog jonge kunststoffenindustrie juist weer toegepast begint te worden. Horizontale capaciteitsgroei blijkt een maatregel te zijn die past bij groeiende en volwassen bedrijfstakken en wordt niet meer toegepast als een bedrijfstak met krimp wordt geconfronteerd.

Risicoklasse 5. 'Verticale achterwaartse integratie' kent als maatregel een wat groter risico, doch dit blijft relatief beperkt. Er komt een nieuwe productietechnologie bij, waardoor aan de competenties hogere eisen worden gesteld, daarnaast zijn er extra financiële middelen nodig. Net als bij de horizontale integraties blijven markten en producten aan de verkoopzijde van het bedrijf echter gelijk. Het risico wordt extra vergroot als er geen sprake is van harmonische projectie en er schaalverschillen bestaan tussen de verschillende schakels. Over het algemeen komt het bij achterwaartse integraties niet voor dat de capaciteit hiervan groter is dan die van de initiatief nemende partij. De maatregel verticale achterwaartse integratie is tot 1965 in zeer bescheiden mate toegepast. Enerzijds waren alle grote en de meeste middelgrote KRL-ondernemingen al voor de Tweede Wereldoorlog achterwaarts geïntegreerd en beschikten zij die dat niet waren over het algemeen niet over de benodigde financiële middelen daarvoor. Later nam het buitenlandse aanbod uit alle productieschakels sterk toe en was de gang van zaken in de KRL-bedrijfstak niet zodanig dat achterwaartse integratie gewenst was om de grondstoffenleverantie veilig te stellen. De uitgevoerde achterwaartse integraties waren dankzij het vroege tijdstip geen mislukking, later kwamen zij onder druk te staan van de opkomende internationale competitie.

Risicoklasse 6. 'Beperkte concentrische diversificatie', een maatregel met beperkte vernieuwing van markten en/of producten kent meer risico's, doch al met al zijn die relatief beperkt. Zij werd vaak uitgevoerd als een vorm van risicospreiding teneinde naast de bestaande producten andere maar verwante artikelen uit andere sectoren van de KRL-industrie in bestaande of gerelateerde markten te kunnen brengen. Vooral in de eerste periode,

1950–1965, waren hierbij als nieuw artikel consumentenproducten betrokken. De KRL-stoffenproducenten, waarvan de meeste een halffabriek leverden, hadden aanvankelijk grote verwachtingen van de productie van consumentenartikelen vanwege de directe contacten met de consument. De maatregel beperkte concentrische diversificatie heeft zich vooral in de eerste periode voorgedaan, daarna was de frequentie lager. In de laatste periode werden onder deze maatregelen enkele grote en veelzijdige overnames van Gamma Holding geregistreerd, die enerzijds als doel hadden risico's te spreiden en anderzijds om een Europese speler van formaat te worden. De vroege beperkte concentrische diversificaties behoorden meestal tot de traditionele textielactiviteiten en zijn bijna alle ten onder gegaan. De latere bestaan nog steeds.

Risicoklasse 7. 'Uitbreiding van het assortiment met additionele artikelen inclusief de productie daarvan' kent, vanwege de nieuwe producten een andere productietechnologie en meer vastgelegde middelen, meer risico's die als 'matig' worden bestempeld. Het voordeel is dat de marktpositie kan worden versterkt en de kosten van marktwerking per eenheid product kunnen worden verlaagd. Ook het verkrijgen van betere groei mogelijkheden in verwante sectoren speelt een belangrijke rol. De maatregel heeft zich in alle perioden voorgedaan waarbij de frequentie in de eerste periode 1950–1965 het laagst was. Een verklaring daarvoor zou kunnen zijn dat toen nog een sterk accent werd gelegd op de effecten van schaalvergroting, en horizontale groei sterk de voorkeur kreeg boven groei met additionele artikelen. Toen de tijden moeilijker werden nam het aantal maatregelen van groei van een additioneel artikel inclusief productie toe. Voor een aantal ondernemingen is deze maatregel voor de korte en middellange termijn succesvol geweest. Op de langere termijn waren de voordelen van complementariteit niet opgewassen tegen de neergaande krachten op de bedrijfstak.

Risicoklasse 8. In deze risicoklasse is de maatregel 'horizontale diversificatie', met een partiële vernieuwing en matige risico's slechts één keer en nog wel op een vroeg moment uitgevoerd. Het is een maatregel waarbij met een nieuw product, waarmee toch een duidelijke verwantschap bestaat, de bestaande markt wordt bewerkt. Het is een schoolvoorbeeld van vitaliteit die in die jaren bij enkele ondernemingen in de bedrijfstak nog aanwezig was, waarbij vernieuwing werd doorgevoerd en men duidelijk risico's durfde te nemen door buiten de bestaande patronen te treden, maar de risico's wegens de verwantschap met het bestaande als relatief matig worden bestempeld. Hoewel de enige horizontale diversificatie in buitenlandse handen is gekomen bestaat zij nog steeds en kan er van een bijzondere maatregel worden gesproken.

Risicoklasse 9. Een uitbreiding door 'parallele groei' gebruikt min of meer dezelfde grondstoffen, maar kent andere textielproductietechnieken en competenties en levert verwante producten aan gerelateerde markten. Zij kent daardoor over het algemeen, met name aan de marktzijde, weer iets grotere risico's dan de voorgaande maatregelen, doch al met al niet meer dan matig. Evenals beperkte concentrische diversificatie en uitbreiding met additionele artikelen is zij als strategische maatregel in alle onderscheiden perioden met een zekere regelmaat toegepast. Ze werd vaak uitgevoerd als een vorm van risicospreiding met het doel gebruik te kunnen maken van groeiverwachting in subbedrijfstakken waarmee een beperkte synergie bestond. De parallele overnames in de KRL-industrie hadden veelal betrekking op overnames van textielondernemingen uit de tricotage- of wolindustrie, subbedrijfstakken die op enkele uitzonderingen na, zo goed als geheel uit Nederland zijn verdwenen. De effecten van de strategische maatregel parallele groei zijn dan ook van tijdelijke aard geweest.

Risicoklasse 10. 'Voorwaartse groei door fusie, overname of opzet van de opvolgende productieschakel' is een belangrijke vernieuwing die weer grotere risico's kent dan de voorgaande maatregelen, risico's die we nu als aanzienlijk kwalificeren. Vooral vanwege het feit dat met een nieuw product een volgende afzetschakel bewerkt moet worden, een markt waarop dat moment ook eigen afnemers opereren. Bovendien zijn de schaalgroottes van de capaciteiten meestal niet op elkaar afgestemd, en neemt daardoor het risico van deze maatregel

toe. De maatregel kent zowel in de periode 1950–1965 als in 1965–1985 een hoge frequentie. Vooral in de nog relatief gunstige 50^{er} jaren was hierbij van gezonde uitdagingen sprake met een offensief karakter, met als doel in de bedrijfskolom voorwaarts te groeien dichterbij eindproducten. In de 60^{er} jaren verschoof het accent naar defensief met als kenmerkend voorbeeld de fusie vanuit de KNTU-spinnerijen met een aantal weverijen, teneinde de afzet van de spinnerijen veilig te stellen. Ook het grote aantal voorwaartse integraties vanuit KRL-ondernemingen naar de kleding industrie had een defensief karakter. Naast het veilig stellen van de weefselafzet speelde hierbij het verkrijgen van invloed op c.q. informatie uit de kledingmarkt een rol. In de laatste periode is de frequentie van de voorwaartse integraties laag, de bedrijfstak is dan zeer sterk gekrompen en concurrentie uit het de goedkopere verre landen is dan allereerst aanwezig. Nagenoeg alle voorwaartse integraties naar weverijen en naar de kledingindustrie zijn na betrekkelijk korte tijd vastgelopen. De voorwaartse integraties naar de veredelingssector hebben over het algemeen veel langer stand gehouden. De oorzaak daarvan was dat hiermede langdurig een technologische voorsprong kon worden behouden op verre buitenlandse leveranciers en het meestal de groeiende interieurmarkt betrof. Zij hebben voor diverse KRL-ondernemingen een bijdrage geleverd om aan de neergang te ontkomen.

Risicoklasse 11. Bij ‘voorwaartse groei door fusie of overname van de opvolgende distributieschakel’ nam door de geheel andere aard van de noodzakelijke competenties de kans op mislukken en dus het risico toe, dat we eveneens als aanzienlijk beoordelen. De frequentie was aanvankelijk relatief laag maar naarmate de tijd verstreek nam zij toe, voornamelijk in de interieursector. Vooral de geheel andere competenties en andere geaardheid tussen productie en commercie zijn een barrière geweest deze maatregel op grotere schaal uit te voeren. Dat geldt trouwens niet alleen voor de KRL- maar ook voor de gehele industrie. Niettemin zijn er binnen de KRL enkele pogingen ondernomen, waarvan de integratie met de groothandelschakels redelijk succesvol zijn geweest, en hebben zij kunnen functioneren naast de normale afzet van de betreffende producerende bedrijven. Van de twee voorwaartse integraties naar de detailhandel is er één succesvol geweest, de andere werd een mislukking.

Risicoklasse 12. ‘Het bewerken van nieuwe geografische markten door het opzetten of overnemen van productieactiviteiten in het betreffende land’ heeft, mede door de taal- en cultuurproblemen en soms valutarisico's, een hoger risico, dat we ook in de groep aanzienlijk hebben ingedeeld. Niet alleen moesten nieuwe productieactiviteiten met daartoe opgeleid buitenlands personeel worden opgezet of overgenomen, daarnaast werden geldmiddelen voor langere tijd vastgelegd en moesten nieuwe geografische afzetmarkten worden bewerkt. Aanvankelijk werd deze maatregel beperkt toegepast, vnl. in landen met beschermde markten, teneinde aldaar van de goede winstmarges gebruik te kunnen maken. In de periode 1965–1985 steeg het aantal toepassingen van deze maatregel sterk. Meestal betrof dat vestigingen met het doel dichterbij de buitenlandse klanten een betere service te kunnen leveren. Soms werden textiel fabrieken opgezet om in andere landen gebruik te kunnen maken van een sterk groeiende economie en goede exportmogelijkheden. In de laatste periode, van 1985–2000, waarin met name bij de grotere textielconcerns KNTC en Gamma Holding bij een beperkt aantal kernactiviteiten substantiële internationale marktaandelen werden nagestreefd, nam het bewerken van nieuwe geografische markten door het opzetten of overnemen van gelijksoortige productieactiviteiten in het betreffende land sterk toe. KNTC richtte zich op vnl. kleinere en middelgrote ondernemingen, terwijl Gamma Holding zich oriënteerde op de overname van grotere partijen. De andere KRL-ondernemingen hebben deze maatregel niet of nauwelijks toegepast. Desalniettemin zijn er binnen de KRL enkele pogingen ondernomen waarvan de integratie met de groothandelschakels redelijk succesvol zijn geweest en hebben zij kunnen functioneren naast de normale afzet van de betreffende producerende bedrijven. Van de twee voorwaartse integraties naar de detailhandel is er één succesvol geweest, de andere werd een mislukking.

Risicoklasse 13. ‘Concentrische diversificatie’, met nieuwe producten, nieuwe markten en nieuwe competenties die weliswaar nog enige synergie hebben met bestaande activiteiten, houdt nog grotere risico’s in dan de vorige maatregel. We belanden dan in de grootste risicogroep. Zij is in de eerste periode enerzijds ‘slechts’ driemaal toegepast. Toch waren het gedurfde beslissingen om in een tijd dat het nog redelijk goed ging in de KRL industrie aanzienlijke risico’s te lopen en het oude vertrouwde te verlaten. Het ontstaan van een tweetal van deze vroege concentrische diversificatie is toe te schrijven aan de visie dat de traditionele textiel op termijn kwetsbaar zou kunnen worden. Het betreffende management was tevens zo alert de mogelijke kansen te grijpen en gebruik te maken van de groeiomgankelijkheden die nieuwe materialen en markten boden. In de tweede periode van 1965–1985, toen grote delen van de KRL-industrie in ernstige moeilijkheden kwamen, nam het aantal concentrische diversificaties sterk toe. Er zou dan ook gesteld kunnen worden: “Hoe hoger de nood hoe groter het aantal concentrische diversificaties”, wat een logische optie is, omdat zij nog enige synergie vertoont met het bestaande. Opvallend daarbij is dat in de eerste twee perioden alle concentrische diversificaties uit het zelf opstarten van nieuwe activiteiten hebben bestaan en dat daartoe geen enkele overname heeft plaatsgevonden. In de laatste periode, toen de hoge nood was afgenomen en er meer financiële middelen beschikbaar waren, nam het aantal zelf opgestarte concentrische diversificaties af, maar nam het aantal overnames juist toe. Vooral KNTC nam in de kunststoffensector een aantal bedrijven met gerelateerde technologieën en producten over, maar het totaal aantal concentrische diversificaties nam af. Van de elf opgezette concentrische diversificaties uit de periode 1965–1985 bestaan er rond de eeuwwisseling nog zeven. Ondanks de risico’s die aan concentrische diversificaties kleven kan worden geconcludeerd dat hier van een succesvolle strategische maatregel sprake is geweest, waarbij met gebruikmaking van de bestaande competenties nieuwe producten voor nieuwe markten zijn ontwikkeld.

Risicoklasse 14. ‘Conglomerate diversificatie’, met geheel nieuwe producten, geheel nieuwe markten en geheel nieuwe competenties, houdt van alle strategische groeimaatregelen de grootste risico’s in en is ingedeeld in de risico groep groot. Niet alleen is de kans op mislukken groot, ook zijn de investeringen vergeleken met de andere maatregelen hoog en liggen ze voor langere tijd vast, wat betekent dat de mogelijke schade groot kan zijn. Het is dan ook niet verwonderlijk dat deze maatregel in de eerste periode slechts tweemaal is voorgekomen. Opvallend is dat hierbij spinnerijen het initiatief hebben genomen. De goede gang van zaken in die sector, alsmede het besef dat daaraan een einde zou kunnen komen, zijn daarvoor naar alle waarschijnlijkheid de drijfveer geweest.⁵ In de volgende periode nam het aantal conglomerate diversificaties sterk toe. Een groot deel daarvan vond plaats bij KNTC waar, vanwege de slechte gang van zaken en het aanwezige innovatieve management, naarstig werd gezocht naar nieuwe activiteiten. Na een succesvolle start van een drietal kunststoffenbedrijven werd besloten naast de overgebleven gespecialiseerde textielactiviteiten een tweede pijler kunststoffen op te bouwen. In deze nog jonge bedrijfstak, die gekenmerkt werd door nieuwe producten met groeiomgankelijkheden, technologische uitdagingen en een vrij groot aanbod van ondernemingen, heeft KNTC in de laatste periode een aantal kunststoffenbedrijven overgenomen teneinde in deze sector een snelle groei te kunnen realiseren. Vanuit de bestaande kunststoffenactiviteiten worden deze overnames niet meer als conglomerate diversificatie maar als horizontale groeimaatregelen respectievelijk als concentrische diversificaties beschouwd. Ook de textielonderneming Van Besouw kwam door eigen ontwikkelingen op de lijn van de kunststoffen. Door kleinschaligheid en gebrek aan financiële middelen heeft zij geen kans gezien deze activiteit tot een voldoende schaalgrootte uit te bouwen en werd zij na een aantal jaren vervreemd. In de laatste periode waren conglomerate diversificaties nagenoeg voorbij. Alleen Gamma Holding paste de maatregel toe en betrad eerst in Nederland en daarna in de VS de sector transportbanden. De meeste KRL-concentrische - en conglomerate diversificaties zijn uitgegroeid tot middelgrote bedrijven en hebben continuïteit gekend.

Zij hebben slechts in geringe mate voor vervangende werkgelegenheid van de KRL-industrie kunnen zorgen. Desondanks kan wel van een succesvolle maatregel worden gesproken.

Risicoklasse x. Reeds eerder is vermeld dat de risico's van specialisatie, productvernieuwing en innovatie van geval tot geval zeer sterk uiteen kunnen lopen, en zijn zij niet gecategoriseerd. Omdat veel daarvan ook niet meer zijn te traceren, worden in de tabel geen aantallen genoemd. Talloze KRL-bedrijven hebben pogingen gedaan om door specialisatie naar product de toenemende concurrentie uit het buitenland voor te blijven en te weerstaan. Sommige deden dat als gevolg van een krimpstrategie waarbij enerzijds de productiecapaciteit werd gereduceerd en anderzijds de overblijvende capaciteit werd gericht op het voortbrengen van specialiteiten, die vaak in nichemarkten een beter verdedigbare marktpositie hadden t.o.v. de buitenlandse importen (Hoofdstuk 11.2.1). Andere zagen specialisatie als groeistrategie teneinde met de aanwezige knowhow een concurrentievoorsprong te verkrijgen op binnenlandse en buitenlandse aanbieders, met name in groeiende markten met nieuwe toepassingen (Hoofdstuk 13.5). Een aantal vooral middelgrote en grotere bedrijven, beschikte over voldoende kennis en financiële middelen om met succes speciale garens, doeksoorten en veredelingspecialiteiten te ontwikkelen. Geconstateerd kan worden dat een aantal specialisaties gaandeweg steeds verder werd ontwikkeld en aan het einde van de 20^{ste} eeuw nog steeds bestaat. Productvernieuwing voor bestaande markten is in de KRL-industrie betrekkelijk weinig voorgekomen.

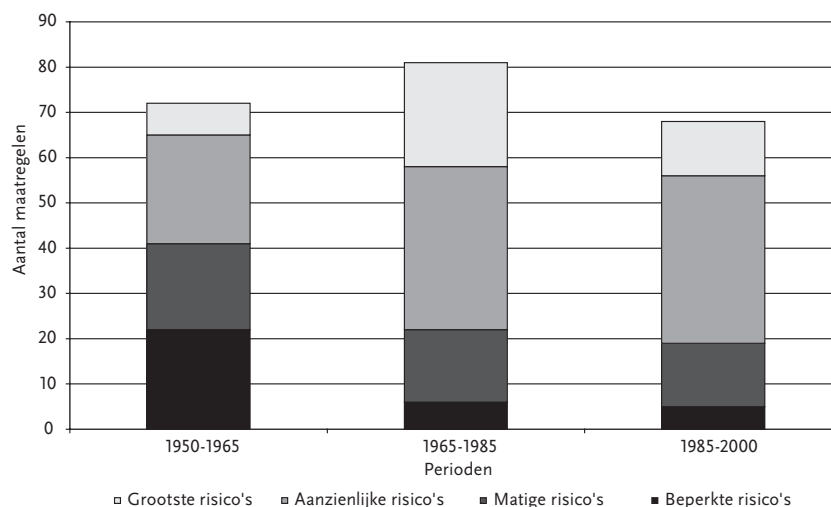
16.4 In de loop der tijd binnen de KRL-industrie genomen competentierisico's

Dankzij de frequentie van de toepassing van de verschillende strategische maatregelen in de loop der tijd kan inzicht worden verkregen in de ontwikkeling van de competentierisico's die door het uitvoeren van strategische maatregelen binnen de KRL-industrie zijn genomen. Ten behoeve van de overzichtelijkheid is daarbij, zoals in tabel 16.1 is aangegeven, een aantal bij elkaar liggende risicoklassen samengevoegd tot risicogroepen en wordt onderscheid gemaakt tussen maatregelen met, 'beperkte', 'matige', 'aanzienlijke' en 'grootste' risico's. De maatregelen uit de risicoklassen R1, R2 en R3, t.w. 'nieuwe afzetkanalen' en 'overname van marktaandeel', 'additionele groei met handelsartikelen', 'productverbetering' en 'nieuwe geografische markten' zijn, omdat niet over betrouwbare cijfers kan worden beschikt, niet in de volgende grafiek verwerkt. Vanwege het laatste motief zijn ook de maatregelen, 'specialisatie' en 'product vernieuwing', niet in de grafiek verwerkt. Onderstaand is het aantal wel te kwantificeren uitgevoerde groeimaatregelen per risicogroep en per periode grafisch weergegeven.

In de periode 1950–1965, toen de gang van zaken in de bedrijfstak nog redelijk gezond was, werd een aanzienlijk aantal strategische groeimaatregelen met beperkte competentierisico's genomen, waarbij vooral horizontale capaciteitsgroei en slechts een enkele keer verticale achterwaartse integratie werden toegepast. Schaalvergroting, een groter marktaandeel en versterking van de concurrentiepositie waren de belangrijkste motieven. Het grootste deel van het toenmalige KRL-management had de wederopbouw periode na de Tweede Wereldoorlog meegemaakt en was sterk op groei van het bestaande ingesteld. Het merendeel van de bedrijven koos de gemakkelijkste weg: "Want waarom zouden maatregelen met grotere risico's moeten worden genomen als er groeimogelijkheden dichtbij de bestaande activiteiten voor handen waren?". In de volgende periode begint de neergang van de bedrijfstak zich af te tekenen en worden meer KRL-ondernemers zich bewust van de dreigende concurrentie uit het buitenland. Het aantal maatregelen van horizontale capaciteitsgroei neemt sterk af, achterwaartse integraties komen niet meer voor. In de laatste periode is de horizontale groei in de KRL-industrie nagenoeg tot stilstand gekomen, de bedrijfstak is dan sterk ingekrompen en er vindt slechts één horizontale textielovername plaats. De overgebleven kleinere bedrijven hebben zich gespecialiseerd en/of hebben zich op marktniches gericht, terwijl de grotere bedrijven de aandacht richtten op het buitenland. Alleen KNTC voert nog enkele horizontale

integraties uit, niet meer binnen de KRL, maar in de kunststoffensector met overigens dezelfde doeleinden als voorheen. De conclusie is dat strategische maatregelen met beperkte competentierisico's vrij veel werden uitgevoerd toen de gang van zaken in de bedrijfstak nog redelijk kon worden genoemd maar dat zij sterk afnamen toen de neergang voelbaar werd en dat zij nagenoeg niet meer werden uitgevoerd toen de bedrijfstak kleinschalig was geworden.

Grafiek 16.1 Ontwikkeling van de competentierisico's door de uitgevoerde strategische maatregelen in de KRL-industrie 1950–2000.¹⁾



1) Bron: Eigen onderzoek

Een nagenoeg gelijke frequentie als de beperkte risico's hadden in de periode 1950–1965 de maatregelen met matige competentierisico's. Het doel daarvan was de eenzijdigheid te spreiden en het draagvlak te verbreden door meer of minder verwante producten aan het assortiment toe te voegen. De betreffende maatregelen waren: beperkte concentrische diversificatie, additionele groei met productie, horizontale diversificatie en parallele groei met bedrijven uit andere textiel subbedrijfskolommen. Ook in de middelste en laatste periode kenden de maatregelen met een matig risico een nagenoeg gelijke frequentie. Geconcludeerd kan worden dat de wens tot gerelateerde risicospreiding kennelijk minder gevoelig was voor de slechte gang van zaken binnen de bedrijfstak, dan de horizontale capaciteitsgroei.

Vervolgens worden de maatregelen uit een weer hogere risicogroep weergegeven, waarbij wij spreken van aanzienlijke competentierisico's. De maatregelen waarop wordt gedoeld zijn: verticale voorwaartse groei in de productieschakel, respectievelijk in de distributieschakel, alsmede het gaan bewerken van nieuwe geografische markten vanuit zelf opgerichte of overgenomen productielocaties in het betreffende buitenland. In de eerste periode kent deze risicogroep een ongeveer gelijke frequentie als de horizontale groei, maar in de volgende periode neemt het aantal sterk toe tot bijna 50 % van alle maatregelen in die periode. In de laatste periode ligt het aantal van deze maatregelen uit deze risicogroep op nog hoger niveau. De conclusie daaruit is dat naarmate de gang van zaken binnen de bedrijfstak verslechterde het aantal maatregelen met een aanzienlijk risico sterk toenam en zelfs zeer hoog bleef toen de bedrijfstak sterk was gekrompen. Bij nadere analyse blijkt dat binnen deze risicogroep een aanzienlijke verschuiving heeft plaatsgevonden. In de eerste twee perioden betrof 3/4 van de maatregelen voorwaartse groei in de productieschakel, terwijl in de laatste periode in 3/4 van de gevallen een overname of start van een bedrijf in het buitenland werd verricht. Aanvankelijk was er dus een streven om als geïntegreerd textielbedrijf sterker te staan dan als single, maar ook om groei te zoeken in producten die dicht bij de finale consument lagen. Toen

de sterke neergang voorbij was, namen de voorwaartse integraties af en kwam het accent sterk te liggen op internationale concentratie op kernactiviteiten. De twee overgebleven grote KRL-ondernemingen Gamma Holding en KNTC speelden bij deze accentverschuiving van nationaal naar internationaal een hoofdrol.

Het aantal maatregelen uit de hoogste risicogroep, de diversificaties, was zowel in de eerste als in de laatste periode vrij beperkt. In beide perioden kon toen in de bedrijfstak van een redelijke gang van zaken worden gesproken, waarbij er nauwelijks behoefte bestond om grote risico's te nemen. In tegenstelling daarmee was het aantal van deze maatregelen in de moeilijke jaren 1965–1985 ruim twee maal zo groot. Reeds in het vorige hoofdstuk werd op basis daarvan de veronderstelling geuit, dat ondernemingen uit een bedrijfstak die in moeilijke tijden en slechte financiële resultaten is beland, meer risico's durven te nemen en eerder op zoek gaan naar nieuwe activiteiten dan ondernemingen uit een gezonde bedrijfstak.

Voorzover bekend bestaan er geen vergelijkbare cijfers over grote vernieuwingen van andere bedrijfstakken, maar het aantal concentrische - en conglomerate diversificaties dat in de middelste periode in de KRL-industrie heeft plaatsgevonden lijkt op het eerste gezicht, met 24 % van het totale aantal maatregelen, vrij omvangrijk. Wat daarbij opvalt is dat de meeste diversificaties op het conto van de grote KRL-ondernemingen KNTC en Gamma Holding zijn te schrijven. De in 1967 en in 1972 reeds beëindigde andere grote bedrijven Van Heek & Co-concern en KNTU hebben door gebrek aan innovatiementaliteit en alle aandacht die aan reorganisaties moest worden gegeven, geen diversificaties doorgevoerd. Op een enkele uitzondering na hebben ook de middelgrote KRL-ondernemingen nauwelijks diversificaties en vernieuwingen doorgevoerd. Ook hierbij speelden gebrek aan innovatiementaliteit en vele reorganisaties een rol, daarnaast was er gebrek aan financiële middelen en zal ook de beperkte schaal van de middelgrote ondernemingen een rol hebben gespeeld. Dat wordt nog eens verduidelijkt door het feit dat de aanlooptijd van enkele grote vernieuwingen zoals het Verosol-project bij Verolme en Blijdenstein-Willink en de composieten bij KNTC, een aanlooptijd hebben gekend van enkele decennia en aanzienlijke aanloopverliezen met zich hebben meegebracht. De laatste kunnen alleen door andere goed renderende andere activiteiten worden gedragen en daarvoor is meestal schaalgrootte vereist. Ook de kleinere KRL-bedrijven hebben, voorzover bekend, geen diversificaties uitgevoerd.

16.5 Geslaagde en niet geslaagde maatregelen in de KRL industrie

Hoewel voorgaande analyses van aantallen, soorten en competentierisico's van de uitgevoerde strategische groeimaatregelen interessante inzichten opleveren, gaat het er uiteindelijk in de praktijk om of de maatregelen succes hebben gehad. Bij de bespreking van de fusies in de KRL-industrie is reeds duidelijk gemaakt dat de beoordeling van succes of falen een terrein is vol voetangels en klemmen. In feite gaat het erom of de genomen strategische maatregelen aan de gestelde verwachtingen hebben beantwoord of niet. Achteraf is dat vaak niet of nauwelijks objectief vast te stellen, zeker niet indien niet meer over de oorspronkelijke motieven voor de te nemen maatregel kan worden beschikt. Bovendien is de rendementsbijdrage van een individuele strategische maatregel op het totale rendement van een onderneming door een externe analist moeilijk te beoordelen. Zelfs voor een interne analist is dat niet eenvoudig, laat staan dat zulks vele jaren later bij de diepte-interviews bij de toentertijd betrokken leidinggevenden, objectief is te achterhalen. Daarom is als betrouwbaar en bruikbaar beoordelingscriterium, evenals bij de beoordeling of een fusie als wel of niet geslaagd kan worden beschouwd, door ons gekozen voor de factor tijd. Indien de uitgevoerde strategische maatregel, d.w.z. het daardoor ontstane of overgenomen bedrijf tezamen met de initiatief nemende onderneming, tenminste na tien jaar nog bestaat, is de maatregel als geslaagd beschouwd. Is de maatregel teruggedraaid of bestaat één of beide oorspronkelijke partners na tien jaar niet meer, dan wordt de strategische maatregel als niet geslaagd beschouwd. Teneinde ook een

inzicht in succes of falen over een wat langere termijn te verkrijgen is tevens onderzocht of de betreffende situatie ook na 20 jaar nog in de oorspronkelijke constellatie heeft bestaan. Dit houdt in dat bij dit laatste alleen die maatregelen zijn verwerkt uit de eerste en tweede periode en dat die uit de periode 1985–2000 niet zijn meegeteld.

In onderstaande tabel is van de strategische maatregelen van de risicoklassen 4 t/m 14 uit tabel 16.2., per maatregel het aantal geslaagde gevallen uitgedrukt in een percentage van het totale aantal van deze maatregel zowel voor de termijn van 10 jaar als die van 20 jaar. De maatregelen uit de risicoklassen 1, 2 en 3, alsmede specialisatie en product vernieuwing, zijn vanwege het niet beschikbaar zijn van kwantificering niet vermeld.

Tabel 16.3 Aantal na 10 en 20 jaar nog bestaande situaties a.g.v. strategische maatregelen uit de KRL-industrie 1950–2000

Risico-klasse	Strategische maatregel	Totaal frequentie	Nog geslaagd na 10 jaar in %	Nog geslaagd na 20 jaar in %
4	Horizontale capaciteitsgroei	27 ¹⁾	37	19
5	Verticale achterwaartse groei	3	100	100
6	Beperkte concentrische diversificatie	16	69	25
7	Additionele groei met productie	18	44	33
8	Horizontale diversificatie	1	100	0
9	Parallele groei	14	43	30
10	Verticale voorw. groei in prod.schakel	37	44	21
11	Verticale voorw. gr. in distrib.schakel	10	70	67
12	Nieuwe geografische markt incl. prod. ²⁾	49	47	55
13	Concentrische diversificatie ²⁾	21	67	64
14	Conglomerate diversificatie ²⁾	10	80	44
	Totaal	206		

1 Betreft alleen textiel - en geen kunststoffenondernemingen.

2 Inclusief de diversificaties naar kunststoffen

De ‘horizontale groeimaatregelen’ kennen een laag succespercentage. Na 10 jaar is slechts 1/3 in functie en na 20 jaar nog maar 1/5. Er zijn slechts enkele horizontale integraties bestand geweest tegen de buitenlandse concurrentie. Horizontale groei is geen maatregel die past bij een neergaande bedrijfstak, maar zelfs toen de bedrijfstak nog redelijk gezond kon worden genoemd was het aantal geslaagde gevallen gering.

‘Verticale achterwaartse integratie’ is slechts drie keer toegepast, zij was dankzij het vroege tijdstip geen mislukking, dat betekent 100 % geslaagd. Later nam het buitenlandse aanbod uit alle productieschakels sterk toe en was de gang van zaken in de KRL-bedrijfstak niet zodanig dat achterwaartse integratie gewenst was om de grondstoffen leverantie veilig te stellen. Het is een maatregel die past in een groeiende bedrijfstak, maar de 100 % slaagkans is niet representatief vanwege de beperkte toepassing van deze maatregel.

De vroege ‘beperkte concentrische diversificaties’ behoorden tot de traditionele textielactiviteiten, ruim 3/4 daarvan heeft meer dan 10 jaar bestaan, maar zij zijn nagenoeg alle in de moeilijke 70^{er} jaren ten onder gegaan. De latere beperkte concentrische diversificaties, die de overnames van buitenlandse concerns betroffen en een sterk internationaal karakter hadden, bestaan nog steeds. De tijdsperiode was evenwel te kort om daarover een definitief oordeel te kunnen geven van slagen of falen op de langere termijn.

Uitbreiding van het assortiment met 'additionele artikelen inclusief de productie' is zowel op de korte als de langere termijn met met ruim 40 en 30% geslaagd, niet als succesrijk te kwalificeren. Het succes was afhankelijk van het soort markt waarin werd geopereerd, meestal waren de voordelen van complementariteit niet opgewassen tegen de neergaande krachten op de bedrijfstak.

'Horizontale diversificatie' is slechts eenmaal toegepast. Hoewel deze horizontale diversificatie in buitenlandse handen is gekomen bestaat zij nog steeds en kan er van een geslaagde maatregel worden gesproken. De populatie is echter te beperkt om over deze maatregel een verantwoord oordeel te kunnen vellen.

'Parallele overnames' hadden veelal betrekking op overnames van textielondernemingen uit de tricotage- of wol industrie, subbedrijfstakken die op enkele uitzonderingen na, zo goed als geheel uit Nederland zijn verdwenen. Positieve effecten heeft deze strategie nauwelijks gekend, er kan met 43 % en 30 % niet van een geslaagde maatregel worden gesproken.

De talrijke 'voorwaartse integraties' hebben een verschillend karakter gekend. Zestig procent betrof een voorwaartse integratie naar weverijen en naar de kledingindustrie, zij zijn alle na betrekkelijk korte tijd vastgelopen. De voorwaartse integraties naar de veredelingssector hebben over het algemeen veel langer stand gehouden. De oorzaak daarvan was dat hiermede langdurig een technologische voorsprong kon worden behouden op verre buitenlandse leveranciers en het meestal de groeiende interieurmarkt betrof. Zij hebben voor diverse KRL-ondernemingen een bijdrage geleverd om aan de neergang te ontkomen. Toch zijn zij rond het einde van de 20^{ste} eeuw alle vastgelopen. Op korte termijn kan de maatregel als matig succesvol worden gekwalificeerd, op langere termijn had zij geen succes.

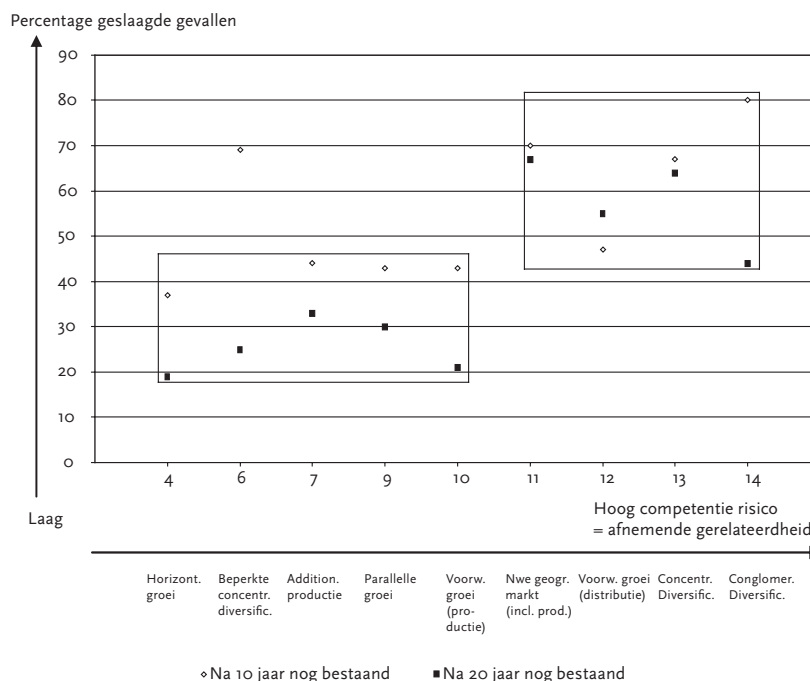
'Voorwaartse integraties naar de distributieschakel' zijn binnen de KRL betrekkelijk weinig voorgekomen. Die met een groothandelsschakel zijn redelijk succesvol geweest, van de twee voorwaartse integraties naar de detailhandel is er één succesvol geweest, de andere werd een mislukking. Ondanks het relatief hoge strategische risico is deze maatregel met een percentage van rond 70 % zowel op de korte als langere termijn in vergelijking met de eerdere maatregelen succesvol te noemen, maar de populatie was beperkt.

De maatregel het bewerken van een 'nieuwe geografische markt met productie ter plaatse' die vooral in de middelste en laatste periode frequent is uitgevoerd, is zowel voor de korte als de langere termijn met rond de 50% geslaagd als matig succesvol te noemen. De maatregel past in de trend naar internationalisatie die m.n. de grote KRL-ondernemingen na 1975 hebben doorgevoerd.

Ondanks de grote risico's van 'concentrische diversificatie' is ook hier met ca. 70% van een relatief hoog slaagpercentage sprake. Opvallend is dat hierbij vooral door KNTC relatief veel van joint venture-constructies gebruik is gemaakt, waarbij de risico's en de investeringen werden gedeeld. De meeste van deze concentrische diversificaties zijn uitgegroeid tot middelgrote bedrijven en hebben continuïteit gekend. Zowel voor de korte als de langere termijn kan dan ook van een succesvolle strategische maatregel worden gesproken.

Ook 'conglomerate diversificaties' zijn in de KRL-industrie als succesvol te bestempelen. Met een succespercentage van 80 % voor de korte termijn is een relatief hoge score bereikt, terwijl die voor de termijn van 20 jaar echter aanzienlijk lager uitvalt. De reden daarvoor is dat talloze van deze niet gerelateerde diversificaties na enige tijd, als niet meer passend bij de core business werden beschouwd en daarom, vooral in de laatste periode toen op kernactiviteiten werd geconcentreerd, weer zijn afgestoten. Van de geslaagde conglomerate diversificaties zijn de meeste zowel binnen als buiten de initiatief nemende KRL ondernemingen uitgegroeid tot middelgrote bedrijven.

Teneinde te kunnen vaststellen of er een verband heeft bestaan tussen het competentierisico van een groeimaatregel en de mate van succes, is in onderstaande grafiek het percentage geslaagde gevallen na 10 en 20 jaar, per risico klasse weergegeven. De maatregelen die weinig frequent zijn voorgekomen, d.w.z. minder dan driemaal zijn uitgevoerd t.w. achterwaartse integratie en horizontale diversificatie, zijn daarbij niet meegeteld.

Grafiek 16.2 Percentage geslaagde gevallen per strategische maatregel¹⁾

¹⁾ De maatregelen die weinig frequent zijn voorgekomen, t.w. achterwaartse integratie en horizontale diversificatie, zijn niet in de grafiek opgenomen.

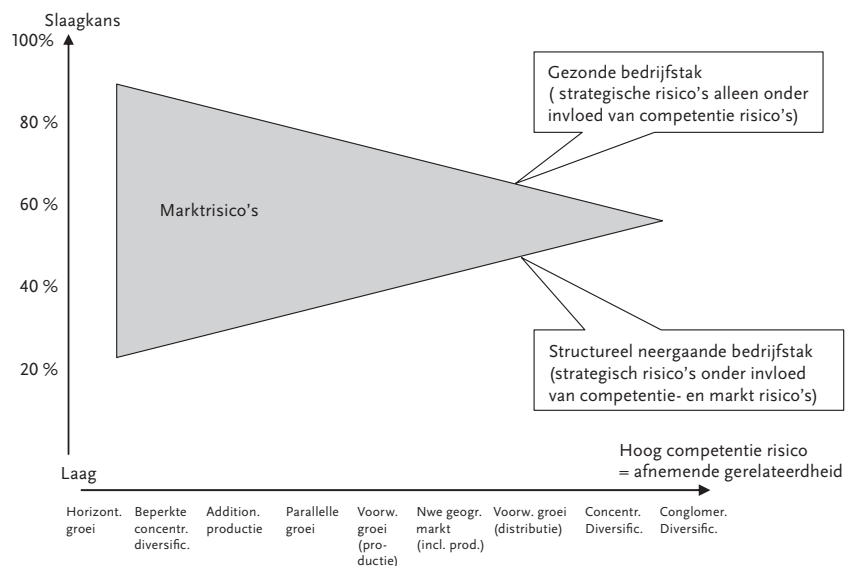
Logischerwijs zijn in de grafiek de percentages van geslaagde gevallen uit de reeks van 10 jaar over het algemeen hoger dan die uit de reeks van 20 jaar, omdat over een kortere termijn het aantal overlevende bedrijven groter is dan over een langere termijn. Een uitzondering daarop vormt de maatregel 'het bewerken van een nieuwe geografische markt inclusief productie'. In de reeks van 10 jaar zijn daarbij alle gevallen uit de laatste periode meegeteld, waarin het aantal mislukte overnames relatief groot was. Ook kan geconstateerd worden dat de percentages van 'nog na 10 jaar' en 'nog na 20 jaar bestaand' redelijk dicht bij elkaar liggen, wat betekent dat het beoordelingscriterium tijd als indicatie voor 'geslaagd' als redelijke bruikbaar kan worden beschouwd. Een uitzondering vormen de 'beperkt concentrische diversificaties' en de 'conglomerate diversificaties'. De redenen voor het grotere verschil hierbij zijn:

- dat de meeste beperkt concentrische diversificaties reeds vroeg (rond 1960) zijn ontstaan, maar tijdens het dieptepunt van de textielcrisis (in de 70^{er} jaren) zijn gestaakt, dat was meer dan 10 jaar later
- dat een aantal conglomerate diversificaties na een periode van meer dan tien jaar is 'gedesinvesteerd', als onderdeel van het portfoliomanagement, een strategie die zich vnl. na het macro-economisch herstel is uitgevoerd.

Het beeld dat uit bovenstaande grafiek naar voren komt is dat de maatregelen met een laag competentierisico een lager aantal geslaagde gevallen kennen (de rechthoek links onder) en dat juist de maatregelen met een hoog competentierisico (de rechthoek rechts boven) relatief succesvol zijn geweest. Voor een termijn van 20 jaar is deze constatering van toepassing op alle maatregelen, voor een termijn van 10 jaar is er slechts één uitzondering, de hierboven besproken vroege beperkt concentrische diversificaties. Kort samengevat blijkt dat in de KRL-industrie de maatregelen met een laag competentierisico relatief minder vaak en dat

die met een hoog risico juist vaak zijn geslaagd. Deze constatering kan opzienbarend worden genoemd, omdat zij strijdig is met het uitgangspunt van o.a. Ansoff en de daarop gebaseerde algemeen geldende veronderstelling, dat naarmate de risico's klein zijn de slaagkans groot is en andersom, dat indien de risico's groot zijn de slaagkans daarvan juist klein is. In onderstaande grafiek, is dit verschil tussen de algemeen geldende veronderstelling, die in feite samenhangt met de afnemende gerelateerdheid van de verschillende strategische maatregelen en de uitkomsten van ons onderzoek in de KRL industrie, in beeld gebracht. Daarbij spreken wij over een gezonde en een structureel neergaande bedrijfstak.

Grafiek 16.3 Strategische risico's bij een gezonde - en bij een structureel neergaande bedrijfstak



N.B. De grafiek is voor een gezonde bedrijfstak indicatief en voor de KRL-industrie gebaseerd op ons onderzoek

Daaruit blijkt dat in een gezonde bedrijfstak de maatregelen met een hoog risico een lagere slaagkans hebben, terwijl in de praktijk blijkt dat in een neergaande bedrijfstak de maatregelen met een hoog risico juist een hogere slaagkans hebben en andersom. Anders geformuleerd:

- A. Indien van een strategische maatregel de mate van gerelateerdheid met de bestaande activiteiten groot is, is in een gezonde bedrijfstak de relatieve slaagkans groot, terwijl die in een structureel neergaande bedrijfstak juist gering is
- B. Indien de gerelateerdheid met de bestaande activiteiten gering is, is in een gezonde bedrijfstak de relatieve slaagkans geringer, terwijl die in een neergaande bedrijfstak juist groter is.

De oorzaak van deze tegengestelde uitkomsten tussen een gezonde en een neergaande bedrijfstak is de verstoring van het normale 'markt evenwicht' tussen vraag en aanbod. Bij een structurele neergang wordt het normale marktevenwicht ernstig verstoord door een structureel afnemende vraag of een toenemend aanbod tegen substantieel lagere prijzen, we spreken daarbij van (structurele) markt risico's. De strategische risico's van een groeimaatregel in een structureel neergaande bedrijfstak zijn dan niet alleen een gevolg van de mate van gerelateerdheid van de uitgevoerde strategische maatregel, de door ons genoemde competentierisico's, maar ook van de marktrisico's die bij een neergaande bedrijfstak buitengewoon groot zijn. De oorzaak daarvan ligt bij een externe factor die buiten de beïnvloedingssfeer van een individuele onderneming ligt. De algemeen geldende veronderstelling van Ansoff,

“dat indien de risico’s klein zijn de relatieve slaagkans groot is en andersom”, behoort dan ook te worden aangevuld met: “dat zij alleen van toepassing is op gezonde bedrijfstakken, maar dat voor structureel neergaande bedrijfstakken het tegendeel het geval is”. Het verdient dan ook aanbeveling niet te spreken van één risico, maar een onderscheid te maken tussen competentierisico’s en (structurele) marktrisico’s, die tezamen het strategisch risico van een strategische maatregel vormen. We zien dan dat in een gezonde bedrijfstak met een normale marktsituatie alleen de competentierisico’s van invloed zijn en in een neergaande bedrijfstak de competentierisico’s plus de (structurele) marktrisico’s.

16.6 Samenvatting en conclusies

Elke strategische maatregel houdt het risico in dat de gestelde doelen niet worden gerealiseerd en dat schade wordt geleden, wij spreken daarbij van strategische risico’s. Deze zijn opgebouwd uit competentie- en uit markt risico’s. De competentierisico’s, hangen samen met de gerelateerdheid van strategische maatregelen, de ‘marktrisico’s’ zijn een gevolg zijn van externe oorzaken waarop een onderneming geen invloed heeft. In dit hoofdstuk is inzicht opgebouwd, hoe bij de verschillende strategische maatregelen het competentierisico toeneemt en zijn risicogroepen geformeerd van strategieën met ‘nauwelijks’, ‘beperkte’, ‘matige’, ‘aanzienlijke’ en ‘grootste’ risico’s. Door de frequentie te meten van het aantal malen dat een strategische maatregel is toegepast is een grafisch beeld opgebouwd van de competentierisico’s die binnen de KRL-industrie in de loop van de tijd zijn genomen.

