

Fokker - een doorstart en wat er fout ging

Ondergang niet onvermijdelijk

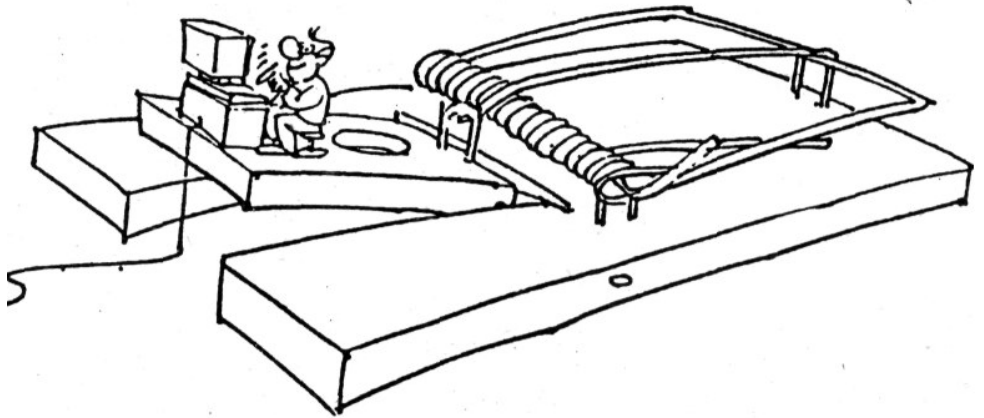
Welke oplossing kan nu nog gezocht worden voor een voortbestaan van Fokker? Steun van de overheid met het perspectief van een zelfstandige, nederlandse vliegtuig-industrie is volgens mij zinloos. De steun die nodig is, staat namelijk in geen verhouding tot de omzet en is ook niet door de overheid op te hoesten. De risico's die hieraan vastzitten, in verband met de keiharde, wereldwijde concurrentiestrijd, rechtvaardigen dit niet. Zelfs de reuzen onder de vliegtuigbouwers zijn gedwongen kapitaalcrachtige partners te zoeken voor de ontwikkeling van 'super-jumbo's'. Daarmee is een bedrag van zo'n 10 miljard dollar gemoeid. De enige mogelijkheid die rest, is een werknemers-vriendelijke doorstart met een rol van de vakbeweging.

Zo'n doorstart betekent een terugkeer naar de situatie van begin dit jaar, waarbij de overheid steun genereert om alleen de vliegtuigproductie door te zetten. Er is immers nog steeds vraag naar Fokker-vliegtuigen. Zelfs de kuratoren overwegen een jaar langer door te produceren dan gepland en zo'n 700 mensen opnieuw aan te nemen. Voorwaarde zal wel moeten zijn dat de technologische kennis benut wordt.

Overheid en vakbeweging

Die technologische kennis kan op verschillende manieren aangewend worden. De overheid kan met het geld dat ze de komende jaren wil steken in ontwikkeling van hoogwaardige kennis, met bedrijven dwingende afspraken maken. Dus niet aan de markt overlaten, maar een echt industriebeleid van de grond trekken met gebruik van de bij Fokker aanwezige kennis. Daarbij moet voor de vakbeweging een belangrijke plaats ingeruimd worden om van onderop alternatieven te kunnen opbouwen en het management te controleren. Op die manier kunnen de mogelijkheden voor de ontwikkeling van andere producten dan vliegtuigen hun kans krijgen, bijvoorbeeld op het gebied van milieutechnologie, geluidsisolatie en rollend materieel.

Bovendien kan de overheid in Europees verband een alternatief beleid op tafel leggen over hoe het verder moet met de Europese vliegtuigindustrie. Ook hierin dient een rol voor de vakbeweging te zijn weggelegd. Namelijk daadwerkelijk een Europees



beleid ontwikkelen, waarbij werknemers van onderop de ruimte en middelen krijgen om internationale contacten te leggen. Door deze twee wegen te bewandelen - overheid en vakbeweging - is te voorkomen dat in een concurrentie-gevecht menselijke energie en kennis verloren gaan. Tevens is er een garantie voor een maatschappelijk zinvolle productie.

Europees verband

Een zelfstandige, nederlandse vliegtuigindustrie is geen levensvatbare optie gebleken. Samenwerking of overname evenmin, terwijl in die richting volgens mij de oplossing toch gevonden moet worden om in Nederland een hoogwaardige vliegtuigindustrie overeind te houden. Een mogelijke doorstart door overname vanuit Rusland of buiten Europa heeft weinig kans van slagen, omdat dan partikuliere en nationale belangen te veel zullen botsen om een onderzoeks- en ontwikkelingsafdeling en dus ook een eindlijn in Nederland te handhaven. Op de duur verdwijnt de hoogwaardige technologie en daarmee de werkgelegenheid uit Nederland. Binnen het verband van de Europese Unie is dat risico geringer. Voorwaarde is wel dat de nederlandse overheid met steun over de brug komt. Dat is bijvoorbeeld bij DAF wat makkelijker, omdat er meer concurrenten zijn. Bij Fokker gaat het wereldwijd hoogstens om vijf concurrenten. De invloed die de nederlandse overheid door middel van steun dan heeft, is vrij gering, zelfs binnen een Europees samenwerkingsverband. In de huidige politieke verhoudingen van Europa is geen sprake van een gezamenlijk industriebeleid en hebben de Franse, Duitse en Engelse staat het met hun inbreng in Airbus voor het zeggen. Nederland kan dan alleen als geldschietert optreden zonder enige democratische controle van parlement of vakbeweging. Daarom is samenwerking en internationale

