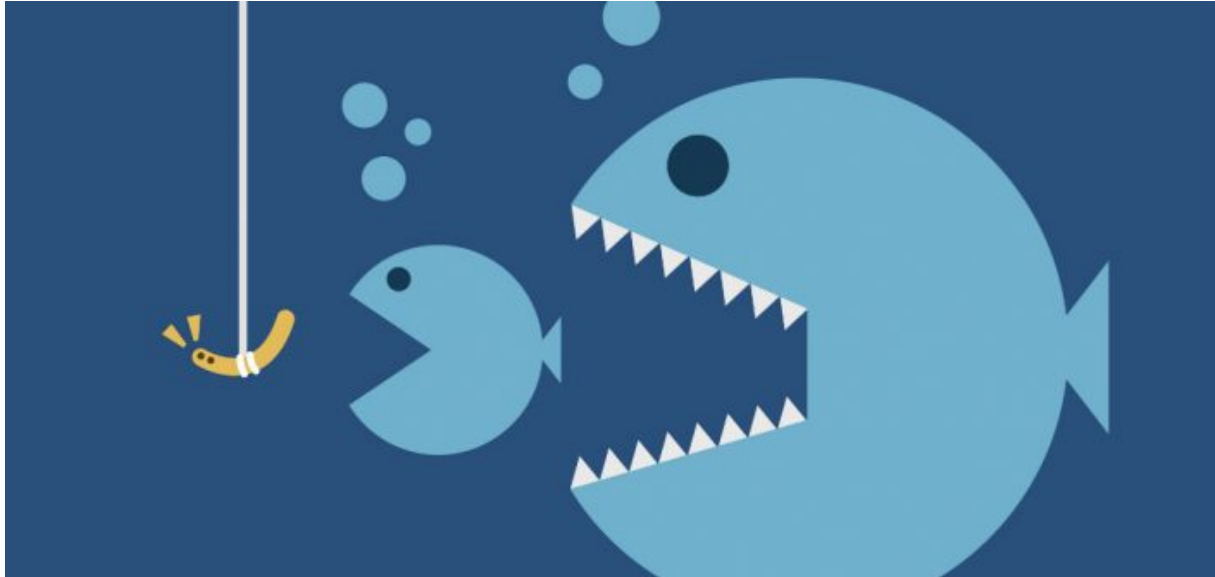


# Afstoten van divisies en fusies creëren



*Strategische besluitvormingen door het afstoten van divisies en het creëren van fusies*

Mei 2020

Vakartikel strategisch management

Jasper Wiers

377613

Hanzehogeschool Groningen

## Introductie

Het vakartikel dat voor u ligt, heb ik geschreven over het afstoten van divisies en het ontstaan van fusies en is een onderdeel van het Kennislab van het Bedrijfskundig Action Lab. Het Bedrijfskundig Action Lab is een onderdeel van het afstudeertraject en is een voorbereidend semester op het afstuderen. Het schrijven van een goed inhoudelijk en informatief vakartikel is een belangrijk onderdeel van het Kennislab en combineert de leerdoelen die nuttig zijn voor het afstuderen.

Voor het onderwerp binnen strategisch management is de keuze gevallen op het schrijven van een vakartikel over het maken van strategische keuzes door het afstoten van divisies en het ontstaan van fusies. Omdat ik recentelijk hier veel over gelezen heb en mijn interesse bij dit onderwerp ligt snij ik graag deze onderwerpen aan in dit vakartikel. Juist in deze onrustige tijden waarbij de coronacrisis nog weleens de overhand wel nemen zal het vaker voorkomen dat organisaties bedrijfstakken opheffen die verlieslijdend zijn. Ook wordt het voor organisaties wellicht interessant om een samenwerking aan te gaan met een ander vergelijkbare organisaties om de krachten te bundelen en door de fusie sterker te staan tegen komende gevaren. Bedrijven worden nu namelijk wat zwakker dan ze voorheen waren en door een fusie staan ze toch wel sterker tegenover de concurrentie. Of dit nou uit pure wanhoop is of een strategische zet is, in beiden gevallen wordt er ingezet op een hopelijke vooruitgang.

Het zijn stuk voor stuk strategische management keuzes die moeten worden afgewogen voordat over zal worden gegaan tot zo'n groot besluit. In het vakartikel laat ik u graag zien wat er vooraf gaat bij het maken van zulke overwegingen en wordt de wetenschap behandeld die strategische keuze kunnen onderbouwen. Ook komen praktijkvoorbeelden aanbod om het vakartikel kracht bij te zetten en om het beeld te verduidelijken. Tot slot zal ik mijn eigen visie geven over de soms moeilijke keuzes die bedrijven voor hun kiezen hebben en hoe de toekomst eruit zal gaan zien.

Ik wens u veel leesgenot toe.

Jasper Wiers

## Inleiding

Om succesvol te zijn zorgen de meeste organisaties voor een planning op de lange termijn op het gebied van strategisch management. Hierbij is een effectief strategisch plan belangrijk waarbij het zich richt op het managen van de handelingen die ervoor zorgen dat de directe strategische doelstellingen kunnen worden behaald en de daarmee vastgestelde lange termijn visie. De strategische ontwikkelingen die bedrijven creëren zorgen ervoor dat ze presteren naar het gewenste niveau dat ze voor ogen hebben. Toch gaat het ook vaak de verkeerde kant op en belanden bedrijven in vervelende situaties.

“ABN Amro is diep in de rode cijfers terechtgekomen als gevolg van de coronacrisis. In het eerste kwartaal leed de bank een onverwacht groot verlies van 395 miljoen euro.”