Daaruit blijkt dat strategische maatregelen met beperkte competentierisico’s voornamelijk werden toegepast toen er nog van een redelijk gezonde bedrijfstak sprake was en de naderende bedreiging nog niet als zodanig werd onderkend. Toen de structurele neergang wel was onderkend, nam het aantal strategische maatregelen in deze risicogroep sterk af. De strategieën met matige risico’s zijn gedurende alle onderscheiden perioden met een zekere regelmaat uitgevoerd. Kennelijk is risicospreiding, dat toch het belangrijkste motief voor deze maatregelen is geweest, minder gevoelig voor een goede of slechte gang van zaken binnen een bedrijfstak dan de andere maatregelen. Het aantal strategische maatregelen met aanzienlijke competentierisico’s is aanvankelijk (1950-1965) nog beperkt, maar neemt in de tweede (1965-1985) en derde (1985-2000) periode sterk toe. Bij nadere analyse blijkt dat binnen deze risicogroep een verschuiving heeft plaatsgevonden van voorwaartse groei in de productieschakel in het eigen land tijdens de eerste twee perioden, naar overname of start van een gelijksoortig bedrijf in het buitenland die vooral in de laatste periode sterk in aantal zijn gestegen. Het aantal maatregelen uit de groep met de grootste risico’s, de diversificaties, was zowel in de eerste als in de laatste periode relatief beperkt. In beide perioden was toen van een redelijke gang van zaken sprake. In tegenstelling daarmee was het aantal van deze maatregelen in de moeilijke jaren 1965-1985 ruim tweemaal zo groot. De in het vorige hoofdstuk besproken veronderstelling, dat ondernemingen in moeilijke tijden en met slechte financiële resultaten, de zogenoemde ‘troubled companies’, eerder op zoek gaan naar nieuwe activiteiten dan ondernemingen die financieel gezond zijn, werd daardoor versterkt.⁶ Er blijkt dus een verband te hebben bestaan tussen de gang van zaken in de bedrijfstak en de risico’s die aan de uitgevoerde strategische maatregelen waren verbonden. Tot slot werd geconcludeerd, dat, teneinde daadwerkelijke vernieuwingen te kunnen doorvoeren en grotere risico’s te kunnen nemen, naast een innovatieve mentaliteit, schaalgrootte vanwege financiële draagkracht noodzakelijk is.

Bij de beoordeling van de verschillende strategische maatregelen gaat het er uiteindelijk om of zij geslaagd zijn, d.w.z. of zij aan de gestelde verwachtingen hebben beantwoord. Of in werkelijkheid het verwachte rendement of andere doeleinden zijn gerealiseerd kon in dit onderzoek niet objectief worden vastgesteld. Voor de beoordeling van succes of falen is daarom door ons het criterium aangelegd of de uitgevoerde strategische maatregel als zodanig na 10 jaar nog in tact was of niet. Ter controle is ook een termijn van 20 jaar gebruikt.

Het blijkt dat de uiteindelijke gunstige effecten van de 'horizontale groeimaatregelen', slechts van tijdelijke aard zijn geweest. Op langere termijn waren zij niet bestand tegen de opkomende internationale competitie. De maatregelen 'beperkte concentrische diversificaties' en 'parallele overnames' hadden beide betrekking op verwante textielactiviteiten. Tezamen met de 'additionele artikelen' hadden zij slechts op korte termijn succes, op wat langere termijn zijn de ondernemingen die deze maatregelen namen nagenoeg alle ten onder gegaan. Ook de 'voorwaartse integraties in de productieschakel' naar weverijen en naar de kledingindustrie zijn na betrekkelijk korte tijd vastgelopen; die naar de veredelingssector en m.n. de interieurmarkt, hebben over het algemeen langer stand gehouden. De technologische voorsprong speelde hierbij een doorslaggevende rol, maar ook deze kon op langere termijn niet worden behouden. Ondanks de grotere risico's kunnen de strategische maatregelen 'voorwaartse integratie in de distributieschakel', 'internationaliseren van de afzet en bijbehorende buitenlandse productie' en 'concentrische en conglomerate diversificatie' met een slaagpercentage van rond 70% over het geheel genomen als succesvol worden bestempeld. De meeste van deze diversificaties zijn uitgegroeid tot middelgrote bedrijven en hebben continuïteit gekend.

De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat in de KRL-industrie de strategische maatregelen met een hoger competentierisico beter zijn geslaagd dan de maatregelen met een lager risico. Deze constatering is in tegenstelling met de tot dusverre geldende veronderstelling dat naarmate de risico's groter zijn, de slaagkans daarvan juist kleiner is. De oorzaak van deze tegenstelling ligt bij de ernstige verstoring van het marktevenwicht door het gewijzigde aanbod, m.a.w. bij het markt risico.

HOOFDSTUK 17

In de loop der tijd toegepaste strategieën

17.0 Inleiding

Hoewel er geen scherpe grenzen kunnen worden getrokken tussen de jaartallen van de in het bedrijfsleven gevoerde ondernemingsstrategieën, blijkt dat er in de in hoofdstuk 2 macro-economisch onderscheiden perioden binnen het tijdvak 1950-2000 uiteenlopende ondernemingsstrategieën zijn uitgevoerd. Het lijkt erop alsof er zich van tijd tot tijd strategische modelgolven van de ondernemerswereld hebben meester gemaakt en gedurende bepaalde perioden bepaalde strategieën breed werden toegepast. Uniforme externe omstandigheden, tot de verbeelding sprekende voorbeelden en literatuur, onderwijs en adviesbureaus hebben tot het ontstaan van deze strategische modelgolven bijgedragen.

Vervolgens zijn de in de verschillende perioden in de bedrijfstak KRL meest toegepaste strategieën weergegeven. Ook daarbij zijn over een betrekkelijk breed front identieke strategieën te herkennen, die enerzijds gerelateerd blijken te zijn aan de algemene strategische modelgolven, maar anderzijds ook aan de typische omstandigheden waarin de KRL-bedrijfstak in de betreffende periode verkeerde. Vervolgens wordt een kort overzicht gegeven van de ontwikkelingen in de strategisch managementtheorie en de invloed daarvan op de binnen de KRL-industrie uitgevoerde strategieën. Tot slot van dit hoofdstuk wordt in de samenvatting een vergelijking gemaakt tussen de belangrijkste algemeen doorgevoerde strategieën en de specifiek in de KRL-industrie uitgevoerde strategieën en worden oorzaken van de verschillen opgespoord.

17.1 De macro-economische ontwikkeling in de tijd

De in het Nederlandse bedrijfsleven en in de KRL-industrie meest toegepaste strategieën worden geprojecteerd tegen de achtergrond van de macro-economische ontwikkeling van Nederland in het tijdvak 1950-2000 en de in deze studie gehanteerde indeling van de ontwikkeling van de textielindustrie. Deze valt uiteen in vier uiteenlopende perioden van bloei, afnemende groei, recessie, kort herstel en een stabiele gematigde groei (Hfdst. 2). Bij de KRL-industrie zijn, zoals eerder vermeld drie perioden duidelijk te onderscheiden: een periode van lichte groei, een sterke neergang, gevolgd door een periode met een lichte neergang (Hfdst. 5). Bij een vergelijking tussen de perioden van het totale bedrijfsleven en de KRL-industrie valt een aantal verschillen op:

1. Tijdens de macro-economische bloeiperiode heeft de KRL-industrie slechts een lichte groei gekend, die, zoals eerder is geschetst, werd gekenmerkt door een relatief lage BrTW pp. De KRL stond toen reeds op een zekere achterstand in vergelijking met het algemene bedrijfsleven.
2. De neergang in de KRL-industrie is ruim een decennium eerder begonnen dan de macro-economische recessie periode. Voor de 70^{er} jaren kan zowel macro-economisch als bij de KRL van moeilijke jaren worden gesproken, waarbij in bijna alle bedrijfstakken de werkgelegenheid is verminderd.
3. Tijdens de laatste periode kende het bedrijfsleven over het algemeen groei, terwijl de KRL-industrie werd gekenmerkt door een langzame neergang. De sterke daling van de werkgelegenheid gaat dan over in een lichte, die wordt veroorzaakt door automatisering,

beperkte saneringen en enkele liquidaties. Bij de meeste KRL-ondernemingen die de crisisperiode hebben overleefd verbeteren vanaf die jaren de financiële resultaten.

In onderstaande figuur zijn zowel van de macro-economische ontwikkeling als van de gang van zaken in de KRL-industrie de verschillende onderkende perioden weergegeven. Daarbij zijn de in het bedrijfsleven en in de KRL-industrie meest toegepaste strategieën vermeld. Voor de strategieën in het bedrijfsleven is gebruik gemaakt van een tweetal leerboeken, *Commercieel Management* van Bunt e.a. en *De kunst van het strategisch ondernemerschap* van Wissema, daarnaast is eigen ervaring verwerkt.¹ De in de KRL-industrie meest uitgevoerde strategieën zijn afkomstig uit deze studie. Bedacht dient daarbij te worden dat in de KRL-industrie met name in de laatste 20 jaar de meeste strategische maatregelen zijn genomen door de twee grootste KRL-ondernemingen, Gamma Holding en KNTC. De uit het onderzoek van De Jong naar de concentratiebeweging in het bedrijfsleven getrokken conclusie dat “de gemiddelde concentratie intensiteit per onderneming stijgt met de toenemende grootte van de onderneming”, is ook op de KRL-industrie van toepassing.²

Het is opvallend en achteraf gezien ook verklaarbaar dat in de onderscheiden perioden bepaalde strategieën dominant zijn geweest. Na deze tabel worden de in de verschillende perioden meest toegepaste strategieën kort besproken. Per periode wordt allereerst aandacht geschonken aan de strategieën van het gehele bedrijfsleven en vervolgens aan die van de KRL-industrie. Daarbij zijn die van het gehele bedrijfsleven logischerwijs beperkt tot de meest gebruikelijke, terwijl die van de KRL-industrie gedetailleerder en groter in aantal zijn.

Figuur 17.1 Macro-economische ontwikkeling en de in het bedrijfsleven en in de KRL-bedrijfstak meest toegepaste strategieën

Bedrijfsleven					
Bloei	Afnemende groei	Recessie	Herstel en matige groei		
Groeistrategieën Marktpenetratie Horizontale groei Marktontwikkeling/export Efficiency en effectiviteit	Stabilisatie Product/markt vernieuwing Diversificatie Efficiency	Krimp Bezuiniging Sanering Decentralisatie Small is beautiful	Groeistrategieën Herijking Mondialisering v.d. strategie Concentratie op kernactiviteiten Portfolio management Selectieve groei Outsourcing		
KRL industrie					
Lichte groei	Sterke neergang		Lichte neergang		
Groeistrategieën Marktpenetratie en -ontwikkeling Horizontale groei, eerst offensief later defensief. Efficiency en effectiviteit Voorwaartse integratie productie Beperkt concentrische diversificatie	Krimpstrategieën Efficiency Capaciteitsreductie Assortiments-sanering Doorstart Groeistrategieën Verwante PMCC's Voorwaartse groei Internationalisatie	Specialisatie en niche Des-investeringen Liquidatie Concentr. diversificatie Conglomerate diversific.	Groeistrategieën Portfolio management Concentratie op kernactiviteiten Horizontale internationalisatie. Concentrische diversificatie Vervreemding		
1950	1960	1970	1980	1990	2000

17.2 De periode van bloei, 1950–1970

De eerste macro-economische periode is er één van voortgaande economische groei en toenemende welvaart. Als gevolg daarvan was de werkloosheid relatief gering en was er over het algemeen in het bedrijfsleven van een redelijk winstniveau sprake. Met korte onderbrekingen, vanwege de Korea crisis en de bestedingsbeperking in de 50^{er} jaren, was er dankzij de groeiende economie van Nederland en de stimulering van de industrie, tot tegen het einde der 60^{er} jaren over een breed front sprake van horizontale groeistrategieën. Teneinde aan de toenemende vraag en de stijgende exportmogelijkheden te kunnen voldoen, lag het accent van het bedrijfsleven voornamelijk op expansie, d.w.z. op uitbreiding van de bestaande activiteiten met de bestaande producten of anders gezegd ‘meer van hetzelfde’. Deze expansie was gebaseerd op extrapolatie van het verleden, waarbij door schaalvergroting de productie van bestaande producten toenam en door middel van marktpenetratie, marktontwikkeling en exportuitbreiding de afzet groeide. Er kwamen talloze horizontale fusies en overnames tot stand in alle sectoren van de industrie en dienstverlening met als doel meer productiecapaciteit, meer omzet en dus ook meer winst te genereren. Ook verbetering van de effectiviteit teneinde met dezelfde middelen de afzet te kunnen vergroten en efficiencyverbetering teneinde dezelfde afzet met minder kosten te kunnen realiseren, stonden sterk in de belangstelling, getuige de opkomst en de groei van de op de theorieën van Taylor gebaseerde raadgevende ingenieursbureaus in die jaren.

Terwijl er macro-economisch nog van een bloeiperiode sprake was kenmerkte de KRL-industrie zich tot ca. 1962 door een periode van lichte groei. Dankzij de sterke naoorlogse inhaalvraag beleefde zij tot 1951 nog gouden jaren.³ In de jaren daarna werd door het geleidelijk wegvallen van de ‘export’ naar het voormalig Nederlands-Indië een deel van de KRL-industrie bedreigd met onderbezetting. Om dit te voorkomen werd de aandacht middels marktpenetratie gericht op de bestaande thuismarkt, ook werd een sterk accent gelegd op uitbreiding van de export. Talloze KRL-ondernemingen richtten daartoe in de 50^{er} jaren in verschillende steden in Europa en in de VS verkoopkantoren op. Dankzij deze exportinspanning kon de verwachte omzet-terugval ruimschoots worden gecompenseerd, waarbij onderkend dient te worden dat het toenmalige relatief lage loonkostenniveau in Nederland bij deze succesvolle operatie een belangrijke rol heeft gespeeld. Door het effectief worden van de Benelux in 1950 en van de E.E.G. in 1957 werden weliswaar de exportmogelijkheden vergroot, maar nam ook de internationale concurrentie op de binnenlandse textielmarkt toe. Het accent van de gevoerde strategieën lag ook in de KRL-industrie in die jaren voornamelijk op uitbreiding van de bestaande activiteiten. Vooral horizontale overnames en fusies werden uitgevoerd (externe expansie), ook vonden nieuwbouw en vervangingsinvesteringen plaats met moderne machines met een hogere productiviteit (interne expansie of autonome groei). Schaalvergroting en modernisering van het machinepark waren de belangrijke doeleinden van het beleid in die jaren. Tegelijkertijd werd ook gezocht naar verbetering van efficiency en effectiviteit en bracht dit ten dele ook een oplossing voor het tekort aan productiepersoneel waarmee de KRL-industrie vanaf de tweede helft van de 50^{er} jaren, mede door de ‘textielbeuheid’, werd geconfronteerd.

Door de toenemende internationale concurrentie verschuift in het begin van de 60^{er} jaren het accent van de horizontale maatregelen van offensief naar defensief, terwijl ook het aantal voorwaartse integraties tot geïntegreerde textielondernemingen sterk toenemen. Het doel was door schaalvergroting en integratie van productieschakels tot een lagere kostprijs te komen teneinde de concurrentiepositie te kunnen versterken. Een verschuiving die past bij één van de conclusies van De Jong dat “de wisseling in de concurrentiekracht ondernemingen noodzaakt zich juist offensief of defensief op te stellen, waarbij als randvoorwaarde geldt dat de economische vooruitzichten zodanig moeten zijn dat er voldoende vertrouwen in een toekomstige ondernemingsgroei overblijft”.⁴ Voor het merendeel van de KRL-managers was dan ook nog van vertrouwen in de toekomst sprake. Er was kans gezien de export uit te bouwen, de bedrijven waren geëxpandeerd en gemoderniseerd en er werd nauwelijks acht

geslagen op de toen reeds relatief lage BrTW pp die de Textielindustrie kenmerkte (grafiek 3.3.). Er heerste in de 50^{er} en in het midden der 60^{er} jaren in de KRL-industrie over het algemeen dan ook een positieve ondernemingsgeest. Toch werden er reeds enkele concentrische en conglomerate diversificaties uitgevoerd door ondernemers die toen al een sombere textiel-toekomst verwachtten. Doch dat waren duidelijk uitzonderingsgevallen.

De groei vond in de eerste periode voornamelijk plaats binnen de reeds bestaande textiele PMCC's, waarbij dient te worden aangetekend dat deze vanwege het meestal zeer uitgebreide artikelenpakket groot in aantal waren. Ondernemingsstrategie was in deze periode nog een onbekend woord. De in de KRL-industrie genomen (strategische) maatregelen waren dan ook niet gebaseerd op wetenschappelijke strategische kennis maar op ondernemerschap. Dit was in de naoorlogse en 50^{er} jaren ontstaan omdat de meeste KRL-ondernemingen toen voornamelijk groei hebben gekend en daardoor verantwoorde uitdagingen aandurfd. Toen vanaf het begin van de 60^{er} jaren de eerste sombere wolken aan het firmament verschenen, schakelde men over van een offensieve naar een defensieve strategie om het bestaande d.w.z. 'De Fabriek' te behouden. Er werd toen door niemand, op een enkel uitzondering na, nog geen rekening gehouden met het verschijnsel structureel neergaande bedrijfstak.

17.3 De periode van afnemende groei, 1970–1973

Vanaf het einde van de 60^{er} jaren begint de macro-economische groei in Nederland geleidelijk af te zwakken. Voor veel ondernemingen is de naoorlogse inhaalvraag grotendeels verzorgd, lijken talloze producten het einde van de volwassenheidsfase te hebben bereikt en neemt de groei van de omzet af. Sommige voeren stabiliteitsstrategieën door en/of verbeteren de efficiency of de effectiviteit om de concurrentiekracht te versterken en gereed te zijn om met succes te kunnen opereren, indien de economie weer zal aantrekken. Andere die sterk willen blijven doorgroeien, vinden het vergroten van het marktaandeel op de beperkt groeiende bestaande markt te complex en zoeken aansluiting met andere snel expanderende markten. Teneinde groei te kunnen vasthouden gebruiken zij hun cashflow voor overnames van bedrijven met andere producten in andere sectoren die een hogere groeiverwachting hebben. Zo komt er tegen het einde van de 60^{er} jaren een golf van diversificaties op gang. Hoewel de groeistrategie wordt vastgehouden verschuift deze van horizontale groei naar spreiding van ondernemersrisico over meerdere bedrijfstakken. Uitdagingen in andere markten, gunstige koers/winstverhouding voor overnames en de welwillendheid van banken, sporen aan tot talloze diversificatieovernames. Daarbij komt het begrip 'synergie' centraal te staan. Soms wordt groei gezocht in 'aanpalende' activiteiten, waarmee op gebieden als grondstoffen, productietechnologie en marketing een zekere mate van verwantschap bestaat. Daarbij wordt gebruik gemaakt van bestaande competenties waardoor men samen sterker kan komen te staan dan een ieder apart, de eerder besproken concentrische diversificaties. Daarnaast vinden conglomerate diversificaties plaats waarmee nauwelijks synergie bestaat. Als enige verwantschap met de nieuwe activiteiten wordt gezien: het kunnen toepassen van superieure 'managementtechnieken'.⁵ Opvallend is dat in de VS reeds een decennium eerder een golf van diversificaties op gang is gekomen dan in Noordwest-Europa, doordat daar sneller na de Tweede Wereldoorlog aan de inhaalvraag is voldaan.⁶

* Bekende Nederlandse voorbeelden van conglomerate diversificaties zijn Vendex, dat naast de warenhuisactiviteiten zich ging bezighouden met dienstverlening zoals uitzendbureaus en de SHV, die naast de energiedragers en groothandelsfunctie groei zocht in sectoren als de bouw, bouwmaterialen, elektrotechniek en scheepvaart. Een later voorbeeld van een zelf opgezette diversificatie is de productie van kolengraafmachines voor de Amerikaanse markt door de uit fusies ontstane scheepsbouw-gigant RSV. Het project mislukte en er werden honderden miljoenen guldens verloren, hetgeen naast andere factoren een belangrijke oorzaak is geweest voor de déconfiture van de onderneming.⁷

Bij het merendeel van de KRL-bedrijven komen tegen het midden van de 60^{er} jaren de omzet en de marges onder druk te staan en beginnen de financiële resultaten af te nemen. Terwijl in de meeste andere bedrijfstakken nog groei- of stabiliteitstrategieën worden doorgevoerd, vinden bij de dan reeds defensief ingestelde KRL-industrie bij een aantal financieel reeds zeer zwakke bedrijven de eerste fabriekssluitingen plaats. Bij andere zwak staande KRL-bedrijven worden dan krimpstrategieën, zoals efficiencyverbetering, assortimentssanering, terugtrekking uit verliesgevende markten en capaciteitsreductie, ingezet. Door de financieel nog redelijk sterke bedrijven worden nog groeiestrategieën doorgevoerd. Horizontale groei is dan definitief voorbij, zij wordt vervangen door groei in verwante textiel PMCC's (additionele groei, beperkte concentrische diversificaties en parallelle groei), door voorwaartse integraties en internationalisatie door het opzetten van bedrijven in bestaande exportmarkten. Risicospreiding met synergetische voordelen en het veilig stellen van de eigen afzet, zijn bij deze nieuwe groeiestrategieën de belangrijkste doeleinden. Daar waar het groeiemarkten betreft, zoals o.a. de woningtextiel, kan over het algemeen van succesvolle voorwaartse integraties worden gesproken. Waar het echter reeds krimpende afzetmarkten betreft, zoals de kledingindustrie en de traditionele textielproducten, is van teleurstellende ontwikkelingen sprake en geraken de meeste KRL-bedrijven van de regen in de drup.

De sterke neergang van de KRL-industrie, die 20 jaar heeft geduurd, werd tegen het midden van de 60^{er} jaren ingezet. Kort daarna kwam het vak ondernemingsstrategie in de VS geleidelijk tot ontwikkeling. Daarvóór werden in de bedrijfseconomie enkel aspecten daarvan behandeld, zoals o.a. in Van der Schroeff, *Leiding en organisatie van het bedrijf*, waarin achtereenvolgens “de problematiek van de leiding” en “de organisatiestructuur van de bedrijfshuishouding” worden besproken. De eerste beginselen van strategievorming, o.a. van Ansoff, werden aan het einde van de 60^{er} jaren in Nederland geïntroduceerd en daarna wijder verspreid. De neergang van de KRL-industrie was toen reeds volop gaande en twee van de vier reuzenfusies waren toen al tot een einde gekomen. Er kan dus niet worden gesteld dat de neergang van de KRL-industrie en het niet uitvoeren van strategische maatregelen om daaraan te ontkomen, toen te wijten waren aan het niet benutten van de kennis van de vakken strategisch - en marketing management. In de KRL-industrie werden de belangrijkste beslissingen toen genomen tegen de achtergrond van de heersende positieve ondernemingsgeest, die op ervaringen van naoorlogse groei was gebaseerd, terwijl het feit dat er van een beginnende structurele neergang sprake was nog niet was doorgedrongen. Dat betekende voor de één bezuinigen en saneren en voor de ander risicospreiding naar andere, weliswaar verwante, textielsectoren. Daarbij heeft de leiding van de betreffende ondernemingen zich niet gerealiseerd, dat de concurrentieverhoudingen in de loop van de tijd door een groeiend concurrerend aanbod op de textielmarkten zodanig waren veranderd dat er bij ongewijzigd beleid nauwelijks sprake was van ook maar enige marktkans. Daarnaast werd de belangrijkste afnemersgroep, de kledingindustrie, uit Nederland verdreven. De Nederlandse KRL-industrie was in een moeilijke concurrentiepositie beland.

Perioden van opgang en van neergang kennen eigen typische managementstijlen en karakters, het komt slechts sporadisch voor dat deze in één persoon zijn verenigd. De bij de meeste textielondernemers op expansie gerichte managementkwaliteiten konden bij de neergang niet worden omgebogen naar competenties gericht op reorganisatie en sanering. Terwijl het aantal krimpmaatregelen toeneemt wordt dan ook in talloze KRL-ondernemingen afscheid genomen van het management dat de opbouw en de naoorlogse groei heeft gerealiseerd.

17.4 De periode van lage groei en recessies 1973–1983

De economische groei, die reeds in de voorgaande jaren was afgezwakt, is tegen het midden van de 70^{er} jaren definitief voorbij. Bovendien wordt Nederland geraakt door de effecten van de beide oliecrises en de daardoor stagnerende wereldeconomie. Ons land geraakt in een recessie die vooral eind 70^{er} begin 80^{er} jaren dieper is dan de rondom ons liggende landen

en ook langer aanhoudt (grafiek 2.6.). De afzet van vele bedrijfstakken komt onder druk te staan, de winstgevendheid vermindert en er is alom in de industrie sprake van een sombere stemming. Door de minder gunstige gang van zaken treden bij vele ondernemingen nu de in het verleden geleidelijk ontstane zwakheden en verkeerde risicobeoordelingen aan de dag. Dit alles veroorzaakt vaak ernstige verliessituaties en dwingt vele ondernemingen tot omvangrijke bezuinigingen en ingrijpende krimpstrategieën. Ook blijkt dat talloze gevallen van diversificatie en risicospreiding niet volgens plan zijn verlopen en dat in plaats van een toenemende winst aanzienlijke verliezen worden gerealiseerd. De nadelen van de versnipperde aandacht en het ontbreken van voldoende positieve synergetische effecten treden duidelijk te voorschijn. De drama's van RSV, OGEM en andere bedrijven maken duidelijk dat schaalgrootte en risicospreiding in de vorm van een grootschalige eenheid, geen garantie zijn geweest voor meer levensvatbaarheid. Terwijl de horizontale groei geheel tot stilstand is gekomen, lopen de meeste diversificaties in de recessie periode vast. "Bij veel van deze beide concentratie types kwam geen meerwaarde tot stand, maar werden slechts kolossen op lemen voeten gevormd, zij waren niet bestand tegen de veranderingen die in de markteconomie onvermijdelijk volgen", aldus De Jong in zijn conclusies over de concentratiebeweging in die jaren in Amerika en Europa.⁸

Ook is er in de recessie periode een strategie ontstaan van "small is beautiful", een streven naar kleinschalige, flexibele ondernemingen of werkmaatschappijen, die beter in staat kunnen zijn om in te spelen op de wensen van de afnemers. Zij zitten met een flexibel productieapparaat dicht op de markt en zijn in staat de grillige markt- en smaakontwikkelingen sneller te volgen. Ze kunnen daarop beter inspelen dan de logge grotere ondernemingen die in de voorgaande perioden zijn ontstaan. In theorie zou vanwege de wendbaarheid met weinig kapitaalintensieve investeringen, dus met relatief weinig vaste en veel variabele kosten, een flexibele productiestructuur moeten worden opgezet. Het praktische nadeel hiervan is, dat niet alleen bij omzetsijging de winst beperkter toeneemt dan bij hoge vaste lasten, maar vooral dat bedrijven in een land met hoge loonkosten en een beperkt arbeidsaanbod gedwongen worden te investeren in hoog geautomatiseerde, dus kapitaalintensieve machines. De textielindustrie was daarvan een sprekend voorbeeld. "Naast technische en organisatorische maatregelen ter verhoging van de arbeidsproductiviteit, kan een zekere groei van de omzet niet meer worden ontbeerd om de gevolgen van de stijgende kosten op te vangen", schrijft de directie van Schuttersveld in het jaarverslag 1964.⁹ Daarmee aangevende in welke klemsituatie ondernemingen terecht kunnen komen van noodzakelijke omzetsijging in stagnerende markten, terwijl tevens de flexibiliteit wordt aangetast. Als gevolg van dit streven naar meer wendbare bedrijven komt er een golf van decentralisatiemaatregelen op gang waarbij:

- de macht van hoofdkantoren met uitgebreide stafafdelingen wordt ingedamd,
- lijn bevoegdheid en winst verantwoordelijkheid vanuit de top worden gedelegeerd naar lagere echelons,
- het aantal hoofdkantoor medewerkers sterk wordt vermindert en
- talloze PMCC's tot profit centres worden omgevormd.

In de KRL-industrie, die zich reeds in een neergang bevond, worden nagenoeg alle ondernemingen in deze recessieperiode hardhandig geconfronteerd met een drietal ongunstige ontwikkelingen:

1. De nadelige effecten van de ongunstige macro-economische ontwikkeling,
2. Een omvangrijk aanbod van buitenlandse concurrenten,
3. Het wegtrekken en wegvallen van de kleding industrie.

Als gevolg daarvan worden nauwelijks meer groeistrategieën doorgevoerd, maar moet alle energie worden aangewend om de financiële verliezen te beperken. In de gehele bedrijfstak worden gedurende lange tijd krimpstrategieën doorgevoerd. Bij voortdurend worden efficiëntcyverbeteringen, assortimentbeperkingen en capaciteitsreducties doorgevoerd, terwijl ook talloze bedrijven in staat van faillissement geraken en gedwongen worden te liquideren. Als

gevolg hiervan daalt de productiecapaciteit en vermindert de werkgelegenheid gedurende de jaren 1961–1983 met bijna 90 % (grafiek 5.2.). De tot 1965 door horizontale fusies en overnames tot stand gebrachte schaalvergroting, alsmede de uitbreiding daarna met gerelateerde of verwante PMCC's, maar ook de veelvuldig genomen maatregelen tot effectiviteit- en efficiencyverbetering, hebben niet voldoende effecten gehad om, zoals de bedoeling was, de internationale concurrentiekracht van de KRL-industrie te versterken. Het zal duidelijk zijn dat dit bij prijsverschillen van 20 tot 40 % tussen eigen productie en talloze geïmporteerde goederen bij lange na niet haalbaar was.¹⁰ Zeker als daarbij de uitkomst wordt betrokken van het door Schenk uitgevoerde internationale onderzoek waaruit bleek: "Dat gemiddeld genomen fusies en overnames niet leiden tot toename van de productieve efficiency en dat de winstgevendheid op zijn hoogst gelijk blijft".¹¹ De eerlijkheid gebiedt te erkennen dat deze constatering werd gedaan in 1988, dat wil zeggen ca. 25 jaar na de top van de fusiegolf, wat aangeeft dat het toenmalige management van deze wijsheid geen gebruik heeft kunnen maken. De toevoeging "gemiddeld genomen" zwakt de conclusie enigermate af, wat niet wegneemt dat de verschillen tussen de kostprijs in Nederland en de invoerprijs van talloze textielproducten door schaalvergroting en efficiencyverbetering in Nederland niet overbrugbaar waren. Jaar na jaar werden KRL-bedrijven gedwongen een deel van zowel het binnenlandse als het export marktaandeel prijs te geven aan buitenlandse concurrentie

Binnen een aantal grotere KRL-ondernemingen werden, zo blijkt uit interviews en uit ervaringen van de schrijver, in de 70^{er} jaren door hoogleraren, bankiers en topondernemers in de RvC's, boardroom consultants en verjongd topmanagement, de eerste elementen van het strategisch denken geleidelijk geïntroduceerd. Begrippen als hoogwaardige specialisatie, synergie en diversificatie braken door. Ook werden bij deze ondernemingen in die periode de jaarlijks, veelal op basis van extrapolatie, opgestelde lange termijnplannen vervangen door strategische plannen die vanuit de top van de onderneming werden geïnitieerd. Geleidelijk aan was het voor de meeste textielmanagers ook duidelijk geworden dat niet van een conjuncturele maar van een structurele neergang sprake was en dat drastische verandering en vernieuwing noodzakelijk waren. Toch waren er ook talloze middelgrote en kleinere KRL-bedrijven waar de textielondernemers volhardden in hun op traditionele textiele producten geconcentreerde strategie. Het aan de NEH gevestigde Economisch Instituut voor de Textielindustrie, dat het strategisch denken van Ansoff propageerde bleek deze groep textielondernemingen niet of te laat te bereiken, met als gevolg dat er geen vernieuwingen werden doorgevoerd.

Een zeer beperkt aantal KRL-bedrijven is overgegaan tot uitbesteding van de productie in enkele goedkopere landen, zoals Portugal, Turkije, Egypte en later in andere Aziatische en Afrikaanse landen. Belemmeringen om de capaciteit in Nederland te beperken, zoals:

- in een aantal incidentele gevallen het weigeren van de noodzakelijke ontslagvergunning
- de aan import gekoppelde risico's van niet betrouwbare levertijden en het niet altijd constante kwaliteitsniveau
- maar vooral ook gebrek aan ondernemersdurf waren hiervoor, uit eigen ervaringen en die van een aantal respondenten, de belangrijkste redenen.

Slechts enkele KRL-ondernemingen, w.o. de twee overgebleven grote concerns KNTC en Gamma Holding, voerden in de crisistijd een strategie om de internationale positie van een aantal productgroepen internationaal uit te bouwen door het zelf opstarten, overnemen van of participeren in fabrieken in andere landen. Vrijwel in al deze gevallen bouwden deze buitenlandse bedrijven hun eigen afzetmarkten op en hadden niet ten doel om de marktposities van de Nederlandse werkmaatschappijen over te nemen. Mondialisering van de productie zoals thans gebruikelijk is, was in de 70^{er} jaren, m.u.v. de multinationale ondernemingen zoals Philips en Unilever, voor de meeste KRL-ondernemingen een brug te ver. Onvoldoende financiële middelen, sociale verantwoordelijkheid voor eigen personeel, vrees voor het onbekende en de risico's, waren de belangrijkste factoren die daarbij onzes inziens een rol hebben gespeeld.

Slechts een beperkt aantal vitale KRL-bedrijven met durf en visie namen naast strategische krimpmaatregelen ook strategische groeimaatregelen. Daarbij werden naast specialisaties vooral voorwaartse integraties, maar ook concentrische en conglomerate diversificaties uitgevoerd. Zij ontwikkelden nieuwe of verbeterde producten voor specifieke toepassingen, bewerkten nieuwe markten of pasten nieuwe technologieën toe. Daarmede werden, volgens de opvattingen van o.a. Ansoff, gezien de afnemende synergie met de bestaande activiteiten, grotere risico's gelopen dan met de horizontale en de gerelateerde strategieën. Maar in de neergaande bedrijfstak bleken deze risico's juist een betere overlevingskans te scheppen. Zij zagen daardoor kans nieuwe en beter verdedigbare marktposities op te bouwen en aan de neergang van de onderneming te ontkomen. Het waren vooral de grotere concerns KNTC en Gamma Holding die door hun schaalgrootte, meer competenties en meer financiële armslag, in staat waren een deel van deze acties met succes te volbrengen. Enkele voorbeelden zijn: geo-textiele weefsels, kunstgras, composieten, printplaten, outsourcing van textiel consumentenproducten en het geografisch volgen van de wegtrekkende kledingindustrie. Op deze wijze hebben deze textielondernemingen het dynamisch portfolio management ontdekt en met succes in de praktijk gebracht. Met uitzondering van Blijdenstein-Willink met Verosol zonerende stoffen en outsourcing van alle traditionele textielactiviteiten, misten alle middelgrote en de meeste kleinere KRL-textielondernemingen de financiële -, commerciële -, innovatieve - en managementcompetenties om deze maatregelen uit te voeren. Het gevolg was dat de meeste van deze bedrijven in de recessieperiode óf door liquidatie óf door faillissement ten onder zijn gegaan en de bedrijfstak daardoor verder afbrokkelde. Slechts een klein aantal kleinere bedrijven zag kans door specialisatie en nichemarkten hun marktposities te behouden of uit te bouwen.

17.5 Periode van herstel en gematigde groei, 1983–2000

Na talloze adviezen en vergeefse pogingen lukt het vanaf 1983 door een aantal ingrijpende maatregelen de economische groei van Nederland weer op gang te brengen. De periode van 1983 t/m 1988 is er één van krachtig herstel, dat zich, na een korte terugval na de Duitse hereniging tot het einde van de 20^{ste} eeuw, op een matig groeivolume stabiliseert. Het oude woord 'poldermodel' krijgt een nieuwe betekenis, de 'strategische planning' begint vervangen te worden door 'strategisch management' en op het gebied van ondernemingsstrategie worden nieuwe richtingen ingeslagen.

In het bedrijfsleven wordt als reactie op de veelvuldig mislukte diversificaties een hieraan juist tegengestelde strategische richting ontwikkeld, waarbij synergie een belangrijk uitgangspunt is. Er komt een deconcentratieproces op gang waarvoor benamingen worden gebruikt als 'concentratie op kernactiviteiten', of het "schoenmaker blijf bij je leest principe", dat mede door het boek *Excellente Ondernemingen* van Peters en Waterman in zwang is gekomen.¹² De inmiddels tot ontwikkeling gekomen uiteenlopende portfolioanalysetechnieken leggen bij talloze ondernemingen de sterke en zwakke zijden bloot, waardoor een actief portfoliomanagement wordt opgestart. Bij mono-ondernemingen wordt daarbij het assortiment zo mogelijk beperkt, terwijl voor multi-en mix-ondernemingen het aantal SBU's wordt verminderd. Bij vele ondernemingen worden dan de eerder overgenomen of opgezette (branchevreemde) activiteiten weer afgestoten en wordt alle energie gericht op versterking en uitbouw van de bestaande – veelal historisch bepaalde – activiteiten. Het leereffect uit de periode van de brede diversificaties is onzes inziens geweest dat niet alleen professionaliteit van management maar vooral diep inzicht in de aard van de business onontbeerlijk zijn voor goed ondernemerschap.

* In Nederland was SHV één van de eerste ondernemingen die zich realiseerde dat het omvangrijke aantal diversificaties grote risico's met zich meebracht. Nadat de financiële resultaten sterk waren gedaald, concentreerde de SHV zich met succes op een tweetal kernactiviteiten, de

oorspronkelijke handel in energiedragers en de later opgezette groothandelsfunctie, de Makro. Daarna werd deze strategie van concentratie op kernactiviteiten door een groot aantal andere ondernemingen gevolgd, waarbij meestal keuzes werden gemaakt op basis van de affiniteit van de grootaandeelhouders respectievelijk directieleden met die activiteiten.

Het motto van deze concentratiestrategie, "concentreer je op de kernactiviteiten en verkoop de rest", wordt vervolgens ook toegepast op talloze interne dienstverlenende activiteiten die bij een holding aan de verschillende werkmaatschappijen of SBU's worden toegeleverd. Vaak blijkt dat deze diensten beter op de externe markt kunnen worden ingekocht. Daardoor worden talloze service afdelingen verzelfstandigd en later vervreemd. Een andere consequentie van deze nieuwe strategische ontwikkelingen zijn de "make or buy"beslissingen, waarbij soms besloten wordt bepaalde halffabricaten of zelfs eindproducten niet meer zelf te produceren maar uit te besteden aan daarin gespecialiseerde bedrijven of in goedkoper producerende landen.

Het op gang gekomen economisch herstel zwakt in het begin van de 90^{er} jaren korte tijd af. Talloze ondernemingen worden geconfronteerd met dalende financiële resultaten en er breekt een tussenperiode aan van strategische heroriëntatie, ook wel "herijking van de strategie" genoemd. Daarna breekt tot in de nieuwe eeuw een periode van gezonde groei aan. De portfolio-analysetechnieken worden gedetailleerder en leggen bij de in aantal verminderde kernactiviteiten opnieuw de sterke en zwakke zijden bloot. Veel bewuster dan voorheen worden door middel van een actief portfoliomanagement nieuwe weldoordachte lijnen naar de toekomst uitgezet.

Het merendeel van de Nederlandse ondernemingen richt zich op concentratie of op een zeer beperkt aantal kernactiviteiten en groeit daarbinnen, door nationale en internationale horizontale overnames, verder uit. We spreken hierbij o.a van "selectieve groei van de core business". Het veroveren van aanzienlijke landelijke -, regionale -, of wereldmarktaandelen krijgt hoge prioriteit. Met mondiaal gespreide (grootschalige) productielocaties kunnen lage kostprijzen worden gerealiseerd, de knowhow voor productverbetering kan wereldwijd worden uitgewisseld en door de internationale marketingorganisaties worden de producten mondiaal afgezet. Daarbij kunnen bereikte concurrentievoordelen en bestaande specialisatie verder worden uitgebouwd. Schaalvoordelen, automatisering, omvang en macht spelen daarbij een belangrijke rol en hebben een gunstige invloed op het prijsniveau. Andere activiteiten die minder veelbelovend zijn of waarin geen substantiële marktposities kunnen worden bereikt, worden afgestoten en met de opbrengst daarvan wordt binnen het verminderde aantal kernactiviteiten verder uitgebreid. Er is geleerd van de fouten uit het verleden, met name van de te grote versnippering van aandacht en het gebrek aan interne synergie.

Het grote aantal internationale fusies, overnames, allianties, splitsingen en vervreemdingen van bedrijfsonderdelen in de 90^{er} jaren en in de jaren daarna, kan hieruit worden verklaard. Daarbij is een nieuw fenomeen te onderkennen, waarbij een combinatie van twee of enkele gelijksoortige ondernemingen een andere grote concurrerende speler overnemen en deze opsplitst, waarna de onderdelen worden ingepast in de kernactiviteit of kernactiviteiten van de overnemende ondernemingen. Het lijkt een ijzersterke formule, mits over tenminste enkele kernactiviteiten wordt beschikt. Sommige ondernemingen gaan zelfs zo ver dat slechts één kernactiviteit overblijft, zij worden dan als het ware één grootschalige mono-onderneming. Een voordeel is dat zij een substantiële speler worden, die op vele belangrijke fronten (o.a. inkoop, gespreide geografische productielocaties, uitbesteding, internationale knowhow-uitwisseling en gespreide geografische marktposities) een voorsprong heeft op zijn concurrenten en over het algemeen een goede winstgevendheid heeft (of belooft). Het grote gevaar ligt in het feit dat zij geen of slechts een beperkte risicospreiding kennen en bij verandering van gebruiksgewoontes, sterke wijzigingen in externe omgevingsfactoren of andere tegenvallende ontwikkelingen, in een neergangsituatie kunnen belanden. Het lijkt erop dat

deze strategie een trend zal worden. De bedrijfseconomische wetenschap zou naar deze risico's van de strategie van beperkte kernactiviteiten nader onderzoek moeten verrichten, en op deze wijze een welkome bijdrage kunnen leveren aan de verdere ontwikkeling van de strategie van selectieve groei in de toekomst.

Teneinde de kwetsbaarheid te verminderen zoeken sommige ondernemingen het in het brengen van 'totale systemen' die in een eindproduct worden ingebracht, zoals in de automobiel- en computerindustrie het geval is. Door allianties, fusies of overnames wordt dan getracht leveranciers van diverse onderdelen te bundelen tot aanbieder van deze totale systemen. De door ons beschreven horizontale diversificatie van de handdoekenproducent Ter Weeme die in rond 1960 handdoekautomaten ontwikkelde, deze verhuurde maar ook de wasserij-activiteiten verrichtte (het latere Hokatex, zie hfdst. 14.3) is een vroeg voorbeeld van zo'n totaal systeem.

Terwijl macro-economisch vanaf 1983 een herstelperiode aanbreekt, komt binnen de KRL-industrie een einde aan de sterke daling van de werkgelegenheid. Duidelijk is dan geworden dat binnen de (traditionele) textielindustrie geen groeimogelijkheden meer bestaan. Er breekt een periode aan van lichte neergang. Daarin blijft het aantal werkzame personen door automatisering en een enkele liquidatie tot 2000 verder afbrokkelen. De periode van doemdenken en reorganiseren is voorbij, bij de meeste overgebleven KRL-bedrijven neemt de winstgevendheid toe en ontstaat er weer vertrouwen in de toekomst. Het zich steeds verder ontwikkelende vak ondernemingsstrategie en met name het portfoliomanagement krijgt vooral bij de grote en middelgrote bedrijven toepassing. Ook worden de beginselen van strategisch management meer en meer gehanteerd, waarbij niet alleen meer functionarissen bij het ontwikkelen van strategische plannen worden betrokken maar ook de initiatieven niet van bovenaf worden gedicteerd maar vanuit de organisatie opkomen. Het merendeel van de kleinere ondernemingen blijft, dankzij de verbeterde macro-economische gang van zaken en de succesvolle turnarounds, aangestuurd worden door ondernemerschap.

Horizontale textieffusies vinden niet meer plaats. Wel worden zij door KNTC uitgevoerd in de nog jonge bedrijfstak kunststoffen, waarin deze onderneming dankzij de conglomerate diversificaties uit de vorige periode een positie heeft verworven en deze na het macro-economisch herstel verder uitbouwt. Het uitvoeren van de verschillende vormen van verwante strategische maatregelen, waarmee vroeger nog werd getracht, met behoud van een zekere synergie, de risico's te spreiden, worden evenals de voorwaartse integraties in veel mindere mate uitgevoerd. Ook het aantal diversificaties neemt af waarbij nog wel een aantal bedrijven de concentrische maatregelen toepast, maar de conglomerate diversificaties zijn op één uitzondering na voorbij. Met name door de twee overgebleven grote KRL-ondernemingen KNTC en Gamma Holding, wordt door middel van portfoliomanagement een strategie van concentratie op een beperkt aantal kernactiviteiten toegepast. Enerzijds wordt daarbij het aantal PMCC's verminderd, anderzijds worden tegelijkertijd in enkele nieuw verworven PMCC's de productie- en marketingactiviteiten nationaal, maar vooral internationaal, verder uitgebouwd. Bij de selectie daarvan zijn naast winstgevendheid, de toekomstige marktmogelijkheden, het verkrijgen van een marktpositie in andere landen, het veroveren van substantiële marktaandeelen en internationale uitwisseling van knowhow, belangrijke criteria. Een aantal vooral kleinere KRL-bedrijven gaat verder met specialisatie en nichemarketing. Alleen die ondernemingen die zich niet voldoende weten te onderscheiden noch te vernieuwen, blijven krimpen en lopen uiteindelijk vast.

In de 90^{er} jaren wordt de strategie van concentratie op een beperkt aantal kernactiviteiten versterkt voortgezet en worden talloze andere, niet alleen kleinschalige maar ook grootschalige niet-kernactiviteiten, gedesinvesteerd. Daarbij wordt vooral selectieve groei gezocht door internationale uitbouw van zowel marketing als productie van de kernactiviteiten. De structuur van deze ondernemingen wordt daardoor internationaler en het aantal buitenlandse werknemers neemt sterk toe tot ruim meer dan 50 % van het totale personeelsbestand. Ook

de twee overgebleven middelgrote KRL-ondernemingen concentreren zich op een kleiner aantal activiteiten. De kleinere ondernemingen die zijn overgebleven hebben zich gespecialiseerd, enkele zijn typische nichespelers geworden. Geheel tegen de macro-economische ontwikkeling in worden ook in de laatste periode diverse middelgrote en kleinere KRL-bedrijven gedwongen hun activiteiten te beëindigen, waarbij m.n. de technologisch hoogwaardige veredelingsindustrie wordt ingehaald door de opkomst daarvan in goedkoper producerende landen als Turkije, India en China. Het krimpproces in de bedrijfstak wordt daardoor verder voortgezet en neemt ook in het laatste decennium het aantal werkzame personen in de KRL-industrie af.

17.6 Ontwikkelingen in de KRL-industrie in het licht van de strategisch management theorie

Tot slot van de uiteenzetting over de in de tijd genomen strategische maatregelen volgt hieronder een korte schets van de ontwikkeling van het strategisch denken en de invloed daarvan op de binnen de KRL-industrie genomen maatregelen. In de eerste periode, 1950-1965, omvatte de bedrijfskolom textiel een groot aantal op textiele producten gespecialiseerde ondernemingen. Elk had een differentiatie op één of enkele fasen van de bedrijfskolom en was, voorzover het de industrie betreft, gespecialiseerd op één of twee grondstofsoorten. De KRL-industrie maakte vooral gebruik van katoen-, synthetische - en linnen garens en produceerde garens en weefsels vooral voor de Nederlandse -, de Nederlands-Indische - en talloze exportmarkten vnl. in Europa en Afrika. De groei van de KRL-ondernemingen vond in die periode voornamelijk plaats binnen de reeds bestaande textiele PMCC's, waarvan het aantal, gezien de over het algemeen uitgebreide artikelenpakketten, zeer omvangrijk was.