solidariteit binnen de Europese vakbeweging van levensbelang voor de arbeidsvoorwaarden en werkgelegenheid in deze industrie. Alleen druk op ondernemers en overheden door internationale acties en solidariteit kan deze situatie veranderen. Uitgaande van deze gedachte is het ook veel reëler een antwoord te vinden op de vraag: moeten Europese regeringen de vliegtuigindustrie blijven steunen en wat zijn daarbij de voorwaarden in verband met het vraagstuk van vervoer en milieu.

Het is helaas te laat langs deze weg Fokker te redden, ook bij een doorstart, maar deze discussie is zeer relevant voor toekomstige vraagstukken waarvoor de vakbeweging en werknemers zich gesteld zien.

Eerste misrekening

Het management heeft grote fouten gemaakt waardoor juist Fokker het loodje heeft moeten leggen en bijvoorbeeld niet Saab, een nog kleinere vliegtuigindustrie in Zweden. Ondanks de concurrentieslag en teruglopende defensie-opdrachten na afloop van de Koude Oorlog.

De eerste, grote misrekening heeft een voorgeschiedenis.

De directie onder leiding van Swarttouw nam begin jaren tachtig het besluit het samenwerkingsverband met McDonnell Douglas voor een '150-zitter' af te breken. Op dat moment was er echter zeer dringend behoefte aan productvervanging van de veel kleinere F-27 en de F-28 waar niet direct aan voldaan kon worden. Beide liepen kwa verkopen op hun laatste benen. Hierdoor heeft de concurrentie in het marktsegment van met name de F-27 een voorsprong genomen. Uiteindelijk bleek de vervanger, de Fokker 50, niet aan de verkoopverwachtingen te kunnen voldoen. Deze misser pakte des te zwaarder uit door de inhaalmanoeuvre om twee vliegtuigtypen tegelijk te

ontwikkelen: de Fokker 50 en Fokker 100. Dit kostte Fokker in 1987 bijna de kop, het bedrijf was boekhoudkundig failliet. Er is toen een zeer zwaar beroep gedaan op de spankracht van de mensen waardoor het management zijn greep op het proces alleen met kunstgrepen kon handhaven. Gigantiese overwerkacties waren aan de orde van de dag wat naast veel geldverlies ook bureaucratische rompslomp met zich meebracht.

Tweede misrekening

De tweede, grote misrekening was dat de overheidsteun, in vergelijking met de concurrenten, achterbleef. Tegelijkertijd deugde het financieel management niet. Vanaf het begin was de financiële positie slecht en moest regelmatig een beroep op de staat gedaan worden. Een staat die een industriebeleid had ingezet, waarbij het ging om het scheppen van een gunstig industrieel klimaat en niet zo zeer om ondersteuning van bepaalde industrieën. Al met al heeft de staat bij elkaar enkele miljarden steun gegeven, waardoor bij het hogere en lagere management het idee postvatte dat de staat wel bij zou springen als het fout ging. Bovendien waren aan het eind van de jaren tachtig, met de ontwikkeling naar een Europese Unie, overheden steeds minder bereid de nationale industrie te beschermen. Voor de nederlandse overheid kwam daar nog bij dat Fokker slechts 2 procent bijdroeg aan de totale export en nauwelijks een militaire produktie van nationaal belang had. Voor Fokker betekende dit een overheid met een hap-snap beleid.

Derde misrekening

De derde, grote fout is dat samenwerking met andere bedrijven niet is doorgezet. Reeds in het begin van de jaren tachtig waren er voorstellen voor deelname aan Airbus. Dit samenwerkingsverband van nationale, Europese vliegtuigindustrieën is begin jaren zeventig opgezet om het monopolie van de Amerikaanse vliegtuigindustrie te doorbreken. Zowel Fokker als de Nederlandse overheid zagen hier kennelijk geen brood in. Iemand met een enigszins vooruitziende blik kon toen echter al voorspellen dat met een toenemende concurrentie in deze cyclische industrie de problemen al snel op het bord van het personeel zouden komen. Terecht dat vanuit de vakbeweging deze optie wel aan de orde is gesteld. Helaas was er al die tijd veel te weinig aandacht voor samenwerking binnen de Europese vakbeweging om met deze optie te kunnen skoren.