In 1965 publiceerde Igor Ansoff zijn invloedrijke werk *Corporate Strategy* waarin hij zijn lezers adviseerde hoe ondernemingen succesvol zouden kunnen ondernemen in een wereld op zoek naar economische groei.¹³ Op de juiste momenten moesten de juiste groeistrategieën geselecteerd en uitgevoerd worden, op weg naar een optimale portfolio van SBU's en PMCC's. Zoals in hoofdstuk 12 bij de behandeling van de strategische kubus is uiteengezet waren volgens hem de mogelijkheden, marktpenetratie met bestaande producten, het ontwikkelen van nieuwe markten, idem nieuwe producten, en het ontwikkelen van nieuwe producten voor nieuwe markten.

Ansoff probeert zodoende het ondernemingsrisico te beperken door de ondernemingsleiding te adviseren aanvankelijk marktpenetratie toe te passen, totdat de groeikansen daarvan zijn uitgeput, om vervolgens tussen marktontwikkeling en productontwikkeling of beide te kiezen op basis van bestaande of te verwerven competenties en de aantrekkelijkheid van de marktkansen.

Strategische planning was aanvankelijk een puur planmatig proces dat door de leiding van de organisatie top-down werd geïnitieerd. Het was gebaseerd op een uitgebreide analyse van de bedrijfstak en zijn omgeving en was gericht op het ontwikkelen van een 'grand strategy' voor de gehele onderneming. In deze benadering wordt strategie opgevat als een rationeel en pro-actief proces, gebaseerd op het vaststellen van doelen, het monitoren van de omgevingsfactoren, het inschatten van interne vaardigheden, het zoeken en evalueren van alternatieven en het ontwikkelen van een geïntegreerd plan om de geformuleerde doelstellingen te bereiken.¹⁴ Simpel gesteld was het in de praktijk een schaakspel voor een beperkt aantal participanten in de onderneming. De uitvoering lag bij de topleiding die daarin werd bijgestaan door strategische staforganen en/of externe adviseurs. De VSB hanteerde in die jaren voor 'strategische planning of beleidsvorming' een definitie die aansluit op de meeste schrijvers uit die jaren: "strategische planning of beleidsvorming is het expliciet vaststellen van de doeleinden van een organisatie alsmede het aangeven van de wegen waarlangs en de voornaamste middelen waarmee de organisatie zal trachten haar doeleinden te verwezenlijken".¹⁵

De in de eerste periode door de textielindustrie genomen strategische maatregelen leken op het eerste gezicht impliciet de adviezen van Ansoff te volgen. De KRL-ondernemingen hebben in meerderheid gekozen voor een of andere vorm van de risico-averse marktpenetratie en exportvergroting, die werd bereikt door horizontale groei, schaalvergroting en efficiëntieverbetering. Reeds eerder is gesteld dat de betreffende ondernemingen zich toen niet hebben gerealiseerd dat de concurrentieverhoudingen door een groeiend aanbod uit opkomende landen en het wegtrekken van de kledingindustrie zodanig waren veranderd dat er bij ongewijzigd beleid geen sprake was van ook maar enige marktkans.

Toen de macro-economische groei in de 70^{er} jaren begon te vertragen, Nederland in recessies belandde en de toenemende textiel invoer uit de opkomende landen in steeds meer PMCC's voelbaar werd, drong het inzicht door dat van een structurele neergang sprake was. Een betrekkelijk klein aantal KRL-ondernemingen realiseerde zich op tijd, dat wilden zij groeien of wilden zij de teruggang in textiele producten compenseren, ze hun heil elders moesten zoeken. Zij zochten naar nieuwe producten, nieuwe markten of naar diverse vormen van diversificatie en namen strategische maatregelen met een hoger risico. Onderstaand worden nog eens enkele van de meest bekende en eerder besproken voorbeelden weergegeven uit de 70^{er} jaren.

* Blijdenstein-Willink (BW) nam het Verosol project van Verolme over, ontwikkelde de zonerende stoffen en nam daarbij ook de productie/assemblage van de volledige raambekledingsproducten ter hand. Zij nam vervolgens wasserijen en textielverhuurbedrijven over en ging tot slot over tot volledige uitbesteding van haar traditionele textielproducten. Gamma Holding boorde met haar bedrukte stoffen de nieuwe markt interieurstoffen aan en bouwde haar positie daarbinnen uit door overnames van tapijtproducenten en behangselpapierfabrieken en betrad vervolgens de voor haar nieuwe markt van stoffen voor de automobiellindustrie. KNTC voerde concentrische diversificaties door met composietmaterialen voor de vliegtuigindustrie en kunstgras voor sportvelden, maar nam ook conglomerate diversificatie maatregelen met de productie en marketing van surfplanken en kunststoffen producten voor de verpakkings- en bouwmarkt, zij volgde met Permess ook de zich verplaatsende kledingindustrie naar lagere lonen landen.

In de jaren '80, toen er meer trendbreuken en discontinuïteiten waren opgetreden kon steeds minder met conventionele managementmethoden worden gewerkt. Daarnaast bleek de veronderstelling van de planningschool, dat een juiste strategie alleen maar tot stand kon komen door van boven af een systematisch en frequent 'forecasting-, planning- en control-system' op te zetten, te zijn achterhaald. Empirisch onderzoek had aangetoond dat strategische planning in een turbulente omgeving, zoals dat tot nu toe werd opgezet, onvoldoende was en tot verstarring leidde. De jaarlijkse planningsrituelen binnen de onderneming van een beperkt aantal functionarissen zouden het innovatievermogen van de totale organisatie beperken, de opties lagen te veel vast en nieuwe werden niet waargenomen, aldus Mintzberg en Volbeda.¹⁶ Ansoff pleitte in die jaren voor herziening van het door hem opgezette strakke planning project van strategische planning. In plaats van het primaat te leggen bij de omgeving (de 'outside in'-benadering) en middels uitgekende planningstechnieken hierop te anticiperen, stelde hij voor de organisatie zelf zodanig te equiperen, dat veel meer functionarissen dan alleen de topleiding extern georiënteerd waren en de organisatie veel meer dan voorheen soepel kon omgaan met verrassingen (de 'inside-out'-benadering).¹⁷ Hierdoor werden de begrippen 'strategisch management' en 'benodigde competenties' geïntroduceerd, waarbij naast de bestaande bekwaamheden van de organisatie ook de noodzakelijke nieuwe bekwaamheden werden vastgesteld die nodig zouden zijn om de organisatie levensvatbaar te houden in de sneller veranderende samenleving. Bovendien moest niet alleen rekening worden gehouden

met de geleidelijk optredende veranderingen, maar juist ook met discontinue veranderingen van de omgevingsfactoren, de eerder genoemde trendbreuken. Er moest bewust gestreefd worden naar een realistischer beeld van de toekomst, rekening houdende met alle mogelijkheden en onmogelijkheden die zich zouden kunnen voordoen.

*Bij Shell ging men ook in de 80^{er} jaren verder dan het bestuderen van historische trends en van de mogelijke toekomstige ontwikkelingen van de omgevingsfactoren. Bij de aldaar ontwikkelde scenarioplanning werd voor de ontwikkeling van de omgevingsfactoren uitgegaan van meerdere scenario's, die lang niet altijd een positieve invloed zouden kunnen hebben op het bedrijfsgebeuren, zoals plotseling grote wijzigingen in het aanbod of in de prijs van ruwe olie. Het resultaat was een wijdverspreide alertheid voor externe gebeurtenissen, die niet alleen een gunstige maar ook een ongunstige, zelfs verontrustende uitwerking konden hebben, waardoor het inzicht op de toekomst realistischer werd, maar de onderneming ook niet plotseling en onvoorbereid met onverwachte gebeurtenissen zou kunnen worden geconfronteerd.¹⁸

Voor zover bekend is de hierboven vermelde scenarioplanning binnen de KRL-industrie niet toegepast. Wellicht was het aantal PMCC's binnen de KRL-industrie daarvoor te groot, terwijl ook zowel de omgeving als de situatie binnen de ondernemingen als turbulent kan worden aangemerkt. Dit nog los van de vraag of de scenarioplanning toen binnen de ondernemerswereld als gemeengoed kon worden beschouwd.

In dezelfde tijd riep Michael Porter in een tweetal boeken *Competitive strategy* (1980) en *Competitive advantage* (1985) ondernemingen op om hun competenties op andere terreinen in te zetten en zodoende te profiteren van de markt- of productmogelijkheden aldaar, waarbij het zoeken en vinden van 'concurrentievoordelen' van strategische betekenis bleek te zijn. Hij bouwde in het marketing-denken voort op kernbegrippen als 'doelmarkt bepaling' en 'positionering' door een drietal 'generieke strategieën' te onderscheiden: algeheel kostenleiderschap, differentiatie en focusstrategieën (hfdst. 10.3.5.). Porter maakte daarbij gebruik van het in de theorie van de marktvormen ontwikkelde concept van 'Competition by differential advantages', waardoor ondernemingen zouden kunnen ontkomen aan de toenemende prijsconcurrentie.¹⁹ Elke onderneming zal trachten een concurrentievoordeel op te bouwen en proberen dit vervolgens op zijn minst te handhaven of liever te vergroten. Hij raadde het management aan, door middel van samenvattende analyses van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van SBU's of PMCC's, de zogenoemde SWOT analyses, die marktkansen te benutten waarvoor de onderneming de competenties in huis heeft, of op korte termijn zou kunnen verwerven. Bunt spreekt hierbij van SWOTIBOO analyses, waarbij de SWOT en Issue analyse leidt naar Bedrijfs Opportuniteiten en Opties²⁰. Door gebruik te maken van deze analyses werd de basis gelegd voor de strategie die genoemd wordt 'back to core business' of ook wel 'concentratie op kernactiviteiten'. Daarbij ligt de nadruk op het stroomlijnen van de PMCC's of SBU's tot een winstgevende portfolio.

Het is bekend dat enkele grotere KRL-ondernemingen de portfolio-analyses hebben ontdekt en met succes in praktijk hebben gebracht. Meestal werd hierover geen informatie aan de buitenwereld verstrekt, alleen van KNTC is hierover in hoofdstuk 16 een praktische toepassing weergegeven. Wel is duidelijk geworden dat met name de grote ondernemingen, maar ook een enkele middelgrote, de strategie van concentratie op een beperkt aantal kernactiviteiten in de tweede helft van de 80^{er} en in de 90^{er} jaren, maar ook daarna in praktijk hebben gebracht. Tegelijkertijd werden daarbij voornamelijk door de grote concerns Gamma Holding en KNTC, maar ook door het middelgrote BW, deze kernactiviteiten internationaal sterk uitgebouwd.

In 1990 publiceerden Prahalad en Hamel hun artikel 'Core Competence of the Corporation' en in 1994 hun boek *Competing for the future*, waarin zij de ondernemingen aanraadden

op basis van ‘industry foresight’ hun uitdagende strategische intenties te verwoorden, de marktmogelijkheden op te sporen en de daarvoor benodigde competenties zo snel mogelijk te verwerven.²¹ Zij wijzen erop dat het denken vanuit bestaande sterkten en huidige competenties het gevaar in zich draagt dat er teveel gedacht en gehandeld wordt vanuit de mogelijkheden die op dat moment beschikbaar en bereikbaar zijn. Zelfs scenario’s opstellen en voorspellen gaat volgens hen te veel uit van de huidige situatie en extrapoleert die dan tot wat er zou kunnen gebeuren. Zij constateren: “Dat de pijnlijke ontreddeering waaraan zoveel bedrijven de laatste jaren ten prooi zijn gevallen, een teken is van het onvermogen van de leiding om het toenemende tempo waarin veranderingen zich voltrekken, bij te houden”.²² Prahalad en Hamel zijn bevreesd dat het management het liefst op zeker zal spelen en steeds beter zal worden in de bestaande activiteiten en daardoor de uitdaging om nieuwe kansen te grijpen uit de weg zal gaan. Of anders uitgedrukt: “Het management speelt het liefst op zeker en waagt zich niet op glad ijs waarvoor zij ook niet de goede schaatsen hebben”.²³ Prahalad en Hamel geven een aanvulling op het concept van ‘back to core business’ door de menselijke uitdaging in te bouwen en niet uit te gaan van de bestaande competenties, maar van de strategische ambities, die aanzienlijk verder reiken dan het huidige competentieniveau. Er moet dus niet primair vanuit de eigen organisatie en haar competenties worden gedacht, maar vanuit de kansen en mogelijkheden en gericht worden gezocht naar opportuniteiten, waarbij de ambities mogen worden opgeschroefd. Om het bedrijfsleven wakker te schudden hebben zij een matrix opgesteld, genaamd ‘meer dan klantgericht’, die voor zich zelf spreekt.²⁴

Grafiek 17.1 Meer dan klantgericht

B E H O E F T E N	Niet uitgesproken	ONBENUTTE KANSEN	
	Uitgesproken	Bestaande PMCC's	
		Bestaande	Nog niet bestaande
		K L A N T E N	

“Hoe goed ook een bedrijf de door zijn klanten geuite behoeften bevredigt, het loopt groot gevaar als het geen zicht heeft op de behoeften die de klanten nog niet (kunnen) uiten. Hoe tevreden de bestaande klanten ook mogen zijn, indien geen nieuwe groepen klanten kunnen worden bereikt dan zal de groei van de onderneming worden belemmerd”.²⁵ Door duidelijk te maken dat er nog grote witte velden van onbenutte kansen, niet alleen zijn, maar ook zullen komen, trachten Prahalad en Hamel het management te bewegen een vooruitziende blik te ontwikkelen. Deze zou dan o.a. gebaseerd moeten zijn op trends in levensstijl, technologie, demografie en geopolitiek. Een gezonde visie berust dus niet, zoals zo vaak wordt gedacht, op ervaring maar vooral op verbeelding en voorspelling van toekomstige ontwikkelingen. Bilderbeek spreekt bij de vereisten voor het management en dus ook voor de bedrijfskundige opleidingen over ‘ondernemingsvisie’ (corporate vision) en ‘voorstellingsvermogen’ (imagination).²⁶

Zoals eerder geschetst zijn dit ook elementen die bij de textielindustrie, bij het niet of niet tijdig onderkennen dat er een structurele neergang dreigde, een rol hebben gespeeld. Reeds eerder is gesteld dat inzicht in de toekomst een bedrijf helpt zijn koers uit te zetten

en daarmee zijn lot te bepalen. Ontwikkeld dat inzicht zich niet, dan wordt het bedrijf een speelbal van de gebeurtenissen. Zij bepleitten in plaats van de 'strategische fit strategie' van Porter de 'strategische kloof'-benadering en introduceerden, wellicht als reactie op het concept van de core business, het concept van de 'core competence' of 'kernbekwaamheden'. Een onderneming mag niet alleen gezien worden als een portfolio van SBU's of PMCC's, maar ook als een 'portfolio van competenties'. Kernactiviteiten worden dan aangevuld met kerncompetenties. Het ontdekken en vaststellen van de kerncompetenties, dat in eerste instantie een opdracht van het topmanagement is, geeft dan niet alleen een inzicht in welke kennis, kundigheden en technologieën het bedrijf op dat moment drijft, het vestigt tevens de aandacht op de ontwikkeling van de competenties die nodig zijn om verder kunnen te kijken dan de bestaande producten en markten.

De steeds turbulenter wordende buitenwereld, de toename van onvoorspelbare trendbreuken en de zich snel wijzigende concurrentieverhoudingen dwingen bedrijven tot sneller handelen en het inbouwen van extra flexibiliteit, teneinde snel gebruik te kunnen maken van zich voordoende kansen en zich te weren tegen onverwachte bedreigingen. Dit is een dynamisch proces met nieuwe manieren van managen en organiseren waarbij, teneinde de strategische focus snel te kunnen bijstellen, de variatie en de snelheid van de besluitvorming dient te worden opgevoerd. Anderzijds moet deze soms wat chaotisch lijkende organisatie wel bestuurbaar blijven, alleen al om financieel grote misstappen te voorkomen. Het gaat in deze studie te ver om deze boeiende nieuwe ontwikkeling, waarvan o.a. Branson als starter van goedkope luchtlijnen een goed voorbeeld is, uitgebreid toe te lichten. Wel is duidelijk dat strategievorming door de veranderende wereld niet alleen de laatste 50 jaar sterk is gewijzigd, maar ook in de huidige tijd nieuwe ontwikkelingen ondergaat. Volbeda spreekt hierbij van strategische vernieuwing.²⁷ Toch is het goed hierbij in het oog te houden dat strategisch management op bedrijfsniveau niet meer, maar vooral ook niet minder is dan de combinatie en integratie van de functionele beleidsterreinen, marketingmanagement, strategisch middelen management en financieel economisch management aldus Bunt²⁸. Wij zouden daar human resource management aan toe willen voegen.

Ook binnen de KRL-industrie, en zeker bij de grote KRL-ondernemingen, krijgt het competentiedenken ongetwijfeld invloed op de strategievorming, maar dat speelt zich grotendeel af na de eeuwwisseling. Wel zijn er voorbeelden uit de onderzoeksperiode bekend waarbij door KRL-ondernemingen tijdens de voorbereiding en uitvoering van talloze diversificatiemaatregelen is geïnvesteerd in nieuwe competenties. Het betreft dan het aantrekken van specialisten in nieuwe technologieën op gebieden als composieten, kunststoffen, chemie, of voor de KRL-industrie nieuwe markten als de vliegtuig- en automobiellindustrie, maar ook het opleiden van medewerkers hierin. De vaak lange aanlooptijden en daarmee gepaard gaande aanloopverliezen, waarbij als voorbeeld alleen al het Verosolproject onder Verolme in de 60^{er} jaren 40 miljoen gulden kostte, geven aan dat met dergelijke 'competentie investeringen in nieuwe technologieën' grote bedragen gemoeid zijn geweest. Schaalgrootte en financiële draagkracht van de onderneming waren hierbij vaak een doorslaggevende slaagfactor.

Vrijwel de gehele textielindustrie in West-Europa werd in de tweede helft van de vorige eeuw met een verstoorde marktsituatie geconfronteerd. Het lijkt erop dat Nederland hierbij voorop heeft gelopen en dat vanaf het midden van de 60^{er} jaren de textiel subbedrijfstad KRL daarvan op directe wijze, maar ook via haar grootste klant de kledingindustrie, op indirecte wijze het slachtoffer is geworden. We spreken hierbij van de effecten van een 'vroege globalisering', een nagenoeg nieuw verschijnsel waardoor de bestaande industrie werd overvallen, waar ze niet op was voorbereid en niet direct een antwoord op had. Uit dit onderzoek blijkt dat het verschijnsel van vroege globalisering in onvoldoende mate is onderzocht en dat de werkelijke bedreiging te laat werd onderkend. Eerder is reeds vermeld dat ook de overheid, vakbonden en talloze adviesbureaus de structurele neergang te laat hebben onderkend en dat er niet voldoende werd geluisterd naar ontwikkelingseconomen als Tinbergen e.a. Slechts

een beperkt aantal KRL-ondernemingen heeft maatregelen genomen om aan de structurele neergang te ontkomen. Verreweg het grootste deel van de subbedrijfstaking beschikte daarvoor niet over voldoende competenties om de markt goed in te schatten, om andere producten te maken en nieuwe markten te ontwikkelen. Zij namen geen adequate maatregelen en gingen ten onder.

1. De grootste fout die werd gemaakt was, dat er in de 60^{er} jaren impliciet of expliciet vanuit werd gegaan dat de toen optredende neergang van tijdelijke aard was en er dichtbij huis nog steeds mogelijkheden tot groei waren, terwijl de meeste marktaandelen afnamen. Anderzijds dienen we ons te realiseren dat er sprake was van een vroege globalisering, een verschijnsel waarvan de uiteindelijke effecten zoals die zich later hebben aangediend, in die jaren nog niet voor mogelijk werden gehouden. Dat neemt niet weg dat het heeft ontbroken aan voldoende onderzoek naar de externe factoren die een bedrijfstaking kunnen beïnvloeden en dat daardoor de bedreiging werd onderschat.
2. In de tweede plaats werd niet ingezien dat: “You can better have a market than a mill” en dat de marktpositie behouden had kunnen worden door:
 - A. De emigrerende klant te volgen
 - B. Het vestigen van productie capaciteit in landen met lagere lonen
 - C. Het uitbesteden van productie in bovengenoemde landen (outsourcing).

Slechts enkele KRL-ondernemingen hebben één of meer van deze wegen gevolgd en slechts enkele hebben om deze reden hun productiecapaciteit in Nederland verminderd. Het lijkt erop dat men zich te veel heeft laten leiden door werkgelegenheidsfactoren, waarbij dient te worden aangetekend dat voor personeelsreductie de daarvoor benodigde ontslagvergunning toentertijd vaak werd geweigerd en slechts in de uiterste gevallen werd verleend. Daarnaast hebben factoren als gebrek aan financiële middelen, psychologische barrières en gebrek aan ondernemersdurf bij vele KRL-ondernemingen een rol gespeeld.

3. Ten derde werd er in onvoldoende mate gezocht naar structurele vernieuwing werden door ondernemingen, in de aanvankelijk toch omvangrijke bedrijfstaking, slechts een beperkt aantal diversificatiemaatregelen uitgevoerd. Ook werden de groeiende markten van enkele substituu-producten aan buitenlandse aanbieders overgelaten. Een gebrek aan ondernemingslust, onvoldoende competenties tot innovatie en opsporing daarvan, alsmede gebrek aan financiële middelen en schaalgrootte waren de belangrijkste factoren die de noodzakelijke vernieuwing hebben belemmerd.

Anderzijds moet onderkend worden dat er binnen de KRL-industrie, zeker in vergelijking met de andere textiel-subbedrijfstakingen vele strategische maatregelen zijn genomen en dat er ook initiatiefrijke KRL-ondernemingen zijn geweest waar de leiding wel goede initiatieven nam en waar grote risico's werden genomen.

In de neergang van industriële bedrijfstakingen staat de KRL-industrie niet alleen. Ook de andere textiel subbedrijfstakingen wol- en tricotage werden met dezelfde externe factoren geconfronteerd. Aan het einde van de 20^{ste} eeuw zijn deze subbedrijfstakingen zelfs nagenoeg geheel uit Nederland verdwenen. Opvallend is dat er nauwelijks strategische maatregelen zijn genomen. De leder- en schoenenindustrie werd eveneens door dezelfde factoren geraakt en is grotendeels uit Nederland verdwenen. Wel zijn er in deze sectoren enkele ondernemingen overgebleven, die zich op outsourcing in de schoenenindustrie hebben gericht, terwijl er één onderneming is geweest die zich op hoogwaardige technologie en milieubeheersing heeft gericht. Van de andere neergangene bedrijfstakingen heeft alleen in de kledingindustrie een redelijk aantal ondernemingen een juiste strategie uitgevoerd. Zij hebben op vrij grote schaal de arbeidsintensieve productieactiviteiten naar het buitenland verplaatst of daaraan uitbesteed. Daardoor heeft een deel van deze kledingondernemingen continuïteit gekend en is een klein deel van de werkgelegenheid in Nederland in stand gebleven. De grote scheepsbouw is geheel uit Nederland verdwenen.

17.7 Samenvatting en conclusies

Samenvattend kan worden geconstateerd dat in de bloeiperiode, van 1950 tot ca. 1970, zowel in het bedrijfsleven als geheel als in de KRL-industrie, voornamelijk sprake is geweest van horizontale groeistrategieën, met als belangrijkste doeleinden schaalvergroting en efficiëntcyverbetering, maar ook het verkrijgen een groter marktaandeel. Er kan in die periode niet worden gesproken van verschillen in aanpak tussen het bedrijfsleven en de KRL-industrie. Wel was bij de laatste vanaf ca. 1962 sprake van een omslag, waardoor met het oog op de toenemende internationale concurrentie, de offensieve expansie werd vervangen door een defensieve.

In de periode waarin de macro-economische groei begon af te zwakken, 1969–1973, liepen de toegepaste strategieën in het bedrijfsleven en de KRL-industrie uiteen. In het bedrijfsleven nam de horizontale groei af en werden door talloze ondernemingen, middels product- en marktontwikkeling en verschillende vormen van diversificatie, nieuwe groerichtingen opgezocht. Ook in de KRL-industrie was de horizontale groei voorbij. De bedrijfstak werd geconfronteerd met de eerste signalen van een structurele neergang die, over het algemeen, nog niet als zodanig werd onderkend. Wel moesten daardoor de eerste krimpstrategieën worden doorgevoerd. Door een aantal actieve KRL-bedrijven werd nog groei gezocht door het overnemen van verwante - en voorwaartse activiteiten, maar de successen daarvan waren beperkt omdat in de meeste gevallen ook daarbij na korte of langere tijd, van een structurele neergang sprake was. Het strategisch denken was nog niet sterk ontwikkeld en de strategische beslissingen, zo die al werden genomen, werden ingegeven door ondernemerschap.

In de daarop volgende recessieperiode (1973–1983) liepen de toegepaste strategieën verder uiteen. Bij de meerderheid van het Nederlandse bedrijfsleven werden stabilisatie, bezuinigingen en krimpstrategieën uitgevoerd. In de KRL-industrie brak het inzicht door dat er van een structurele neergang sprake was. Er was overwegend sprake van ingrijpende krimpstrategieën en werd een groot aantal KRL-bedrijven geliquideerd. Slechts enkele vitale KRL-ondernemingen zochten groei door specialisatie, diversificatie, outsourcing of door het opzetten van buitenlandse activiteiten en er werd bewust of soms onbewust gebruik gemaakt van de Ansoff-matrix. Daardoor hebben slechts enkele KRL-ondernemingen een nieuwe basis gelegd voor groei.

In de herstelperiode werd door het bedrijfsleven in het algemeen een strategie gevoerd van toenemende concentratie op een beperkt aantal (kern)activiteiten. Talloze niet in de nieuwe strategie passende activiteiten werden afgestoten, terwijl de kernactiviteiten nationaal en internationaal verder werden uitgebouwd terwijl ook steeds meer gebruik werd gemaakt van uitbesteding. Het Nederlandse bedrijfsleven veroverde door buitenlandse overnames talloze aantrekkelijke internationale marktposities en werd daardoor sterk geïnternationaliseerd. Ook de twee grote overgebleven KRL-ondernemingen hebben deze strategie uitgevoerd van enerzijds horizontale internationale groei van de kernactiviteiten en anderzijds het vervreemden van niet meer strategisch passende activiteiten. In de op het herstel volgende jaren van matige groei werd door het bedrijfsleven en de grotere KRL-ondernemingen deze concentratie op kernactiviteiten gecontinueerd, waarbij het accent nog sterker op de internationale expansie kwam te liggen. Daarbij werd in toenemende mate gebruik gemaakt van het verder ontwikkelde strategische denken en werd vooral portfoliomanagement met behulp van SWOT analyses toegepast. Het merendeel van de KRL-ondernemingen voert dan weer een strategie die in grote lijnen overeenkomt met die van de andere bedrijfstakken. De overgebleven kleinere KRL-bedrijven bleven gericht op specialisatie.

Met Ansoff deed het denken in ondernemingsrisico's zijn intree. Textielondernemingen opereerden bij voorkeur binnen de bestaande PMCC's. Daar lagen hun competenties en liepen zij de minste risico's om te falen, zo werd gedacht. Door te trachten de Scilla van het onbekende te omzeilen werden zij vervolgens het slachtoffer van Charibdis van de uitgeholde

concurrentiepositie. Zij werden het slachtoffer van de marktrisico's, die welke competentie dan ook domineerden. Voor vele was het te laat om nog van het zich ontwikkelende managementdenken te kunnen profiteren. Slechts enkele ondernemingen namen grote strategische risico's en omzeilden op die manier de marktrisico's. De overgebleven grotere ondernemingen volgden de denkbeelden van Porter, pasten portfolioanalyses toe, kregen daardoor een beter inzicht in de sterktes en zwaktes van hun activiteiten en concentreerden zich op enkele kernactiviteiten, terwijl de strategisch niet passende activiteiten werden vervreemd.

Van de ondernemingen binnen de KRL-industrie had slechts een beperkt aantal een adequaat antwoord op de structurele neergang, het merendeel is ten onder gegaan. De andere subbedrijfstakingen wol - en tricotage-, maar ook de leder- en schoenenindustrie zijn vrijwel geheel uit Nederland verdwenen. Opvallend is dat hierbinnen nauwelijks strategische maatregelen zijn genomen. Ook de grote scheepsbouwindustrie is uit Nederland verdwenen. Alleen binnen de kledingindustrie is bij een vrij groot aantal ondernemingen een juiste strategie uitgevoerd, zij hebben de productieactiviteiten naar het buitenland verplaatst of hebben daaraan uitbesteed.

HOOFDSTUK 18

Samenvatting, conclusies en lessen

18.0 Inleiding

Dit laatste hoofdstuk geeft een samenvatting van het onderzoek en leidt naar de antwoorden op de onderzoeksvragen die in hoofdstuk 1 zijn gesteld. Tevens worden de belangrijkste conclusies alsmede de uit dit onderzoek te trekken lessen weergegeven.

18.1 Samenvatting

In hoofdstuk 1 wordt het centrale thema van dit onderzoek aan de orde gesteld: “Wat zijn de redenen dat van vrijwel gelijksoortige textielondernemingen in dezelfde omstandigheden, de één wel kans heeft gezien de neergang van de bedrijfstak te overleven en de ander niet”. Daaruit wordt de centrale onderzoeksvraag van deze studie geformuleerd: “Welke strategische maatregelen hebben de textielondernemingen in het tijdvak 1950–2000 genomen, wat waren daarvan de achtergronden, welke factoren lagen ten grondslag aan hun succes of falen en welke lessen zijn daaruit te trekken voor de toekomst?” Daaruit zijn een aantal deelonderzoeksvragen gedestilleerd waarop per hoofdstuk een antwoord wordt gegeven. Voorts zijn de begrenzing, de wijze van onderzoek en de inhoud van dit boek in vogelvlucht weergegeven. Tot slot wordt het doel van dit onderzoek aangegeven: Er vanuit gaande dat ons land, zoals het er nu naar uitziet, ook de komende decennia geconfronteerd zal worden met een verplaatsing van industriële activiteiten naar andere landen, te zoeken naar lessen die er mogelijkwijs zijn te trekken uit de ervaringen van ondernemingen uit een bedrijfstak die reeds vroeg met een structurele neergang werd geconfronteerd.

In hoofdstuk 2 wordt een antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag: “Hoe de macro-economische ontwikkeling is verlopen”. Allereerst wordt de macro-economische ontwikkeling van Nederland geschetst en opgedeeld in drie perioden met uiteenlopende kenmerken. De eerste periode van 1950 tot 1973, is er één van vrijwel voortdurende economische groei en toenemende welvaart. In de tweede van 1973 tot 1983 wordt Nederland geraakt door de effecten van de beide oliecrises, de stagnerende wereldeconomie, maar ook door de interne zwakte van de eigen economie. Nederland belandt daardoor eind 70^{er} jaren in een recessie, die dieper is dan die van de ons omringende landen en waarvan ons land ook later herstelt. De laatste periode van 1983 tot 2000 is er één van herstel, dat zich na een korte terugval in het begin van de 90^{er} jaren opnieuw voortzet en zich vervolgens op een gematigd niveau stabiliseert. Ook de werkloosheid in Nederland vertoont een gelijksoortige ontwikkeling, met een relatief laag niveau tot 1973, een sterke stijging tot 1983 en daarna een geleidelijke daling. Een duidelijk kenmerk van het beschouwde tijdvak 1950–2000 is dat de structuur van de economische samenleving in Nederland sterk is veranderd. De werkgelegenheid in de landbouw is met ca 75 % en die van de industrie met ca. 50% verminderd, terwijl die in de dienstverlening bijna is verdrievoudigd. Voor de primaire sector is deze daling reeds lang gaande maar voor de industrie, die toch voor een groot deel de motor is geweest van het naoorlogse economische herstel, is deze daling nieuw. Een ander kenmerk is dat de uitvoer naar de andere EG landen groter is en sterker is gestegen dan de invoer, waarbij het geleidelijk wegvallen van de EG-binnengrenzen, alsmede het toetreden van nieuwe landen de belangrijkste factoren zijn geweest.

In hoofdstuk 3 wordt de ontwikkeling van de industrie in Nederland besproken en wordt de tweede onderzoeksvraag behandeld: “Hoe heeft de textielindustrie zich in het tijdvak 1950–2000 ontwikkeld?” Geschetst wordt allereerst dat binnen de Nederlandse industrie de ontwikkeling van verschillende bedrijfstakken sterk uiteenloopt. Terwijl gezonde bedrijfstakken tot ca. 1970 een sterke groei van de werkgelegenheid laten zien, zet zich bij een aantal andere bedrijfstakken (textiel, leder/schoenen, zuivel en scheepsbouw) vanaf de tweede helft van de 50^{er} en begin 60^{er} jaren reeds een daling in. Opvallend is dat deze daling al begon op een tijdstip dat de macro-economische ontwikkeling in Nederland nog voorspoedig was. Terwijl in het midden van de 80^{er} jaren de werkgelegenheid in de bedrijfstakken textiel, leder/schoenen en zuivel verreweg de laagste niveaus heeft bereikt van de onderzochte bedrijfstakken, vlakkt deze sterke daling daarna enigermate af.

Bovendien blijkt dat de textiel- en leder/schoenenindustrie reeds in de 50^{er} jaren een lagere Bruto Toegevoegde Waarde per persoon (BrTW pp) kenden dan de andere bedrijfstakken. Opvallend is dat een aantal jaren voor de macro-economische omslag de BrTW pp van de textielindustrie door sanering van onrendabele - en marginale activiteiten weer begint toe te nemen van één van de laagste niveaus tot de onderkant van de middengroep van de andere bedrijfstakken.

Uit het onderzoek blijkt enerzijds dat een hoge BrTW pp geen garantie is geweest voor groei van de werkgelegenheid van de betreffende bedrijfstak, maar dat het wel een ernstige daling daarvan lijkt te hebben voorkomen. Anderzijds blijkt dat een lage BrTW pp wel een indicatie is geweest dat op een nabij of later tijdstip krimpmaatregelen zouden moeten worden uitgevoerd. Achteraf gezien had dankzij dit soort analyses al op een veel vroeger moment rekening gehouden kunnen worden met de sterke neergang die de zwakke bedrijfstakken hebben ondergaan. Zeker als daarbij ook de uitkomsten van de vermelde studie naar rangordetyping van bedrijfstakken van de Verenigde Naties was betrokken. Het kengetal BrTW pp dat inzicht geeft in de contributiemarge die elke werkzame persoon aan de bedrijfstak geeft, is een gemakkelijk en snel vast te stellen indicator voor rentabiliteit bij vergelijkingen tussen bedrijfstakken, ondernemingen, SBU's en PMCC's en zou in strategische analyses meer toegepast moeten worden dan aan omzetcijfers gerelateerde indicatoren.

Bij een ruwe oriëntatie naar de ontwikkelingen van een achttal bedrijfstakken blijkt dat deze gebruik hebben gemaakt van zeer uiteenlopende stimulansen en kansen maar ook, dat zij geconfronteerd zijn geweest met uiteenlopende tegenslagen en bedreigingen. De gezonde bedrijfstakken kenmerkten zich veelal door:

- grootschaligheid en efficiency met een relatief gunstige kostprijs en een hoge BrTW pp
 - kapitaalintensieve productieprocessen
 - zich versterkende internationale concurrentie posities
 - management met toenemend gevoel voor marktontwikkeling en met vernieuwingsdrang
- Anderzijds kenmerkten de bedrijfstakken die sterk zijn gekrompen zich in het algemeen door:
- kleinschaligheid, met een uitgebreid leveringsprogramma, geringere efficiency en lage BrTW pp
 - relatief arbeidsintensieve productie met standaardmachines
 - snel verslechterende concurrentiepositie door toenemend aanbod uit het buitenland
 - reeds lang bestaande producten en productieprocessen met weinig vernieuwing.

De textielindustrie heeft in het tijdvak 1950–2000 een sterke neergang gekend die als structureel moet worden gekarakteriseerd en die zich voor een deel onafhankelijk van de macro-economische ontwikkeling heeft voltrokken.

In hoofdstuk 4 wordt aandacht geschonken aan een aantal theoretische aspecten van neergaande bedrijfstakken, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar vier typen:

1. tijdelijke neergang
2. structurele neergang klassieke versie (K-versie)

3. structurele neergang klassieke versie maar met compensatie
4. structurele neergang a.g.v. gebrek aan internationale concurrentiekracht (IC-versie).

Bij het eerste type ligt de oorzaak bij de conjuncturele ontwikkeling, bij het tweede en derde bij economische - of technische veroudering, bij substituut-producten, smaakverandering of bij demografische factoren. De oorzaak van het laatste type ligt bij prijsverstoringen aan de aanbodzijde. Zij kwam in Nederland en andere Noordwest-Europese landen sinds de 60^{er} jaren voor, toen een aantal bedrijfstakken werd geconfronteerd met nieuwe markt-toetreders met lagere prijzen uit opkomende landen met een andere kostenstructuur. De economische wetenschap heeft lange tijd weinig belangstelling getoond voor de problematiek van de neergang van een bedrijfstak, bijna alle aandacht ging uit naar groei. Porter en Harrigan waren de eersten die in de jaren '70 systematisch aandacht hebben geschonken aan het verschijnsel 'declining businesses'. Zij richtten hun aandacht op de eerste drie typen, de structurele neergang IC-versie kwam toen in de VS nog niet voor.

Toen het levenscyclusconcept, dat inzicht geeft in de levensfasen van een product, tot ontwikkeling was gekomen, leek het aantrekkelijk dit ook toe te passen op individuele ondernemingen en bedrijfstakken. Met uitzondering van de mono-ondernemingen heeft dit weinig praktische waarde, wel is het concept bruikbaar als achtergrond voor het vaststellen van verschillende kenmerken van de levensfasen. Voor een inzicht in een lange termijnontwikkeling is het aan te bevelen uit te gaan van de externe krachten die volgens Porter van invloed zijn op de bedrijfstak. Een grondige analyse van de huidige en te verwachten ontwikkelingen van deze externe krachten geeft een beter inzicht in de toekomst dan het gestandaardiseerde levenscyclusconcept. Het gaat daarbij niet alleen om het opvangen, maar ook om het op de juiste wijze interpreteren van verschillende signalen, zoals trends, financiële signalen, vooruitlopende variabelen, gedragssignalen e.d.

In de praktijk is sprake van verschillende barrières die een adequate aanpak van de problemen en bedreigingen belemmeren. Te noemen zijn:

1. economische- of financiële barrières,
2. overheids- of sociale barrières,
3. informatie- en inzicht barrières en
4. psychologische barrières.

Met name de laatste twee zijn complex, terwijl de informatie- en inzichtbarrières te maken hebben met het niet **kunnen** zien wat er gaande is, doelen psychologische barrières op het niet **willen** zien van de realiteit. Hoe minder de mobiliteit en flexibiliteit van het hoger management is, des te zwaarder zullen de inzicht- en psychologische barrières wegen bij het nemen van ingrijpende besluiten.

De neergangsfase gaat gepaard met grote verliezen, met pijnlijke en langdurige aanpassingsprocessen en vormt een zeer bedreigende situatie. Geleidelijk aan verstrijkt de tijd en wordt het steeds moeilijker om nog adequate strategiewijzigingen door te voeren.

Hoofdstuk 5, waarin de ontwikkelingen van de bedrijfstak textiel en haar subbedrijfstakken worden besproken, geeft o.a. het antwoord op de derde onderzoeksvraag: "Hebben de onderscheiden subbedrijfstakken waaruit de textielindustrie is opgebouwd een gelijksoortige neergang doorgemaakt, en zo niet wat zijn de oorzaken van de verschillen"? Allereerst wordt vastgesteld dat de textielindustrie rond 1960 met ruim 100.000 werknemers één van de grotere bedrijfstakken van ons land was. Zij heeft bijgedragen aan de opbouw van de Nederlandse industrie na de Tweede Wereldoorlog, maar onderging in de 60^{er} en 70^{er} jaren een onttakeling en afbraak van een omvang die nog nooit eerder in de industriële geschiedenis van Nederland was voorgekomen.

De bedrijfstak textiel is opgebouwd uit een aantal subbedrijfstakken, de katoen-, rayon- en linnen- (KRL)-industrie (waaronder ook de veredelingsindustrie), de wol-, de tricotage- en de tapijtindustrie. Deze studie richt zich in het bijzonder op de gang van zaken en de

genomen strategische maatregelen in de grootste subbedrijfstaking, de KRL-industrie, die in 1960 ca. 60% van de totale textiele werkgelegenheid omvatte, maar daarna een sterke neergang heeft gekend. Daarnaast wordt kort aandacht geschonken aan de ontwikkelingen in de andere subbedrijfstakingen. De wolindustrie heeft eenzelfde neergang als de KRL gekend, bij de tricotage-industrie trad zij enkele jaren later in, terwijl de tapijtindustrie voor een groot deel aan de neergang is ontkomen.

Van de subbedrijfstaking KRL-industrie, is de eerste productieschakel, de spinnerijsector, nagenoeg geheel verdwenen. De tweede, de weverijsector, is zeer sterk gereduceerd terwijl de laatste fase, de veredeling, zich tot in de 90^{er} jaren ten dele heeft kunnen handhaven. De KRL-industrie kent slechts een beperkt aantal overgebleven ondernemingen. Die uit de wol- en de tricotage-industrie zijn nagenoeg geheel verdwenen, terwijl de tapijtindustrie zich tot in de 90^{er} jaren redelijk heeft kunnen handhaven. De hoogwaardige chemische technologie van de veredelingsindustrie, het vernieuwde product kamerbreed tapijt en de over het algemeen gunstige woningtextielmarkt van de tapijtindustrie, zijn de belangrijkste factoren voor het overleven geweest.

In hoofdstuk 6 wordt een historische terugblik gegeven. Er wordt een antwoord gegeven op de vierde onderzoeksvraag: “Hoe was de uitgangspositie van de KRL-industrie aan het begin van het beschouwde tijdvak?” Het blijkt dat het in Twente heersende lagere loonniveau een belangrijke factor is geweest, bij de keuze van de Nederlandse Handelsmaatschappij (NHM) om, na de afsplitsing van België in 1830, in deze regio een katoenindustrie voor de Nederlands Indische markt op te richten. De ondersteunende rol van de NHM maakte in de eerste decennia een aanzienlijke groei van deze ‘infant industry’ mogelijk. Ook van 1890 tot aan de Eerste Wereldoorlog werd een grote expansie doorgemaakt en kende de katoenindustrie in Twente zelfs een sterkere groei dan in de rest van de wereld. Tijdens de crisis in de 30^{er} jaren daalde de vraag naar textiel op alle afzetmarkten, bovendien werd de omvangrijke Indische markt vanuit Japan sterk beconcurrerd. Door samenwerking binnen de bedrijfstaking en een positieve opstelling van de overheid, kwamen talloze initiatieven ter bescherming van de KRL-industrie en de afzet aan Indië, tot stand. Mede daardoor konden de meeste textiel-ondernemingen die crisisjaren overleven. De leveranties aan Indonesië bereikten in de jaren kort vóór de Tweede Wereldoorlog een niveau van 20 tot 24 % van de totale Nederlandse productie.

Na de oorlog werden deze leveranties om prijstechnische – en politieke redenen door Aziatische landen overgenomen. Op de andere afzetmarkten kon in de 50^{er} en in de eerste helft van de 60^{er} jaren nog worden geprofiteerd van respectievelijk de inhaalvraag, de toenemende welvaart, het relatief lage loonkostenniveau in Nederland en de oprichting van de EEG. Daardoor konden de gevolgen van het wegvallen van de Indonesische markt worden gecompenseerd, zij het dat het artikelassortiment drastisch moest worden gewijzigd. Daarna was de ‘gouden eeuw’ van de katoenindustrie definitief voorbij.

Door de sterke industrialisatie en de in de textielcrisisjaren doorgevoerde loonmaatregelen was er bij grote delen van de bevolking in Twente een zekere aversie tegen de textielindustrie ontstaan, de zogenoemde ‘textielbeuheid’. In de andere textielregio’s is daarvan niet of in mindere mate sprake geweest. Hoewel er na de Tweede Wereldoorlog talloze initiatieven en maatregelen zijn genomen om deze aversie te verminderen, heeft de textielbeuheid zich toch enkele decennia gehandhaafd. Zij heeft er mede toe bijgedragen dat het imago van de textielindustrie, ook in latere jaren, niet onverdeeld gunstig is geweest.

In de periode 1950–1962 werd de bedrijfstaking geconfronteerd met een ernstig tekort aan arbeidskrachten dat werd opgevangen door het aantrekken van buitenlanders uit Zuid-Europese landen. In feite kan dit laatste worden gezien als een eerste fase van de later op gang gekomen globalisering. De structurele neergang werd daardoor als het ware uitgesteld. Later werd beseft dat de internationale concurrentiekracht moest worden versterkt. Als gevolg van

concentratiemaatregelen werd de gemiddelde bedrijfsgrootte in Nederland groter dan in de omringende landen en was de mate van integratie tussen spinnerijen en weverijen eveneens gunstiger. Alleen qua automatisering van de weverijen stond de KRL-industrie internationaal op achterstand. Op papier leek de voorwaartse integratie gunstiger dan in de realiteit het geval was, want toen korte tijd later het aanbod van goedkopere garens uit het buitenland sterk toenam, werden de voordelen van de integratie achterhaald. Toch bestond er in de 60^{er} jaren binnen de KRL-industrie, maar ook daarbuiten vertrouwen in de toekomst. Het lijkt erop dat in die jaren, door onvoldoende externe oriëntatie en doordat er een lange tijd van groei is geweest, voor veel KRL-ondernemers maar ook daar buiten, het juiste zicht op de te verwachten toekomstige ontwikkelingen is vertroebeld. Het 'beeld' en de 'werkelijkheid' stemden niet met elkaar overeen en er heerste binnen de KRL-industrie, maar ook in de beleggingswereld, vertrouwen in de toekomst. Het lijkt erop dat door de verkeerde beeldvorming en het niet willen of niet kunnen opvangen van externe signalen, door veel KRL-ondernemers de sluimerende bedreiging van goedkoper buitenlands aanbod werd onderschat.

In hoofdstuk 7 wordt een antwoord gegeven op de vijfde onderzoeksvraag: "Wat waren de ontwikkelingen binnen deze subbedrijfstaking en hoe hebben de verschillende productiefasen zich in het betreffende tijdvak ontwikkeld?" In het begin van de 60^{er} jaren begon de invoer toe te nemen en kwamen de eerste fabriekssluitingen tot stand, maar vanaf 1965 maakte de bedrijfstaking een sterke neergang door, die tot gevolg had dat tot aan het einde van de eeuw 83 % van de ondernemingen die tot de KRL-industrie behoorden, het bestaan had beëindigd en de werkgelegenheid daardoor met ca. 86 % was verminderd. Daarbij heeft de KRL-industrie een groot deel van haar thuismarkt afgestaan aan buitenlandse aanbieders, zowel uit de buurlanden als uit de opkomende landen. Aanvankelijk veronderstelden de meeste textielmanagers maar ook de overheid, dat de neergang conjunctureel was, zij realiseerden zich toen nog niet, dat er sprake was van een structurele neergang.

Van de drie hoofdproductiefasen beschikten de spinnerijen rond 1960 over een middelmatig tot modern machinepark. Zij hadden een redelijke schaalgrootte, waren kapitaalintensief en hadden mede dankzij het kartel de Garen Centrale, op een enkele uitzondering na, een bevredigend rendement. Achteraf bezien is door het kartel de commerciële alertheid van de spinnerijbedrijven niet voldoende ontwikkeld, zij beperkte een open vizier t.a.v. externe ontwikkelingen. Er was slechts een bescheiden export en door het 'gunstige' prijsniveau was de Nederlandse garenmarkt een aantrekkelijke prooi voor buitenlandse aanbieders. Kort na 1960 werd de sector geconfronteerd met een toenemende invoer en vanaf 1964 met een dalend binnenlands verbruik, waardoor de productiecapaciteit van 1964 tot 1984 zeer sterk is afgenomen en daarna tot aan 2000 verder is afgebrokkeld tot slechts enkele machines.

De weverijen waren over het algemeen minder modern en minder kapitaalintensief, wel waren zij o.i. meer commercieel-georiënteerd en hadden ze een marginaal tot middelmatig rendement. De daling van de productiecapaciteit van de weverijen zette zich tien jaar later in dan die van de spinnerijen en het dal was minder diep. Dichterbij de afzetmarkten, met een beter herkenbaar product en een grotere mate van specialisatie dan bij het massaproduct garen, waren de belangrijkste factoren die de neergang later en minder diep maakten. Wel bestond er qua automatisering een achterstand t.o.v. andere landen.

De veredelingsindustrie is meer kennisintensief en meer kapitaalintensief dan de vorige hoofdproductiefasen. Zij heeft zich daardoor beter kunnen wapenen tegen de internationale concurrentie. Ook hierbij nam de invoer sterk toe maar, in tegenstelling tot de spinnerijen en weverijen, is ook de uitvoer sterk gegroeid. Dankzij een vergaande specialisatie en door de technologische voorsprong heeft de veredelingssector zich beter kunnen handhaven dan de mechanische spinnerijen en weverijen. In de loop van 90^{er} jaren nam door de verdere industrialisatie van de opkomende landen de invoer echter toe en werden de ook de meeste veredelingsbedrijven gesloten.

In hoofdstuk 8 wordt aandacht geschonken aan de zesde onderzoeksvraag “Welke externe factoren zijn de oorzaak geweest van de neergang van de textiel - en in het bijzonder van de KRL industrie?” Daarvan blijkt de factor ‘substituut-producten’ op de bedrijfstak een beperkte invloed te hebben gehad. Hoewel deze producten in aantal relatief gering waren hebben zij een sterke groei gekend. De KRL-ondernemingen hebben daarvan, op een enkele uitzondering na, geen gebruik gemaakt. De substituut-producent werd als een concurrent gezien, die moest worden verslagen in plaats van dat zelf een substituut-activiteit werd opgestart of overgenomen. Daardoor heeft de KRL-industrie enkele interessante groeimarkten laten liggen. Onvoldoende marktinzicht, achterstand in technologische kennis, tekort aan financiële middelen en gebrek aan initiatieven speelden daarbij een rol.

Van de ‘kopers’ hebben de consumenten geen negatieve krachten op de bedrijfstak uitgeoefend, integendeel, het verbruik van textiel is door de stijging van de welvaart juist toegenomen. Van de industriële kopers hebben verplaatsingen en liquidaties bij de kleding-industrie, die in het begin der 70^{er} jaren ca. 35 % van de KRL-productie afnam, een sterk negatieve invloed gehad op de omzetontwikkeling. Het is opvallend dat, op een enkele uitzondering na, de KRL-industrie haar wegtrekkende klanten niet heeft gevolgd. De andere industriële afnemers maar ook de warenhuizen/grootwinkelbedrijven, verlegden hun inkoop om prijstechnische redenen naar buitenlandse aanbieders.

‘Nieuwe toetreders’ uit het eigen land waren er gedurende de laatste 50 jaar slechts weinig. Daarentegen heeft de afzet van de nieuwe toetreders uit het buitenland vanaf het begin van de 60^{er} jaren een sterke stijging te zien gegeven. Het marktaandeel van de Nederlandse KRL-industrie op de thuismarkt is daardoor teruggeduikt van ca. 80 % in 1960 tot 18 % in 1983. De prijzen van de geïmporteerde artikelen waren daarbij door de bank genomen 10–40 % goedkoper dan de in Nederland vervaardigde producten. Hoogst opmerkelijk daarbij is dat deze invoer lang niet altijd uit het verre en goedkope buitenland is gekomen, maar ook uit het nabije buitenland. Vooral textielondernemingen uit Duitsland en België zijn er gedurende de tweede helft van de vorige eeuw in geslaagd in Nederland een marktpositie te veroveren c.q. te behouden van gezamenlijk rond de 50 % of meer. Gezien de omvang van de ingevoerde hoeveelheden en het door de jaren vrij stabiele beeld daarvan, moeten naast loonkosten ook andere factoren in het spel zijn geweest, zoals de schaalgrootte van vooral de Duitse textielbedrijven, de grotere thuismarkt en de rol van de overheden in de verschillende landen. De KRL-industrie heeft door haar relatief zwakke internationale concurrentiekracht te weinig geprofiteerd van de afzetmogelijkheden in het nabije buitenland.

Van de externe factor ‘leveranciers’ hebben vooral de hoge loonkosten in Nederland in de 70^{er} en het begin van de 80^{er} jaren een ongunstige invloed gehad op de concurrentiekracht. Ook de hoge rente speelde in die jaren een rol, zeker in de KRL-industrie waar het eigen vermogen sterk was afgenomen. Beide kostensoorten hebben weliswaar een ongunstige uitwerking gehad, maar de effecten daarvan vallen in het niet bij de prijsverschillen met de nieuwe toetreders m.n. uit het verre buitenland.

Bij de laatste externe factor, ‘de overheid’, stond Nederland voor de keuze, óf de industrie en daarmee de werkgelegenheid te beschermen, óf het principe van vrijhandel toe te passen, ook al werd deze door subsidies ten dele vertroebeld. Weliswaar werd in de moeilijke jaren ter financiering van investeringen en later ter stimulering van gezamenlijke exportprojecten, generieke financiële steun verleend, deze was echter te bescheiden om de bedreigde bedrijfstak in stand te houden. Ook werden enkele sectorale herstructureringsprojecten tot capaciteitsreductie financieel gesteund en werd vanwege de werkgelegenheid aan enkele individuele ondernemingen steun verleend. Deze laatste maatregelen hadden, op één uitzondering na, nauwelijks effect en kunnen als mislukt worden beschouwd. De factor overheid heeft in Nederland in vergelijking met enkele buurlanden een beperkte rol gespeeld.

De grote katoenlanden hebben vanaf 1950 tot 2000 niet alleen een sterke groei van de verbouw van ruwe katoen laten zien, ook het verbruik daarvan in de eigen spinnerijen is sterk toegenomen. In die landen heeft zich vanuit de landbouw een voorwaartse integratie naar de textielindustrie voorgedaan, die begon bij de spinnerijen, zette daarna voortzette naar de weverijen en vervolgens naar de veredelingsactiviteiten. De opkomst van deze zogenaamde 'infant industry' werd daarbij gestimuleerd met de gebruikelijke instrumenten, zoals protectie, financiële – en exportondersteuning. Deze stimuleringsmaatregelen werden als oneerlijke concurrentie ervaren voor de bestaande industriële activiteiten in Nederland. Mits deze steun een tijdelijk karakter heeft, teneinde een startende bedrijfstak op een zelfstandig bestaansniveau te brengen, kan daartegen geen bezwaar worden gemaakt. Uit het onderzoek blijkt dat met name Griekenland, Pakistan en Turkije aan het einde van de vorige eeuw een ver boven het gemiddeld verbruik per inwoner van ruwe katoen kennen, waardoor er vanuit deze landen een omvangrijke exportstroom van textielgoederen op gang is gekomen. Ook de textielindustrie uit grote landen als China en India is een omvangrijke exporteur geworden van textielgoederen naar Noordwest-Europa.

Door de textielindustrialisatie van de opkomende landen en de daaruit voortkomende export vond in de West-Europese landen een daling van het aantal textielwerknemers plaats, echter niet overal in dezelfde mate. Engeland, waar de afzet naar de koloniën wegviel en de textielindustrie het meest verouderd was, heeft verreweg de grootste daling gekend, terwijl Italië met relatief lage loonkosten en haar mediterrane cultuur, het aantal textielwerknemers het best heeft kunnen handhaven. Opvallend is dat de daling in Nederland van 1976 tot 1987 groter geweest dan in de andere West-Europese landen, maar dat de daling in de volgende periode, van 1987 tot 2000 juist veel minder sterk is geweest. De oorzaak van de eerste ligt bij de diepgaande saneringen in Nederland tijdens de eerste periode, t.a.v. de tweede lijkt het dat de overheidssteunverlening in Duitsland en Frankrijk is afgenomen en dat tengevolge daarvan in die landen alsnog een omvangrijke krimp heeft plaatsgevonden. Pogingen om een objectief inzicht te verkrijgen in de mate van overheidssteunverlening aan de textielindustrie in de verschillende landen bleek praktisch onmogelijk. Wel is uit een aantal incidentele gevallen gebleken dat West-Duitsland aanvankelijk meer steunmaatregelen heeft toegepast dan Nederland en dat ook België mede door het aldaar opgezette 'Textielplan', slechts een beperkte daling van de textielwerkgelegenheid in beide perioden heeft gekend. Het lijkt aannemelijk dat de zevende onderzoeksvraag, of er sprake is geweest van een 'equal level playing field' tussen de opkomende en de Noordwest-Europese landen, ontkennend moet worden beantwoord. Of het verlenen van protectie en financiële steun aan een structureel neergaande bedrijfstak op langere termijn voor de samenleving structureel beter is dan het op korte termijn doorvoeren van harde en diepgaande saneringen, valt ernstig te betwijfelen. Los van de sociale motieven blijken achteraf beschouwd, de kosten van de steun – en beschermingsmaatregelen weggegooid geld te zijn geweest, dat beter had kunnen worden geïnvesteerd in innovatieve alternatieven, in opleiding en omscholing.

Tot slot wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de achtste onderzoeksvraag of er voldoende onderzoek heeft plaatsgevonden naar de zich veranderende externe omstandigheden en of de KRL-industrie voldoende was voorbereid op de structurele neergang. Het merendeel van het textielmanagement maar ook de overheid zijn er te lang vanuit gegaan dat er van een conjuncturele, in plaats van een structurele neergang sprake was. Daardoor werden de externe bedreigingen te lang onderschat en werden daardoor de noodzakelijke strategische maatregelen niet genomen of werden verkeerde maatregelen uitgevoerd. Achteraf gezien is het spijtig dat de ontwikkelingstheorieën van Tinbergen over het zich verplaatsen van arbeidsintensieve bedrijfstakken naar zich industrialiserende landen met lagere lonen en subsidies, door het bedrijfsleven en de overheid niet of te laat in het beleid zijn betrokken. Was dat eerder in het krimproces het geval geweest, dan had de overheid een duidelijker industriepolitiek kunnen voeren met steun voor nieuwe producten en omscholing, in plaats van

generieke en soms individuele steun voor bestaande producten die structureel uit ons land aan het verdwijnen waren. Bovendien was het dan voor ondernemers en vakbonden duidelijker geworden wat hen te wachten stond. Misschien hadden dan meer KRL-ondernemingen het oog op het buitenland gericht om de productie te verplaatsen, was er een zwaarder accent op vernieuwing gelegd of waren mogelijkheden van een gezamenlijke structurele capaciteitsvermindering in het zicht gekomen.

In hoofdstuk 9, worden de fusies binnen de KRL-industrie toegelicht en wordt een antwoord gegeven op de negende onderzoeksvraag: “Heeft de bedrijfstak, omdat daarbinnen sprake is geweest van de eerste grote industriële fusie, op dit gebied een voorbeeldgevende rol gespeeld?” In de tweede helft van de 50^{er} en in de eerste helft van de 60^{er} jaren is er binnen de KRL-industrie sprake is geweest van een fusiegolf. In totaal vonden 13 fusies plaats waarbij met 47 fusiedeelnemers verreweg het grootste deel van de middelgrote en grote KRL-ondernemingen was betrokken. Na tien jaar was ruim 30 % van deze fusies nog in functie als zelfstandige onderneming en was ca. 45 % ronduit mislukt. Daarbij heeft de KRL-industrie niet slechter gescoord dan de industrie in het algemeen. Op langere termijn blijkt (in 2000) echter 75 % van de fusies te zijn mislukt, hetgeen als hoog kan worden gekwalificeerd. De structurele neergang, die na de fusiegolf de bedrijfstak heeft getroffen, kan daarvoor als belangrijkste oorzaak worden gezien. Daarnaast was een aantal fusiepartners bij de start van de fusie reeds ernstig financieel verzwakt, waardoor zij niet bestand waren tegen de tegenvallende marktontwikkeling. Ook werden strategische fouten gemaakt. Strategisch management werd bij de fusiegolf nauwelijks in praktijk gebracht, men handelde vanuit ondernemerschap. In totaal zijn uit vijf grote fusies vier textielconcerns ontstaan, waarvan er twee zijn vastgelopen en de andere twee tot internationale concerns zijn uitgroeid. Van de middelgrote fusies heeft er uiteindelijk slechts één overleefd, de andere zijn evenals de kleinere fusies door de concurrentiedruk en/of kleinschaligheid ten onder gegaan.

Er worden in deze studie vier typen fusies onderkend:

1. offensieve fusies om door schaalvergroting de efficiency te vergroten en de concurrentiekracht te versterken,
2. defensieve fusies om o.a. door verticale integratie de marktposities te kunnen behouden,
3. fusies met als doel de risico's van producten en markten beter te kunnen spreiden en
4. fusies vanwege gecoördineerde capaciteitsvermindering en voor de overblijvende producten schaalvoordelen te kunnen behouden.

Van de zes fusies met offensieve - en met risicospreidingmotieven heeft het merendeel de neergang van de bedrijfstak overleefd. Een gezonde financiële uitgangspositie, externe adviezen om de verwachte voordelen snel te realiseren, daadkracht van het management en in latere jaren een weldoordachte strategie, waren daarvoor de belangrijkste succesfactoren. De defensieve fusies en die met als doel capaciteitsvermindering zijn na verloop van tijd alle vastgelopen. Het merendeel stond bij de start reeds als financieel zwak te boek. Toenemende internationale concurrentie, tegenvallende reorganisatiekosten en liquiditeitsspanningen waren aan de orde van de dag. Gebrek aan turnaround management-ervaring verergerde de situatie. Het doel om door schaalvergroting de concurrentiekracht te kunnen versterken werd in de praktijk nauwelijks gerealiseerd. Meestal werd de noodzakelijke standaardisatie van de assortimenten niet voldoende doorgevoerd en werd de door Schenk getrokken conclusie, “dat gemiddeld genomen fusies niet leiden tot toename van de productie efficiency”, bevestigd. Een ander zwak punt was dat bij bijna alle fusies de bestaande directies voltallig werden samengevoegd tot omvangrijke bestuursorganen met veel familieleden, veel discussie en weinig daadkracht. Meestal werd na een aantal jaren de omvang verkleind, doch daarmee werden kostbare jaren om de organisatie te stroomlijnen verloren. Na 1980 blijkt bij alle bestaande grote - en middelgrote KRL-ondernemingen het verschijnsel familiedirecteuren en familieonderneming tot het verleden te behoren en bestond dit alleen nog bij de kleinere

bedrijven. Vanwege het lang vasthouden aan de zelfstandigheid zijn de meeste fusies te laat tot stand gekomen, alle aandacht werd toen in beslag genomen door noodzakelijke reorganisaties en saneringen. Bovendien werden de mogelijke fusievoordelen te niet gedaan door lage marktprijzen. De vraag of de KRL-industrie door de vroege fusies een voorbeeld gevende rol heeft gespeeld, moet dus ontkennend worden beantwoord.

In hoofdstuk 10 worden de strategische maatregelen ingedeeld naar drie hoofdontwikkelingsrichtingen 'stabiliteit', 'krimp' en 'groei', waarvan stabiliteit en krimpmaatregelen in hoofdstuk 10 en 11 worden besproken. Strategische groeimaatregelen komen ter sprake in de hoofdstukken 12 t/m 14. In deze vier hoofdstukken, maar ook in hoofdstuk 15 waarin de maatregelen van individuele ondernemingen worden besproken, wordt getracht een zo volledig mogelijk antwoord te geven op de tiende en elfde onderzoeksvraag, die betrekking hebben op de strategische maatregelen die in de KRL industrie zijn uitgevoerd, de achtergronden ervan, de frequentie waarmee ze zijn uitgevoerd en de achterliggende succes – en faalfactoren.

In hoofdstuk 10 komen de stabiliteitsstrategieën aan de orde. Van de drie hoofdontwikkelingsrichtingen zijn deze het minst in de openbaarheid gebracht, zij kunnen dan ook niet worden gekwantificeerd. Te onderscheiden zijn: 'Niets doen', 'behoedzaam voorwaarts', 'consolidatie' en 'oogststrategieën'.

'Niets doen' werd soms onbewust, maar soms ook bewust toegepast. Bij 'onbewust niets doen' bestond er geen duidelijk zicht op de omgevingsfactoren, werd de onderneming een speelbal van de externe krachten en was dit vrijwel altijd rampzalig voor de continuïteit van de onderneming. 'Bewust niets doen' kwam voornamelijk voor in de schemerachtige tijd, voorafgaand aan en in het begin van de neergang. Toen bestond er nog geen duidelijk inzicht dat sprake was van een structurele neergang en werd (te) lang de hoop gekoesterd dat de overheid een helpende hand zou bieden tegen de goedkope invoerstromen. Het kwam ook voor dat 'het verleden regeerde'. Verouderd management wilde geen veranderingen doorvoeren en veronderstelde dat evenals in het verleden de gang van zaken vanzelf ten goede zou keren. Ook interne meningsverschillen en psychologische barrières om slecht nieuws te willen accepteren, hebben tot 'niets doen' geleid. 'Behoedzaam voorwaarts' vond ook plaats in de schemerachtige tijd, toen al wel de toenemende internationale concurrentie werd ervaren. 'Consolidatie' is veelvuldig toegepast, met name na fusies en overnames, waarbij organisaties werden geïntegreerd en er tijd nodig was om de verwachte voordelen te realiseren. 'Oogststrategieën' werden in beperkte mate uitgevoerd, er viel in de textiel over het algemeen niet veel te oogsten.

Naast de stabiliteitsstrategieën worden in dit hoofdstuk ook 'dualistische strategieën' besproken. Daarmede worden algemene strategieën bedoeld die zowel een groei- als een krimpkarakter kunnen hebben zoals 'efficiency strategieën', ook wel 'rationalisatiemaatregelen' genoemd en 'kostenreductieprogramma's'. Zij werden veelvuldig uitgevoerd toen de financiële resultaten onder druk kwamen te staan aan het begin van de neergang. De ook in deze groep ingedeelde 'generieke strategieën' van Porter: 'kostenleiderschap', 'differentiatie' en 'focusstrategieën', alsmede meer algemene 'effectiviteitstrategieën' en 'strategieën tot concurrentievermindering' werden in de KRL-industrie minder vaak uitgevoerd.

Het is niet verwonderlijk dat de in hoofdstuk 11 besproken krimpstrategieën in de neergaande KRL-bedrijfstak in veel grotere mate zijn toegepast dan stabiliteitsstrategieën. Zij werden vooral in de periode 1965 –1985 door alle KRL-ondernemingen uitgevoerd.

Bij 'sanering' dient een analyse te worden gemaakt van welke delen gezond zijn en welke ongezond. Incidenteel werd daarbij de direct costing-methode toegepast, soms met gebruikmaking van een tussenvorm met 'aanpasbare vaste kosten', ten behoeve van een selectieve krimp. In de zogenoemde saneringsmatrix zijn vrijwel alle saneringsmaatregelen ingedeeld.

Deze matrix kan als hulpmiddel dienen bij het selecteren van deze krimpacties. Voor velen was het aanvankelijk niet duidelijk tot hoever de neergang zou doorgaan en er leefde een valse hoop dat eens een evenwichtssituatie zou worden bereikt, en dat het Nederlandse aanbod met een goed kwaliteitsniveau een deel van de markt zou kunnen behouden. Daarom werd vaak gekozen voor een geleidelijke krimp met saneringsmaatregelen. Door het steeds opnieuw onrendabel worden van aanvankelijk nog gezonde onderdelen, werden meestal de effecten van eerdere saneringsmaatregelen achterhaald en bleken saneringsrondes alleen van nut te zijn, indien er in het bedrijf duidelijk levensvatbare kernen aanwezig waren. Toen eenmaal was doorgedrongen dat er sprake was van een structurele neergang, kwamen andere, meer drastische krimpstrategieën aan de orde, zoals 'desinvesteren', 'turnaround' of 'liquideren'.

'Desinvesteren' heeft zich aanvankelijk voorgedaan met het doel de liquiditeitspositie of de solvabiliteit te verbeteren. Na het macro-economisch herstel werden desinvesteringen vooral uitgevoerd, omdat bepaalde activiteiten niet meer thuis hoorden in de portfolio. Onvoldoende rendement, te kleine schaalgrootte en het niet meer passen in de gekozen strategische groeirichting, waren daarbij de belangrijkste motieven.

Pure 'turnaround'-cases zijn in de KRL-industrie sporadisch voorgekomen. Enkele keren werd turnaround toegepast in samenhang met een sterfhuisconstructie. Deze maatregel kent een hogere successcore dan vele andere strategische maatregelen. De belangrijkste succesfactoren of kenmerken van maatregelen zijn: dreiging van discontinuïteit, waardoor ingrijpende maatregelen acceptabel worden, en het aantreden van een nieuwe topleiding met een daadkrachtige aanpak.

Bij 'sterfhuisconstructies' werden enerzijds onrendabele activiteiten samengevoegd en geliquideerd en anderzijds de activiteiten voortgezet, die na sanering nog een kans tot voortbestaan hadden. Zij hebben vrij frequent plaatsgevonden. Na een meestal optimistische start blijkt uit deze studie dat uiteindelijk van alle doorgestarte bedrijven ca. 70% is mislukt. Ondanks nieuwe aandeelhouders, een gekrompen personeelsbestand en een geschoonde balans, heeft het merendeel van de doorgestarte bedrijven op termijn geen kans gezien zich aan de neergaande spiraal te ontworstelen. Zoals hierboven reeds vermeld maken de 'sterfhuisturnarounds' hierop een uitzondering.

'Liquidaties' van in faillissement geraakte KRL-ondernemingen zijn in de periode 1965–1985 veelvuldig voorgekomen, maar zij vonden eveneens plaats in de periode tot 2000. Er heeft een aantal door banken afgedrongen liquidaties plaats gevonden en zeker één uit vrije wil. Voor dat laatste was inzicht in de dreigingen en moed noodzakelijk en die waren binnen de bedrijfstak niet overal aanwezig.

De in hoofdstuk 12 besproken strategische hoofdontwikkelingsrichting 'groei' is een belangrijke en veel toegepaste richting. Bij gunstige marktomstandigheden worden soms, teneinde een maximale expansie te kunnen realiseren, meerdere groeistrategieën tegelijk toegepast. Groeistrategieën worden echter niet alleen uitgevoerd in tijden van voorspoed maar ook van tegenspoed. Vooral tijdens de neergang van een bedrijfstak behoren groeistrategieën te worden toegepast door onrendabele activiteiten af te bouwen en tegelijkertijd nieuwe meer rendabele op te starten of over te nemen. Krimpstrategieën alleen zijn dan meestal niet voldoende. Het gelijktijdig uitvoeren van twee in feite tegenovergestelde strategieën eist bijzondere managementkwaliteiten die over het algemeen dun zijn gezaaid. De bedrijven waar geen combinaties werden gemaakt en alleen krimpstrategieën werden uitgevoerd, hebben veelal de crisis niet overleefd. Het aantal groeistrategieën is omvangrijk en ook binnen de KRL-industrie is een uitgebreid arsenaal toegepast. Teneinde structuur aan te brengen in deze verscheidenheid is door ons de 'strategische kubus' ontwikkeld waarin alle strategische groeimaatregelen zijn geordend en geclassificeerd. Daarbij zijn de kenmerken 'markten', 'producten' en 'competenties' in uiteenlopende gradaties over de drie assen uitgezet. Op deze wijze zijn de meer klassieke groeistrategieën, die zich meestal binnen de bestaande

bedrijfstak afspeelden, gecombineerd met de later ontwikkelde groeistrategieën uit de matrix van Ansoff. Ter verbetering van de overzichtelijkheid bij de behandeling van de uitgevoerde groeistrategieën is uit de strategische kubus een tweetal celclusters ontwikkeld, de ‘expansie celcluster’ en de ‘diversificatie celcluster’. Alle groeimaatregelen zijn op deze wijze ingedeeld, gekwantificeerd en van voorbeelden voorzien.

In hoofdstuk 13 worden de groeimaatregelen uit de expansie celcluster besproken. Het zijn de strategieën die gericht zijn op groei van de bestaande producten in bestaande markten met bestaande competenties en een aantal verwante varianten daarvan.

‘Horizontale capaciteitsgroei’ is vooral in de periode 1950–1965, toen nog van een redelijk gezonde bedrijfstak sprake was, veel toegepast. Vergroting van marktaandeel, schaalvergroting, concurrentieversterking, het verwerven van extra productiecapaciteit en concurrentievermindering waren de verschillende hoofdmotieven voor deze strategie. Toen later de internationale concurrentie toenam bleef horizontale groei, om door schaalvergroting beter te kunnen concurreren, nog wel toegepast, maar het karakter veranderde van offensief naar defensief. Toen vervolgens de gang van zaken verder verslechterde, maar ook na het macro-economische herstel, werden horizontale groeimaatregelen in de bedrijfstak niet meer uitgevoerd. Wel werd de maatregel vanuit KNTC enkele keren toegepast in de nog jonge kunststoffensector. Achteraf kan worden vastgesteld dat de strategische maatregel horizontale capaciteitsgroei op korte termijn nauwelijks, maar op de langere termijn geen enkel effect heeft gehad om de structurele neergang te overleven. Het is een maatregel voor gezonde en volwassen bedrijfstakken, niet voor structureel neergaande.

Van de strategie ‘marktpenetratie’ is de maatregel ‘overnemen van marktaandeel’ slechts sporadisch toegepast. Zij heeft een bescheiden en vooral tijdelijk effect gehad op de omzetting van de overnemende partij, maar heeft geen structurele verbetering tot stand gebracht. Een andere vorm van marktpenetratie, ‘het bewerken van een nieuw afzetkanaal’, is ruimer toegepast. In de meeste gevallen heeft deze maatregel voor de middellange termijn wel een gunstige uitwerking gehad op de afzetmogelijkheden. Dat geldt zeker voor de consumentenmerkartikelen die vnl. gericht werden op de detailhandel en zich dankzij het merk beter hebben kunnen onderscheiden t.o.v. de merkloze ingevoerde artikelen. Op langere termijn heeft de strategie marktpenetratie in de structureel neergaande bedrijfstak geen succes opgeleverd, m.u.v. een aantal merkartikelen die later in goedkopere productielanden werden uitbested.

Bij ‘productverbetering’ wordt met een hogere prijs en een betere marge ingespeeld op de steeds hogere en meer specifieke wensen van de klant. In de praktijk is dat soms uitgemond in specialisatie. Een beperkt aantal bedrijven, waar een hoogwaardige specialisatie is ontwikkeld, heeft daardoor groei gerealiseerd en heeft door de ontwikkeling van hun competenties een voorsprong verkregen op de opkomende buitenlandse aanbieders. Zij zijn daardoor in staat geweest de structurele neergang van de bedrijfstak op middellange termijn te ontlopen. Het voor de bestaande markt ontwikkelen van ‘nieuwe producten’ is zeer beperkt voorgekomen, zij zijn vooral op veredelingsgebied toegepast en waren succesvol. De besproken voorbeelden bezitten nog steeds een marktpositie in Nederland, doch worden slechts ten dele nog in Nederland geproduceerd.

‘Achterwaartse integraties’ hebben zich in de 50^{er} jaren, toen er nog van een redelijke goede gang van zaken kon worden gesproken, in zeer beperkte mate voorgedaan, maar zij hebben tot in de nieuwe eeuw bestaan. Op korte termijn kan de maatregel als succesvol worden beschouwd, op langere termijn niet. Toen bood n.l. de opkomende internationale concurrentie de mogelijkheid tegen lage prijzen elders in te kopen. De grootschalige, voor de Tweede Wereldoorlog tot stand gekomen achterwaartse integraties, werden toen zelfs een molensteen om de nek van de grote geïntegreerde textielbedrijven.

Het toevoegen van 'additionele handelsartikelen' aan het assortiment, dat als tamelijk risicoloos kan worden bestempeld, heeft zich in de perioden 1950–1965 en 1965–1985 in beperkte mate voorgedaan, daarna niet meer. Op het eerste gezicht lijkt het een aardig idee, maar in de praktijk was dit te gemakkelijk en blijkt de maatregel slechts zelden succes te hebben opgeleverd. Bij een beperkt marktonderzoek zou dat inzicht reeds snel verkregen kunnen zijn, maar marktonderzoek werd toen slechts sporadisch in de KRL-industrie uitgevoerd.

Bij de strategische maatregel 'marktontwikkeling' is het opzetten van een buitenlands verkoopkantoor aanvankelijk vaak toegepast. Later werden deze kantoren vanwege de opkomende internationale concurrentie nagenoeg alle weer gesloten en vond de export meestal plaats onder directe aansturing vanuit het moederbedrijf. Daarnaast werden ter ontwikkeling van buitenlandse markten door enkele KRL-ondernemingen productievervestigingen in andere landen opgericht. Aanvankelijk gebeurde dat in landen met beschermde markten die goede winstmarges kenden. Later vond het plaats in landen die in hun eigen behoeften wilden voorzien en/of een sterke groeipotentie kenden. De bedoeling daarvan was evenwel niet om vanuit goedkopere productielanden de Nederlandse markt te voorzien. Dit laatste is binnen de KRL-industrie nauwelijks voorgekomen. Gebrek aan voldoende financiële middelen, een grote sociale verantwoordelijkheid en gebrek aan ondernemerschap waren daarvoor de belangrijkste redenen. Opvallend is dat de maatregel in de kledingindustrie wel frequent is toegepast. Factoren als lagere kapitaalintensiteit, een over het algemeen hoog verloop van (vrouwelijk) personeel en minder technologische competenties dan in de KRL-industrie, hebben o.i. daarbij een rol gespeeld. In de laatste periode nam het opzetten van bedrijven in het buitenland af, maar werden juist wel buitenlandse bedrijven met gelijksoortige producten overgenomen. De doeleinden daarvan waren: een entree verkrijgen in buitenlandse markten, internationale marktposities opbouwen, productie regionaal spreiden en gezamenlijk research en productontwikkeling realiseren. Verreweg het merendeel van de maatregelen tot het opzetten of overnemen van een gelijksoortig bedrijf in het buitenland, is voor het beperkte aantal KRL-ondernemingen dat deze maatregel heeft uitgevoerd, een succes geworden. De enkele mislukkingen waren te wijten aan onvoldoende marktonderzoek en soms de politiek/economische omstandigheden.

Betreffende het antwoord op onderzoeksvraag 10 kan worden geconstateerd dat het merendeel van de strategische maatregelen uit de expansie celcluster voor de korte termijn over het algemeen succesvol zijn geweest, maar dat zij, toen de internationale concurrentie sterk toenam, niet zodanig effectief bleken te zijn dat de betreffende bedrijven zich daardoor aan de neergang hebben kunnen ontworstelen. Het zijn maatregelen voor groeiende en volwassen bedrijfstakken, maar niet voor een structureel neergaande. Een uitzondering vormen de innovatieve maatregelen zoals productvernieuwing die vooral op veredelingsgebied zijn toegepast, het opzetten of overnemen van productievervestigingen in andere landen en uitbesteding van de productie.

In hoofdstuk 14 worden de groeimaatregelen uit de diversificatie celcluster besproken. Het zijn de strategieën die gericht zijn op groei van nieuwe producten voor nieuwe markten met nieuwe competenties alsmede een aantal gerelateerde varianten daarvan. Waren uit de expansie celcluster op wat langere termijn slechts weinig maatregelen succesvol, bij de acties uit de diversificatie celcluster is het beeld minder ongunstig.

De start of overname van een 'productiebedrijf met additionele producten' werd in alle perioden met een zekere regelmaat toegepast. Op het eerste gezicht lijkt het een verstandige maatregel, maar in de KRL-industrie blijken de uitkomsten zeer verschillend te zijn geweest. In die gevallen waarbij sprake was van toevoeging van stoffen voor de kledingindustrie, was sprake van een mislukte maatregel. In die gevallen waar het een groeiemarkt betrof, zoals de interieurmarkt, kan voor de middellange termijn (10-15 jaar) wel van een succes worden

gesproken, doch op langere termijn (20–25 jaar) zijn ook deze bijna alle, tezamen met de oorspronkelijke activiteiten, ten onder gegaan of gedesinvesteerd.

Binnen de KRL-industrie is slechts één geval van ‘horizontale diversificatie’ bekend, dat zonder meer succesvol kan worden genoemd. Helaas hebben de oorspronkelijke eigenaren deze nieuwe onderneming niet weten te behouden en is zij in buitenlandse handen gekomen, maar zij heeft nagenoeg al haar vroegere eigenaren overleefd.

‘Beperkte concentrische diversificatie’, een tussenvorm met een relatief hoge gerelateerdheid aan het bestaande, werd in beperkte mate toegepast. Risicospreiding was over het algemeen het belangrijkste motief voor deze strategische maatregel, die voornamelijk in de eerste en tweede periode is uitgevoerd. Op twee na zijn alle vroege maatregelen vanwege de opkomende concurrentie uit het buitenland, binnen tien jaar geëindigd en kan bij de neergaande bedrijfstak niet van een succesvolle maatregel worden gesproken. In de laatste periode was sprake van enkele overnames van grote buitenlandse textielconcerns die aan het einde van de eeuw nog in functie waren. Gezien het internationale karakter vallen zij buiten de door ons opgestelde bedrijfstak indeling, maar zouden als ‘internationale beperkte concentrische diversificatie’ kunnen worden bestempeld. Of deze laatste maatregel succesvol kan worden beschouwd is afhankelijk van de vestigingsplaats en de afzetmarkten en er kan, gezien de korte beoordelingstermijn, geen algemeen geldende conclusie worden getrokken.

Ook bij ‘parallele groei’ was risicospreiding het belangrijkste motief en ook hierbij kan niet worden gesproken van een breed toegepaste groeistrategie. Aan het einde van de eeuw bestaat het merendeel niet meer. Zowel bij de maatregel van additionele producten als bij beperkte concentrische diversificatie en bij die van parallele groei, lagen de verworven activiteiten te dicht bij de bestaande textiel en liepen zij net als de oorspronkelijke activiteiten bij de neergang van de bedrijfstak vast. Er kan voor deze groep voor de langere termijn dan ook niet van geslaagde maatregelen worden gesproken.

‘Voorwaartse integratie in productie activiteiten’ is met 33 gevallen een veel toegepaste maatregel geweest. Ook deze strategische maatregel was over het algemeen niet succesvol. Bij nadere analyse blijkt dat een groot aantal mislukkingen te wijten is aan voorwaartse integraties in de kledingindustrie, aan ongunstige kwantitatieve verhoudingen tussen de productieschakels en aan het (krampachtig) willen veilig stellen van de eigen afzet. Daarnaast hebben de voorwaartse integraties in andere sectoren dan de kledingindustrie, zoals de interieurstoffen, wasserijen en textielverhuurbedrijven, wel de basis verbreed en groei bewerkstelligd en zijn ze wel als succesvol te bestempelen. Het wel of niet slagen van voorwaartse integratie in de productieschakel is dus afhankelijk van de markt waarin voorwaarts wordt geïntegreerd.

‘Verticale integratie met een handelsgeleding’ is in de middelste en laatste perioden een aantal keren uitgevoerd, maar slechts door een zeer beperkt aantal ondernemingen. In het algemeen is management zeer terughoudend bij het toepassen van deze maatregel. Het is niet verwonderlijk dat de grote risico’s met nieuwe en anders gearde competenties te groot werden geacht, zeker als het detailhandelsactiviteiten betrof. Het aantal geslaagde gevallen is beperkt, maar dat staat los van de neergaande bedrijfstak. Er kan in het algemeen niet worden gesproken van een succesvolle strategische maatregel.

De ‘concentrische en conglomerate diversificatie’-maatregelen vormen een voorbeeld hoe in een moeilijke bedrijfstak een aantal textielmanagers grotere risico’s heeft genomen en verder heeft gekeken dan het behoud van het bestaande. In totaal zijn er 19 concentrische diversificatiemaatregelen uitgevoerd waarvan, al of niet onder dezelfde eigendomsverhoudingen, er in 2000 nog ca. 75 % bestaat. Er zijn tien conglomerate diversificatiemaatregelen uitgevoerd, waarvan er in 2000 nog 70 % bestaat. Beide percentages liggen aanzienlijk hoger dan bij de andere in de KRL-industrie uitgevoerde strategische maatregelen, zodat, zeker voor een neergaande bedrijfstak, van succesvolle maatregelen kan worden gesproken. Opvallend is dat in de moeilijke textielperiode 1965–1985 zowel het aantal concentrische – als het aantal conglomerate diversificatie maatregelen duidelijk hoger heeft gelegen dan in de

voorliggende periode, maar ook de laatste periode. Het lijkt erop dat de noodzaak om buiten de bestaande textielactiviteiten aanzienlijke vernieuwingen door te voeren en grote risico's te lopen, door de slechte gang van zaken in de bedrijfstak als meer urgent werd gevoeld dan in de eerste en laatste periode toen van een redelijke gang van zaken kon worden gesproken.

Ook op microniveau heeft zich hetzelfde verschijnsel voorgedaan. De financiële resultaten van KNTC lagen in de moeilijke periode 1965–1985 op een aanzienlijk lager niveau dan bij Gamma Holding. Ook het personeelsbestand was veel sterker gedaald en er werd intensief gezocht naar nieuwe activiteiten. In deze periode heeft KNTC tien concentrische – en conglomerate diversificatiemaatregelen uitgevoerd en Gamma Holding slechts twee. Alhoewel onderkend wordt dat KNTC binnen de bedrijfstak een belangrijke speler was en de bedrijfstakcijfers dus heeft beïnvloed, kan ook op microniveau bovenstaande conclusie worden bevestigd. In de VS heeft Edward H. Bowman eind 70^{er} /begin 80^{er} jaren onderzoek gedaan, naar de vraag: “Waarin onderscheiden ondernemingen die grote risico's nemen zich van andere?” De hypothese die hieruit werd afgeleid is: “Troubled companies take more risks than their more successful peers”. Deze hypothese hoeft niet verworpen te worden door onze bevinding dat: “Ondernemingen in moeilijke tijden en met slechte financiële resultaten meer risico durven te nemen en eerder op zoek gaan naar nieuwe activiteiten dan ondernemingen die financieel gezond zijn”.

Opvallend is voorts dat tot 1985 bijna alle diversificatiemaatregelen vanuit de eigen onderneming of middels een joint venture werden opgestart en dat in de laatste periode, toen er sprake was van voldoende financiële middelen en een toenemend aanbod van bedrijven, alleen diversificatie-overnames plaatsvonden. Een bijkomend voordeel van een overname t.o.v. een eigen opstart is, dat de kans op mislukken wordt verkleind. Naast de twee grote concerns heeft slechts een beperkt aantal middelgrote KRL-ondernemingen een diversificatiestrategie uitgevoerd. Factoren als: beperkte financiële middelen voor onderzoek en vernieuwing, eenzijdige opleiding en ervaring, alsmede barrières om de relatie met de bestaande activiteiten los te laten, zijn o.i. de belangrijkste redenen dat zo weinig middelgrote KRL-ondernemingen tot diversificatie zijn overgegaan.

In hoofdstuk 15 wordt van een tiental individuele KRL-ondernemingen de gang van zaken en de genomen strategische maatregelen in de periode 1950–2000 besproken en nader toegeelicht. Daarbij komen een drietal grote, een viertal middelgrote en drie kleinere ondernemingen aan de orde. Van de zeven grote en middelgrote bedrijven hebben er drie, ondanks uiteenlopende strategische maatregelen, geen kans gezien de textielcrisis te overleven. Duidelijk blijkt hoe aanvankelijk op vrij uniforme wijze is gestreefd groei te realiseren door uitbreiding van bestaande en sterk gerelateerde activiteiten en dat daarna op uiteenlopende wijze is getracht aan de neergang te ontkomen, wat alleen bij aanzienlijke vernieuwing is gelukt. Achteraf gezien is er een grote diversiteit aan strategische maatregelen te onderkennen met wisselende successen, maar het feit blijft dat de competenties van het zittend of het voorgaand management van doorslaggevend belang zijn geweest. Of, zoals het Chandler het heeft uitgedrukt: “Management is cause, all else is effect”.

In hoofdstuk 16 wordt aandacht geschonken aan de uitgevoerde strategische groeimaatregelen en de daaraan verbonden risico's. Elke strategische groeimaatregel houdt het risico in dat de gestelde doelen niet worden gerealiseerd en dat schade wordt geleden. We spreken daarbij van strategische risico's. Het uiteindelijk risico is afhankelijk van de kans dat de maatregel kan mislukken x het effect, d.w.z. de mogelijke schade die daardoor kan worden geleden. Bij strategische risico's wordt in deze studie een onderscheid gemaakt tussen risico's die samenhangen met de mate van gerelateerdheid van een strategische groeimaatregel (competentie risico's) en risico's als gevolg van structurele marktverstoringen (markt-risico's). Het uitgangspunt bij competentie risico's is, dat hoe verder de maatregel is verwijderd van het

bestaande en vertrouwde, dus hoe meer vernieuwing er plaatsvindt, des te groter de kans is op mislukken. Indien ernstige verstoringen van een marktevenwicht tussen vraag en aanbod optreden spreken we van (structurele) marktrisico's.

In dit hoofdstuk zijn alle strategische groeimaatregelen onderling naar hun relatieve risico's gerangschikt naar risicogroepen van strategieën met 'nauwelijks', 'beperkte', 'matige', 'aanzienlijke' en 'grootste' risico's. Door de frequentie te meten van het aantal malen dat een strategische maatregel is toegepast, is een beeld opgebouwd van de competentie risico's die binnen de bedrijfstak in de loop der tijd zijn genomen. De volgende conclusies kunnen daaruit worden getrokken en wordt tevens een antwoord gegeven op de twaalfde onderzoeksvraag of er een relatie bestaat tussen de gang van zaken in een bedrijfstak en de risico's van de strategische maatregelen die daarbij worden genomen.:

- Groeimaatregelen met beperkte risico's werden voornamelijk uitgevoerd toen de gang van zaken in de bedrijfstak nog redelijk genoemd kon worden en de naderende bedreiging nog niet werd onderkend.
- De strategieën met matige risico's zijn gedurende alle perioden met regelmaat uitgevoerd. Kennelijk is risicospreiding, die toch het belangrijkste motief voor deze maatregelen is geweest, minder gevoelig voor een goede of slechte gang van zaken binnen een bedrijfstak dan de andere maatregelen.
- Het aantal strategische maatregelen met aanzienlijke risico's is aanvankelijk nog beperkt maar neemt in de tweede en derde periode sterk toe. Bij nadere analyse blijkt dat binnen deze groep aanvankelijk vnl. voorwaartse groei in de productieschakel in het eigen land heeft plaatsgevonden maar in de laatste periode vnl. overnames van een gelijksoortige bedrijven in het buitenland.
- Het aantal maatregelen uit de groep met de grootste risico's, de diversificaties, was zowel in de eerste als in de laatste periode, toen van een redelijke gang van zaken sprake was, relatief beperkt. Toen in de tweede periode begon door te dringen dat er van een structurele neergang sprake was namen deze strategische groeimaatregelen met de grootste risico's sterk toe.

Het antwoord op deelonderzoeksvraag 12 of er een relatie bestaat tussen de gang van zaken in de bedrijfstak en de risico's van de strategische maatregelen die zijn genomen kan dan ook bevestigend worden beantwoord.

De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat in de KRL-industrie de slaagkans van de groeimaatregelen met een hoger (competentie) risico, vaker zijn geslaagd dan de maatregelen met een lager risico. Deze constatering is opmerkelijk omdat zij in tegenstelling is met de algemeen aanvaarde veronderstelling van o.a. Ansoff, dat naarmate de risico's groter zijn, de slaagkans daarvan juist kleiner is. Deze stelling gaat bij een neergaande bedrijfstak niet meer op, omdat daar naast de competentierisico's ook de marktrisico's een rol spelen. Het antwoord op deelonderzoeksvraag 13, of er een verband bestaat tussen de risicograad en de kans van slagen van een strategische groeimaatregel luidt: dat in een gezonde bedrijfstak naarmate de strategische risico's groter zijn, de slaagkans daarvan kleiner is, terwijl in een structureel neergaande bedrijfstak vanwege de marktrisico's het omgekeerde geldt.

In hoofdstuk 17 is een vergelijking gemaakt tussen de in het bedrijfsleven in het algemeen uitgevoerde strategische groeimaatregelen en die in de KRL-industrie, met als achtergrond de macro-economische ontwikkeling van ons land. In de macro-economische bloeiperiode, van 1950 tot 1960, is in het bedrijfsleven en in de KRL-industrie sprake geweest van gelijksoortige strategische groeimaatregelen. En werden voornamelijk horizontale en daaraan verwante groeistrategieën uitgevoerd. Deze lijn werd in het bedrijfsleven tot het einde van de 60^{er} jaren voortgezet. In de KRL-industrie was vanaf ca. 1962 sprake van een omslag, waardoor met het oog op de toenemende internationale concurrentie, de offensieve expansie maatregelen werden vervangen door defensieve en het personeelsbestand begon te verminderen.

Daardoor begonnen ook de toegepaste strategieën in het bedrijfsleven in het algemeen en in de KRL-industrie uiteen te lopen. Terwijl in de eerste bij een afzwakkende economie nog op groei werd ingezet, werden in de KRL-industrie de eerste krimpstrategieën en risicospreiding doorgevoerd.

In de periode met lage groei en recessies, 1973 tot 1983, werden bij een groot deel van het Nederlandse bedrijfsleven stabilisatie, bezuiniging en krimpstrategieën uitgevoerd. Daarnaast werden ook nieuwe groeirichtingen opgezocht zoals product- en marktontwikkeling en de verschillende vormen van diversificatie. In die jaren brak in de KRL-industrie het inzicht door dat er sprake was van een structurele neergang. Er werden overwegend krimpstrategieën doorgevoerd en werd bij een groot aantal bedrijven de poort gesloten. In die periode liepen de gevoerde strategieën tussen bedrijfsleven en de KRL-industrie dan ook verder uit elkaar. Slechts een enkele vitale KRL-onderneming zocht groei door specialisatie, uitbesteding, het opzetten van buitenlandse activiteiten en de verschillende vormen van diversificatie. Soms werd daarbij bewust of onbewust gebruik gemaakt van de Ansoff-matrix.