Ook in dit Europees opzicht is de positie van de vakbeweging er niet beter op geworden. Dit wreekte zich te meer, daar Aerospatiale en British Aerospace, deelnemers in Airbus, in de jaren tachtig grote concurrenten van Fokker werden en dus Fokker liever zagen afsterven. Inmiddels geldt dat ook voor DASA dat nu weer een concurrent van Fokker is en daarom een eventuele doorstart van Fokker niet ziet zitten. Daarnaast is het tekenend voor de sociaal-democratie die bij monde van PvdA-europarlementariër Metten alleen keek naar de belangen van de werkgevers in de Europese vliegtuigindustrie. In FNV Magazine (8-02-1996) zegt hij: "Ik praat al niet meer over Fokker, hooguit over de restanten. Ik praat over het overleven van de hele Europese vliegtuigindustrie." De Nederlandse bonden konden dus niet op Europese solidariteit rekenen, maar hebben deze ook niet georganiseerd. Met name toen Daimler Benz nog de scepter zwaaide bij Fokker, is geen enkele poging gedaan samen met de Duitse collega's bij het grote geld er nog wat uit te slepen. De bonden kozen ervoor samen met het management bij de overheid aan te kloppen.

Familiekoncept

Gegeven het voorgaande lag de strategische keuze van de directie voor de hand: als kleine vliegtuigindustrie van tot nu toe zeer kleine vliegtuigen proberen in te breken aan de onderkant van de markt van de grote luchtvaartmaatschappijen. Fokker begon met de bouw van een '100-zitter' die voor de grote maatschappijen, als kleinste toestel van hun vloot, nog aantrekkelijk is. Dit ging in het begin aardig, maar de concurrentie zat uiteraard niet stil. Uiteindelijk leidde een vrij grote overproduktie tot massa-ontslagen in de hele vliegtuigindustrie. Zowel bij Boeing en McDonald Douglas als bij British Aerospace ging het om tienduizenden. Over verspilling gesproken, in 1992 stond een zesde van alle toestellen aan de grond. Het lukte Fokker niet een zogenaamd familiekoncept uit te werken: verwante vliegtuigen met een verschillende capaciteit. Zo'n concept houdt in dat met bijna dezelfde toestellen meer klanten geïnteresseerd zijn, waardoor tegen relatief weinig meerkosten een grotere omzet en dus meer winst worden gerealiseerd. De Fokker 70 werd nog wel gelanceerd, de Fokker 130 echter niet. Een mondiale strategie met een eigen verkoopnet en service-organisatie kwam niet van de grond. Wat Boeing en Airbus groot had gemaakt -

nauwe contacten met alle luchtvaartmaatschappijen, gekoppeld aan een meer grootschalige produktie - werd niet ontwikkeld.

Roomser dan de paus

De vraag of zonder deze en andere missers Fokker te redden was geweest, is moeilijk te beantwoorden. Toch is het zinvol daar aandacht aan te geven, het toont de verspilling aan van een bureaucraties functionerende organisatie zoals een kapitalistische bedrijf meestal is. Fokker was een sterk op de techniek georiënteerd bedrijf waar voor allerlei problemen technische oplossingen werden bedacht. In de praktijk betekende dit primaat van de techniek (lees de tekentafel) dat de mooiste en beste oplossing vaak leidde tot onoplosbare problemen in de produktie. Het kostte vervolgens uren praten de verantwoordelijke technici te overtuigen. Die technische oriëntatie betekende ook een verwaarlozing van andere elementen in de bedrijfsvoering. Het was een geveugelde uitspraak bij Fokker dat iemand op zolder nog een heel vliegtuig in onderdelen moest hebben staan. Veel onderdelen verdwenen, omdat ze niet binnenkwamen, verkeerd geboekt werden of gewoon wegraakten en jaren later weer opdoken. Een vakbond moet proberen op basis van deze kennis en gang van zaken met voorstellen tot verbetering te komen en actie te ondernemen. Zeker als het management met nieuwe saneringen komt waar het personeel de dupe van wordt. Ik ben het dan ook eens met Peter van Bers, bestuurder Industriebond FNV, dat de ondergang van Fokker niet onvermijdelijk was (de Volkskrant, 25-03-1996). De maatregelen die hij bepleit, maken hem echter roomser dan de paus. Zo zegt hij: "De directie wist van een aantal maatregelen dat wij die niet tegen zouden houden. Er moesten mensen weg bij engineering en bij het management. Er moest nog een tweede fase van de in januari al aangekondigde saneringsronde van 1.760 banen komen. Maar het gebeurde gewoon niet." De toekomst van de werkgelegenheid zal dan ook voor een belangrijk deel afhangen van wat leden, toekomstige leden en kaderleden in de vakbeweging aksepteren van hun bestuurders. Bij Fokker moeten we helaas achteraf vaststellen: Maar het gebeurde gewoon niet.

*Rob Marijnissen
(ex-werknemer Fokker, Industriebond FNV)*