In de daarop volgende perioden van herstel en matige groei, 1984 tot 2000, werd door het bedrijfsleven in het algemeen een strategie gevoerd van toenemende concentratie op een beperkt aantal (kern)activiteiten en werden deze nationaal en internationaal verder uitgebouwd. Daarnaast werd in toenemende mate gebruik gemaakt van de mogelijkheden tot uitbesteding. Ook de grotere overgebleven KRL-ondernemingen hebben deze strategieën van concentratie op kernactiviteiten en horizontale internationale groei uitgevoerd en deze zelfs tot in de nieuwe eeuw gecontinueerd. Daarnaast werd vooral bij de textielconsumentenproducten gebruik gemaakt van uitbesteding. In toenemende mate werd toen het verder ontwikkelde strategische denken toegepast, vooral portfoliomanagement. De uiteengelopen lijnen van toegepaste groeistrategieën tussen het bedrijfsleven in het algemeen en de KRL-industrie kwamen in de laatste periode weer bij elkaar. De overgebleven kleinere KRL-bedrijven bleven bij specialisatie.

18.2 Conclusies

Bij het opmaken van de balans van deze studie kan worden vastgesteld dat er sprake is geweest van een complexe materie. Veel factoren hebben ertoe geleid, dat de aanvankelijk omvangrijke bedrijfstak textielindustrie in Nederland sterk is gedecimeerd. Kort geformuleerd kan worden geconcludeerd:

Conclusie 1. De textiel industrialisatie in de opkomende landen vormde voor de textielindustrie van de Westerse wereld een niet te stuiten macht.

Conclusie 2. Uiteindelijk hebben de uiteenlopende beschermende - en steunmaatregelen van de verschillende landelijke overheden geen kans gezien het goedkopere textielaanbod te weren en werd in alle Westerse landen de textielindustrie ernstig aangetast.

Conclusie 3. Er was daarbij tussen de Noordwest-Europese landen geen 'equal level playing field'. Zo was Nederland één van de voorlopers om zijn (textiel) markten open te stellen. Daardoor heeft de industrie in hoge mate te lijden gehad van concurrentie uit de opkomende landen, maar vooral ook van de buurlanden België en (West) Duitsland, die tezamen lange tijd de helft van de textiel invoer voor hun rekening hebben genomen.

Conclusie 4. De Nederlandse textielindustrie, waaronder de KRL-industrie, werd geraakt door twee externe hoofdfactoren:

- de sterk toegenomen invoer,
- het wegvallen van haar grootste klant, de kledingindustrie.

Conclusie 5. De grootste fout die werd gemaakt is, dat er in de 60^{er} jaren onvoldoende onderzoek naar de externe invloedsfactoren is verricht. Daardoor werd er vanuit gegaan dat de toen optredende neergang van tijdelijke aard was en werd de dreiging van de 'vroeg globalisering' onderschat.

Conclusie 6. Daardoor werd aanvankelijk een groot aantal strategieën uitgevoerd die voor de korte termijn verstandig leken, maar waarvan het overgrote deel niet bestand was tegen de opkomende concurrentie uit het buitenland en na een decennium mislukte. Deze strategieën (horizontale -, parallelle -, additionele -, voorwaartse groei) waren teveel gerelateerd aan de bestaande producten.

Conclusie 7. Ook werden er te laat en in onvoldoende mate initiatieven genomen tot hoogwaardige specialisatie en structurele vernieuwing van producten, markten en competenties en werd de groeiende markt van substituut-producten aan in Nederland investerende buitenlandse (textiel)ondernemingen overgelaten.

Conclusie 8. Ten slotte werd door slechts enkelen ingezien dat: “You can better have a market than a mill”, dat de marktpositie alleen behouden kon worden door het opzetten van productiecapaciteit in landen met lagere lonen dan wel het uitbesteden van productie in bovengenoemde landen (outsourcing).

Conclusie 9. Daarnaast hebben andere externe maar ook interne factoren een ongunstige invloed op de gang van zaken gehad, zoals:

- het wegvallen van de omvangrijke en commercieel vaak niet zelf bewerkte afzetmarkt Nederlands Indië,
- de kleine thuismarkt,
- de omschakeling van Nederland van een goedkoop naar een duur productieland,
- het te lang vasthouden aan de zelfstandigheid, bestaande structuren en risicoattitude
- onvoldoende inzicht in de ‘rentabiliteit’ van artikelgroepen en afzetmarkten/kanalen,
- het niet adequaat meten van bedrijfstak- en bedrijfsontwikkelingen vanwege het te lang vasthouden van traditionele kengetallen en geen additioneel gebruik te maken van begrippen als BrTW pp en AIQ,
- het te lang handhaven van het spinners kartel De Garententrale en
- het aanblijven van teveel familiedirecties.

Conclusie 10. Naast deze kritische opsomming moet ook worden vastgesteld dat de leiding van een aantal KRL-ondernemingen wel daadkracht heeft getoond, moedige en risicovolle beslissingen heeft genomen en adequate strategische maatregelen heeft uitgevoerd, waardoor hun ondernemingen de neergang van de bedrijfstak hebben kunnen overleven.

Onze slotconclusie is dat door een betere aanpak van de problemen de neergang niet zou zijn voorkomen, maar dat er wel meer overlevenden zouden zijn geweest.

In de neergang van industriële bedrijfstakken staat de KRL-industrie niet alleen. Ook de andere textiel-subbedrijfstakken wol en tricotage werden met dezelfde externe factoren geconfronteerd en zijn aan het einde van de 20^{ste} eeuw nagenoeg geheel uit Nederland verdwenen. Opvallend is dat binnen deze subbedrijfstakken nauwelijks strategische maatregelen zijn uitgevoerd, terwijl dat binnen de KRL-industrie wel het geval is geweest. Van de andere neergegane bedrijfstakken werd de leder- en schoenenindustrie eveneens door dezelfde factoren geraakt en is ook zij grotendeels uit Nederland verdwenen. Ook de grote scheepsbouw is dit lot beschoren.

Alleen in de kledingindustrie heeft een redelijk aantal ondernemingen een strategie uitgevoerd om de productieactiviteiten naar het buitenland te verplaatsen of uit te besteden. Daardoor heeft een deel van deze kledingondernemingen continuïteit gekend en is een deel van de werkgelegenheid in Nederland in stand gebleven.

18.3 Lessen uit de neergang van de KRL-industrie

Noordwest-Europa en in het bijzonder Nederland verkeert in een deïndustrialisatie proces, waarbij het belang van de industrie in de samenleving vermindert. De voortgaande internationale concurrentie, vooral uit landen met lagere loonkosten, zal ons ook de komende

decennia dwingen de traditionele industriële sectoren te verlaten en ons meer te gaan richten op hoogwaardige technologie en andere innovaties. Daarbij zullen, zo is onze verwachting, internationaal gespreide en export-gerichte ondernemingen met hooggeschoolde werknemers de winnaars worden. Uit de hiervoor beschreven neergang van de KRL-textielindustrie en de daarbij uitgevoerde geslaagde en mislukte strategische maatregelen, is een aantal lessen te trekken die van nut kunnen zijn voor ondernemingen uit andere bedrijfstakken die in de toekomst mogelijkerwijs ook met een structurele neergang geconfronteerd zullen worden. Daarmede wordt tevens een antwoord gegeven op de laatste onderzoeksvraag 15: “Welke lering is er uit de neergang van de textiel- en KRL-industrie te trekken voor andere ondernemingen indien zij met vergelijkbare problemen zullen worden geconfronteerd?” Deze lessen zijn specifiek uit dit onderzoek afkomstig en zijn gekoppeld aan een neergaande bedrijfstak.

Strategische analyse

Les 1. Besteed bij strategische analyse aandacht aan de externe factoren die de bedrijfstak beïnvloeden en tracht een helder beeld op te bouwen van de huidige en toekomstige ontwikkeling van deze factoren en de gevolgen daarvan. Hoe duidelijker de visie hierop, des te scherper een strategie kan worden geformuleerd. Hoe scherper de strategie, des te duidelijker de criteria, des te doelgerichter de maatregelen, waardoor de kans op succes wordt vergroot en die op mislukking wordt verkleind.

Les 2. De ervaring leert dat door het management positieve ontwikkelingen worden toegeschreven aan eigen initiatief en inzicht, maar negatieve ontwikkelingen aan externe factoren, die niet zijn te beïnvloeden. Wees ervan bewust dat bij strategievorming vooral ‘psychologische barrières’, maar ook ‘succes leidt tot overmoed’, een serieuze rol spelen.

Les 3. Het in deze studie gehanteerde kengetal BrTW p.p. is een gemakkelijk en snel vast te stellen indicator voor rentabiliteit bij vergelijkingen tussen bedrijfstakken, ondernemingen, SBU's en PMCC's en zou in strategische analyses meer toegepast moeten worden dan aan omzetcijfers gerelateerde indicatoren.

Strategische besluitvorming

Les 4. Vermijd in een structureel neergaande bedrijfstak horizontale groeimaatregelen en daarmee verwante strategische maatregelen en voeg geen noodlijdende gelijksoortige bedrijven samen.

Les 5. Voorkom bij verticale integratie dat de productiecapaciteit van de voorliggende schakel groter is dan die van de opvolgende, tenzij er sprake is van duidelijke groeimarkten. Behoud het contact met inkoopmarkten en voorkom afzet-afhankelijkheid van concurrenten.

Les 6. Indien binnen een bedrijfstak de afzetmarkten door aanbieders uit een goedkoper productieland worden overgenomen, dan heeft een vlucht naar hogere marktsegmenten en voorwaartse integratie nauwelijks effect. Kwalitatieve - en technologische voorsprong ten opzichte van opkomende landen kan zich aanvankelijk nog enige tijd handhaven, maar de ervaring van de laatste decennia heeft geleerd dat deze voorsprong snel wordt ingelopen en heden ten dage nauwelijks meer bestaat.

Les 7. Indien een onderneming wordt geconfronteerd met een structurele neergang van de bedrijfstak, dan zijn hoogwaardige specialisatie, uitbesteding en verschillende vormen van diversificatie de enige uitweg.

Algemeen

Les 8. Of het verlenen van bescherming en financiële steun aan neergaande bedrijfstakken op langere termijn voor de samenleving structureel beter is dan het op korte termijn diepgaand saneren, valt ernstig te betwijfelen. Los van de sociale motieven blijken achteraf beschouwd de kosten van de steun- en beschermingsmaatregelen weggegooid geld te zijn geweest dat beter had kunnen worden geïnvesteerd in innovatie en omscholing.

Les 9. Protectionistische maatregelen en kartelafspraken sorteren voor een beperkte tijd effect, maar verzwakken op langere termijn de kracht van organisaties. De markt biedt dan interessante mogelijkheden voor buitenlandse aanbieders.

Les 10. Ga bij onderzoek naar innovatiemogelijkheden niet alleen uit van mogelijke thuismarktbehoefte, maar onderzoek deze ook in landen waar een technologische voorsprong bestaat, neem voorts contact op met innovatieve grondstof leveranciers.

Les 11. Daling van de solvabiliteit over een aantal jaren is een signaal dat het management de competenties mist om de strategische koers van de onderneming te wijzigen. Turnaround management is dan noodzakelijk.

Les 12. Vermijd monocultuur in de samenstelling van de top en het toezicht van de onderneming.

Les 13. Middelgrote ondernemingen missen de voordelen van flexibiliteit, nichemarketing en het 'oog van de meester' van de kleinere bedrijven, maar ook de voordelen van schaal-grootte, voldoende risicospreiding, internationalisatie en entree op de kapitaalmarkt van de grotere concerns. Het advies luidt: "Treed toe tot een grote onderneming of durf klein te blijven".

Bijlagen

Bijlage I

Tabel 1 Kengetallen Van Heek & Co 1950–1967

	Omzet x mln.gld.	Rentabiliteit in % totaal vermogen *	Dividend in %	Solvabiliteit in %	Personeel ultimo
1950	38.9	9.9	9	32	2.830
1951	42.1	4.4	7	35	n.b.
1952	41.6	2.6	5	46	n.b.
1953	39.0	4.0	4	49	2.670
1954	42.7	2.9	4	43	n.b.
1955	42.5	3.7	5	43	n.b.
1956	47.1	6.2	4	44	2.530
1957	43.1	3.5	0	36	n.b.
1958	40.8	3.4	0	36	n.b.
1959	43.9	3.8	4	36	2.330
1960	48.8	4.7	4	38	n.b.
1961	46.5	- 0.6	0	39	n.b.
1962	41.4	0.5	0	36	2.290
1963	45.5	1.2	0	35	n.b.
1964	44.4	- 2.8	0	32	n.b.
1964**	100.0	n.b.	0	35	n.b.
1965	96.5	n.b.	0	38	1.800
1966	85.3	n.b.	0	31	n.b.

* Van Heek & Co was een besloten vennootschap waarvan achteraf de rentabiliteit in % van het totaal vermogen bekend is gemaakt. De andere in deze bijlagen besproken grote en middelgrote textielconcerns waren/zijn open vennootschappen waarvan de netto winst is gepubliceerd.

** Vanaf 1964 is Van Heek & Co gefuseerd met Rigtersbleek en Nico ter Kuile.

Bron: Schelven, van A.L.; Onderneming en familisme. Opkomst, bloei en neergang van de textielonderneming Van Heek & Co te Enschede. blz. 171,175,178.

Tabel 2 Kengetallen KNTC

	Omzet x mln. gld.	Netto winst x mln. gld.	Dividend in %	Solvabiliteit in %	Personeel ultimo
1957	128	3	11	n.b.	6.578
1958	115	3,1	11,5	n.b.	6.251
1959	151	4,1	13	62	7.659
1960	164	4,3	14	60	7.840
1961	188	4,2	8	59	9.767
1962	185	3,7	7	56	9.470
1963	203	3,1	6	56	9.242
1964	208	3,9	7	55	9.023
1965	217	2,9	6	51	9.399
1966	249	0,8	0	52	9.555
1967	241	0,5	0	51	8.648
1968	292	3,6	4	51	8.626
1969	306	4,1	5	41	8.460
1970	361	1,8	0	39	8.759
1971	402	5,5	6	43	8.177
1972	364	5,3	6	43	7.616
1973	437	5,6	6	43	7.388
1974	480	5,1	6	42	7.032
1975	410	-28,8	0	38	6.536
1976	460	-30,5	0	37	5.722
1977	449	-9,1	0	34	5.081
1978	438	2,4	0	40	4.169
1979	459	2,3	0	40	4.166
1980	458	-16,2	0	37	3.908
1981	448	5,3	6	41	3.454
1982	458	14,8	8	47	3.392
1983	484	19,1	12	50	3.298
1984	492	25,4	14	53	3.336
1985	599	31,3	17	49	3.667
1986	581	44,3	20	61	3.737
1987	615	45,5	20	59	3.879
1988	816	37,1	20	45	4.592
1989	871	42,1	20	50	3.433
1990	949	40,1	21	49	3.679
*1991	1.031	44,2	22	41	4.071
1992	1.111	33,6	20	42	4.179
1993	1.086	10,2	10	44	4.032
1994	1.110	15,1	10	42	3.806
1995	1.338	20,5	12	36	4.780
1996	1.422	30,2	15	38	4.733
1997	1.368	30,3	16	43	3.848
*1998	1.395	-92,5	15	33	3.886
1999	1.467	47,5	21	37	3.970
2000	1.367	53,3	23	35	3.585

1957 Start va de fusie KSW en H. ten Cate.

*1991 Afboeking van bij overnames betaalde goodwill op EV.

*1998 Omvangrijke afboekingen 2 bedrijven in denim sector.

Tabel 3 Kengetallen Gamma Holding

	Omzet x mln. gld.	Netto Winst x mln. gld.	Dividend in %	Solvabiliteit in %	Personeel ultimo
1964	163	4,2	10	39,7	5.250
1965	167	2,9	8	42,0	5.250
1966	144	-0,3	0	47,3	3.413
1967	151	5,8	14	53,6	3.059
1968	153	6,1	16	54,7	2.876
1969	207	7,5	18	43,9	4.831
1970	269	5,2	12	44,2	4.501
1971	285	5,8	14	43,6	4.361
1972	307	6,8	15	41,5	4.531
1973	349	7,2	15	41,0	4.352
1974	418	6,5	10	41,2	4.380
1975	385	3,3	8	43,6	3.960
1976	458	10,1	18	40,8	4.186
1977	508	4,8	11	37,3	3.913
1978	506	5,3	12	39,4	3.564
1979	496	5,7	13	39,4	3.400
1980	541	8,7	17	41,1	3.198
1981	585	13,6	22	43,4	3.105
1982	578	17,0	25	46,3	2.972
1983	538	17,8	26	50,6	2.810
1984	585	28,5	36	51,6	2.662
1985	729	36,9	44	52,4	3.062
1986	714	46,1	54	61,4	3.193
1987	732	48,4	60	62,0	3.183
1988	735	50,2	67	66,0	3.100
1989	773	57,9	80	65,3	3.212
*1990	1348	67,4	88	40,1	5.499
1991	1312	71,3	92	48,1	5.307
1992	1547	64,8	86	39,2	6.670
*1993	1385	55,0	80	45,1	6.289
1994	1340	40,4	80	47,2	5.957
1995	1288	41,5	80	49,8	5.638
1996	1357	53,2	80	46,2	7.011
1997	1683	75,3	90	41,7	8.882
1998	1761	82,1	95	41,5	8.370
*1999	1910	95,4	94	24,6	8.202
2000	2068	38,8	102	22,2	8.793

1964 Start van de fusie Vlisco, Ankersmit en de Nijverheid.

*1990 Vier grote overnames, afboeking van bij overnames betaalde goodwill op EV en stock dividend.

*1993 Stelselwijziging materiële activa, beheersing werkkapitaal, investeringen<afschrijvingen, daling rentedragend schulden.

*1999 Grote overname en deconsolidatie interieurproducten, afboeking van bij overname betaalde goodwill op eigen vermogen.

Tabel 4 Kengetallen KNTU

	Omzet x mln. gld.	Netto winst x mln. gld.	Dividend in %	Solvabiliteit in %	Personeel ultimo
1962	n.b.	- 1,7	0	43,8	n.b.
1963	n.b.	- 0,8	0	44,1	n.b.
1964	n.b.	1,4	0	39,5	n.b.
1965	n.b.	- 0,5	0	36,9	n.b.
1966	n.b.	- 5,2	0	36,0	7.850
1967	216	- 22,6	0	30,6	6.850
1968	237	- 10,6	0	27,7	6.620
1969	232	- 8,2	0	21,7	6.100
1970	224	- 16,3	0	14,1	4.850
1971	218	- 4,8	0	12,3	n.b.

Over de jaren 1962–1966 zijn geen omzetcijfers en personeelsaantallen gepubliceerd.

Tabel 5 Financiële resultaten Spinners Groep KNTU en Bamshoeve Beheer

	Netto Winst Spinners Groep KNTU x mln. gld.		Netto Winst Bamshoeve Beheer x mln. gld.
1962	- 0.9		
1963	- 0.4	1973	2.8
1964	nb.	1974	1.9
1965	- 3.0	1975	- 15.9
1966	- 4.1	1976	- 14.2
1967	- 10.2	1977	- 14.2
1968	- 0.2		
1969	4.3		
1970	3.6		
1971	2.0		
1972	Surseance		

De Spinners Groep van de KNTU is na de surseance in 1972 voortgezet onder de naam Bamshoeve Beheer NV, zij bestaat dan uit dezelfde groep spinnerijbedrijven. Vanaf 1974 is daaraan toegevoegd een kleinschalige doch rendabele spinnerij in Ierland. Gezien de schaalgrootte van de Spinners Groep en van de opvolger Bamshoeve Beheer, mag de cijferreeks als redelijk representatief worden gezien voor gang van zaken in de spinnerijsector.

Tabel 6 Kengetallen Blijdenstein -Willink

	Omzet x mln. gld.	Netto Winst x mln. gld.	Dividend in %	Solvabiliteit in%	Personeel ultimo
1960	38		9	48	1.448
1961	36		9	49	1.401
1962	37		6		1.438
1963	40		6	43	1.503
1964	45		6	43	1.465
1965	47		6	42	1.417
1966	48		0	38	1.373
1967	48		0	38	1.360
1968	56	-0,3	0	36	1.347
1969	58	-0,7	0	29	1.255
1970	61	0	0	30	1.100
1971	65	-0,2	0	27	1.331
1972	67	0,8	0	29	1.076
1973	65	0	0	25	980
1974	89	0	0	23	1.057
1975	81	-4,8	0	16	919
1976	94	-0,6	0	15	775
1977	85	-2,4	0	12	672
1978	73	1,0	0	14	564
1979	79	-0,7	0	13	405
1980	82	0,2	0	13	438
1981	90	1,5	0	18	430
1982	103	2,3	7	18	470
1983	83	4,8	9	27	262
1984	100	6,0	12	31	280
1985	114	6,8	15	36	316
1986	114	4,5	15	37	636
1987	147	-18,3	0	18	636
1988	128	-8,0	0	15	365
1989	116	3,4	5	30	468
1990	138	8,4	9	34	471
1991	137	9,9	20	38	526
1992	137	-3,6	0	36	516
1993	124	0,4	0	44	458
1994	115	0,2	0	52	433
1995	104	-0,9	0	53	431
1996	113	-2,9	0	46	467
1997	109	0,3	0	47	386
1998	106	1,8	4,5	43	408
1999	100	0,1	2	42	419
2000	102	-0,4	0	38	403

Tabel 7 Kengetallen Stoomspinnerij / Koninklijke Textielgroep Twenthe

	Omzet x mln. gld.	Netto winst x mln. gld.	Dividend in %	Solvabiliteit in %	Personeel ultimo
1960					
1961					
1962					
1963					
1964	30	0	0	35	n.b.
1965	27	-0,1	0	34	934
1966	28	0,2	0	37	864
1967	26	0,1	0	38	799
1968	32	0	4	39	775
1969	41	0,5	6	35	821
1970	46	0,6	7	33	883
1971	53	0,8	9	32	905
1972	57	1,0	11	35	929
1973	73	0,9	11	34	1,045
1974	86	0,9	11	37	1,042
1975	72	-1,9	0	38	1,016
1976	82	-1,5	0	33	948
1977	86	-0,1	0	38	856
1978	69	1,1	7	44	512
1979	78	0,8	5	42	550
1980	79	-0,4	0	40	569
1981	78	-1,5	0	35	543
1982	93	0,2	0	36	506
1983	103	1,1	7	36	503
1984	114	1,2	7	33	502
1985	119	-0,5	0	33	490
1986	129	1,5	5	36	484
1987	126	1,3	5	40	497
1988	129	1,5	7	43	497
1989	129	2,5	10	46	506
1990	144	3,8	15	45	518
1991	141	4,2	22	45	511
1992	136	3,9	17	45	475
1993	119	-8,0	0	39	457
1994	109	-3,2	0	39	393
1995	109	-10,6	0	28	357
1996	84	-0,5	0	35	230
1997	85	-1,9	0	31	228
1998	74	-13,6	0	9	223
1999	71	-1,6	0	14	227
2000	80	4,5	0	20	271

Tabel 8 Kengetallen Schuttersveld

	Omzet x mln. gld.	Netto winst x mln. gld.	Dividend %	Solvabiliteit %	Personeel ultimo
1960	58	3,5	10	n.b.	n.b.
1961	55	3,0	10	n.b.	n.b.
1962	47	1,5	8	79	n.b.
1963	54	1,4	8	77	n.b.
1964	61	1,4	8	72	2087
1965	55	1,5	8	68	1877
1966	61	1,0	6	66	1912
1967	60	1,4	7	69	1830
1968	56	0,5	5	66	1707
1969	65	0,7	5	60	1738
1970	73	1,6	7	61	1678
1971	82	2,6	8	62	1766
1972	81	1,6	7	61	1705
1973	82	2,3	7	57	1618
1974	102	1,8	7	56	1591
1975	73	-3,5	0	55	1371
1976	85	-2,1	0	53	1323
1977	103	-0,9	0	50	1269
1978	126	5,7	8	49	1062
1979	120	2,3	5	47	1045
1980	93	-7,0	0	43	979
1981	81	-14,6	0	34	800
1982		-30,9			

Van 1971 tot/met 1980 daalt de solvabiliteit geleidelijk van 62 tot 43 %, dat wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename van de voorraden en vorderingen met respectievelijk ca. 123 % en 56 %, de invloed van de netto winst, meer investeringen dan afschrijvingen en liquiditeiten is daarbij te verwaarlozen (Jaarverslag Schuttersveld 1980 blz. 6 en 7).

Tabel 9 Kengetallen Nederlandse Bontweverij

	Omzet x mln. gld.	Netto Winst x 1000.gld.	Dividend %	Solvabiliteit %	Personeel ultimo
1960	7				
1961	8	93			
1962	8	-194	0	43	345
1963	10	33	0	43	340
1964	10	204	5	43	298
1965	11	232	6	36	255
1966	12	410	8	40	275
1967	15	615	10	42	300
1968	19	922	12	35	338
1969	23	1.002	13	*33	352
1970	26	110	8	*30	366
1971	33	458	9	28	371
1972	68	1807	14	27	980
1973	84	2026	14	26	1007
1974	91	1740	9	24	754
1975	79	-6677	0	*15	724
1976	91	1023	0	17	698
1977	80	-1048	0	14	702

* geschat

Bijlage II. Productie programma Blijdenstein-Willink in 1963

WEEFSELS

Poplins, gabardines

*Drills, kepers, satijndrills
Golden Twill en Silver Twill
Satin brillant*

Poplins, fancies

Triplures

Poplin, nylonsatijn

Dobby stof

Flanel

Cambrics

Tentendoek

Pocketings, keper

Stoom

Taft, serge

Graslinnen

Technisch doek

LAKATEX

TRICOT-NYLON

TOEPASSINGEN

**Sportjacks, Sportpantalons, Shorts
Vrijtijdskleding
Regenkleding**

**Bedrijfs- en vakkleding
Veredelde bedrijfskleding
Schorten**

**Overhemden, Sporthemden
Weekenders, Blouses**

Boorden- en manchetvoering

BH's, Foundations

**Gordijnen
Gordijnvoeringen**

Etalageflanel, Nachtkleding

Slaapzakken

Kampeertenten, Markiezendoek

Zakvoeringen voor Costuums

Tussenvoeringen voor Costuums

Colbert-voeringen

**Lakens en Slopen
Strijkplankendoek**

**Rugweefsels, Pleisterdoek
Meeloperdoek, Handwerkstof**

Bedrukte gordijnstoffen

Overhemden, Lingerie, Voeringen

Bijlage III. Motieven van desinvesteringen in de KRL industrie in de periode

1960– 2000

(exclusief kunststofbedrijven)

Achterliggende oorzaak	1960–1985	Fr	%	Onderneming / werkmaatschappij 1985–2000.	Fr	%	Tot. %
1. Onvoldoende rendement. - Sectorale herstructurering vanwege structurele verliezen.'60-'85 - Onvoldoende rendement op korte en/of langere termijn. '85-2000	Spinnerij Nederland: Van Heek Scholco, KNTC, Schuttersveld, Textielgroep Twenthe, Bamshoeve Groep en Tubantia	2 2 2		Gamma Holding: Hatéma Retail, Sanderson Tapijt Alle interieur activiteiten.	2 9		
	TSB Finishing & Printing Comb: KNTC/TSB, B-W/Lakatek en NBW	3		KNTC: VS activiteiten Franse activiteiten Griekse textielactiviteiten	5 2 5		
	Weverij De Ploeg: Capelle Coutura	1		Blijdenstein Willink: V.S activiteiten Müller Zell (D)	3 1		
	Palthe Regenb.v.Beurden KTV: Palthe Almelo	1					
	Jansen & Tilanus: Sportkleding	1					
	Totaal	12	16	Totaal	27	35	51
2. Past niet meer, geen synergie.	Gamma Holding: v.d.Bergh Auto accessoires	1		Gamma Holding: P P M OostZuid Ramaer, Ets. Schaeffer.	1 2		
	KNTC: Spontor Groep	1		GH/KNTC/Schuttersveld; Conet	1		
	VSW Bedtextiel: Wisselink	1		KNTC: Bieze Stork, G.H.Kayser Conf. Service bv's, TCCconsultants	2 4		
			Blijdenstein Willink: BlycoProducts, Displays, Fabrics Weverij Winterswijk	3 1			
Totaal	3	2	Totaal	14	18	20	
3. Te kleinschalig				Gamma Holding: De Haes Holland, Molkenboer – Ten Hoopen	2		
				KNTC: Ten Cate Espanola, Phoenix, Fica Textiel Huishouddivisie	3 3		
				Totaal	8	10	10
4. Fin. middelen ter verbetering fin. structuur	Van Heek & Co: Jute Ter Horst, Westfál. Jute Spin/Web. Boekelose. St. Blekerij, Sp. Germania	2 2		Twenthe: Koala, Stilo Print, Damai Bedmode	3		
	KNTU: Hokatex, Artuck, Firet	3					
	Totaal	7	9	Totaal	3	4	13
5. Fin. middelen voor strategische aankopen				KNTC: Lantor / Firet, Hokatex.	2		
				Blijdenstein Willink: Wasserijen, 50% Permess.	2		
				Totaal	4	5	5
6. Politiek/econ. ontwikkelingen				KNTC: Mooi RiverTextiles	1	1	
				Totaal	1		1
Totaal	Totaal	22	27	Totaal	57	73	100

Alleen die desinvesteringen zijn vermeld waarvan de bedrijven nadien meerdere (> 3) jaren hebben bestaan
Fr. = frequentie

Bijlage IV. Sterfhuisconstructies in de KRL-industrie 1960–2000

Binnen 4 jaar beëindigd	4 x	Na meer dan 15 jaar beëindigd	3 x
Sponsor Tricotage Ind. (Van Heek & Co conc) 1968. Overname door KNTC 1972. Overgenomen door Stoom Spinnerij Twenthe	JV		
Bamshoeve Groep (KNTU) 1973. Overname door investeringsgroep 1976. Overgenomen door stichting (overheid) 1978. Overgenomen door Spinnerij Nederland, daarbinnen geleidelijk sluiting	O	Stilo Print (Holiday Textiles, Tebbe BV) 1981. Activa aankoop door Text.Groep Twenthe Nieuwe naam StiloPrint 1996. MBO 2000. Sluiting productie Stilo Print, nu handel	O
Jerseyfabriek Kerssemakers (KNTU) 1972. Overname door van Beurden 1974. Faillissement	O	De Haes Holland (KNTU) 1972. Overname door Gamma Holding 1995. Overname door BW 1997. Sluiting.	O
TVE (Nino Nederland) 1980. Doorstart door oude en nieuwe aand.houders Nieuwe naam TVE 1982. Liquidate, doorstart ETV later Hofkes	O	Molkenboer-Ten Hoopen (KNTU) 1972. Overname door Ames Textile Corp.(VS) 1985. Overname door Gamma H. 1990. Overname door NJI. 1995. Handelonderneming, van Zwart	O
Binnen 5 - 15 jaar beëindigd	8 x	Nog bestaand in 2000	7x
Eurocover (Tetem) 1969. Doorstart door NBW Nieuwe naam Eurocover 1980. Meegezogen in faillissement NBW	O	Lakatex (TSB Finishing & Printing Comb.) 1980. Overname door BW/Lakatex Handhaving naam Lakatex 2004. Sluiting Lakatex	O
Fibrotex (Transburg, Van Heek & Co conc.) 1969. Overname door NBW Nieuwe naam Fibrotex 1980. Meegezogen in faillissement NBW.	JV	Ned. Jute Industrie (Ter Horst) 1982. Overname door stichting Nieuwe naam N.J.I. 2002. Faillissement.	TA
Nino Nederland (Menko-Scholten, KNTU) 1972. Overname door Nino (D) Nieuwe naam Nino Nederland 1980. Sluiting weverij, doorstart veredeling TVE	O	Nicolon. (Van Heek & Co concern) 1968. Partiële overname KNTC 1974. Restant overname door KNTC	O
Jolentex (Jordaan - Ter Weeme, KNTU) 1972. Overname door Duitse textielonderneming Nieuwe naam Jolentex 1979. Doorstart met nieuwe aandeelhouders Nieuwe naam Elias Jorzolino BV 1984. Faillissement Doorstart met oude/nieuwe aandeelhouders 1992. Overname door Portugese textiel fabriek JMA Verkoopkantoor JMA Nederland	O	Gaudium (De Batavier) 1976. Turnaround met nieuwe aandeelhouders Nieuwe naam Gaudium Kon.J.A.Raymakers (Kon.J.A.Raymakers) 1984. Turnaround met nieuwe aandeelhouders	TA TA
Gelre Fashion (Posterholt) 1976. Doorstart, LIOF 50% nieuwe aandeelhouder Nieuwe naam Gelre Fashion 1984. Faillissement	O	Artex (Artex) 1990. Turnaround door Hunter Douglas	TA
Helmond. Bontwev. (Raymakers-DidasVer.Bontw.) 1980. Turnaround door nieuwe aandeelhouders Nieuwe naam Helmondse Bontweverij 1989. Sluiting productie, verder als handelsbedrijf	TA	L.van Heek (Van Heek-Scholco) 1994 Turnaround door Stoneville Enterprises	TA
Dessina (Tebbe) 1982. Doorstart door investering groep 1995. Sluiting productie, nu handel	O		
TTV (ETV + Hofkes) 1993. Doorstart oude en nieuwe aandeelhouders Nieuwe naam TTV 2000. Sluiting	O		

Noten

Noten bij hoofdstuk 1

- 1 Bijen, J.W., *De zin van het nutteloze. Rarakië van de 19e eeuwse jaren in de 20ste eeuw*, Rotterdam 1970.
- 2 Lievegoed, B.C.J., *De levensloop van de mens*, 9^e druk, Rotterdam: Lemniscaat, 2004, 9.
- 3 Knapen, Ben, *De man en zijn staat, Johan van Oldenbarnevelt 1547-1619*, Amsterdam 2008, 14.
- 4 Peters, Thomas J. en Waterman Jr., Robert H., *Excellente Ondernemingen, Kenmerken van succesvol management*, Utrecht/Antwerpen 1982, 42-45.
- 5 Hamel, G. en Prahalad, C.K., *De strijd om de toekomst*, Schiedam: Scriptum Management, 6^e druk 2006, 19-20.
- 6 Wissema, J.G., *De kunst van strategisch ondernemerschap*, Den Haag 1996, 237.
- 7 Wisselink, J., *Industriële concentratie en Euromarkt* (afscheidscollage NEH), *Economisch Statistische Berichten (ESB)* 19 oktober 1960, 3.
- 8 Zie hoofdstuk 2, tabel 2.2.
- 9 Zie hoofdstuk 3, grafiek 3.2.
- 10 Jager, J.L. de., *Albert Heijn. De memoires van een optimist*, Baarn 1997, 236.
- 11 Zie hoofdstuk 5, tabel 5.3.
- 12 Bilderbeek, J., *Financiële Ratio analyse*, Leiden 1977, 2.
- 13 Yin, Robert K., *Case study research, design and methods*, Thousand Oaks/London/New Delhi, 3^d edition 2003, 98 en 1.
- 14 Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, en A.G.E. van der Meer-Middelburg, *Open interviews*, Houten 1996, 26 en 30.

Noten bij hoofdstuk 2

- 1 Tinbergen, J., *De les van vijftig jaar*, Amsterdam 1969, 82.
- 2 Vries, Joh.de, *De Nederlandse economie tijdens de 20ste eeuw*, Bussum 1977, 107.
- 3 Zanden, Jan Luiten van *Een klein land in de 20ste eeuw*, Utrecht 1997, 183 en 184.
- 4 Eurostat Brussel, *NRC Handelsblad*, 1 maart 2000.
- 5 Zanden van Jan Luiten; *Een klein land...*, 176 en 201.
- 6 Idem, 201.

- 7 Brink, J.R.M. van den, *Zoeken naar een heilstaat. Opbouw, neergang en perspectief van de Nederlandse welvaartsstaat*, Elsevier, Amsterdam/Brussel 1983, 444.
- 8 Vries, Joh.de, *De Nederlandse economie...*, 91, 92 en 106.
- 9 Idem, 106.
- 10 Idem, 108.
- 11 Rutten, F.W., *Verval, herstel en groei, lessen voor het economisch beleid gelet op het leergeld van twintig jaar*, Utrecht 1995, 47.
- 12 Vries, Joh.de, *De Nederlandse economie...*, 106.
- 13 Emanuel, H., 'De ontwikkeling der loonkostenniveaus in de verwerkende industrie der EEG landen 1950-1966', *E.S.B.* 9 oktober 1986, 939-943.
- 14 Brouwers G., 'Schemering', *E.S.B.* 5 januari 1972, 4.
- 15 Smits, J.P., 'Economische ontwikkeling 1800-1995', 24, in: Ronald van der Bie & Pit Dehing, *Nationaal Goed. Feiten en cijfers over onze samenleving, ca. 1800-1999*, CBS, Voorburg /Heerlen 1999.
- 16 Vries de Joh., *De Nederlandse economie...*, 107 en 108.
- 17 Rutten F.W., *Verval, herstel en groei...*, 47.
- 18 Brink, J.R.M. van den, *Zoeken naar een heilstaat...*, 453 e.v.
- 19 Zanden, Jan Luiten van, *Een klein land...*, 97.
- 20 Idem, 188.
- 21 Idem, 212.
- 22 Idem, 227.
- 23 Compaijen B. en Butter F.A.G. den, *De Nederlandse economie 2. Algemeen- en financieel-economische beleidsanalyse*, Groningen, 1996, 92.
- 24 Rutten F.W., *Verval, herstel en groei...*, 50.
- 25 Zanden, Jan Luiten van, *Een klein land...*, 219-226.
- 26 Szász, A. 'Het wisselkoersdebat', in E. den Dunnen, *Zoeklicht op beleid*, Leiden/Antwerpen, 1981, 303-323; Zanden, Jan Luiten van, *Een klein land...*, 220.
- 27 Hulst, N.van: 'De effectiviteit van de geleide loonpolitiek in theorie en praktijk', in Jan Luiten van Zanden, *Een klein land...*, 221.
- 28 Lubbers, R.F.M. en Lemckert, C. 'The influence of the natural gas on the Dutch economy', in: Griffiths, R.T.; *The economy and politics of the Netherlands since 1945*, Den Haag 1980, 87-114, in Jan Luiten van Zanden, *Een klein land...*, 224.

- 29 Diverse Statistische Jaarboeken CBS en Zanden, Jan Luiten van, *Een klein land...*, 225.
- 30 Smits, J.P., 'Economische ontwikkeling...', 25.
- 31 Compaijen, B. en Buter, F.A.G.den, *De Nederlandse economie...*, 90.
- 32 Zanden, Jan Luiten van, *Een klein land...*, 188.
- 33 Brink, J.R.M. van den, *Zoeken naar een heilstaat...*, 376.
- 34 Rutten, F.W., *Verval, herstel en groei...*, 52.
- 35 Compaijen, B. en Buter, F.A.G.den, *De Nederlandse economie...*, 93.
- 36 *Why economic policies change course. Eleven case studies*, OECD, Parijs 1988; Rutten F.W., 'De betekenis van Tinbergen en Zijlstra voor de ontwikkeling van de economische wetenschap en het economische beleid in Nederland na de tweede wereldoorlog', Lezingenserie *De erfplanters*, Stichting literaire activiteiten Amsterdam 1989, 23.
- 37 Zanden, Jan Luiten van, *Een klein land...*, 228.
- 38 Compaijen en Den Buter, *De Nederlandse economie...*, 92-93.
- 39 Zanden, Jan Luiten van, *Een klein land...*, 227.
- 40 Bruggeman, Jan en Camijn, Aart, *100 Jaar centrale ondernemingsorganisaties in Nederland*, Immerc, Wormer, 1999, 269 en rapporten van de Commissie Wagner, *Plaats en toekomst van de Nederlandse Industrie*.
- 41 Zanden van Jan Luiten, *Een klein land...*, 229.
- 42 Rutten, F.W.; *Verval, herstel en groei...*, 58.
- 43 Zanden, Jan Luiten van, *Een klein land...*, 230.
- 44 Rutten, F.W., 'De betekenis van Tinbergen en Zijlstra...', 21.
- 45 *The Netherlands. Transforming a market economy*, IMF, Washington DC, March 1999, 8; Hogenboom, R.J. en Vliet M. van, *Uitgepolderd...*, Den Haag 2000-2, 32.
- 46 Compaijen en Den Buter, *De Nederlandse economie...*, 96.
- 47 Bruggeman en Camijn, *100 Jaar centrale ondernemingsorganisaties in Nederland*, 9.
- 48 Hogenboom en Van Vliet, *Uitgepolderd...*, 32.
- 49 Hogenboom en Van Vliet, *Uitgepolderd...*, 6; I.M.F., *The Netherlands...*, 33.
- 50 Hogenboom en Van Vliet, *Uitgepolderd...*, 33.
- 51 Hulst, N.van, 'De baten van het marktbeleid', *E.S.B.* 10 april 1996, 316-320.
- 52 *Le Figaro* 29 juli 2001.
- 53 *NRC Handelsblad* 4 december 2001.
- 54 Raad van Economische Adviseurs (REA), *Voorjaarsnota 2005*, 1.

Noten bij hoofdstuk 3

- 1 *KRL jaarverslag 1977*, 31.
- 2 *Volgend jaar wordt het rustig. 60 Jaar Mölnlycke SCA Hygiene Products UCM*, Hoogezand 2003, 13.
- 3 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Plaats en toekomst van de Nederlandse industrie*, Den Haag 1980, 280.
- 4 Idem, 22 en 23.
- 5 Idem, 21 en 22; Economic Commission for Europe, *Structure and change in European industry*, New York, 1977, 5-11.
- 6 Idem, 27 en 29.
- 7 Idem, 310 en 311.
- 8 Adviescommissie inzake het industriebeleid, *Een nieuw industrieel élan*, juni 1981, 3.
- 9 Idem, 8 en 11.
- 10 Idem, 5, 6 en 7.
- 11 *NIMA Marketing Lexicon*, Groningen 1999, 25.
- 12 Idem.
- 13 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Plaats en toekomst...*, 24.
- 14 Idem, 23, tabel 5.
- 15 Nationale Investeringsbank, *Koplopers en achterblijvers in de bedrijvenwereld*, Den Haag 1987, 5.
- 16 Idem, 8.
- 17 Idem, 9.
- 18 CBS Nationale Rekeningen, Bruto Binnenlands Product marktprijzen.
- 19 CBS *Statistisch Jaarboek 2000*, 318.
- 20 Bunt, J., Wynia, S., en Kloosterman, L.P.O., *Commercieel Management*, Groningen 1994, 388.
- 21 *Bedrijfstoets chemie, metaalproducten, bouwrijfverheid en uitgeverijen*, Den Haag, MEZ, 1995, 7-14.
- 22 Bouwens, Bram in: *Mees Pierson Visie Magazine*, november 2000.
- 23 Metzke, Marcel, *Kortsluiting. Hoe Philips zijn talenten verspilde*. Nijmegen 1991 en *Let's make things better*, Nijmegen 1997.
- 24 Metzke, *Kortsluiting...*, 72.

- 25 Idem, 119.
- 26 Idem, 153.
- 27 Metz, *Let's make things better...*, 11, 12 en 179.
- 28 *Men's Health*, 'Zuivelmythes', 21 augustus 2006.
- 29 Diverse publicaties Nederlands Zuivel Instituut en Winkler Prins 1993–2004.
- 30 Serné, Marc, 'RSV enquête' in 'Scheepsbouw', *NRC Handelsblad*, 20 april 2000.
- 31 Lugt, Hans van der, 'Altijd de concurrent aftroeven' in 'Scheepsbouw', *NRC Handelsblad*, 20 april 2000.
- 32 Banning, Cees in 'Scheepsbouw', *NRC Handelsblad*, 20 april 2000.
- 33 Bunt, J., Wynia, S., en Kloosterman, L.P.O., *Commercieel Management...*, 5.
- 34 Voogd, C. de, *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken*, Vlissingen 1993, 100. Zie voor de achtergronden van de rol van de overheid bij de scheepsbouwindustrie ook: Dekker, Ariëtte, *Cornelis Verolme*, Amsterdam 2005.

Noten bij hoofdstuk 4

- 1 Prast, Henriëtte, 'Wanneer bijziendheid en concurrentie een recept voor crisis vormen', *Me Judice* 1, oktober 2008.
- 2 Rosenboom, Th., *Publieke werken*, Amsterdam 2000.
- 3 Bunt, J., Nog niet gepubliceerd boek hoofdstuk 9, 'Veranderingsmanagement en strategische vernieuwing'.
- 4 Stikker, D.U, zoals geciteerd in 'Het Plan Stikker', *Over vroeger*, 2007 no: 1, 8.
- 5 Markham, Jesse W., & Wilson, C.E., 'Forword', in Harrigan: *Stratigics for declining businesses*, Massachusetts/Toronto 1980, XI.
- 6 Voogd de, C., *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken*, Vlissingen 1993, 148.
- 7 Heuss, Ernst, *Allgemeine Markttheorie*, Tübingen/Zürich 1965, 85-90 in; Voogd de, C., *De neergang van de scheepsbouw ...*, 148.
- 8 Lamfalussy, A., *Investment and growth in mature economies. The case of Belgium*, London, 1961, 79, in; Voogd de, C., *De neergang van de scheepsbouw ...*, 148.
- 9 Porter, Michael, *Concurrentiestrategie, analyse methoden voor bedrijfstakken en industriële concurrenten*, Amsterdam/Antwerpen 1992, 257.
- 10 Porter, Michael, *Over concurrentie*, Amsterdam/Antwerpen 1999, 96.
- 11 Harrigan, Kathryn Rudie, *Strategies for declining businesses*, Lexington-Massachusetts/Toronto 1980.
- 12 Porter, *Concurrentiestrategie...*, 282–301.
- 13 Encarta Naslagbibliotheek Winkler Prins, 1993–2004.
- 14 Lievegoed, B.C.J., *De levensloop van de van de mens*, Rotterdam 1976, 19^e druk 2004, 30-31.
- 15 Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John & Wong, Veronica. *Principes van marketing*, Europese editie, Schoonhoven, 2^e druk 2000, 515.
- 16 *Corporate Change: A look at how long established companies change*, Royal Dutch Shell Group Planning PL/1, 1983; De Geus, Arie, *De levende onderneming*, Scriptum Management Schiedam 1997, 15.
- 17 Rooy, Ellen de, *A brief desk research study into the average life expectancy of companies in a number of countries*, Stratix Consulting Groep, Amsterdam 1996.
- 18 Londen, H. van, *De waarde en waarden van concerns*, 2^e druk, Stichting Management Studies/Van Gorcum & Comp. Assen 2000, 15-16.
- 19 Porter, *Concurrentiestrategie...*, 160, 161 en 165.
- 20 Harrigan, *Strategies...*, 3-5.
- 21 Porter, *Concurrentiestrategie...*, 165.
- 22 Domsdorf, E.P.M.W., *De mislukte textiel fusie. De ondergang van de KNTU*, Hengelo 2006, 304.
- 23 Churchill, Neil C. & Lewis, Virginia L., 'The five stages of small business growth', *H.B.R.* May-June 1983, 30-50.
- 24 Bunt, J., Wynia, S., & Kloosterman, L.P.O., *Commercieel Management 1*, Groningen 1994, 7.
- 25 Kotler, Philip e.a., *Principes van Marketing...*, 520-521.
- 26 Voogd, C.de, 'Uittredingsbarrières bij de neergang van bedrijfstakken', *E.S.B.* 4 jan. 1995, 9-13.
- 27 Bibeault, D.B., *Corporate turnaround: how managers turn losers into winners*, New York 1982.
- 28 Haynes, William, W., *Managerial Economics*, Dallas VS 1963.

- 29 Sopers, J.M.M., *Turnaroundmanagement, het saneren van ondernemingen in moeilijkheden*, Deventer 1994, 38.
- 30 Wissema, J.G., *De kunst van het strategisch ondernemerschap*, Deventer 5^e druk 1996, 33.
- 31 Lievegoed, B.C.J., *College dictaat sociale pedagogiek, inzonderheid de bedrijfs pedagogiek*, NEH Rotterdam 1962 en Nathans Hanna; *Adviseren als tweede beroep*, Deventer 1991.
- 32 Bunt e.a., *Commercieel management...*, 111.
- 33 Porter, Michael, *Concurrentiestrategie...*, 262 e.v.
- 34 Sopers, J.M.M., *Turnaroundmanagement...*, 38-45; Voogd, C.de, 'De voorspelbaarheid en de herkenbaarheid van trendbreuken', *Nijenrode Management Review* nr. 5 Juli/Augustus 1997' 78-85 en 'Uittredingsbarrières...', 9-13.
- 35 Porter, Michael, *Concurrentiestrategie...*, 265 e.v.
- 36 Zwan A. van der, Paauwe, J., Dorp, B.van, *Uit het dal*, Schiedam 1991, 50.
- 37 Voogd, C de, 'De voorspelbaarheid...', 78-85.
- 38 Simon, H., *Administrative Behaviour*, 1976, ch. 11: 'Selective Perception' volgens J.Bilderbeek, *Grensverving in bedrijfskundig perspectief*, afscheidscollage Universiteit Twente 2008.
- 39 Porter, *Concurrentiestrategie...*, 266.
- 40 Sopers, *Turnaroundmanagement...*, 38-45.
- 41 Voogd, C.de, *De voorspelbaarheid...* 78-85.
- 42 Gunsteren, L.A. van, Kwik, R., *Slecht weer management*, Utrecht/Antwerpen 1984.
- 43 Kübler-Ross, Elisabeth, *Death*, Englewood Cliffs 1975, 10.
- 44 Porter, *Concurrentiestrategie...*, 4.
- 45 Geus, Arie de, *De levende onderneming...*, 20.
- 46 Peters, Thomas J. & Waterman Jr., Robert H., *Excellente Onderneming. Kenmerken van succesvol management*, Utrecht/Antwerpen 1982, 42-45.
- 47 Prahalad, C.K. & Hamel, G., 'Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?'. *Strategic Management Journal*, vol. 15 (1994).
- 48 Voogd, C.de, *De voorspelbaarheid ...*, 78-85.
- Textilindustrie auf den Rückzug. Schiftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Band 7, München: Beck, 2001, 9.*
- 3 *Plaats en vooruitzichten van de Nederlandse KRL industrie*, Arnhem: Centraal Bureau KRL industrie, 1963, 5.
- 4 Idem, 15.
- 5 *Economisch overzicht KRL 1960*, 47-49.
- 6 Gorp, P.J.M. van, *Tilburg eens de wolstad van Nederland*, Eindhoven: Bura boeken, 1987, 195.
- 7 Persoonlijke mededeling E.P. Krudop, oud voorzitter Nederlandse Textieljaarbeurs.
- 8 Spaendonck, B.J.van, *De wolindustrie na de Tweede Wereldoorlog*, niet gepubliceerd artikel, Tilburg ca. 1990, 1.
- 9 Stegeman, H.M., *100 jaar VTO*, Enschede: Drukkerij Loth, Enschede, 1988, 31.
- 10 *KRL Infotex 2 juli 1998*.
- 11 Gorp, P.J.M. van, *Tilburg eens de wolstad...*, 249.
- 12 Idem, 251.
- 13 Idem, 265.
- 14 Idem, 275-276.
- 15 Idem, 275-277 en 283-285.
- 16 Idem, 196 e.v.
- 17 Jaaroverzicht Fenewol 1981-1982, 4.
- 18 Goldschmidt, H.O., *Rapport inzake het structuuronderzoek in de kamgaren weverijen*, Tilburg, 1969, 89 en 90.
- 19 Goldschmidt, H.O., *Rapport inzake het structuuronderzoek...*, 13.
- 20 Spaendonck, B.J.van, *Het laatste bedrijf*, Tilburg: Stichting tot Behoud van Tilburgs Cultuurgoed, Tilburg, 2004, 72.
- 21 Persoonlijke ervaring van de schrijver.
- 22 Jaarverslag 1970-1971, *Verriko Visie*, Jaargang 25 no. 4, 123.

Noten bij hoofdstuk 6

- 1 Boot, J.A.P.G., *De Twentsche Katoennijverheid 1830- 1875*, Amsterdam 1935 en Trompetter, C., *Agriculture, Proto-industry and Mennonite Entrepreneurship. A history of the textile industries in Twente 1600-1815*, Amsterdam, 1997 en Fischer, E.J., *Fabriqueurs en fabrikanten. De Twentse katoennijverheid en de onderneming Spanjaard te Borne tussen ca. 1800 en 1930*, Utrecht 1983.
- 2 Fischer, E.J., Gerwen, J.L.J.M.van en Winkelman, H.J.M., *Bestemming Semarang. Geschiedenis van de textielabrikanten*

Noten bij hoofdstuk 5

- 1 Moes, J.K.S., *Stof uit het Leidse verleden*, Leiden: matrijs, 1989, 8.
- 2 Lindner, Stephan H., 'Den Faden verloren' in: *Die Westdeutsche und Französische*

- Gelderman in Oldenzaal 1817–1970*, Oldenzaal/Amsterdam 1991, 35.
- 3 Scholliers, P., *Wages, Manufacturers and Workers in the Nineteenth-Century Factory. The Voortman Cotton Mill in Ghent*, Oxford/Washington D.C., 1996, 23.
 - 4 Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme. Opkomst, bloei en neergang van de textielonderneming Van Heek & Co te Enschede*, Leiden 1984, 13.
 - 5 Schelven, A.L. van, 'Brabant en Twente vergeleken met Leiden', in: Moes, J.K.S. en Vries, B.M.A., *Stof uit het Leidse verleden*, Utrecht 1991, 176.
 - 6 Wisselink, J., *De vestigingsfactoren der katoenindustrie in de Verenigde Staten van Amerika*, Rotterdam 1928, 54 en 174.
 - 7 Jager, J.L.de, *De draad van de toekomst. Opkomst tegenslag en voorspoed van Koninklijke Nijverdal-Ten Cate 1945-1990*, Zutphen 1991, 15.
 - 8 Fischer, van Gerwen en Winkelman, *Bestemming Semarang...*, 35.
 - 9 De Jager, *De draad van de toekomst...*, 17.
 - 10 Winkler Prins, 7^e druk, deel 10, 366 en deel 13, 761.
 - 11 De Jager, *De draad van de toekomst...*, 17.
 - 12 Jacobs, M.G.P.A. en Maas, W.H.G., *Een leven in kleur. Textieldrukkerij Vlisco*, 's Hertogenbosch 1960, 24.
 - 13 Fischer, van Gerwen en Winkelman, *Bestemming Semarang...*, 98.
 - 14 Van Schelven, *Onderneming en familisme*, 51.
 - 15 Idem, 64.
 - 16 *De economische positie van de Nederlandse KRL-industrie en haar afzetproblemen in binnen- en buitenland*, Arnhem: Vereniging KRL-industrie, 1953/1954, 16.
 - 17 *50 Jaar Vakraad voor de confectie industrie*, Amsterdam: VCI, 1997, 15.
 - 18 Van Schelven, *Onderneming en familisme*, 53.
 - 19 Idem, 51.
 - 20 Stegeman, H.M., *100 Jaar V.T.O.*, Enschede 1988, 6.
 - 21 Idem.
 - 22 *De Notenkraaker*, 21 Aug. 1910, in: Van Schelven, *Onderneming en familisme*, 61.
 - 23 Idem, 52.
 - 24 Idem, 84 en 85.
 - 25 Stegeman, H.M., *100 Jaar V.T.O...*, 24.
 - 26 Vervoort, C.A., 'Het conflict 1923-1924' en 'Tussen twee stakingen', in: Stegeman, *100 Jaar V.T.O.*, 27.
 - 27 Kroese, W.T., *Vormen van samenwerking in de Nederlandsche Katoenindustrie*, Leiden 1946, 534-535.
 - 28 Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme...*, 212.
 - 29 Wisselink, J., *Tweede Rationalisatierapport voor de Nederlandse katoenindustrie*. E.I.T. Rotterdam Aug. 1936.
 - 30 Idem, 89.
 - 31 Kroese, W.T., *Vormen van samenwerking...*, 534 en 535, en *Plaats en vooruitzichten van de Nederlandse KRL-industrie*, Velp: Centraal Bureau KRL, 1963, 16.
 - 32 Jaarverslag Schuttersveld 1967.
 - 33 Rudolf van Puyenbroek in *Elseviers Magazine* van 14 januari 1978.
 - 34 Ledenlijst met enkele aanvullingen, in *Economisch Overzicht KRL*, 1960.
 - 35 Knoester, J., *De Nederlandse katoennijverheid op de drempel van morgen*, Rotterdam 1967, 13.
 - 36 Kuile, J.H. ter, *Het verhaal van een textielbaron*, 2-3. Ter Kuile was directeur van de Enschedese spinnerij Tubantia, heeft zijn herinneringen aan diverse personen laten lezen, maar overleed in 2007. Tot dusver zijn deze herinneringen niet uitgegeven.
 - 37 Kats, W., *Textielvereniging K.R.L. 1948-1988. Een terugblik*. Kats was oud directeur/secretaris van de branchevereniging KRL-industrie.
 - 38 Economisch Overzicht KRL, 1960, 53.
 - 39 Ledenlijst met enkele aanvullingen, in: *Economisch Overzicht KRL*, 1960.
 - 40 Lew van Coeverden, F.L.J., *A New Holland Exports*.
 - 41 Ledenlijst met enkele aanvullingen, in: *Economisch Overzicht KRL*, 1960.
 - 42 Ledenlijst met enkele aanvullingen, in: *Economisch Overzicht KRL*, 1960.
 - 43 *Economisch Overzicht KRL*, 1958, 22.
 - 44 Idem, 53.
 - 45 *Combinaties, fusies en andere vormen van samenwerking in de Nederlands K.R.L.industrie*, Centraal Bureau KRL, 19 september 1966.
 - 46 Knoester, J., *De Nederlandse katoennijverheid...*, 12.
 - 47 Idem, 12.

- 48 *A study on cotton textiles*, Genève: GATT, 1966, 60.
- 49 Verstegen, S.W., *Innovatie in de Nederlandse katoenindustrie*, Den Haag: Min. van Econ. Zaken, 1990, 23.
- 50 Idem, 22.
- 51 *Plaats en vooruitzichten van de Nederlandse KRL industrie*, Arnhem: Centraal Bureau K.R.L. 1963, 15 en 16.
- 52 Idem.
- 53 *Handelingen 2^e kamer 1966/67*, II B 8800, hfdst. XIII nr 2, 11.
- 54 Economisch Overzichten KRL 1954 t/m 1960.
- 55 *Economisch Overzicht KRL*, 1955, 27.
- 56 Heslinga, M.W., *Twentse Textielarbeiders, een sociografische schets*, Utrecht 1954, in: Van Schelven, *Onderneming en familisme...*, 106.
- 57 Idem.
- 58 Van Heek, F., en IJzerman, Th.J., *Beeld en werkelijkheid van de Twents/Achterhoekse textielindustrie*, Leiden, 1957, IX.
- 59 Idem.
- 60 Idem, 7 en 11.
- 61 Idem, 18 - 22.
- 62 Mc Kinsey-onderzoek, november 1981 blz. 2-3.
- 63 Waarden, F. van, Vroom, B. de, Laurier, J., *Fabriekslevens. Persoonlijke geschiedenissen van arbeiders, fabrikanten, managers en andere betrokkenen uit de Twentse textielindustrie*, Zutphen 1986, Interview met Th. Enklaar, 176.
- 64 Goldschmidt, H.O., *Structuurrapport inzake de Nederlandse kamgarenindustrie*, Federatie Nederlandse Wolindustrie, 1969, 113.
- 65 KSW, resp. KNTC, Jaarverslagen 1950-1965.
- 66 Jaarverslagen Stoomspinnerij Twenthe.
- 67 Van Schelven, *Onderneming en familisme...*, 175 en Fischer e.a., *Bestemming Semarang*, 342.
- 68 H. Oyens & Zonen: *Beleggingsrapport. De Nederlandse K.R.L. industrie*, Amsterdam, Oktober 1965, 31.
- 69 Idem, 4 .
- 70 *Economisch Overzicht KRL*, 1959, 36.
- 71 Oyens, *Beleggingsrapport...*, 4.
- 3 Jaarverslag Schuttersveld 1967, 10.
- 4 Loopuyt, J., *Onderzoek Katoenspinnerijen...*, Schoten (B) 1976, 13.
- 5 *Economisch Overzicht KRL 1960*, 58.
- 6 Raadgevend Bureau Berenschot, *Rapport naar aanleiding van het einde van de KNTU*, 'Samenvatting en conclusies', 1973, 8.
- 7 Druenen, Peter van, *Prima kwaliteit en scherp concurrerende prijzen. De geschiedenis van bv H.van Puijenbroek te Goirle 1865-1990*, 34.
- 8 Fischer e.a., *Bestemming Semarang...*, 254.
- 9 *Bamshoeve 75 jaar*, 1971, 9.
- 10 Schelven, Dr. A.L. van, *Onderneming en familisme...*, 132.
- 11 *Dagblad Tubantia*, 10 september 1973.
- 12 Kuile, J.ter, *Het verhaal van een textielbaron*, hfdst. 11, 2 (niet gepubliceerd).
- 13 Jaarverslag Bamshoeve 1977.
- 14 Jaarverslag Stoomspinnerij Twenthe 1975.
- 15 Domsdorf, E.P.M.W., *De mislukte textielfusie...*, Hengelo/ Haaksbergen: Uitgeverij Smits van 1876, 2006, 315.
- 16 Loopuyt, Ir.J., *Onderzoek katoenspinnerijen...*, 3.
- 17 *Samenvatting Nederlandse spinnerijproblematiek*, Velp: Centraal Bureau KRL, 1977.
- 18 *Economisch Overzicht KRL 1961*, 24.
- 19 *Economisch Overzicht KRL 1976*, 19.
- 20 Economische – en Jaaroverzichten KRL-industrie betreffende jaren.
- 21 Jaaroverzichten Textielvereniging KRL 1999, 9, en 2000, 4.
- 22 Jaaroverzicht Textielvereniging KRL 1993, 24.
- 23 Idem.
- 24 Jaaroverzichten KRL 1993, 28, en 1996, 26.
- 25 *De economische positie van de Nederlandse KRL-industrie en haar afzetproblemen in binnen en buitenland in 1953/1954*, 16. Velp: Centraal Bureau KRL.
- 26 *Plaats en vooruitzichten van de Nederlandse K.R.L.-industrie*, Arnhem: Centraal Bureau KRL, 1963, 18.
- 27 Idem, 17.
- 28 *De economische positie van de Nederlandse KRL industrie en haar afzetproblemen in binnen en buitenland in 1953/1954*, Arnhem: Centraal Bureau KRL, 16.
- 29 Kroese, W.T., 'De oorsprong van de wasdruk textiel op de kust van West Afrika', *Textielhistorische bijdragen*, jrg. 17 (1976), 48 en 50.

Noten bij hoofdstuk 7

- 1 *Economisch Overzicht KRL 1959*, 20.
- 2 *Jaaroverzicht Textielvereniging KRL 1993*, 24.

Noten hoofdstuk 8

- 1 *Volgend jaar wordt het rustig. 40 Jaar Mölnlycke SCA Hygiene Products*, Hoogezand: UCM, 2003, 9.
- 2 Kurt Salmon Associates, *Richtlijnen voor een beleidsplan voor de kleding – en tricotage-industrie*, Ministerie van Economische Zaken, Mei 1982, 14.
- 3 Eigen ervaring van de schrijver; Jaarverslag Schuttersveld 1967; Beukelaar, H. de, en Horst, J.G. ter, *Geweven Goed, de textielgeschiedenis van Aalten en Bredevoort*, Aalten 1993, 186 en Domsdorf E.P.M.W., *De mislukte textielfusie. De ondergang van de KNTU*, Hengelo, 2006, 311.
- 4 Deiters, P., *Rusland aangekleed, Rusland uitgekled, dertig jaar werken in Rusland voor de Berghaus groep*, Klosters Switzerland: Pieter Deiters, 2001, 35.
- 5 Idem, 172.
- 6 Idem, 63 en 64.
- 7 Kurt Salmon Associates, *Richtlijnen...*, 6, 7 en 8.
- 8 Idem, 12 t/m 14.
- 9 Charro, F.Th.de, 'Lonen in de textielindustrie, een vergelijking tussen enkele West Europese landen', *ESB*, 2 februari 1981, 847.
- 10 Mc Kinsey, *Mogelijkheden tot het verbeteren van de perspectieven van de Nederlandse textielindustrie*, Ministerie van Economische Zaken November 1981, 1- 4. .
- 11 Persoonlijke mededeling P.de Lange, oud directeur Nino Nederland.
- 12 Domsdorf E.P.M.W., *De mislukte textielfusie. De ondergang van de KNTU*, Hengelo: Smits van 1876, 2006, 154-159.
- 13 Jaarverslagen KNTU 1970 en NBW 1975.
- 14 Jaarverslagen BW 1980, 1985, 1998 en 1999.
- 15 EIT (Economisch Instituut voor de Textielindustrie), *Steuurmaatregelen door de Europese overheden een ondoorzichtige materie*, Rapport 203, EUR Juni 1978, 7-19.
- 16 Swarttouw, C.N.F., 'Jaarverslag Vertriko 1970/71', *Vertriko Visie*, 25^{ste} jaargang no.4, 180.
- 17 ANP / NRC *Handelsblad* 190908.
- 18 Persoonlijke mededeling A. Engelsman, oud directeur Kon. Weverij Meyerink & Zn.
- 19 Persoonlijke mededelingen F. Criegee, te Schüttorf (D), directeur diverse textielbedrijven in West- en Oost-Duitsland.
- 20 Persoonlijke mededeling C. Lodiers, oud medewerker van MEZ.
- 21 Zie bijv. 'Die künftige Arbeitsteilung zwischen arme und reiche Ländern', in: *Zeitschrift für Allgemeine und Textile Marktwirtschaft*, 1968, nr. 4, en 'Trade policy and employment growth', in: *International Labour Review* nr. 5 van mei 1970.
- 22 O'Mahony, M. and Ark, B. van, *DG Enterprise, EU productivity and competitiveness: An industry perspective*, European Commission, 2003.
- 23 *Economisch Overzicht K.R.L. 1960*, 37.
- 24 Verduyn, Ludwig, *Beaulieu pleit onschuldig*, Leuven 1992, 97-100.
- 25 *CBS Statistisch Jaarboek 1994*, 168: 217 bedrijven met meer dan 20 werknemers.
- 26 Bilderbeek, J. en Schütte P.M.; *Passieve euthanasie voor bedrijven zonder toekomst*. TH&MA, extern kwartaalblad van de T.H.Twente April 1983 blz. 16.
- 27 Persoonlijke mededeling van H.Zwartz, oud directeur jute weverij S.I.Zwartz.
- 28 Arbeitgeberkreis Gesamttextil Frankfurt, *Arbeitskosten der Textilindustrie. Internationaler Vergleich 1990*, Tabel VI.
- 29 Ondernemingsplan Spinnerij Nederland 1988, bijlage A, 1.

Noten bij hoofdstuk 9

- 1 *The economist*, January 1st 2005, 47.
- 2 Jong, H.W.de, 'De concentratiebeweging in de Amerikaanse economie', *ESB* 24 februari 1988, 203.
- 3 *NIMA Marketing Lexicon*, Groningen 1999, 181.
- 4 Brealy, Richard A., Myers Stewart C., *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill Boston, 2003, 930-937.
- 5 Jong, H.W. de, *Fusies en overnames. Het concentratieproces in de Westerse markteconomie in de twintigste eeuw*, Den Haag 1988, 30; zie ook Wassenberg, A.F.P., 'Strategische allianties: over de rationaliteit van driehoeksverhoudingen', in: J.C.K.W.Bartel, *Fusies en Acquisities*, Houten 1994, 323.
- 6 Ansoff, I., *Corporate Strategy*, (Rev. Ed.) Harmondsworth 1987, 82.
- 7 Verwaaijen, Ben, *De Volkskrant* 1 april 2006.

- 8 Jong, H.W. de, 'De concentratiebeweging...', 207.
- 9 Haan, Franciska de, *Een eigen patroon. Geschiedschrijving van een joodse familie en haar bedrijven ca. 1880-1964*, Amsterdam 2002, 308; zie ook Jaarverslag Texoprint 1964.
- 10 Briefwisseling Kroese-Wisselink 8 juli 1968, privé-archief G.J.Kroese Almelo.
- 11 Sluiterman, Keetie E., *Kerende Kansen, Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw*, Amsterdam 2003, 205.
- 12 Jong, H.W. de, *De concentratiebeweging...*, 203-207; 'De concentratiebeweging in de Europese economie', *ESB* 2 maart 1988, 224-229.
- 13 Idem.
- 14 Sluiterma, Keetie E., *Kerende Kansen...*, 205.
- 15 Jong, H.W. de, 'De concentratiebeweging: verklaring en resultaat', *ESB* 9 maart 1988, 252.
- 16 Schenk, H., 'Fusies als economisch en strategisch verschijnsel' en Wassenberg, A.F.P., 'Strategische Allianties', in: J.C.K.W. Bartel e.a. (red.), *Fusies en Acquisities*, 35 resp. 333, Houten 1994.
- 17 Jong, H.W. de, 'De concentratiebeweging: verklaring...', 252.
- 18 Jong, H.W. de, 'De concentratiebeweging in de Europese economie', *ESB* 2 maart 1988, 228.
- 19 Vleesenbeek, H.H., *De eerste grote industriële fusie in Nederland na de Tweede wereldoorlog. Het ontstaan van Nijverdal ten Cate*, Rotterdam 1981.
- 20 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst. Opkomst, tegenslag en voorspoed van Koninklijke Nijverdal-Ten Cate*, Zutphen 1991, 34.
- 21 Idem, 35.
- 22 Vleesenbeek, *De eerste grote fusie...*, 116-117.
- 23 Jager, de, *De draad...*, 35.
- 24 Vleesenbeek, *De eerste grote fusie...*, 154.
- 25 Idem, 137 en 139.
- 26 Jager, de, *De draad...*, 52.
- 27 Idem, 54.
- 28 Mededeling mevrouw Kim Raymakers-Van Eck.
- 29 Schelven, A.L.van, *Onderneming en familisme. Opkomst, bloei en neergang van der textielonderneming Van Heek & Co te Enschede*, Leiden 1984, 107-108.
- 30 Jager, de, *De draad...*, 64; Vleesenbeek, *De eerste grote fusie...*, 155.
- 31 Jaarverslag Koninklijke Nijverdal-Ten Cate 1957.
- 32 Persoonlijke mededeling A. Meijer, oud directeur Ten Cate Protect BV.
- 33 Vleesenbeek, *De eerste grote fusie...*, 149 e.v.
- 34 Eindrapport Bureau Berenschot naar aanleiding van de ondergang van de KNTU, 2-3.
- 35 Waarden, F. van, Vroom, B. de, Laurier, J., *Fabriekslevens...*, Zutphen 1987, interview met D.Jordaan en A.H. ter Weeme, 77.
- 36 Eindrapport Bureau Berenschot naar aanleiding van de ondergang van de KNTU, 3.
- 37 Persoonlijke mededelingen F. van Heek en J.Scholten.
- 38 Jaarverslag KNTU 1968, 5.
- 39 Jaarverslag KNTU, 6.
- 40 Eindrapport Bureau Berenschot naar aanleiding van de ondergang van de KNTU, 3.
- 41 Idem.
- 42 Jaarverslag KNTU 1964, 8.
- 43 Jaarverslag KNTU 1962, 6.
- 44 Jaarverslag KNTU 1968, 8.
- 45 Waarden van F, Vroom de B, Laurier J. *Fabriekslevens...*, 85.
- 46 Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme...*, 166 en 232.
- 47 Idem.
- 48 Idem, 118.
- 49 Idem, 107-108.
- 50 Idem, 125-126.
- 51 Persoonlijke mededeling oud directeur H.P.Talsma.
- 52 Idem.
- 53 Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme...*, 119-120.
- 54 Idem, 129.
- 55 Idem, 126.
- 56 Idem, 132.
- 57 Idem, 127.
- 58 Idem, 127-128.
- 59 Idem, 130.
- 60 Idem, 131-132.
- 61 Idem, 176.
- 62 Idem, 124.
- 63 Idem, 133.
- 64 Idem, 122-124 en 134.

- 65 Taxatierapport R.N.Afman, rijksaccountant te Almelo, H.G.Hootsen, accountant te Almelo en H.J.Ribbink, accountant te Hengelo van juli 1957, in Nijhof, W.H., *J.H.van Heek. Kunst, katoen kastelen*, Zwolle 2008, 522.
- 66 Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme...*, 176-181.
- 67 Idem, 137.
- 68 Idem, 138.
- 69 Idem, 142.
- 70 Idem, 147.
- 71 Idem, 204.
- 72 Jacobs, M.G.P.A. en Maas, W.H.G., *Een leven in kleur*, 's Hertogenbosch 1996, 104.
- 73 Idem, 104.
- 74 Idem, 123.
- 75 Haan, Franciska de, *Een eigen patroon. Geschiedschrijving van een joodse familie en haar bedrijven ca. 1880-1964*, Amsterdam 2002, 277 en 285.
- 76 Idem, 375.
- 77 Idem, 293.
- 78 Idem, 305.
- 79 Jaarverslag Texoprint 1964, 10.
- 80 Jaarverslag Texoprint 1965.
- 81 Jacobs, M.G.P.A. en Maas, W.H.G., *Een leven in kleur...*, 125.
- 82 Idem, 133.
- 83 Jaarverslag Texoprint 1967, 9.
- 84 Jacobs, M.G.P.A. en Maas, W.H.G., *Een leven in kleur...*, 134.
- 85 *Wijzer*. Personeelsinformatieblad Gamma Holding, 29 september 1989, 8.
- 86 Idem.
- 87 Idem, en jaarverslag Gamma Holding 1974.
- 88 Jaarverslag Hatéma – Texoprint 1970, 6 en 7.
- 89 *Wijzer*, 29 september 1989, 11.
- 90 Jaarverslag Gamma Holding 1971, 7.
- 91 Waarden F. van, Vroom, B. de, Laurier, J. *Fabriekslevens...*, 83.
- 92 Vereenigde Accountantskantoren, Rapport KNTU 30 november 1964.
- 93 Waarden F. van, Vroom, B. de, Laurier, J. *Fabriekslevens...*, 85.
- 94 Jaarverslag Blijdenstein-Willink 1960, 15.
- 95 Jaarverslag Blijdenstein-Willink 1959, 11.
- 96 Mededeling oud directeur Permess B.Kist.
- 97 Waarden, F. van, Vroom, B. de, Laurier, J., *Fabriekslevens...*, 73 .
- 98 Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme...*, 98.
- 99 Oorschot, J.M.P. van, *Eindhoven, een samenleving in verandering. Deel 2 De industriële ontwikkeling van Eindhoven 1945-1960*, Eindhoven 1982, 630.
- 100 Jaarverslag BEHTI 1964, 11.
- 101 Oorschot, J.M.P. van, *Eindhoven, een samenleving in verandering...*, 631.
- 102 Idem, 632.
- 103 Wallinga, J. en Dijk, Th. Van, *Wevers in Woldere*, Stichting Waalres Erfgoed 1998, 48.
- 104 Nota *Samenvatting Nederlandse spinnerijproblematiek*, K.R.L. Velp 1976.
- 105 Brief MEZ aan Spinnerij Nederland BV i.o. Velp, d.d. 28 februari 1978.
- 106 Gelderman, E.A., *Nota Herstructurering K.R.L. spinnerijen*, 24 november 1977.
- 107 Koffijberg, F. van, Gooi en Eemlander 6 augustus 1988.
- 108 Jaarverslag KNTC 1979, 9.
- 109 Schenk, H., *Fusies...*, 36.

Noten bij hoofdstuk 10

- 1 Gelderman, Ph.J., *Instrumenten voor strategisch beleid*, Groningen 3^e druk 2002, 188.
- 2 Wheelen, T.J. & Hunger, J.D., *Strategic Management*, Reading USA 1990, 205.
- 3 Idem, 206.
- 4 Fischer, E.J., Gerwen, J.L.J.M. van en Winkelman, H.J.M., *Bestemming Semarang. Geschiedenis van de textielabrikanten Gelderman in Oldenzaal 1817-1970*, Oldenzaal/Amsterdam 1991, 217.
- 5 Idem, 272, 288, 296 en Jaarverslag H.P.Gelderman 1966.
- 6 Nijhof, W.H., *J.H.van Heek, kunst, katoen kastelen*, Zwolle 2008, 522.
- 7 Fischer, E.J., Gerwen, J.L.J.M. van en Winkelman, H.J.M., *Bestemming Semarang. Geschiedenis van de textielabrikanten Gelderman in Oldenzaal 1817-1970*, Oldenzaal/Amsterdam 1991, 289.
- 8 Wheelen, T.J. & Hunger, J.D. *Strategic Management...*, 207.
- 9 Bilderbeek, J., *Financiering en financiële analyse*, collegedictaat Bedrijfskunde Universiteit Twente, 3^e uitgave, 217.
- 10 Verstegen, S.W., *Innovatie in de Nederlandse katoenindustrie*, Beleidsstudies technologie

- MEZ, Den Haag 1990, 29-39 en persoonlijke ervaring van de schrijver.
- 11 Wheelen, T.J. & Hunger, J.D. *Strategic Management...*, 206.
 - 12 Wallenburg, M. van, *Management accounting. Methoden van opbrengst en kostencalculatie*, 's Hertogenbosch 1998, 124.
 - 13 Harrigan, Kathryn Rudie, *Strategies for Declining Businesses*, Lexington, Massachusetts/Toronto 1980.
 - 14 Bilderbeek, J., *Financiering en financiële analyse*, 253.
 - 15 Bunt, J., Wijnia, S. en Kloosterman, L.P.O., *Commercieel management*, Groningen 1994, 75.
 - 16 Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal, Utrecht/Antwerpen 11^e druk 1984, deel 2.
 - 17 Wallenburg, M. van, *Management accounting...*, 276 e.v.
 - 18 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst*, Zutphen 1991, 197 en 198.
 - 19 Idem, 198-200 en bijlage I tabel 2.
 - 20 Bunt, J., Wijnia, S. en Kloosterman, L.P.O., *Commercieel management...*, 76.
 - 21 Porter, Michael E., *Concurrentiestrategie*, Amsterdam/Antwerpen 6^e druk 1998, 35-47.
 - 8 Slot, R., *Kostenvariabiliteit en variabele kostencalculatie*, en Verburg, P., *De betekenis van de kosteninformatie voor de besluitvorming*, Bedrijfseconomische monografieën XXXIII, Leiden 1962 en XLI, 1966.
 - 9 Drunen, P. van, 'Prima kwaliteit, scherp concurrerende prijs', De geschiedenis van BV Textielfabriek H.van Puijenbroek te Goirle, Uitgeverij Waterstad Rotterdam 1990, 36-37.
 - 10 Jaarverslag Blijdenstein-Willink 1979.
 - 11 *Nima lexicon*, 3^e druk, Groningen 1999, 205 + aanvulling.
 - 12 Fischer, E.J., Gerwen, J.L.J.M. van en Winkelman, H.J.M., *Bestemming Semarang. Geschiedenis van de textielfabrikanten Gelderman in Oldenzaal 1817-1970*, Oldenzaal/Amsterdam 1991, 287.
 - 13 Persoonlijke mededelingen van de voormalige verkoopleider en de ontwerpster bij KNTC, H.en A. Coppes.
 - 14 Eigen ervaring van de schrijver.
 - 15 Jaarverslag Spinnerij Nederland 1978.
 - 16 Jaarverslagen Spinnerij Nederland 1978-1987.
 - 17 Boterenbrood, Helen van, *Weverij De Ploeg*, Uitgeverij 010 Rotterdam 1989, 72.
 - 18 Gelderman, Ph.J., *Instrumenten voor ondernemingsbeleid*, Groningen 2002, 101.
 - 19 Persoonlijke mededelingen H.J.A.G. van Son, directeur Van Oerle Alberton.
 - 20 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst*, Zutphen 1991, 232 en 234.
 - 21 Persoonlijke mededeling H.Weerkamp, oud-groepsmaatschappij directeur KNTC.
 - 22 Luimes, W. en Spitholt, M.G.M., *Ontvlechting van concernonderdelen*, proefschrift Universiteit Twente 1994, 142-143.
 - 23 Jaarverslag Gamma Holding 1996, 16.
 - 24 Jaarverslag Gamma Holding 1999, 12 en 24.
 - 25 Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme*, Leiden 1984, 173-179.
 - 26 Jaarverslag KNTU 1970.
 - 27 Jaarverslag Textielgroep Twenthe 1995-1998.
 - 28 Jaarverslag Blijdenstein-Willink 1985.
 - 29 Sopers, J.J.M., *Turnaround management. Het saneren van ondernemingen in moeilijkheden*, Deventer 1994, 7.
 - 30 Paauwe, J., 'Turnaroundmanagement in perspectief', in: A. van der Zwan e.a. (red.), *Uit het dal...*, 6.
 - 31 A.van der Zwan e.a. (red.), *Uit het dal...*, 2.

Noten bij hoofdstuk 11

- 1 Harrigan, Kathryn Rudie en Porter, Michael E., 'Eindspelstrategieën voor bedrijfstakken in verval', in: Porter over concurrentiestrategieën, Amsterdam / Antwerpen 1999, 93-109.
- 2 Harrigan, Kathryn Rudie, *Strategies for Declining Businesses*, Lexington, Massachusetts/Toronto 1980, 15-19.
- 3 Jaarverslag van de Bontweverij De Batavier over 1973, 5 en 7.
- 4 Zwan, A. van der, 'Hfdst.4. Het overwinnen van de crisis', in: A. van der Zwan, B. van Dorp en J.Paauwe (red.) *Uit het dal. Turnaround Management in Nederland*, Schiedam 1991, 50.
- 5 Persoonlijke mededeling van oud directeur van Tetem E.P.Krudop.
- 6 *Bedrijfskundig Zakboek*, 4^e druk Doetinchem 2005, F 774 e.v.
- 7 Wallenburg, M. van, *Management Accounting, methoden van opbrengst- en kostencalculatie*, 's Hertogenbosch 1998, 121-142.

- 32 Slatter, S., *Corporate recovery. Successful turnaround strategies and their implementation*, Harmondsworth 1984.
- 33 Sopers, J.M.M., *Turnaround management...*, Deventer 1994, 27-37.
- 34 Paauwe J., 'Turnaroundmanagement in perspectief...', 17.
- 35 Verslag Persconferentie Blijdenstein-Willink 16 april 1991, 2 en 3.
- 36 Persoonlijke mededeling directeur J. Dröge van Innofa.
- 37 Domsdorf, E.P.M.W., *De mislukte textielfusie*, Uitgeverij Smit van 1876, Hengelo 2006, 49-53.
- 38 *De Twentsche Courant* 11 september 1973.
- 39 Perscommentaren op 10 september 1973 en 11 september 1973 in *Dagblad Tubantia* en *De Telegraaf*; Zie ook Domsdorf, *De mislukte textielfusie*, 272-293.
- 40 Domsdorf, 244.
- 41 Jaarverslag Bamshoeve 1976, 3.
- 42 Domsdorf, 304 en 305.
- 43 Persoonlijke mededeling oud-Bamshoeve directeur B.Wilmink, zie ook *Dagblad Tubantia* 3 oktober 1979.
- 44 Persoonlijke mededeling H.Tuchter, commercial manager JMA Benelux.
- 45 Persoonlijke mededeling oud-directeur P. de Lange.
- 46 Domsdorf, E.P.M.W., *De mislukte textielfusie...*, 298, 406 en 407 en *Dagblad Tubantia* 9 april 2005.
- 47 Persoonlijke mededelingen W.J.Peijnenburg oud-directeur NJI en *Dagblad Tubantia* 15 september 1988.
- 48 Eigen ervaring van de schrijver.
- 49 Persoonlijke mededeling oud-Gaudium directeur L. Wamelink.
- 50 Jaarverslagen De Batavier 1972-1975.
- 51 Willink, B., *Heren van de Stoom*, Zutphen 2006, 274 en persoonlijke mededelingen bewindvoerder Domsdorf.
- 52 Persoonlijke mededeling oud-Gaudium directeur L. Wamelink.
- 53 Persoonlijke mededeling oud directeur J. van Hout.
- 54 Persoonlijke mededeling oud directeur K. van Leeuwen.
- 55 Idem, 49-53 en Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme...*, 146.
- 56 Kuile, J.H. ter, niet uitgegeven herinneringen, 81.
- 57 Schelven, A.L.van, *Onderneming en familisme...*, 138.
- 58 Idem, 147.
- 59 Wisselink, J., *De vestigingsfactoren der katoenindustrie in de Vereenigde Staten van Noord-Amerika*, proefschrift NEH 1928.
- 60 Jager, J.L.de, *De draad van de toekomst...*, 150.
- 61 Persoonlijke mededelingen van H.P. ter Kuile, en H.P. ter Kuile, 'Een der oudste textielfabrieken in Enschede. Ter Kuile Cromhoff', 'n *Sleepsteen*, nr. 67, zomer 2001, 3-13.

Noten bij hoofdstuk 12

- 1 Metze, Marcel, *Anton Philips 1874-1951. Ze zullen weten wie ze voor zich hebben*, Amsterdam 2004, 125 en 128.
- 2 Haan, Franciska de, *Een eigen patroon. Geschiedschrijving van een joodse familie en haar bedrijven ca.1880-1964*, Amsterdam 2002, 15 en 114.
- 3 Bunt, J., Wijnia, S. en Kloosterman, L.P.O., *Commercieel management*, Groningen 1994, 163.
- 4 *Nima Marketing Lexicon*, begrippen en omschrijvingen, Wolters – Noordhoff, Groningen 1999, 25.
- 5 Idem, 25.
- 6 Idem, 26.
- 7 Schroeff, H.J.van der, *Leiding en organisatie van het bedrijf*, Amsterdam/Antwerpen 1962, 235-275.
- 8 Ansoff, Igor, *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, vol. 35 nr. 5, Sept/Oct 1957, 113-124.
- 9 Bilderbeek, J., *Financiering in het kubische stelsel*, Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar aan de T.H.Twente, 1980, en Abell D.A., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey 1980.
- 10 Douma, S., *Ondernemingsstrategie*, Groningen 3^e druk 2000, 95.
- 11 Hamel, G. en Prahalad, C.K., *De strijd om de toekomst*, Schiedam 6^e druk 2006, 153.
- 12 Bunt, J., Wijnia, S. en Kloosterman, L.P.O., *Commercieel Management*, 156.

Noten bij hoofdstuk 13

- 1 Ansoff, I., *Corporate Strategy*, Harmondsworth rev.ed. 1987, 82

- 2 Hooff, G. van, 'Katoenspinnen', in: H.W.Lintsen (red.), *Geschiedenis van de techniek in Nederland. De wording van een moderne samenleving 1800-1890*, deel 3 1990, 35/36
 - 3 Kuile, J.H. ter, niet gepubliceerd manuscript, hfdst. 2, 2
 - 4 Jaarverslag Schuttersveld 1964
 - 5 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst*, Zutphen 1991, 129
 - 6 Gelderman, Ph.J., *Instrumenten voor ondernemingsbeleid*, Groningen 2002, 191
 - 7 Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme. Opkomst, bloei en neergang van de textielonderneming Van Heek & Co te Enschede*, Leiden 1984, 211
 - 8 Wallinga, J. i.s.m. Van Dijk, Th., *Wevers in Woldere. 150 jaar Linnenweverijen Van Dijk & Zn.*, Waalre 1998, 48
 - 9 Jaarverslag Textielgroep Twenthe 1981, 11
 - 10 Wallinga J. i.s.m. Van Dijk Th., *Wevers in Woldere...*, 41 en Jos F. van Dijk i.s.m. Riny van Gerven, *125 Jaar Walra v/h Van Dijk Manders & Co*, Waalre 1998, 35
 - 11 Wallinga, J. i.s.m. Van Dijk, Th., *Wevers in Woldere...*, 43
 - 12 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst...*, 181
 - 13 Schroeff, H.J. van der, *Leiding en organisatie van het bedrijf*, Amsterdam/Antwerpen 1962, 237
 - 14 Idem, 239
 - 15 Bunt, J., Wijnia, S. en Kloosterman, L.P.O., *Commercieel management*, Groningen 1994, 17, 18 en 75
 - 16 Idem, 17, 18 en 75
 - 17 Schroeff, H.J. van der, *Leiding en organisatie van het bedrijf...*, 257
 - 18 Jaarverslag KNTU 1963, blz. 7 en hfdst. 16.2.3.3.
 - 19 Jaarverslag Schuttersveld 1967
 - 20 Waterschoot, J. van, 'Voorwoord' in: *Prima kwaliteit, scherp concurrerende prijs. De geschiedenis van de Textielfabriek H.van Puijenbroek te Goirle 1865-1990*, Rotterdam 1990
 - 21 Bunt, J., Wijnia, S. en Kloosterman, L.P.O., *Commercieel management...*, 14
 - 22 Boterenbrood, Helen, *Weverij De Ploeg*, Rotterdam 1989, 28
 - 23 Idem, 35
 - 24 Druenen, Peter van, *De geschiedenis van BV Textielfabrieken H.van Puijenbroek te Goirle...*, Rotterdam 1990 33
 - 25 Jaarverslag Blijdenstein Willink 1981, 5
 - 26 Dekker, Ariëtte, *Cornelus Verolme. Opkomst en neergang van een scheepsbouwer*, Amsterdam 2005, 131, 182, 238, 239, 275 en 465. Alsmede persoonlijke gesprekken met oud-directeuren E.Jonker en A.Verkuypen van BW en oud directeur G.Geesink van KTV
 - 27 Persoonlijke mededeling B.Kist, oud-directeur van Permess en eigen ervaring van de schrijver
 - 28 Haan, Francisca de, *Een eigen patroon. Geschiedschrijving van een joodse familie en haar bedrijven ca. 1880-1964*, Amsterdam 2002, 293
 - 29 Douma, S., *Ondernemingsstrategie*, Groningen 2000, 172-173
 - 30 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst...*, 60, 88, 139, 227 en 264
 - 31 Eigen ervaring van de schrijver
 - 32 De Jager, 95, 139, 140 en 148
 - 33 Jaarverslagen Blijdenstein-Willink 1961 en 1966
 - 34 Kuile, J. H. ter, Niet gepubliceerd manuscript, hfdst.10
 - 35 Idem, hfdst 2, 2
- Noten bij hoofdstuk 14**
- 1 Wijers, G.J., *Horizontale synergie*, Assen 1994, 16
 - 2 Ansoff, I., *Corporate strategy*, rev.ed. London 1988, 109
 - 3 Van Dale, 'Groot woordenboek der Nederlandse taal' 12^e druk Utrecht/Antwerpen 1992, 660
 - 4 Bowman, Clif, *The essence of strategic management*, Englewood Cliffs 1990, 125
 - 5 Li, Xiaorong, *Diversification and Corporate Performance: Evidence from China*, Maastricht School of Management 2007, 4 ,1 en 78
 - 6 Jager, J.L.de, *De draad van de toekomst*, Zutphen 1991, 146, 147 en 176, en jaarverslag KNTC 1985
 - 7 Bedrijfsinformatieblad *Gamma Wijzer* 29 september 1989, 8
 - 8 Bunt, J., Wijnia, S. en Kloosterman, L.P.O., *Commercieel management*, Groningen 1994, 74
 - 9 Jordaan, D. en Weeme, A.H. ter, 'De laatste generatie wordt fabrikant', in

- F. van Waarden, B. de Vroom, J. Laurier, *Fabriekslevens*, Zutphen 1987, 81-82
- 10 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst...* 77, 82 en 87
 - 11 'Die grössten Textielunternehmen der Welt', *Infotex*, mededelingenblad voor de KRL-industrie 9 januari 2004
 - 12 *Nima Marketing Lexicon*, Groningen 3^e druk 1999, 189
 - 13 Schroeff, H.J. van der, *Leiding en organisatie van het bedrijf*, Amsterdam/Antwerpen, 2^e druk 1962, 240
 - 14 Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme*, Leiden 1984, 211
 - 15 Persoonlijke mededeling E. Jonker, oud-directeur van Blijdenstein-Willink
 - 16 Persoonlijke medelingen F. en H. Huiskes oud-directeuren De Tuunte
 - 17 Jaarverslagen Gamma Holding, 1985, 7; 1986, 4; 1989 en 1996
 - 18 Jaarverslagen Macintosh
 - 19 Dale, van, *Handwoordenboek van hedendaags Nederlands*, 2^e druk 1996
 - 20 Douma, S., *Ondernemingsstrategie*, Groningen 2000, 192-197
 - 21 Persoonlijke mededeling J. de Winter; 'Overzicht ontstaan Nicolon', niet uitgegeven, 4
 - 22 Mededeling oud-directeur BSB J.B. van Heek
 - 23 Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme*, 124
 - 24 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst*, Zutphen 1991, 147
 - 25 Persoonlijke mededeling oud-directeur TTC H. Coppes
 - 26 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst*, 190, en jaarverslag KNTC 1985
 - 27 Persoonlijke mededeling H. Zwartz, oud-directeur S.I. Zwartz
 - 28 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst*, 217
 - 29 Haan, Francisca de, *Een eigen patroon*, 73, en Jaarverslag Texoprint 1964
 - 30 Dale, van, *Handwoordenboek van hedendaags Nederlands*, 2^e druk 1996
 - 31 Kuile J. ter, niet uitgegeven manuscript
 - 32 Jaarverslagen KNTC en Gamma Holding van de betreffende jaren
 - 33 Bowman, H.E., 'Risk seeking by troubled firms', *Sloan Management Review*, Summer 1982, 33-41

Noten bij hoofdstuk 15

- 1 *Liber amicorum*, afscheid van KNTC van G.A. Reudink, blz. 80
- 2 Jaarverslag KNTC 1959, 16
- 3 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst. Opkomst tegenslag en voorspoed van Koninklijke Nijverdal- Ten Cate 1945-1990*, Zutphen 1991, 90
- 4 Idem, 82
- 5 Diverse jaarverslagen KNTC rond 1960
- 6 Jaarverslag KNTC 1961, 19
- 7 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst...*, 97 en Jaarverslag KNTC 1960, 19
- 8 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst...*, 132
- 9 Idem, 166
- 10 Idem, 148 en 161
- 11 Fusiebericht KNTC en HPGelderman 3 februari 1970
- 12 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst...*, 97 en Jaarverslag KNTC 1960, 162
- 13 Idem, 163
- 14 Idem, 168
- 15 Herinnering van de schrijver
- 16 Idem, 1973, 14
- 17 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst...*, 168-169
- 18 Persoonlijke mededeling oud-directeur Ten Cate Protect, A. Meijer
- 19 Luijpen, R., 'Improviseren', in: F. van Waarden, B. de Vroom & J. Laurier J., *Fabriekslevens*, Zutphen 1987, 152
- 20 Jaarverslag KNTC 1977, 7
- 21 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst...*, 97 en Jaarverslag KNTC 1960, 214 en 228
- 22 Jaarverslagen KNTC 1974 en 1976
- 23 Jaarverslagen KNTC 1978 en 1980
- 24 Jaarverslagen KRL en KNTC van de betreffende jaren
- 25 Hedeman, KWF, Spanjaard, Catricot, Ten Cate Mode, Texoro, Reysoo, Fatrix, Spontor, Gelderman, Andex-Ten Cate: 11 = 73.3% gestaakt, Meyerink, Permess, Baurichter en TC Glas voortgezet: 4 = 26,7%
- 26 De Jong, H.W., 'De concentratiebeweging: verklaring en resultaat', *ESB* 9 maart 1988, 253
- 27 Persoonlijke mededeling Mr. J. Alberdingk. Thijm, oud-voorzitter RvB
- 28 Jager, J.L. de, *De draad van de toekomst...*, 197
- 29 Idem, 253

- 30 Een ginning mill is een productieschakel tussen de katoenverbouw en de spinnerijen
- 31 Eigen waarneming van de schrijver
- 32 Jaarverslagen KNTC 1990, 16 en 1993, 17
- 33 Fentener van Vlissingen, Paul, *Ondernemers zijn ezels*, Amsterdam 1995, 94-95
- 34 Eigen waarneming van de schrijver
- 35 Jaarverslag KNTC 1996, 28
- 36 Jaarverslag KNTC 1998, 10
- 37 Idem, 31
- 38 Zie ook jaarverslagen KNTC 1995, 13-14 en 1998, 17 en 38
- 39 Jaarverslagen KNTC 1985 en 2000
- 40 Jaarverslag KNTC 2000, 16
- 41 Jaarverslag KNTC 1999, 12 en 2000I, 12
- 42 *Infotex*, informatieblad Textielvereniging KRL, 9 januari 2004.
- 43 Verschuieren, Jos. M.Th., *Jan Fentener van Vlissingen*, Helmond 1990, 113
- 44 Gamma Holding: Presentatie M.Veringa voor de Stichting Textielgeschiedenis 25 november 2004
- 45 Jaarverslagen Gamma Holding 1993, 8; 1994, 6 en 2003
- 46 Jaarverslagen Texoprint/Gamma Holding 1968, 1972 en 1982, en bedrijfsinformatieblad *Gamma Wijzer*, 29 september 1989, 11 en 30
- 47 Verschuieren Jos. M.Th., *Jan Fentener van Vlissingen*, 118 en Jacobs. M.G.P.A. en Maas W.H.G., *Leven in kleur*, 143. Uitgeverij Historion 1996.
- 48 Jacobs, M.G.P.A. en Maas W.H.G., *Leven in kleur*, 's Hertogenbosch 1996, 143
- 49 Mededelingen oud-directeur Vlisco en oud-RvB-lid Gamma Holding J.F. van der Elst
- 50 Persbericht Gamma Holding eerste halfjaar 2004, *Infotex*, 3 september 2004
- 51 Jaarverslag Gamma Holding 1981, 4 en 1982, 5
- 52 Idem 1998, 15
- 53 Idem 1994, 6
- 54 Idem 2000, 7, 27 en 29
- 55 Lambrechtsen, A.P., 'Ten Geleide' in: Verschuieren Jos.M.Th., *Jan Fentener van Vlissingen...*
- 56 Bedrijfsinformatieblad *Gamma Wijzer*, 29 september 1989, 9
- 57 Jaarverslag Texoprint 1970, 6 en 7
- 58 *Gamma Wijzer* 29 september 1989 en jaarverslagen Gamma Holding
- 59 Jaarverslag Gamma Holding 1983, 4
- 60 Idem 2000, 4
- 61 Idem 1997, 13
- 62 Idem 2000, 32
- 63 *Infotex* van KRL 9 januari 2004•
- 64 Haan, Francisca de, *Een eigen patroon*, Amsterdam 2002, 277 en 293
- 65 *Gamma Wijzer*, 8
- 66 Toespraak directeur G.H.Hordijk bij het 100-jarig bestaan van Schellens in 2002
- 67 Jaarverslag Texoprint 1968, 5
- 68 *Gamma Wijzer*, 15
- 69 Jaarverslag Gamma Holding 1975, 5
- 70 Idem 1989, 5
- 71 Idem 1990, 4
- 72 Idem 1992, 4
- 73 Idem 1984, 4
- 74 Idem 1985, 7
- 75 Idem 1986, 4
- 76 *Gamma Wijzer*, 29 september 1989, 28
- 77 Idem, 28
- 78 Jaarverslag Gamma Holding 1989, 5
- 79 Idem 1995, 17
- 80 Idem 1998, 26 en 27
- 81 *Gamma Wijzer* 29 september 1989 en jaarverslagen Gamma Holding en KRL van de betreffende jaren
- 82 Jaarverslag Gamma Texoprint 1970, 5
- 83 Idem 1990, 4
- 84 Idem 1977
- 85 Idem 1990, 6
- 86 Idem 1998, 18-19 en 1999, 24
- 87 Jaarverslagen Gamma Holding en KRL van de betreffende jaren
- 88 Jaarverslag Gamma Holding 2000, 4 en 17
- 89 Jaarverslag Gamma Holding 2000, 14-28 en 2002, 15
- 90 Jaarverslag KNTU 1968, 5
- 91 Domsdorf, E.P.M.W., *De mislukte textielfusie*, Hengelo 2006, 343
- 92 Idem, 12 en 343
- 93 Jaarverslagen KNTU 1966, 3 en KNTC 1966, 4
- 94 Fischer E.J., Gerwen, J.L.J.M. van en Winkelman, H.J.M., *Bestemming Semarang. Geschiedenis van de textielabrikanten Gelderman in Oldenzaal 1817-1970*, Oldenzaal/Amsterdam, 283
- 95 Jaarverslag KNTU 1963, 7
- 96 Domsdorf, E.P.M.W., *De mislukte textielfusie...*, 177-178
- 97 Jaarverslagen KNTU 1964, 26 en 1967, 26
- 98 Jaarverslag KNTU 1966, 12

- 99 Mondelinge mededeling oud-directeur P.de Lange
- 100 Domsdorf, E.P.M.W., *De mislukte textielfusie*, 177
- 101 Jaarverslag KNTU 1969, 6
- 102 Domsdorf, E.P.M.W., *De mislukte textielfusie*, 98-99
- 103 Jaarverslag KNTU 1969, 4
- 104 Jaarverslag KNTU 1970, 4
- 105 Domsdorf, E.P.M.W., *De mislukte textielfusie*, 298
- 106 Jaarverslag BW 1965, 6
- 107 Jaarverslag BW 1969, 5
- 108 Jordaan, D. en Ter Weeme, A., 'De laatste generatie wordt fabrikant', in: F. van Waarden e.a. (red.), *Fabriekslevens*, 73-74
- 109 Jaarverslag BW 1969, 6
- 110 Mededeling oud-directeur E.Jonker
- 111 Jaarverslag BW 1982, 6
- 112 Jaarverslagen BW en KRL in de betreffende jaren
- 113 Jaarverslag BW 1986, 6
- 114 Idem 1986, 6
- 115 Idem 1987, 3
- 116 Idem 1987, 8
- 117 Idem 1987, 6 en 1988, 7
- 118 J.Schaberg op persconferentie BW, 16 april 1991
- 119 Jaarverslag BW 1993, 14
- 120 Idem 1998, 6
- 121 Idem 1995
- 122 Jaarverslagen Twenthe van de betreffende jaren
- 123 Jaarverslag Textielgroep Twenthe 1985, 11
- 124 Idem 1988, 6
- 125 Idem 1989, 8
- 126 Idem 1991, 31
- 127 Idem 1992, 29
- 128 Idem 1993, 46-47
- 129 Idem 1994, 14
- 130 Idem 1997, 9
- 131 Idem 1992, 26 en 1995, 24
- 132 Idem 1999, 8
- 133 Jaarverslagen Schuttersveld 1963, 22 en 1964, 12
- 134 Jaarverslag Schuttersveld 1964, 8
- 135 Idem 1964, 8
- 136 Idem 1964, 8
- 137 Idem 1968, 17
- 138 Jaarverslagen Schuttersveld, zie ook bijlage I. 8
- 139 Jaarverslag Schuttersveld 1981, 7: 83%
- 140 Idem 1972, 10
- 141 Idem 1976, 18
- 142 Idem 1979, 11
- 143 Idem 1979, 16
- 144 Idem 1981, 9, 11 en 12
- 145 Idem 1981, 12: 'Vooruitzichten 1982'
- 146 Persoonlijke mededeling oud-directeur N.G. R. van Heek
- 147 Bos, Wouter, in: 'Mythes over uitverkoop ontzenuwd', rede uitgesproken op de eerste bijeenkomst van het Holland Financial Centre te Amsterdam, *NRC/Handelsblad* 6 september 2007
- 148 Persoonlijke mededeling oud-directeur E.P.Krudop
- 149 Jaarverslag NBW 1974
- 150 Idem 1977, 8
- 151 Bilderbeek, J., College cyclus *Corporate Finance* Universiteit Twente, diverse jaren, laatstelijk collegejaar 2007/2008; zie ook verwante samenvatting in jaarverslag Gaudium, Winterswijk 2006
- 152 Zoeter, Titia, Verhoog, Jeroen, *Meihuizen, zes generaties ondernemen*, Noordwijk 1998, 36
- 153 Dagblad *Tubantia*, 16 juni 1990
- 154 Gerwen J.L.J.M. van, *Elke dag een draadje, 150 jaar jute en linnenweverij S.I.Zwartz te Oldenzaal 1835-1985*, Oldenzaal 1985, 7
- 155 Idem, 118

Noten bij hoofdstuk 16

- 1 Ansoff, Igor, *Corporate strategy*, rev. ed. London 1988, 184 en 188.
- 2 Claes, P.F., *Risicomangement*, Groningen/Houten 2004, 12-13.
- 3 Idem, 39.
- 4 Idem, 42.
- 5 O.a. Kuile, J. ter, Niet gepubliceerd manuscript, 13.2.
- 6 Bowman, H.E., 'Risk seeking by troubled firms', *Sloan Management Review*, Summer 1982, 33-41.

Noten bij hoofdstuk 17

- 1 Bunt, J. Wijnia, S. en Kloosterman, L.P.O., *Commercieel Management 1*, Groningen 1994, 45-47; Wissema, J.G., *De kunst van het strategisch ondernemerschap*, Den Haag/Deventer 5^e druk 1996, 233-248
- 2 Jong, H.W. de, 'De concentratiebeweging in de Europese economie', *ESB* 2 maart 1988, 227

- 3 Vleesenbeek, H.H., *De eerste grote industriële fusie in Nederland na de Tweede wereldoorlog. Het ontstaan van Nijverdal ten Cate*, Rotterdam 1981, 157
- 4 Jong, H.W. de, 'De concentratiebeweging: verklaring en resultaat', *ESB* 9 maart 1988, 252
- 5 Wijers, G.J., *Horizontale synergie*, Assen 1994, 16
- 6 Jong, H.W. de, 'De concentratiebeweging: verklaring en resultaat', 249
- 7 Voogd, C. de, *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken*, Vlissingen 1993, 108
- 8 Jong, H.W. de, 'De concentratiebeweging in de Amerikaanse economie', *ESB* 24 februari 1988, 205
- 9 Jaarverslag Schuttersveld 1964, 7
- 10 Eigen ervaring van de schrijver; Jaarverslag Schuttersveld 1967; Beukelaar, H. de, en Horst, J.G. ter, *Geweven Goed. De textielgeschiedenis van Aalten en Bredevoort*, Fagus Aalten, 1992, 186 en Domsdorf, E.P.M.W., *De mislukte textielfusie. De ondergang van de KNTU*, Hengelo 2006, 311
- 11 Schenk, H., 'Fusies als economisch en strategisch verschijnsel. Reële of ogenschijnlijke paradoxen?', in: *Fusies en Acquisities*, Houten 1994, 61
- 12 Peters, Thomas J. en Waterman Jr., Robert H., *Excellente Ondernemingen, Kenmerken van succesvol management*, Utrecht/Antwerpen 1983, 336
- 13 Ansoff, Igor, *Corporate strategy*, rev. ed. London 1988
- 14 Volbeda, H. W., *Blijvend strategisch vernieuwen*, Deventer 1998, 14
- 15 Wissema, J.G., *De kunst van het strategisch ondernemerschap*, Den Haag/Deventer 5^e druk 1996, 39
- 16 Volbeda, *Blijvend strategisch vernieuwen*, 16
- 17 Idem, 17
- 18 De Geus, Arie, *De levende onderneming. Over leven en leren in een turbulente omgeving*, Schiedam 1997, 59-70
- 19 Porter, Michael, *Concurrentiestrategie*, Amsterdam/Antwerpen 6^e druk 1998, en: *Concurrentie voordeel*, Amsterdam/Antwerpen 4^e druk 1994
- 20 Bunt, J. *De strategievorming en het wetenschappelijk onderwijs*, Afscheidscollege Erasmus Universiteit Rotterdam 1999.
- 21 Hamel, G. en Prahalad, C.K., 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review* Mei/Juni 1990, en Hamel, G. en Prahalad, C.K., *De strijd om de toekomst*, Schiedam 6^e druk 2006
- 22 Hamel G., en Prahalad, C.K., *De strijd om de toekomst*, 19-20
- 23 Bunt, J., *Leve de bedrijfseconomische wetenschap*, blz. 10. Nog niet gepubliceerd artikel.
- 24 Hamel, G. en Prahalad, C.K., *De strijd om de toekomst*, 113
- 25 Idem, 111-114
- 26 Bilderbeek, J., *Grensverlaging in bedrijfskundig perspectief*, Afscheidscollege Universiteit Twente 24 april Enschede 2008, 13
- 27 Volbeda, H. W., *Blijvend strategisch vernieuwen*, 10
- 28 Bunt, J., *Marketeer keer terug naar de Europese waarden*, deel I, blz. Tijdschrift voor marketing, Juni 2007

Geraadpleegde literatuur

- Abell D.A., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey 1980
- Adviescommissie inzake de voortgang van het industriebeleid, *Verslagen van werkzaamheden*, 1982 en 1983
- Adviescommissie inzake het industriebeleid, *Een nieuw industrieel élan*, Juni 1981
- Ansoff, I., *Corporate strategy*, revised edition. London 1988
- Ansoff, Igor, *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, vol. 35 nr. 5, Sept/Oct 1957
- Arbeitgeberkreis Gesamttextil, *Arbeitskosten der Textilindustrie. Internationaler Vergleich*, Frankfurt 1990
- Baarda, De Goede en Van der Meer-Middelburg, *Open interviewen*, Houten 2000
- Beukelaar, H. de, en Horst, J.G. ter, *Geweven Goed. De textielgeschiedenis van Aalten en Bredevoort*, Aalten 1992
- Bibeault, D.B., *Corporate turnaround: how managers turn losers into winners*, New York 1982
- Bie, Ronald van der en Dehning, Pit, *Nationaal Goed. Feiten en cijfers over onze samenleving ca. 1800–1999*, Voorburg/Heerlen 1999, daarin Smits, J.P., 'Economische ontwikkeling 1800–1995'
- Bijen, J.W., *De zin van het nutteloze. Rarakiëk van de 19e eeuwse jaren in de 20ste eeuw*, Rotterdam 1970
- Bilderbeek, J. en Schütte P.M., 'Passieve euthanasie voor bedrijven zonder toekomst', *TH&MA*, extern kwartaalblad van de T.H.Twente, Enschede April 1983
- Bilderbeek, J., *Financiële Ratio analyse*, Leiden 1977
- Bilderbeek, J., *Financiering en financiële analyse*, collegedictaat Bedrijfskunde Universiteit Twente, 3e uitgave
- Bilderbeek, J., *Financiering in het kubische stelsel*, Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar aan de T.H.Twente, Enschede 1980
- Bilderbeek, J., *Grensverlaging in bedrijfskundig perspectief*, Afscheidscollege Universiteit Twente 24 april Enschede 2008
- Boot, J.A.P.G., *De Twentsche Katoennijverheid 1830- 1875*, Amsterdam 1935
- Boterenbrood, Helen van, *Weverij De Ploeg*, Rotterdam 1989
- Bowman, Clif, *The essence of strategic management*, Englewood Cliffs 1990
- Bowman, H.E., 'Risk seeking by troubled firms', *Sloan Management Review*, Summer 1982
- Brealy, Richard A., Myers Stewart C., *Principles of Corporate Finance*, Boston 2003
- Brink, J.R.M. van den, *Zoeken naar een heilstaat. Opbouw, neergang en perspectief van de Nederlandse welvaartsstaat*, Amsterdam/Brussel 1994
- Brouwers G., Schemering, *ESB*, 5 januari 1972
- Bruggeman, Jan en Camijn, Aart, *100 Jaar centrale ondernemingsorganisaties in Nederland*, Wormer 1999
- Bunt, J., Wijnia, S. en Kloosterman, L.P.O., *Commercieel management*, Groningen 1994
- Bunt, J., *De strategie van de strategievorming en het wetenschappelijk onderwijs*, Afscheidscollege Erasmus universiteit Rotterdam 1999
- Bunt, J., *Marketeer keer terug naar de Europese waarden, deel I*, Tijdschrift voor marketing, Juni 2007
- Compaijen, B. en Butter F.A.G. den, *De Nederlandse economie 2. Algemeen- en financieel-economische beleidsanalyse*, Groningen 1996
- Centraal Bureau KRL, *Plaats en vooruitzichten van de Nederlandse KRL industrie*, Arnhem 1963
- Charro, F.Th.de, 'Lonen in de textielindustrie, een vergelijking tussen enkele West-Europese landen', *ESB*, 2 februari 1981

- Churchill, Neil C. & Lewis, Virginia L., 'The five stages of small business growth', *H.B.R.*, May-June 1983
- Claes, P.F., *Risicomangement*, Groningen/Houten 2004
- Deiters, P., *Rusland aangekleed, Rusland uitgekleed, dertig jaar werken in Rusland voor de Berghaus groep*, Klosters, Switzerland 2001
- Dekker, Ariëtte, *Cornelis Verolme. Opkomst en neergang van een scheepsbouwer*, Amsterdam 2005
- Domsdorf, E.P.M.W., *De mislukte textielfusie. De ondergang van de KNTU*, Hengelo 2006
- Douma, S., *Ondernemingsstrategie*, 3e druk, Groningen, 2000
- Drunen, Peter van, *Prima kwaliteit en scherp concurrerende prijzen, De geschiedenis van H. van Puijtenbroek te Goirle, 1865-1990*, Rotterdam 1990
- Economisch Instituut voor de Textielindustrie, *Steenmaatregelen door de Europese overheden een ondoorzichtige materie*, Rapport 203, EUR Juni 1978
- Emanuel, H., 'De ontwikkeling der loonkostenniveaus in de verwerkende industrie der EEG landen', *ESB* 9 oktober 1986
- Fentener van Vlissingen, Paul, *Ondernemers zijn ezels*, Amsterdam 1995
- Fischer, E.J., *Fabriqueurs en fabrikanten. De Twentse katoennijverheid en de onderneming Spanjaard te Borne tussen ca. 1800 en 1930*, Utrecht 1983
- Fischer, E.J., Gerwen, J.L.J.M. van en Winkelman, H.J.M., *Bestemming Semarang. Geschiedenis van de textielabrikanten Gelderman in Oldenzaal 1817-1970*, Oldenzaal/Amsterdam 1991
- Gelderman, Ph.J., *Instrumenten voor strategisch beleid*, Groningen 3e druk 2002
- Gerwen J.L.J.M. van, *Elke dag een draadje, 150 jaar jute en linnenweverij S.I. Zwartz te Oldenzaal 1835-1985*, Oldenzaal 1985
- Geus, Arie de, *De levende onderneming. Over leven en leren in een turbulente omgeving*, Schiedam 1997
- Goldschmidt, H.O., *Rapport inzake het structuuronderzoek in de kamgaren weverijen*, Tilburg, 1969
- Gorp, P.J.M. van, *Tilburg eens de wolstad van Nederland*, Eindhoven 1987
- Gunsteren, L.A. van, Kwik, R., *Slecht weer management*, Utrecht/Antwerpen 1984
- Haan, Francisca de, *Een eigen patroon. Geschiedschrijving van een joodse familie en haar bedrijven ca. 1880-1964*, Amsterdam 2002
- Hamel G. en Prahalad C.K., *De strijd om de toekomst*, 6e druk, Schiedam 2006
- Hamel, G. en Prahalad, C.K., 'The core competence of the corporation', *H.B.R.* May/June 1990
- Harrigan, Kathryn Rudie en Porter, Michael E., 'End-game strategies for declining industries', *H.B.R.* August 1983
- Harrigan, Kathryn Rudie, *Strategies for Declining Businesses*, Massachusetts/Toronto 1980
- Haynes, William, *Managerial Economics*, Dallas VS 1963
- Heek, F. van, en IJzerman, TH.J., *Beeld en werkelijkheid van de Twents/Achterhoekse textiel-industrie*, Leiden 1957
- Heslinga, M.W., *Twentse Textielarbeiders, een sociografische schets*, Utrecht 1954
- Hogenboom, R.J. en Vliet M. van, *Uitgepolderd ?*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag 2000
- Hooff, G. van, 'Katoenspinnen', in: H.W.Lintsen (red.), *Geschiedenis van de techniek in Nederland. De wording van een moderne samenleving 1800-1890*, deel 3 1990
- Hulst, N.van, 'De baten van het marktwerkingsbeleid', *E.S.B.* 10 april 1996
- Jacobs, M.G.P.A. en Maas, W.H.G., *Een leven in kleur. Textieldrukkerij Vlisco*, 's Hertogenbosch 1960
- Jager, J.L. de., *Albert Heijn. De memoires van een optimist*, Baarn 1997
- Jager, J.L.de, *De draad van de toekomst. Opkomst tegenslag en voorspoed van Koninklijke Nijverdal-Ten Cate 1945-1990*, Zutphen 1991

- Jong, H.W.de, 'De concentratiebeweging in de Amerikaanse economie', *ESB* 24 februari 1988
- Jong, H.W. de, 'De concentratiebeweging in de Europese economie', *ESB* 2 maart 1988
- Jong, H.W. de, 'De concentratiebeweging: verklaring en resultaat', *ESB* 9 maart 1988
- Jong, H.W. de, *Fusies en overnames. Het concentratieproces in de Westerse markteconomie in de twintigste eeuw*, Den Haag 1988
- Knapen, Ben, *De man en zijn staat, Johan van Oldenbarnevelt 1547-1619*, Amsterdam 2008
- Knoester, J., *De Nederlandse katoennijverheid op de drempel van morgen*, proefschrift Rotterdam 1967
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John & Wong, Veronica. *Principes van marketing*, 2e druk, Schoonhoven 2000
- Kroese W.T., 'De oorsprong van de wasdruk textiel op de kust van West Afrika', *Textielhistorische bijdragen*, 17 1976
- Kroese, W.T., *Manex Flitsen, Twintig jaar commercieel beleid van de Twentse Katoenindustrie in Indonesië*, Almelo 1977
- Kroese, W.T., *Vormen van samenwerking in de Nederlandsche Katoenindustrie*, proefschrift Leiden 1946
- Kübler-Ross, Elisabeth, *Death*, Englewood Cliffs, 1975
- Kurt Salmon Associates, *Richtlijnen voor een beleidsplan voor de kleding- en tricotage-industrie*, Ministerie van Economische Zaken, Mei 1982
- Li, Xiaorong, *Diversification and Corporate Performance: Evidence from China*, proefschrift Maastricht School of Management 2007
- Lievegoed, B.C.J., *Sociale pedagogiek, inzonderheid de bedrijfs pedagogiek*, collegedictaat NEH Rotterdam 1962
- Lievegoed, B.C.J., *De levensloop van de van de mens*, 19e druk, Rotterdam 2004
- Lindner, Stephan H., 'Den Faden verloren' in: *Die Westdeutsche und Französische textilindustrie auf den Rückzug*, München 2001
- Londen, H. van, *De waarde en waarden van concerns*, Assen 1998
- Lubbers, R.F.M. en Lemckert, C, 'The influence of the natural gas on the Dutch economy', in: Griffiths, R.T., *The economy and politics of the Netherlands since 1945*, Den Haag 1980
- Luimes, W. en Spitholt, M.G.M., *Ontvlechting van concernonderdelen*, proefschrift Universiteit Twente 1994
- Mc Kinsey, *Mogelijkheden tot het verbeteren van de perspectieven van de Nederlandse textiel-industrie*, Ministerie van Economische Zaken 1981
- Metze, Marcel, *Anton Philips 1874-1951. Ze zullen weten wie ze voor zich hebben*, Amsterdam 2004
- Metze, Marcel, *Kortsluiting. Hoe Philips zijn talenten verspilde*, Nijmegen 1991
- Metze, Marcel, *Let's make things better*, Nijmegen 1997
- Moes, J.K.S. en Vries, B.M.A. de, *Stof uit het Leidse verleden*, Utrecht 1991
- Mölnlycke, Volgend jaar wordt het rustig. 40 Jaar Mölnlycke SCA Hygiene Products, Hoogezand 2003
- Nathans, Hanna, Adviseren als tweede beroep, Deventer 1991
- Nationale Investeringsbank, *Koplopers en achterblijvers in de bedrijvenwereld*, Den Haag 1987
- Nijhof, W.H., *J.H.van Heek. Kunst, katoen kastelen*, Zwolle 2008
- Nima Marketing Lexicon, begrippen en omschrijvingen*, Groningen 1999
- Oorschot, J.M.P. van, *Eindhoven, een samenleving in verandering, Deel 2, De industriële ontwikkeling van Eindhoven 1945 - 1960*, Eindhoven 1982
- Peters, Thomas J. & Waterman Jr., Robert H., *Excellente Ondernemingen. Kenmerken van succesvol management*, Utrecht/Antwerpen 1982
- Porter, Michael, *Concurrentie voordeel*, Amsterdam/Antwerpen 4e druk 1994

- Porter, Michael, *Concurrentiestrategie, analyse methoden voor bedrijfstakken en industriële concurrenten*, 6e druk, Amsterdam/Antwerpen 1992
- Porter, Michael E., *Porter over concurrentie*, Amsterdam/Antwerpen 1999
- Prahalad, C.K. & Hamel, G., 'Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?', *Strategic Management Journal*, vol. 15 (1994)
- Raad van Economische Adviseurs (REA), *Voorjaarsnota 2005*, Den Haag
- Rutten, F.W., 'De betekenis van Tinbergen en Zijlstra voor de ontwikkeling van de economische wetenschap en het economische beleid in Nederland na de tweede wereldoorlog', *Lezingenserie De erflaters*, Stichting literaire activiteiten, Amsterdam 1989
- Rutten, F.W., *Verval, herstel en groei, lessen voor het economisch beleid gelet op het leergeld van twintig jaar*, Utrecht 1995
- Schelven, A.L. van, 'Brabant en Twente vergeleken met Leiden', in: Moes, J.K.S. en Vries, B.M.A. (red.), *Stof uit het Leidse verleden*, Utrecht 1991
- Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme. Opkomst, bloei en neergang van de textielonderneming Van Heek & Co te Enschede*, Leiden 1984
- Schenk, H., 'Fusies als economisch en strategisch verschijnsel' in: Bartel J.C.K.W. e.a. (red.), *Fusies en Acquisities*, Houten 1994
- Schilfgaarde, van P. en Keuzekamp, T.M., *Management bij stagnatie*, Assen 1983
- Scholliers, P., Wages, *Manufacturers and Workers in the Nineteenth-Century Factory. The Voortman Cotton Mill in Ghent*, Oxford/Washington D.C. 1996
- Schroeff, H.J. van der, *Leiding en organisatie van het bedrijf*, 2e druk, Amsterdam/Antwerpen 1962
- Slatter, S., *Corporate recovery. Succesful turnaround strategies and their implementation*, Harmondsworth 1984
- Slot, R., *Kostenvariabiliteit en variabele kostenrekening*, Leiden 1962
- Sluyterman, Keetie E., *Kerende Kansen, Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw*, Amsterdam 2003
- Smits, J.P., 'Economische ontwikkeling 1800–1995', in: Ronald van der Bie en Pit Dehning, Pit, *Nationaal Goed. Feiten en cijfers over onze samenleving ca. 1800–1999*, Voorburg/Heerlen 1999
- Sopers, J.J.M., *Turnaround management. Het saneren van ondernemingen in moeilijkheden*, Deventer 1994
- Spaendonck, B.J.van, *Het laatste bedrijf*, Tilburg 2004
- Stegeman, H.M., *100 jaar VTO*, Enschede 1988
- Szász, A., 'Het wisselkoersdebat', in: E. den Dunnen (red.), *Zoeklicht op beleid*, Leiden/Antwerpen 1981
- Kuile ter, H.P., 'Een der oudste textiel fabrieken in Enschede. Ter Kuile Cromhoff', *'n Sliepsteen*, nr. 67, zomer 2001
- Tettero, J.H.J.P., *Het concurrentieprofiel van Nederland*, Alblasterdam, 1987
- The economist*, January 1st 2005
- Tinbergen, J., *De les van vijftig jaar*, Amsterdam, 1969
- Trompeter, C., *Agriculture, Proto-industry and Mennonite Entrepreneurship. A history of the textile industries in Twente 1600-1815*, Amsterdam 1997
- Verburg P., *De betekenis van de kosteninformatie voor de besluitvorming*, Leiden 1966
- Verduyn, Ludwig, *Beaulieu pleit onschuldig*, Leuven 1992
- Verschueren, Jos. M.Th., *Jan Fentener van Vlissingen*, Helmond 1990
- Verstegen, S.W., *Innovatie in de Nederlandse katoenindustrie*, Ministerie Economische Zaken, Den Haag 1990
- Vleesenbeek, H.H., *De eerste grote industriële fusie in Nederland na de Tweede wereldoorlog. Het ontstaan van Nijverdal-Ten Cate*, proefschrift Rotterdam 1981
- Volbeda, H. W., *Blijvend strategisch vernieuwen*, Deventer 1998

- Voogd, C. de, *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken*, Vlissingen 1993
- Voogd, C. de, 'De voorspelbaarheid en de herkenbaarheid van trendbreuken', *Nijenrode Management Review* nr. 5 Juli/Augustus 1997
- Voogd, C. de, 'Uittredingsbarrières bij de neergang van bedrijfstakken', *E.S.B.* 4 januari 1995
- Vries, Joh. de, *De Nederlandse economie tijdens de 20ste eeuw*, Bussum, 1977
- Waarden, F. van, Vroom, B. de, Laurier, J., *Fabriekslevens. Persoonlijke geschiedenissen van arbeiders, fabrikanten, managers en andere betrokkenen uit de Twentse textielindustrie*, Zutphen 1987
- Wallenburg, M. van, *Management Accounting, methoden van opbrengst- en kostenrekening*, 's Hertogenbosch 1998
- Wallinga, J. en Dijk van, Th., *Wevers in Woldere*, Waalre 1998
- Wassenberg, A.F.P., 'Strategische allianties: over de rationaliteit van driehoeksverhoudingen', in: J.C.K.W. Bartel (red.), *Fusies en Acquisities*, Houten 1994
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Plaats en toekomst van de Nederlandse industrie*, Den Haag, 1980
- Wheelen, T.J. & Hunger, J.D., *Strategic Management*, Reading USA 1990
- Wijers, G.J., *Horizontale synergie*, Assen 1994
- Willink, B., *Heren van de Stoom*, Zutphen 2006
- Wisselink, J., *De vestigingsfactoren der katoenindustrie in de Verenigde Staten van Amerika*, proefschrift Rotterdam 1928
- Wisselink, J., 'Industriële concentratie en Euromarkt', *ESB*, 19 oktober 1960
- Wisselink, J., *Tweede rationalisatierapport voor de Nederlandse katoenindustrie*, Rotterdam 1936
- Wissema, J.G., *De kunst van het strategisch ondernemerschap*, 5e druk, Den Haag/Deventer 1996
- Wit, Bob de en Meyer Ron, *Strategy, process, control, context, an international perspective*, Mineapolis/St. Paul 1994
- Yin, Robert K., *Case study research, design and methods*, 3d edition, London/New Delhi 2003
- Zanden, Jan Luiten van, *Een klein land in de 20ste eeuw*, Utrecht 1997
- Zeitschrift für Allgemeine und Textile Marktwirtschaft, 'Die künftige Arbeitsteilung zwischen arme und reiche Ländern' 1968: 4
- Zoeter, Titia en Verhoog, Jeroen, Meihuizen, *Zes generaties ondernemen*, Noordwijk 1998
- Zwan, A van der, Paauwe, J. en Dorp, B. van, *Uit het dal*, Schiedam 1991

Overzicht tabellen, figuren en grafieken

Hoofdstuk 2

- Tabel 2.1 De macro economische prestaties van Nederland vergeleken met West Europa, 1960–1994
- Tabel 2.2 De sectorale verdeling van de beroepsbevolking, 1950–2000
- Tabel 2.3 Indices loonkostenniveaus in de verwerkende industrie de E.E.G. landen. 1950 en 1966
- Tabel 2.4 Uitgekeerde bedragen met betrekking tot ziekte en invaliditeit, werkloosheid en ouderdomsvoorziening (excl. pensioenen) in % van het nationaal inkomen
- Tabel 2.5 Gemiddelde mutatie van de loonsom per werknemer per jaar in het bedrijfsleven, in Nederland en West Europa (D, B, Fr en VK) 1985–1999
- Tabel 2.6 Enkele kerngegevens van de economische ontwikkeling in Nederland, 1974–2000
- Tabel 2.7 BBP per capita in een aantal West Europese landen, 1980 en 2000
- Grafiek 2.1 Volume mutatie van het BBP in Nederland 1950–2000
- Grafiek 2.2 Geregistreerde werkloosheid in % van de beroepsbevolking 1952–2000
- Grafiek 2.3 Invoer en uitvoer uit en naar de EG landen 1950–2000
- Grafiek 2.4 Reële olieprijs, 1970–2000
- Grafiek 2.5 Kapitaalmarktrente 1965–1986
- Grafiek 2.6 Jaarlijkse mutatie van het BBP van Nederland en het gemiddelde van een aantal West Europese landen 1976–1983. (D en het VK)
- Grafiek 2.7 Jaarlijkse mutatie van het BBP van Nederland en het gemiddelde van een aantal West Europese landen 1983–2000. (Duitsland, België, Frankrijk, en het Verenigd Koninkrijk)
- Grafiek 2.8 Index van de groei van de werkgelegenheid in personen in Nederland, de EU en de VS.
- Grafiek 2.9 Overheidsuitgaven en inkomsten
- Grafiek 2.10 Ontwikkeling arbeidsinkomensquote en werkgelegenheid, 1970–2000

Hoofdstuk 3

- Tabel 3.1 Bijdrage aan het BBP van de verschillende sectoren in % 1960–2000
- Tabel 3.2 Enkele industriële kengetallen van Nederland en West-Duitsland 1970–1983
- Tabel 3.3 Verhouding loonkosten in de nijverheid. Nederland en West-Duitsland 1973, 1976 en 1980
- Tabel 3.4 Rangordetyping van bedrijfstakken naar factorintensiteit op basis van 9 EEG landen 1977
- Tabel 3.5 Rangorde en aantal werkzame personen in een achttal bedrijfstakken in 1960
- Tabel 3.6 Productiewaarde en productiewaarde per werkzame persoon van een aantal bedrijfstakken 1960–1998
- Tabel 3.7 Veranderingen die stimulansen/kansen en bedreigingen/tegenslagen hebben gecreëerd
- Grafiek 3.1 Ontwikkeling van het arbeidsvolume van de nijverheid 1950–1999
- Grafiek 3.2 Index aantal werkzame personen in een achttal bedrijfstakken 1950–1998
- Grafiek 3.3 Bruto Toegevoegde Waarde pp per jaar van een achttal bedrijfstakken 1950–1998
- Grafiek 3.4 Samenstelling omzet chemische industrie in enkele landen

Hoofdstuk 4

- Tabel 4.1 Life cycle portfoliomatrix voor een bedrijfstak.
- Tabel 4.2 Signalen en acties.

- Grafiek 4.1 Binnenlandse marktvoorziening en productiecapaciteit bij de neergang IC versie.
- Grafiek 4.2 De levenscyclus van een product.
- Grafiek 4.3 De opbouw van een bedrijf met meerdere verbeterde of nieuwe producten.
- Grafiek 4.4 De product levenscyclus van verschillende producten.
- Grafiek 4.5 De fasen van een groeiende onderneming.
- Grafiek 4.6 Crisis momenten in de levenscyclus van een bedrijfstak.
- Grafiek 4.7 Omgevingsfactoren van een bedrijfstak.

Hoofdstuk 5

- Tabel 5.1 Aandeel van de belangrijkste textielvezels in het wereldverbruik 1960–1990
- Tabel 5.2 De Nederlandse industrie in cijfers in 1961
- Tabel 5.3 Indeling Nederlandse textielindustrie in 1960
- Tabel 5.4 De belangrijkste productgroepen van de textiel subbedrijfstakken in het begin der 70^{er} jaren
- Tabel 5.5 Aandeel van de (strijkgaren) wollen stoffenindustrie op de Nederlandse markt
- Tabel 5.6 Automatische weefgetouwen in de wolindustrie in 1959 in % van de capaciteit
- Tabel 5.7 Verloop aantal werkzame personen in de KRL- wol- en tricotage-industrie in vergelijking met de veredelingsindustrie 1975–1995
- Figuur 5.1 Verspreiding van de textielindustrie naar aantal werkzame personen naar de aard van de industrie in 1963
- Grafiek 5.1 Ontwikkeling productiewaarde van de subbedrijfstakken 1950–1995
- Grafiek 5.2 Ontwikkeling aantal werkzame personen in de subbedrijfstakken 1950–1995
- Grafiek 5.3 Ontwikkeling Bruto Toegevoegde Waarde per persoon van de subbedrijfstakken 1950–1995
- Grafiek 5.4 Investerings per werknemer in de KRL-, wol- en tricotage-industrie, alsmede in enkele andere bedrijfstakken 1958–1970

Hoofdstuk 6

- Tabel 6.1 Aantal weefgetouwen en arbeiders in Twentse en Achterhoekse grote- en middelgrote weverijen in 1867, die ook in 1900 nog bestonden
- Tabel 6.2 Spin – en weefproductiecapaciteit in de wereld en in Twente 1895–1913
- Tabel 6.3 Groei van de productiecapaciteit van de West-Europese en Japanse katoenindustrie 1914–1939
- Tabel 6.4 Financiële kengetallen van spinnerijen en de weverijen van de KNTU, vóór de fusie
- Tabel 6.5 Kostensoorten als percentage van totale kosten in diverse hoofdproductiefasen in 1980
- Tabel 6.6 Gemiddelde bedrijfsgrootte van de katoenindustrie in de E.E.G. 1957
- Tabel 6.7 Verdeling van het aantal K.R.L. ondernemingen naar aantal werknemers 1964
- Tabel 6.8 Mate van integratie van de spin- en weefsector in de KRL industrie 1965 en 1965
- Tabel 6.9 Productiecapaciteit van de West Europese katoenindustrie 1950–1963
- Tabel 6.10 Percentage niet-automaten en automaten van totaal aantal weefmachines per land 1952–1960
- Tabel 6.11 Ontwikkeling van het exploitatieresultaat in procenten en dividend van een aantal textiel beursfondsen 1960–1964
- Tabel 6.12 Op de Amsterdamse Effectenbeurs genoteerde textielondernemingen koersen en dividenden
- Figuur 6.1 Het KRL productieproces

Hoofdstuk 7

- Tabel 7.1 Geografische spreiding van de invoer van garens van katoen, rayonvezels, synthetische vezels en linnen. 1962–1992
- Tabel 7.2 Loonkosten incl. sociale lasten (van het directe personeel) in DM per uur en per kg. garen in een aantal EU-landen in 1975
- Tabel 7.3 Productiecapaciteit spinnerijen, in aantal spinnen per 1.000 inwoners in een aantal E.U. landen 1958–1998
- Tabel 7.4 Dividend N.V. Stoomspinnerij Twenthe te Almelo 1950 -1964
- Tabel 7.5 Financiële resultaten Spinners Groep KNTU, Bamshoeve Beheer en St.Sp. Twenthe 1962 –1977
- Tabel 7.6 Doek afleveringen naar eindgebruik 1971–1978 van de KRL industrie
- Tabel 7.7 Doek afleveringen naar eindgebruik 1985–2000 KRL en wolindustrie
- Tabel 7.8 Geografische spreiding van de invoer van KRL ruwdoek en afgewerkt weefsels
- Tabel 7.9 Invoer uit België en (West-)Duitsland in % van totale invoer 1962 -1992
- Tabel 7.10 Geografische spreiding van de uitvoer van KRL-ruwdoek en afgewerkt weefsels
- Tabel 7.11 Solvabiliteit van enkele ter beurze genoteerde textiel ondernemingen in 1980
- Grafiek 7.1 Berekend binnenlands verbruik, productie, export en import van katoen-, rayon-, linnen- en synthetische vezelgarens 1950–2000
- Grafiek 7.2 Berekend binnenlands verbruik, productie, invoer en uitvoer van ruwdoek 1950–1992
- Grafiek 7.3 Verbruik, productie, export en import van bedrukt doek 1960–1978
- Grafiek 7.4 Uitvoer en invoer van afgewerkte weefsels 1956–1992
- Grafiek 7.5 Rentabiliteit totaal vermogen KRL-industrie. 1964–1980
- Grafiek 7.6 Solvabiliteit van de bedrijfstak KRL 1964–1980

Hoofdstuk 8

- Tabel 8.1 Aantal vestigingen van de kledingindustrie in Nederland 1960–1988
- Tabel 8.2 Nederlandse toetreders tot de KRL-industrie 1950–2000
- Tabel 8.3 Behoefte voorziening van de textielmarkten in enkele West-Europese landen uit eigen productie en uit invoer 1962 en 1974
- Tabel 8.4 Voortbrenging en verbruik van ruwe katoen in een aantal belangrijke katoen verbouwende landen Jaargemiddelde per decade van 1950–2000
- Tabel 8.5 Opbouw kostprijs garen in enkele landen in 1987
- Grafiek 8.1 Aantal werkzame personen in de kledingindustrie in Nederland 1950–2000
- Grafiek 8.2 Voorziening van de Nederlandse markt met afgewerkte KRL-weefsels in %
- Grafiek 8.3 Ontwikkeling loonkosten per uur in de textielindustrie van een aantal landen 1955–1990
- Grafiek 8.4 Concurrentie van de textielindustrie
- Grafiek 8.5 Procentuele afname van de werkgelegenheid in de textielindustrie in diverse landen. 1976–1987
- Grafiek 8.6 Procentuele afname van de werkgelegenheid in de textielindustrie in diverse landen. 1987–2000

Hoofdstuk 9

- Tabel 9.1 Fusie motieven
- Tabel 9.2 Geslaagde en mislukte fusies in de KRL industrie 1950–2000
- Tabel 9.3 Fusies en fusiedeelnemers in de KRL industrie 1950–2000
- Tabel 9.4 Binnenlandse en buitenlandse omzet KSW en H.ten Cate 1951
- Tabel 9.5 De vijf reuzenfusies in de KRL textielindustrie
- Grafiek 9.1 Aantal fusiedeelnemers per jaar in de KRL textielindustrie 1950–2000

Hoofdstuk 10

- Tabel 10.1 Corporate strategies of a company operating primarily in one industry
 Tabel 10.2 Enkele kerncijfers Gelderman voor de overname door KNNTC
 Tabel 10.3 Invloed op omzet of kosten door dualistische strategieën
 Figuur 10.1 Strategische hoofd ontwikkelingsrichtingen

Hoofdstuk 11

- Tabel 11.1 Variabele, aanpasbare en vaste kosten in de tijd
 Tabel 11.2 De saneringsmatrix.
 Tabel 11.3 Productiecapaciteit en aantal medewerkers Spinnerij Nederland 1978–1987
 Tabel 11.4 Motieven tot desinvesteringen in de KRL industrie in % van totaal 1960–2000
 Tabel 11.5 Enkele kerncijfers rond de turnaround bij Blijdenstein-Willink
 Tabel 11.6 Levensduur van de sterfhuis overnames en turnarounds uit de KRL industrie 1965–2000
 Grafiek 11.1 Cumulatieve dekkingsbijdrage per productgroep of per markt/afzetkanaal aan de totale vaste kosten

Hoofdstuk 12

- Tabel 12.1 Ruwe schets van de opbouw van de bedrijfskolom textiel, de bedrijfstak en de subbedrijfstakken
 Tabel 12.2 De matrix van Ansoff
 Tabel 12.3 Voorbeelden van competenties van een onderneming
 Tabel 12.4 Strategische cellen ingedeeld naar producten, markten en competenties
 Tabel 12.5 Expansie celcluster, bestaand product met daarbij passende competenties in drie typen markten
 Tabel 12.6 Diversificatie celcluster, gerelateerd of nieuw product met daarbij passende competenties in drie markten
 Figuur 12.1 De strategische kubus

Hoofdstuk 13

- Tabel 13.1 Maatregelen tot horizontale capaciteitsgroei binnen de KRL industrie 1950–2000
 Tabel 13.2 Enkele voorbeelden van maatregelen tot marktpenetratie in de KRL-industrie 1950–2000
 Tabel 13.3 Afstemming capaciteiten bij verticale groei en daarbij optredende risico's
 Tabel 13.4 Maatregelen tot achterwaartse integratie
 Tabel 13.5 Expansieve groeimaatregelen met additionele handelsartikelen in de KRL-industrie 1950–2000
 Tabel 13.6 Aantal verkoopkantoren van KRL-ondernemingen in het buitenland rond 1970
 Tabel 13.7 Maatregelen tot geografische marktontwikkeling in de KRL-industrie. 1950–2000
 Tabel 13.8 Aantal bedrijven die in het buitenland zijn opgestart, overgenomen of waarin is geïnteresseerd in de periode 1985–2000

Hoofdstuk 14

- Tabel 14.1 Groeimaatregelen met additionele producten inclusief productie in de KRL-industrie 1950–2000
 Tabel 14.2 Fusies, overnames en start van bedrijven met additionele producten naar sector 1950–2000

- Tabel 14.3 Maatregelen van beperkte concentrische diversificatie in de KRL-industrie 1950–2000
- Tabel 14.4 Maatregelen van parallelle groei in de KRL-industrie 1950–2000
- Tabel 14.5 Verticale voorwaartse integratie in productiegeleding in de KRL-industrie 1950–2000
- Tabel 14.6 Voorwaartse integraties, in kleding en overige activiteiten in de periode 1965–1985
- Tabel 14.7 Verticale voorwaartse groeimaatregelen in distributie in de KRL-industrie 1950–2000
- Tabel 14.8 Strategische maatregelen van concentrische diversificatie in de KRL-industrie 1950–2000
- Tabel 14.9 Strategische maatregelen van conglomerate diversificatie
- Tabel 14.10 Aantal diversificatie-maatregelen in de KRL-industrie per periode
- Tabel 14.11 Aantal diversificatie-maatregelen en netto financieel resultaat KNTC en Gamma Holding

Hoofdstuk 15

- Tabel 15.1 Aflevering producten KNTC naar eindbestemming 1971–1976
- Tabel 15.2 Aantal werknemers in de KRL-industrie en bij KNTC en 1965–1985
- Tabel 15.3 Kerncijfers textiel en kunststoffen bij KNTC
- Tabel 15.4 Aantal medewerkers KNTC in Nederland en in het buitenland
- Tabel 15.5 Aandeel van de Afrikaanse omzet in de totaal omzet van Gamma Holding 1964–2000
- Tabel 15.6 Aantal werknemers KRL industrie en Gamma Holding 1965–1985
- Tabel 15.7 Aantal werknemers in Nederland, in het buitenland en totaal bij Gamma Holding 1990–2000
- Tabel 15.8 Aantal werknemers KRL industrie en Blijdenstein–Willink 1965–1985
- Tabel 15.9 Aantal werknemers Textielgroep Twenthe en KRL industrie 1965–1985
- Tabel 15.10 Investerings, afschrijvingen en cash flow Textielgroep Twenthe 1984–1994
- Tabel 15.11 Financiële kengetallen NBW 1966–1978
- Tabel 15.12 Oorzaken van de daling van de solvabiliteit van de NBW
- Grafiek 15.1 Bijdrage aan het netto financiële resultaat KNTC door buitenlandse en Nederlandse activiteiten
- Grafiek 15.2 Portfolio matrix van de Nederlandse werkmaatschappijen van KNTC in 1988
- Grafiek 15.3 Overgebleven portfoliomatrix van de Nederlandse werkmaatschappijen van KNTC in 2000 tegen rendementcijfers van 1988
- Grafiek 15.4 Exotic Fabrics van Vlisco; Crises door de geschiedenis heen
- Grafiek 15.5 Omzet ontwikkeling Schuttersveld 1960–1981
- Grafiek 15.6 Omzetontwikkeling KRL concerns in de periode 1966–1975

Hoofdstuk 16

- Tabel 16.1 Strategische maatregelen naar risico klasse/groep
- Tabel 16.2 Frequentie van de toepassing van strategische groeimaatregelen binnen de KRL-industrie
- Tabel 16.3 Aantal na 10 en 20 jaar nog bestaande situaties van strategische maatregelen uit de KRL-industrie 1950–2000
- Grafiek 16.1 Ontwikkeling van de competentierisico's door de uitgevoerde strategische maatregelen in de KRL-industrie 1950–2000
- Grafiek 16.2 Percentage geslaagde gevallen per strategische maatregel
- Grafiek 16.3 Strategische risico's bij gezonde en neergaande bedrijfstakken

Hoofdstuk 17

Figuur 17.1 Macro economische ontwikkeling en de in het bedrijfsleven en in de KRL-bedrijfstak meest toegepaste strategieën

Grafiek 17.1 Meer dan klantgericht

Geïnterviewde personen textielindustrie

Acker, A.J.M. van den
Alberdingk Thijm, mr. J.J.C.
Berge, A.H.A. ten
Bergsma, J.J.
Beun, A.T.
Blijdenstein B.J.
Boelhouwer, drs. W.
Boot, drs. N.M.
Brugge, J. ter
Brugman, J.H.G.
Cloin, J.
Coppes-Prenger, mevr. A.
Coppes, H.L.M.
Craandijk, ir. F.
Criegee, dr. F.C.
Dijk, B. van
Domsdorf, dr. mr. E.P.M.W.
Dort, ir. D. van
Drijver, J.L.
Dröge, R. & J.
Elst, drs. J.F. van der
Esch, J. van
Geers, drs. C.J.
Geesink, G.H.W.
Gelderen, H. van
Gelderman, J.
Gerzee, drs. N.
Grijsen A.T.N.
Hedeman Joosten, H.
Heek, drs. J.A. van
Heek, J.B. van
Heek, L. van
Heek, N.G.R. van
Heutink, F.
Hordijk, G.H.
Hout, J. van
Huiskes, H. en F.
Jonker, E.A.
Kanteman, mevr. C.A.
Kimmenade, L. van
Kempen, H.
Kempers, drs. A.D.
Keyzer, B.A.F.
Kielstra B.B.A., Joh.
Kist, B.
Koning, P.F. de
Krudop, E.P.
Kuile, drs. H.P. ter
Kuile, drs. J.H. ter
Kuipers H.
Kuysters, C.L.D.
Lange, drs. P. de
Leeuwen, drs. K. van
Lock, drs. J.
Lodiers, drs. C.
Majoie, F.E.R.M.L.
Meihuizen, N.J.
Meijer, A.
Meijer, mr.J.A.G.M.
Mónnink, H.J.M.
Noble, A. le
Peijnenburg, W.J.
Pen, B.
Puper, H.C.
Puyenbroek, E. van
Raymakers, J.A.G.C.M.
Riemsdijk, jhr. P. van
Roef, drs. P.A.W.
Ruyter, F. de
Sanders, P.J.M.J.
Schelven, dr. A.L. van
Scholten, J.
Scholten-Was, M.A.
Schouten, K.J.M.
Smits, F.
Smoes, J.G.
Son, H.J.A.G. van
Steinmeyer, drs. G.J.C.
Talsma, mr. H.P.
Tuchter, H.
Valkenaars, C.J.
Verkuyten, A.A.A.J.M.
Voogsgeerd, J.H.
Vries, ir. L. de
Wal, ir. P.van de
Wamelink, L.H.
Weel, M. van
Weerkamp, J.B.
Weidemann, L.
Wilmink, drs. B.
Winter, ir. G.J. de
Woldendorp, P.
Wolters, J.B.
Zwartz, H.

Geïnterviewde personen andere bedrijfstakken

Andel, dr. N. van

Bekke, H.J.A.

Eykel, D.

Laboyrie, B.

Theeuwes, drs. H.

Voogd, dr. C. de

Willems, ir. C.

Zijlstra, drs. R.

English summary

In chapter 1 we deal with the central question of this thesis: “Why is it that some of almost identical textile companies facing the same circumstances managed to survive the decline of the sector, while others did not?” From this main research question we have derived a number of specific research questions, each of which is answered in a specific chapter. Chapter 1 also provides a brief outline of this book’s limitations, research method and content and looks for lessons that can be drawn from the experiences of companies in a sector which was confronted at an early stage with the effects of globalisation.

In chapter 2 we outline the macroeconomic development of the Netherlands, which is divided into three periods. The first period, from 1950 to 1973, was one of almost continuous economic growth and increasing prosperity. In the second, from 1973 to 1983, the Netherlands was hit by the effects of the two oil crises and the stagnation of the global economy, as well as by the internal weakness of its own economy. At the end of the 1970s, the country consequently went into a recession which was both deeper than that of its neighbouring countries and from which it took longer to recover. The final period from 1983 to 2000 was one of recovery, which continued after a brief relapse at the beginning of the 1990s and then stabilised at a moderate level. Unemployment in the Netherlands shows a similar trend, staying relatively low up to 1973, rising sharply up to 1983 and then gradually declining. A clear characteristic of the period under review from 1950 to 2000 is that the structure of the economic society in the Netherlands changed greatly. Agricultural employment declined by around 75% and industrial employment by around 50%, while service-sector employment almost tripled. In the primary sector, this decrease has been under way for a long time, but in the industrial sector – to a large extent the driver of post-war economic recovery – this phenomenon is new. Another characteristic is that exports to other EU countries are higher and have risen more strongly than imports, the main factors behind this trend being the gradual elimination of internal borders within the EU and the accession of new countries.

In chapter 3 we note that major differences exist in the trends in the various sectors of industry. Whereas healthy sectors showed strong employment growth up until around 1970, a number of others (textiles, leather/footwear, dairy and shipbuilding) already began to show a decrease from the second half of the 1950s and the beginning of the 1960s. It is notable that this decrease had already begun at a time when the Netherlands was still thriving in macroeconomic terms. Employment in the textile, leather/footwear and dairy sectors reached by far the lowest levels of the surveyed sectors in the mid-1980s, but the strong decrease levelled off somewhat thereafter. Moreover, the textile and leather/footwear industry already had a lower gross value added per person (GVAPP) than the other sectors in the 1950s. The research shows on the one hand that a high GVAPP was no guarantee of employment growth in a sector but does appear to have prevented a serious drop in employment. On the other hand, a low GVAPP was an indication that shrinkage measures would have to be implemented sooner or later. In retrospect, the sharp decline in industrial sectors could have been taken into account at a much earlier stage by means of this type of analysis. The GVAPP indicator, which gives an insight into the contribution margin that each working person gives to the sector, is a fast and easy way of defining profit generating capability in comparison with other sectors, companies, SBUs and PMCCs (Product Marketing Competence Combinations) and should be used more frequently than turnover-related indicators in strategic analyses.

A rough assessment of developments in eight sectors shows that they used very different stimuli and opportunities, but also that they had to contend with a wide range of setbacks and threats. The healthy sectors were usually characterised by:

- Large scale and efficiency with relatively low cost prices and high GVAPP;
- Capital-intensive production processes;
- Strengthening international competitive positions;
- Management with a growing feeling for market development and a drive towards innovation;

On the other hand, the sectors which contracted sharply were generally characterised by:

- Small scale, with an extensive product range, lower efficiency and low GVAPP;
- Relatively labour-intensive production with standard machines;
- Rapidly deteriorating competitive position due to increasing supplies from abroad;
- Long-established products and production processes with little innovation.

In chapter 4 we pay attention to a number of theoretical aspects of declining sectors, distinguishing four types of decline:

1. Temporary decline;
2. Structural decline – classic version (C version);
3. Structural decline – classic version but with compensation;
4. Structural decline due to lack of international competitiveness (IC version).

In the first type, the cause lies in the cyclical trend; in the second and third types, it lies in economic or technical obsolescence, substitute products, changes in taste or demographic factors. The cause of the final type lies in price disruptions on the supply side. These had occurred in the Netherlands and other north-west European countries since the 1960s, when various sectors had to contend with new market entrants with lower prices from emerging markets with different cost structures. Economic science has long shown little interest in the problems of a declining a sector; attention has been focused almost exclusively on growth. Porter and Harrigan were the first to address systematically the phenomenon of ‘declining businesses’ in the 1970s. They directed their attention towards the first three types; the IC version of structural decline had not yet arisen in the United States.

After the development of the lifecycle concept, which gives an insight into the life phases of a product, it seemed attractive to apply that concept to individual companies and sectors as well. This has little practical value except in the case of monoline companies, although the concept can be used to provide a background for determining different characteristics of the life phases. The recommended means of gaining an insight into long-term development is to focus on the external forces which influence the sector according to Porter. A thorough analysis of the current and expected developments in these external forces provides a better insight into the future than the standardised life-cycle concept. This concerns not only the receipt but also the correct interpretation of various signals, such as trends, financial signals, leading variables, behavioural signals, etc.

In practice, there are various barriers which impede a proper approach to the problems and threats. These are notably:

1. Economic or financial barriers;
2. Government or social barriers;
3. Information and insight barriers;
4. Psychological barriers.

The last two in particular are complex. Whereas information and insight barriers concern an inability to see what is occurring, psychological barriers refer to an unwillingness to see the reality. The less mobile and flexible the senior management, the more heavily the insight and psychological barriers weigh on the taking of fundamental decisions.

The decline phase is accompanied by large losses and by painful, protracted adaptation processes and is a very threatening situation. Time gradually passes and it becomes ever more difficult to carry through appropriate changes of strategy.

In chapter 5 we note that the textile industry was one of the larger industrial sectors in the Netherlands around 1960, with over 100,000 employees. It has contributed to the development of Dutch industry after the Second World War, but in the 1960s and 1970s it underwent a break-down on a scale never witnessed before in the industrial history of the Netherlands. The textile sector comprises a number of subsectors: the cotton, rayon and linen (KRL) industry (including the finishing industry) and the wool, knitting and carpet industry. This study focuses particularly on the state of affairs and the strategic measures taken in the largest subsector, the KRL industry, which accounted for around 60% of total textile employment in 1960. Attention is also paid briefly to developments in the other subsectors. The wool industry experienced the same decline as the KRL industry. In the knitting industry, the decline began some years later, whereas the carpet industry largely escaped the decline. The main factor in the carpet industry's survival was the generally favourable home textile market.

In chapter 6 we take a historical look back. The lower wage level prevailing in Twente emerges as an important factor in the decision by Nederlandse Handelsmaatschappij (NHM) to establish a cotton industry in this region for the Dutch East Indies market following the secession of Belgium in 1830. NHM's supporting role enabled this 'infant industry' to grow substantially in the first few decades. The period from 1890 to the First World War also was one of major expansion, and the cotton industry in Twente grew even faster than in the rest of the world. During the 1930s crisis, demand for textiles fell in all markets and the huge Dutch East Indies market was subject to fierce competition from Japan. As a result of co-operation in the sector and a positive stance from the government, countless initiatives were launched to protect the KRL industry and sales to the Dutch East Indies; so most textile companies could survive the crisis. In the years just before the Second World War, supplies to Indonesia accounted for 20-24% of total Dutch production.

After the war, these supplies were replaced by those from Asian countries, for reasons of price and politics. In the other markets in the 1950s and the first half of the 1960s it was still possible to take advantage of catch-up demand, increasing prosperity, the relatively low wage costs in the Netherlands and the creation of the EEC. That made up for the loss of the Indonesian market, although the product range had to be changed drastically. Thereafter, the 'golden age' of the cotton industry had gone for ever.

As a result of the strong industrialisation and the wage measures implemented in the textile crisis years, large parts of the Twente population developed a certain aversion to the textile industry, a phenomenon known as 'textielbeuheid' (being fed up with the textile industry). Such sentiment was less evident or completely absent in the other textile regions. Although countless initiatives and measures were implemented to reduce this aversion after the Second World War, it nevertheless persisted for several decades. It was one of the reasons why, even in later years, the image of the textile industry was not altogether favourable.

In the period from 1950 to 1962, the sector had to contend with a severe manpower shortage. This was filled by attracting foreign workers from southern European countries. This can be seen as a first indication of the subsequent globalisation process, it seemed as though the structural decline was postponed. Subsequently it was acknowledged that international competitiveness had to be strengthened. As a result of concentration measures, companies in the Netherlands became larger on average than in the surrounding countries, and the degree of integration between spinning mills and weaving mills was also more intensive. The only aspect in which the KRL industry lagged behind its international counterparts was the

automation of the weaving mills. Forward integration appeared more favourable on paper than it was in reality; the benefits of integration were soon superseded by a sharp rise in the supply of cheaper yarns from abroad. Nevertheless, in the 1960s there was in the Netherlands confidence in the future of the KRL industry. It seems that in those years the combination of insufficient external focus and a long period of growth, prevented the KRL industry from gaining an accurate picture of the future developments. By forming an inaccurate picture and being unwilling or unable to receive external signals, it seems that many KRL businesses underestimated the smouldering threat from cheaper foreign supplies.

In chapter 7 we outline how at the beginning of the 1960s imports began to increase and the first mill closures were taking place and how from 1965 the sector declined sharply. The result was that by the end of the century 83% of companies in the KRL industry had gone out of business, causing employment to fall by around 86%. The KRL industry surrendered a large part of its domestic market to foreign suppliers, both from neighbouring countries and from emerging markets. Initially most textile managers and government officers as well, assumed that the decline was cyclical; they did not yet realise that it was structural.

In the three main production phases, the spinning mills had a mediocre to modern machine fleet around 1960. Shortly after 1960, the sector had to contend with increasing imports and from 1964 with declining domestic consumption, as a result of which production capacity decreased very sharply from 1964 to 1984 and then fragmented further up till 2000, leaving just a few spinning machines in use.

The weaving mills were generally less modern and less capital-intensive, although in our opinion they were more commercially oriented and had marginal to average yield. The decrease in the weaving mills' production capacity began 10 years later than the decrease of the spinning mills and the decline was less steep. The main reasons for this were greater market proximity, a more recognisable product and a greater degree of specialisation than in the case of mass-produced yarn.

The finishing industry is more knowledge-intensive and more capital-intensive than the preceding main production stages. It was therefore better able to arm itself against the international competition. Here too imports increased strongly but, unlike the case of spinning and weaving mills, exports also grew strongly. Thanks to its extensive specialisation and technological lead, the finishing sector was better able to maintain its position than the mechanical spinning and weaving mills. But in the 1990s the further industrialisation of the emerging markets led to an increase in imports and most businesses were closed down.

In chapter 8 we are paying attention to the external forces that influenced the state of affairs in the KRL industry. The 'substitute products' factor had only a limited impact on the sector. Although these products were relatively few in number, they achieved strong growth. Rather than starting up or acquiring a substitute activity themselves, companies saw substitute producers as competitors that had to be beaten consequently. The KRL industry failed to exploit a number of attractive growth markets. Insufficient market insight, lagging technological knowledge, a shortage of financial resources and a lack of initiatives all played a role.

With regard to 'buyers', consumers had no negative impact on the sector; on the contrary, textile consumption increased as a result of growing prosperity. Among the industrial buyers, reallocations and liquidations in the clothing industry, which was taking around 35% of KRL production at the beginning of the 1970s, had a strong negative impact on turnover. It is notable that with one exception the KRL industry did not follow its departing customers. The other industrial buyers, as well as department/chain stores, switched their purchases to foreign suppliers for price reasons.

'New entrants' from the Netherlands were few in number in the last 50 years. By contrast, the sales generated by the new entrants from abroad rose strongly from the beginning

of the 1960s. As a result, the market share in finished fabrics fell from around 80% in 1960 to 18% in 1983. By and large the prices of imported items were 10–40% cheaper than products made in the Netherlands. It is striking that these imports came by no means only from cheap, remote countries, but also from nearby countries. In particular, textile companies in Germany and Belgium succeeded in capturing or retaining a joint market share of around 50% in the period 1960 – 1990. Given the scale of the imported volumes and the fairly stable picture over the years, other factors must have been at work in addition to wage costs, such as the scale of German textile companies in particular, the larger domestic market and the role played by governments in the various countries.

With regard to the ‘suppliers’ external factor, high wage costs in the Netherlands in the 1970s and at the beginning of the 1980s had a particularly unfavourable impact on competitiveness. The high interest rates in those years also played a role, particularly in the KRL industry, which had seen sharp falls in shareholders’ equity. Indeed both cost categories had an unfavourable impact, but these effects were as nothing alongside the price differences compared to the new entrants, particularly those from distant foreign countries.

Concerning the final external factor, ‘government’, the Netherlands faced the choice of either protecting the industry and the associated employment or applying the principle of free trade, even though this was partly obscured by subsidies. It is true that generic financial support was granted in the difficult years to finance investments and subsequently to promote joint export projects, but this was too modest to preserve the threatened sector. The ‘government’ factor played only a limited role in the Netherlands in comparison with some neighbouring countries.

From 1950 to 2000, the major cotton countries showed strong growth not only in the cultivation of raw cotton, but also in its production in their own spinning mills. Forward integration from agriculture to the textile industry took place in those countries, beginning in the spinning mills and then continuing to the weaving mills and subsequently to finishing activities. The emergence of this so-called ‘infant industry’ was stimulated with the usual instruments, such as protection, finance and export support. These stimulant measures were viewed as unfair competition for the existing industrial activities in the Netherlands. As long as such support is provided on a temporary basis, to enable a start-up industry to exist independently, no objection can be raised against it. It should be borne in mind that this phenomenon of support for an ‘infant industry’ also arose in Twente in the 19th century and that without such support the KRL industry would not have attained the scale that it achieved. The research shows that Greece, Pakistan and Turkey in particular had far above-average consumption of raw cotton per inhabitant at the end of the last century, showing that a sizeable volume of textile goods had begun to be exported from those countries. The textile industry in the major countries such as China and India also became a large exporter of textile goods to north-west Europe.

As a result of the textile industrialisation in the emerging markets and the resulting exports, the textile workforce in western European countries declined, although not to the same extent everywhere. The United Kingdom, which had the most antiquated textile industry and saw sales to the colonies fall away, experienced by far the biggest decline, whereas Italy, with relatively low wage costs and a Mediterranean culture, was best able to maintain the number of textile employees. It is notable that the decline in the Netherlands from 1976 to 1987 was greater than in the other western European countries, but that the decline in the subsequent period, from 1987 to 2000, was much less steep. In the first case, the decline was caused by the fundamental reorganisations in the Netherlands during the first period, while in the second case it appears that the provision of government support in Germany and France decreased and that a substantial shrinkage consequently took place in those countries. Attempts to gain an objective view of the extent of government support for the textile

industry in the various countries have proved practically impossible. A number of incidental cases have nevertheless shown that West Germany initially adopted more support measures than the Netherlands and that Belgium also experienced only a limited decline in textile employment in the two periods, partly due to the 'Textile Plan' introduced in that country. There must be serious doubts as to whether the granting of protection and financial support to a structurally declining sector is essentially better for society in the longer term than the short-term implementation of tough and fundamental reorganisations. In retrospect aside from the social motives, the costs of the support and protection measures seem to be money down the drain which could have been better invested in innovative alternatives, in education and retraining.

Most of the managers in the textile industry, as well as the government officers, assumed for too long that the decline was cyclical rather than structural. As a result, the external threats were for too long underestimated and the necessary strategic measures were therefore not taken or inappropriate measures were implemented. In retrospect, it is regrettable that Tinbergen's development theories on the reallocation of labour-intensive sectors to industrialising countries with lower wages and subsidies were incorporated too late or not at all in the policies of business and government. If that had happened earlier in the shrinkage process, the government could have conducted a clearer industrial policy with support for new products and retraining, instead of providing generic and in some cases individual support for existing products which were structurally disappearing from our country. Moreover, businesses and trade unions would then have had a clearer idea of what lay ahead. More KRL companies would perhaps then have focused their attention on reallocation of production to foreign countries, greater emphasis would have been placed on innovation or possibilities for joint structural capacity reduction would have emerged.

In chapter 9 we explain the mergers in the KRL industry, where a wave of mergers took place in the second half of the 1950s and the first half of the 1960s. A total of 13 mergers took place between 47 participants, involving by far the majority of large and medium-sized KRL companies. Ten years later, over 30% of these merged enterprises were still operating as independent entities, while around 45% had failed completely. In that respect, the KRL industry fared no worse than the industry as a whole. However, in the longer term (by 2000), 75% of the mergers failed, which can be considered as a high proportion. The structural decline that hit the sector after the wave of mergers can be seen as its principal cause. In addition, a number of merger partners were already seriously financially weakened when the merger process began, leaving them powerless to withstand the adverse market trends. Strategic errors were also made. A total of five large-scale mergers resulted in four textile groups, two of which foundered and the other two grew into international groups. Ultimately only one of the medium-sized mergers survived; the others, like the smaller mergers, failed due to competitive pressure and/or their small scale.

Four types of merger are identified in this study:

- 1. Offensive mergers to increase efficiency and competitiveness through greater scale;
- 2. Defensive mergers to maintain market positions, partly through vertical integration;
- 3. Mergers aimed at better diversification of product and market risks;
- 4. Mergers to achieve co-ordinated capacity reduction and maintain scale benefits for the remaining products.

The majority of the six mergers with offensive and risk-diversification motives survived the decline of the sector. The main success factors were a healthy financial base, external advice to achieve the expected advantages rapidly, decisive management and a well-conceived strategy in subsequent years. The defensive mergers and those aimed at capacity reduction all foundered eventually. The majority was already considered financially weak at the outset. The situation was made worse by a lack of turnaround management experience.

The aim of strengthening competitiveness through increased scale was scarcely achieved in practice. Another weak point was that in almost all mergers the existing management boards were incorporated in their entirety, resulting in large boards with many family members, a great deal of discussion and little decisiveness. In most cases, they were reduced after several years, meaning that valuable years were wasted in streamlining the organisation. With companies clinging to their independence for as long as possible, most mergers came too late, and all attention had to be devoted to reorganisation and restructuring. Moreover, the potential merger benefits were wiped out by low market prices.

In chapter 10 we classify the strategic measures on the basis of three main development directions – ‘stability’, ‘shrinkage’ and ‘growth’. These are then discussed in individual chapters. This chapter deals with the stability strategies, in which a distinction can be made as ‘doing nothing’, ‘proceeding cautiously’, ‘consolidation’ and ‘harvest strategies’, unfortunately they cannot be quantified.

‘Doing nothing’ was applied in some cases unconsciously but in other cases deliberately. In ‘unconsciously doing nothing’, there was no clear view of the environment factors; the company was at the whim of external forces which nearly always was disastrous for a company’s continuity. ‘Deliberately doing nothing’ arose mainly in the twilight period prior to and at the beginning of the decline. There were also cases in which ‘the past reigned’ and outdated management was unwilling to implement any changes, assuming that, as it had been in the past, the situation would restore itself automatically. ‘Doing nothing’ also resulted from internal differences in opinion and psychological barriers against the acceptance of bad news. ‘Proceeding cautiously’ arose in the twilight period when there was still no perception of the risks of a structural decline but increasing international competition was being felt. ‘Consolidation’ was applied frequently, particularly after mergers and acquisitions, when organisations were integrated and time was needed to achieve the expected benefits. ‘Harvest strategies’ were implemented to a limited extent; in general there was not much harvesting to be done in the textile industry.

In addition to the stability strategies, this chapter also discusses ‘dualistic strategies’. These are general strategies which can have both a growth and a shrink character as well, such as ‘efficiency strategies’ and ‘cost-reduction programmes’. They were frequently implemented when the financial results came under pressure at the beginning of the decline. Porter’s ‘generic strategies’, which are also assigned to this group, namely ‘cost leadership’, ‘differentiation’ and ‘focus strategies’, as well as more general ‘efficiency strategies’ and ‘competition-reduction strategies’, were implemented less frequently in the KRL industry.

The shrinkage strategies discussed in chapter 11 were applied to a far greater extent than stability strategies. They were implemented by all KRL companies particularly in the period from 1965 to 1985.

In the case of a ‘reorganisation’, an analysis must be carried out to determine which parts are healthy and which are unhealthy. The direct costing method was applied occasionally, in some cases using an intermediate form with ‘adjustable fixed costs’, for a selective shrinkage. Almost all reorganisation measures have been classified in the reorganisation matrix which we have developed. This matrix can serve as an aid to selecting these shrinkage actions. In many cases, it was initially unclear to what extent the decline would continue, and a false hope prevailed that an equilibrium would be attained at some point in time and that good-quality Dutch supplies would be able to retain part of the market. Therefore, the decision was often taken to adopt a gradual shrinkage with reorganisation measures. As a result of initially healthy components constantly becoming unprofitable, the effects of earlier reorganisation measures were mostly superseded and reorganisation rounds were found to be of benefit only if there were clearly viable cores in the business. Once it was realised that a structural decline

was indeed under way, other, more drastic shrinkage strategies came onto the agenda, such as 'divestment', 'turnaround' or 'liquidation'.

'Divestment' initially took place with the aim of improving the liquidity position or solvency. After the macroeconomic recovery, divestments were carried out mainly because certain activities no longer fitted in the portfolio. The main motives were insufficient return, inadequate scale and incompatibility with the chosen direction of strategic growth.

In the KRL industry pure 'turnaround' cases occurred sporadically and turnaround was used on some occasions in connection with an unbundling. This measure has a higher success score than many other strategic measures. It involves a number of success factors or characteristics, principal among which are the threat of discontinuity, as a result of which fundamental measures become acceptable, and the arrival of a new senior management with a decisive approach.

'Unbundling' involved on the one hand liquidating unprofitable activities and on the other hand the continuation of activities which still had a chance of survival after reorganisation. Fairly frequently this took place. After a usually optimistic start, this study shows that around 70% of all restarted businesses ultimately failed. Despite new shareholders, a downsized workforce and a cleaned-up balance sheet, most of the restarted businesses ultimately failed to escape the downward spiral. As stated above, 'turnarounds involving unbundling' are an exception to this.

'Liquidations' of bankrupt KRL companies occurred frequently in the period from 1965 to 1985, but they also took place in the period up to 2000. A number of bank-enforced liquidations took place and certainly one voluntary liquidation. The latter required an understanding of the threats and a degree of courage, which was not to be found everywhere in the sector.

The main strategic development direction of 'growth' discussed in chapter 12 is an important direction that was applied frequently. In some cases, where market circumstances are favourable, several growth strategies are applied simultaneously in order to achieve maximum expansion. However, growth strategies are implemented not only in times of prosperity but also in times of adversity. Particularly when a sector is declining, growth strategies need to be applied by scaling back unprofitable activities and simultaneously starting up or acquiring new, more profitable activities. Businesses which did not use combinations and implemented only shrinkage strategies usually did not survive the crisis. The number of growth strategies is huge and an extensive arsenal was also deployed in the KRL industry. In order to lend structure to this diversity, we have developed the 'strategic cube', in which all strategic growth measures have been arranged and classified. The characteristics of 'markets', 'products' and 'competences' have been set out in varying gradations along the three axes. In this way, the more conventional growth strategies, which mostly took place within the existing sector, have been combined with the subsequently developed growth strategies from the Ansoff Matrix. In order to clarify the treatment of the implemented growth strategies, two cell clusters have been developed from the strategic cube, the 'expansion cell cluster' and the 'diversification cell cluster'. All growth measures have been classified, quantified and exemplified in this way.

In chapter 13 we explain the growth measures from the expansion cell cluster. These are the strategies aimed at growth of the existing products in existing markets with existing competences and a number of related variants.

'Horizontal capacity growth' was applied a great deal, particularly in the period from 1950 to 1965, when the sector was relatively healthy. Increased market share, greater scale, stronger competition, the acquisition of additional production capacity and competition reduction were the main motives for this strategy. When subsequently international competition increased, horizontal growth continued to be applied, in order to be able to compete

more effectively as a result of the greater scale, but the character changed from offensive to defensive. When the situation then deteriorated further, but also after the macroeconomic recovery, horizontal growth measures ceased to be implemented in the sector. In retrospect, the 'horizontal capacity growth' strategic measure had hardly any short-term effect and no longer-term effect whatsoever on the ability to survive the structural decline. It is a measure for healthy and mature sectors, not for those in a structural decline.

The 'acquisition of market share' measure from the 'market penetration' strategy was only applied sporadically. It had a modest and particularly temporary effect on the turnover of the acquiring party, but did not lead to any structural improvement. Another form of market penetration, 'exploiting a new sales channel', was applied more extensively. In most cases, this measure had a favourable impact on sales potential in the medium term. That is certainly true of branded consumer items aimed mainly at the retail trade whose branding enabled them to stand out better against the unbranded imported items. In the longer term, the 'market penetration' strategy brought no success in the structurally declining sector, with the exception of a number of branded items which were subsequently outsourced to cheaper production countries.

In the case of 'product improvement', suppliers capitalise on the customer's ever-increasing and more specific requirements with higher prices and better margins. In practice, that led to specialisation in some cases. A limited number of businesses in which high-grade specialisation was developed thereby achieved growth and, by developing their competences, gained a lead over the emerging foreign suppliers. That enabled them to escape the structural decline of the sector in the medium term. The development of 'new products' for the existing market occurred to a very limited extent. They were applied particularly in the finishing area and were successful. The examples discussed still have a market position in the Netherlands, but only some of them are still being produced in the Netherlands.

In the 1950s 'backward integration' took place to a very limited extent, when the situation was still reasonably good. They lasted into the new century but subsequently ceased to be used. The measure can be seen as successful in the short term, but not in the longer term when increasing international competition provided every opportunity to buy elsewhere at low prices. The large-scale backward integrations that took place before the Second World War even became millstones round the necks of the large integrated textile businesses.

The inclusion of 'additional trading articles' in the range, which can be described as fairly risk-free, arose to a limited extent in the periods from 1950 to 1965 and from 1965 to 1985, but no longer thereafter. It seems an attractive idea at first sight, but in practice it was too easy and seldom proved successful. Limited market research could have provided such insight rapidly at an early stage, but at that time market research was only carried out sporadically in the KRL industry.

In the 'market development' strategic measure, the establishment of a sales office abroad was initially applied in many cases. Subsequently, due to the increasing international competition, the offices were almost all closed again and exports mostly took place under the direct control of the parent company. Some KRL companies also set up production sites in other countries to develop foreign markets. That initially took place in countries with protected markets offering good profit margins. Subsequently it took place in countries that wanted to fulfil their own requirements and/or had high growth potential. However the intention was not to supply the Dutch market from countries with low wages. That has hardly ever happened in the KRL industry. The lack of sufficient financial resources, a high level of social responsibility and a lack of entrepreneurship were the main reasons. It is notable that this measure was applied frequently in the clothing industry. We believe that factors such as lower capital intensity, a generally high turnover of (female) personnel and fewer technological competences than in the KRL industry played a role in this regard. In the final period, there was a decrease in the start-up of businesses abroad, but foreign businesses

with similar products were acquired. Such acquisitions were made to gain entry into foreign markets, build up international market positions, spread production across regions and carry out joint research and product development. In the case of the limited number of KRL companies which implemented measures to start up or acquire a similar business abroad, by far the majority proved successful. The only failures were attributable to insufficient market research and in some cases political/economic circumstances.

In summary, most of the strategic measures in the expansion cell cluster generally were successful in the short term, but when there was a strong increase in international competition they were not sufficiently effective to enable the businesses to escape the decline. These are measures for growing and mature sectors but not for a sector in structural decline. An exception concerns innovative measures such as product innovation, which were applied particularly in the finishing area, the establishment or acquisition of production sites in other countries and the outsourcing of production.

In chapter 14 we discuss the growth measures in the diversification cell cluster. These are the strategies aimed at growth in new products for new markets with new competences as well as a number of related variants.

The start-up or acquisition of 'a production company with additional products' was applied with a certain regularity in all periods. At first sight, it appears to be a sensible measure, but the results in the KRL industry turned out to be very mixed. In cases involving an addition of materials for the clothing industry, the measure failed. In cases involving a growth market, such as the interior market, the results in the medium term (10-15 years) can be described as successful, but in the longer term (>20 years) almost all of these companies, together with the original activities, had also gone out of business or been divested.

In the KRL industry there was only one known case of 'horizontal diversification' that can be described as unequivocally successful. Unfortunately, the original owners were unable to retain this new company and it passed into foreign hands, but it did survive almost all its previous owners.

'Limited concentric diversification', an intermediate form related fairly closely to the existing form, was used to a limited extent. Risk diversification was generally the principal motive for this strategic measure, which was mainly implemented in the first and second periods. With two exceptions, all early measures were terminated within 10 years due to the increasing competition from abroad, and the measure cannot be described as successful in the case of a sector in decline. In the final period, there were a number of acquisitions of large foreign textile groups that were still operating at the end of the century. In view of their international character, they fall outside the scope of our sector classification, but they could be classified as 'international limited concentric diversification'. Whether the latter can be seen as successful depends on the business location and markets and, in view of the short assessment period, no generally valid conclusion can be drawn.

Risk diversification was also the main motive in the case of 'parallel growth', and here too it cannot be described as a widely applied growth strategy. The majority had ceased to exist by the end of the century. In the case of the 'additional products' measure, as well as 'limited concentric diversification' and 'parallel growth', the acquired activities were too close to the existing textiles and, like the original activities, they foundered when the sector declined. Therefore the measures cannot be said to have succeeded for this group in the longer term.

In 33 cases 'forward integration in production activities' has been a frequently applied strategic measure. It too was generally unsuccessful. A closer analysis reveals that a large number of failures were due to forward integrations in the clothing industry, unfavourable quantitative proportion between the links in the production chain and a (frenetic) desire to safeguard the company's own sales. In addition, the forward integrations in sectors other than the clothing industry, such as interior fabrics, laundries and textile rental businesses,

did broaden the basis and generate growth and can be described as successful. The success or failure of forward integration in the production chain thus depends on the market in which forward integration takes place.

'Vertical integration with a trade segment' in the middle and final period has been implemented a number of times, but only by a very limited number of companies. Management boards are generally very hesitant when it comes to using this measure, and it is not surprising that the major risks relating to new and different types of competences were considered too high, particularly where retail trading activities were involved. The number of successful cases was limited, but that was unrelated to the declining sector. In general it cannot be described as a successful strategic measure.

The 'concentric and conglomerate diversification' measures provide an example of how a number of textile managers in a difficult sector took greater risks and looked beyond just maintaining the existing activities. A total of 19 concentric diversification measures were implemented. By 2000, around 75% of these were still in existence, under the same ownership or otherwise. Ten conglomerate diversification measures were implemented, 70% of which were still in existence in 2000. Both percentages are considerably higher than in the case of the other strategic measures implemented in the KRL industry. These can therefore be described as successful measures, particularly for a declining sector. It is notable that in the difficult textile period from 1965 to 1985 both the number of concentric and the number of conglomerate diversification measures were markedly higher than in the previous period, but also compared to the last period. It seems that due to the poor situation in the sector the need to carry through substantial innovations outside the existing textile activities and incur major risks was felt to be more urgent than in the first and final periods, when the situation could be described as reasonable. The same phenomenon occurred at micro level.

In the United States, Edward H. Bowman conducted a research at the end of the 1970s and the beginning of the 1980s, particularly on the question of "what distinguishes companies that take major risks from those that do not". The hypothesis drawn from this was that "troubled companies take more risks than their more successful peers". This hypothesis is not necessarily rejected by our finding that "companies in difficult times and with poor financial results dare to take more risks and seek new activities earlier than companies that are financially healthy".

It is also notable that up to 1985 almost all diversification measures were initiated from within the company or by means of a joint venture and that in the final period, when there were sufficient financial resources and an increasing supply of businesses, only diversification acquisitions took place. An additional advantage of an acquisition as compared to an own start-up is that the probability of failure is reduced.

In chapter 15 we discuss in more detail the situation of ten individual KRL companies and the strategic measures taken in the period from 1950 to 2000. In retrospect, a wide diversity of strategic measures can be identified with varying degrees of success, but the fact remains that the competences of the incumbent or previous management board were of crucial importance. Or, as Chandler puts it: "Management is cause, all else is effect".

In chapter 16 we pay attention to the implemented strategic growth measures and the associated risks. Every strategic growth measure entails the risk that the specified objectives will not be met and that damage will be suffered. The ultimate risk depends on the 'probability of the measure failing' x 'the effect' i.e. the possible damage that may be suffered as a result. In the case of strategic risks, a distinction has been drawn in this study between risks resulting from a strategic growth measure (competency risks) and risks resulting from structural market disruptions (market risks). An insight into competency risks is gained by analysing the extent of innovation in products, markets and competences. The principle being that the

further removed the measure is from the existing and familiar, i.e. the less synergy or the more innovation, the greater the probability of failure.

In this chapter we classify all strategic growth measures according to their relative risks into risk groups of strategies with 'minimal', 'limited', 'moderate', 'substantial' and 'major' competency risks. By measuring the frequency of the number of times that a strategic measure has been applied, a picture is built up of the strategic risks which have been taken in the sector over the years. The following conclusions can be drawn:

- Growth measures with limited risks were mainly implemented when the situation in the sector could still be described as reasonable and the impending threat had not yet been recognised.
- The strategies with moderate risks were implemented regularly in all periods. Clearly, risk diversification, which was the main motive for these measures, is less sensitive to a good or bad situation in a sector than the other measures.
- The number of strategic measures with substantial risks was initially still limited but rose strongly in the second and third period. A closer analysis reveals that initially the measures in this group mainly involved forward growth in the production chain in the company's own country but in the final period mainly acquisitions of similar businesses abroad.
- The number of measures in the group with the greatest risks, i.e. diversifications, was relatively limited in both the first and last period, when the situation was reasonable. When in the second period the awareness grew that decline was structural, these strategic growth measures with the greatest risks increased sharply.

The results of this research show that in the KRL industry the growth measures with a higher competency risk succeeded more often than the measures with lower risk. This is a striking observation, because it contrasts with the generally valid hypothesis that the greater the risks are, the lower is the chance of success. It therefore ceases to apply in cases where the sector is in decline. In these cases the opposite applies, i.e. the greater the strategic risks, the greater the chance of success. The cause of this contradiction lies in the serious disruption of the equilibrium of the market, i.e. in the market risk. The research also shows that in order to be able to carry through actual innovations and take greater risks, it is necessary to have not only an innovative attitude and entrepreneurship but also the scale necessary to execute R&D and the financial capacity.

In chapter 17 we make a comparison between the strategic growth measures implemented in business in general and those implemented in the KRL industry. In the macroeconomic heyday from 1950 to 1960, similar strategic growth measures were implemented in business in general and as well as in the KRL industry. Strategic thinking was not yet highly developed and the strategic decisions that were already being taken were inspired by entrepreneurship. Whereas in macroeconomic terms the heyday continued to around 1970, the workforce in the KRL industry had already been reduced in the early 1960s. The strategies applied in business in general and in the KRL industry then began to diverge.

In the period of low growth and recessions, from 1970 to 1983, stabilisation, cost-cutting and shrinkage strategies were implemented in a large part of Dutch businesses. New growth directions were also sought after, such as product and market development and various forms of diversification. In those years the KRL industry came to the realisation that a structural decline was under way. Shrinkage strategies were implemented for the most part, and many businesses closed down. Only a small number of vigorous KRL companies sought growth through specialisation, outsourcing, establishment of activities abroad and various forms of diversification. In some cases, the Ansoff Matrix was used, consciously or unconsciously. Therefore strategies conducted among businesses in general compared to the KRL industry diverged even further in that period.

In the subsequent periods of recovery and moderate growth, from 1983 to 2000, businesses in general conducted a strategy of increasing concentration on a limited number of (core) activities and those were mainly developed internationally. In addition, increasing use was made of the possibilities of outsourcing. The larger remaining KRL companies also implemented these strategies of concentration on core activities and horizontal international growth. Outsourcing was additionally used, particularly in the case of consumer textile products. Increasing use was made of the more developed strategic thinking and portfolio management was applied in particular. The divergent lines of applied growth strategies between business and the KRL industry came together again in the final period. The remaining smaller KRL businesses continued to specialise.

Summarising, we can conclude that complex processes have taken place resulting in the decimation of the initially large sized textile industry in the Netherlands. In short, the following conclusions can be drawn:

Conclusion 1. The textile industrialisation in the emerging markets was an unstoppable force for the textile industry in the Western world.

Conclusion 2. Ultimately the divergent protective and support measures of the various national governments ultimately failed to keep out supplies of cheaper textiles and the textile industry was seriously affected in all Western countries.

Conclusion 3. There was no 'equal level playing field' between the north-west European countries. The Netherlands was one of the pioneers in opening up its textile markets. Consequently the Dutch textile industry was hit hard by the competition from the emerging markets but particularly from its neighbouring countries Belgium and (West) Germany, which countries for a long time jointly accounted for half of the textile imports.

Conclusion 4. The Dutch textile industry has been affected by two main external factors:

- the strong increase in imports,
- the loss of its largest customer, the clothing industry.

Conclusion 5. The biggest error made was that insufficient research was carried out into the external influencing factors in the 1960s. As a result, it was assumed that the decline was of a temporary nature and the threat of 'early globalisation' was underestimated.

Conclusion 6. As a result, a large number of strategies were initially implemented which looked sensible in the short term but the vast majority could not withstand the growing competition from abroad and failed a decade later. These strategies (horizontal, parallel, additional, forward growth) were too closely related to the existing products.

Conclusion 7. In addition, initiatives aimed at high-grade specialisation and structural innovation in products, markets and competences were too few and too late, and the growing market of substitute products was left to foreign textile- and other companies investing in the Netherlands.

Conclusion 8. Finally, only a few actors understood the saying: "It's better to have a market than a mill", that market positions could only be retained by establishing production capacity in countries with lower wages or by outsourcing production to such countries.

Conclusion 9. Other external factors, as well as internal factors, also had an adverse impact on the situation, such as:

- the loss of the Dutch East Indies market, which was both huge and easy to exploit;
- the small domestic market;
- the switch from being a cheap production country to an expensive one.
- over-lengthy adherence to independence, existing structures and averse risk attitude;
- insufficient insight into the 'profitability' of product groups and markets/sales channels;
- inadequate measurement of sector and business developments due to over-lengthy holding on to traditional ratios and failure to make additional use of notions such as GVAPP and AIQ (labour cost component in Dutch: Arbeids Inkomens Quote);

- the ‘Garen centrale’ spinning cartel;
- too many family management boards within fairly enclosed areas.

Conclusion 10. In addition to this critical list, it must also be stated that the managements of some KRL companies were indeed decisive, took courageous and risky decisions and implemented appropriate strategic measures, such as different forms of diversification, enabling their companies to survive the decline of the sector.

Our final conclusion is that tackling the problems in a better way would not have prevented the decline of the textile industry in the Netherlands, but that there would have been more survivors. At the end of this book thirteen strategic lessons are being given in how to manage companies in structurally declining branches.

Curriculum Vitae

De auteur is geboren in december 1935 te Winterwijk behaalde aldaar het HBS B diploma en studeerde bedrijfseconomie aan de toenmalige Nederlandsche Economische Hoogeschool te Rotterdam, de huidige Erasmus Universiteit. Tijdens zijn studie vervulde hij een assistentschap bij Prof. dr. B.C.J. Lievegoed in de sociale pedagogiek. Na zijn studie trad hij in dienst bij het Raadgevend Bureau Berenschot te Amsterdam, adviseerde aanvankelijk in de productie- en later in de marketing functies en volgde in 1967 en 1968 de postdoctorale opleiding van de Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde (SIOO). Vanaf 1975 was hij werkzaam bij de NV Stoomspinnerij Twenthe, de latere Textielgroep Twenthe NV en vervulde hij vanaf 1977 de functie van algemeen directeur. In 1986 trad hij toe tot de Raad van Bestuur van Koninklijke Nijverdal-Ten Cate NV, thans Koninklijke Ten Cate NV en ging in 1996 met pensioen. Naast het werk werden diverse nevenfuncties verricht w.o. president commissaris van de Overijsselse Ontwikkelings Maatschappij NV(OOM), lid van het bestuur van de Coöperatie (later Vereniging) Achmea, het Centraal Orgaan Economische Betrekkingen met het Buitenland, Adviesraad Militaire Productie, algemeen bestuur Kamer van Koophandel en VNO, alsmede binnen de textielindustrie, bestuurslid en voorzitter van de Vereniging KRL-industrie, Nederlands afgevaardigde bij de Europese brancheorganisatie Comitextil/Euratex en de International Textile Manufacturers Federation (ITMF) te Zürich.

Uitgeverij Eburon
Postbus 2867
2601 CW Delft
tel.: 015-2131484 / fax: 015-2146888
info@eburon.nl / www.eburon.nl

Grafische vormgeving: Textcetera, Den Haag