Deze maand werd bekend gemaakt dat een van de grootste Nederlandse banken waar ik nota bene zelf nog stage heb gelopen een flinke daling in het eerste kwartaal heeft doorgemaakt. Begin dit jaar werkte ik tijdens mijn stage bij ABN AMRO waarbij ik de presentatie van de laatste kwartaalcijfers bijwoonde en ik de indruk kreeg van een veelbelovend jaar waarbij een stijging van de cijfers er zeker in zat. Nu is dat wel anders gesteld en blijkt het aandeel van ABN AMRO te zijn gezakt met zeven procent. De bank krijgt beduidende klappen door aanvang van de coronacrisis dit jaar. Uiteraard kan je dan nog zo'n goede strategie hebben, zulke incidenten kan je onmogelijk incalculeren bij een lange termijn strategie ook als zet je de beste strategische managers erop.

Deze bank kwam tijdens de kredietcrisis voort uit een samenvoeging, ook wel een fusie genoemd, van de Nederlandse takken van het vroegere Fortis en ABN AMRO Holding. In de loop der jaren zijn hier vele strategisch wijzigingen geïmplementeerd en ook nu verteld de pas nieuwe aangestelde CEO Robert Swaak dat er na de zomer een strategische wijziging er aan zit te komen waarbij de bank mogelijk een deel van de zakenbankactiviteiten zal afstoten.

Het gaat hierbij slechts om een voorbeeld waarbij strategische besluitvorming kunnen leiden tot het kiezen voor het afstoten van divisies zoals bijvoorbeeld een onderdeel binnen een bank of door het kiezen om te gaan fuseren. Begin dit jaar liet Philips nog weten om zijn divisie voor huishoudelijke apparaten te gaan verkopen. Deze divisie die onderdeel uitmaakt van koffiezetapparaten, strijkijzers en stofzuigers en goed is voor 2,3 miljard euro gaat de deur uit omdat ze volgens de topman van Philips niet meer binnen het concern passen.

Concrete voorbeelden van grote Nederlandse bedrijven die zulk soort besluiten nemen om een andere strategische koers te varen. Verder in het vakartikel zullen nog enkele voorbeelden voorbij komen die binnen de praktijk laten zien wat voor strategische keuzes bedrijven nog meer maken om ervoor te zorgen dat zij een betere en sterkere positie kunnen innemen. Alvorens we dieper ingaan op de praktijk is het van belang om de wetenschap te begrijpen achter de keuzes die gemaakt worden. Tenslotte zijn deze gebaseerd op theorieën die door de jaren heen zijn gepubliceerd.

## Wat zegt de theorie?

Besluiten zijn berust op achterliggende kennis en theorie. Ook wat betreft de strategische keuzes voor het afketsen van een bedrijfstak of onderdeel en het kiezen voor een fusie. Wat de wetenschap zegt over deze beleidskeuzes en de achterliggende theorieën zullen hier naar voren komen.

### Fusies

In verschillende bedrijfstakken (zoals in het bankwezen) zijn de laatste jaren steeds meer fusiegolven te zien. Een considerabele reden voor het steeds vaker voorkomen van concurrentieverminderende strategieën is onbetwistbaar de groei van concurrentie als gevolg van het steeds toegankelijker betreden van de internationale markten. Dit is met name wanneer de samenwerkende ondernemingen elkaars sterke en zwakke punten aanvullen kan een fusie beter opgewassen zijn tegen de concurrentie dan de ondernemingen afzonderlijk van elkaar. Het nadeel hiervan kan zijn dat een gefuseerde onderneming volgens K.J. Alsem, lector Marketing bij de Marketing School van de Hanzehogeschool Groningen, minder flexibel is aangezien de gefuseerde ondernemingen samen groter zijn dan voorheen. Dit maakt het moeilijker om te reageren op actuele ontwikkelingen in de omgeving (bijvoorbeeld het snel digitaliseren van de diensten binnen het bancaire stelsel van kleinere banken). Daarnaast geeft K.J. Alsem aan dat er problemen kunnen ontstaan doordat de bedrijfscultuur niet goed aansluit op elkaar waardoor er geen goed evenwicht is in de samensmelting. De fusie kan leiden tot aanzienlijke interne problemen.

**“Ruim veertig procent van het totaal aan fusies en overnames mislukt. Slechts twintig procent kan worden beschouwd als succesvol.”**

Niet veel ondernemingen slagen erin om tijdens een fusie er goed uit te komen. Dit valt te wijten aan de menselijke factoren en het onvoldoende wederzijds begrip van de verschillende bedrijven. Het strategische consultancybureau McKinsey & Company hebben in hun bijna negentigjarige bestaan enkele strategieën opgesteld die juist kunnen leiden tot een succesvolle fusie. Het consultancybureau stelt vast dat minimaal één van de genoemde strategieën moeten voldoen aan het succesvol bijdragen van een fusie.

### Verbeteren van de overnamekandidaat

Een van de meeste gebruikelijke strategieën om meer waarde te creëren is door het verbeteren van de prestaties van de organisatie die wordt beoogd om over te nemen. Het komt vaak voor dat de koper van een organisatie gaat snijden in de kosten om op die manier de winstmarges te vergroten. Volgens McKinsey is het hierbij belangrijk om te weten dat bedrijven met lage marges en rendement doorgaans makkelijker zijn om qua prestatie te verbeteren dan bedrijven met hoge marges en rendement.

### Overcapaciteit elimineren

Door een fusie kan de overcapaciteit worden afgestoten zonder dat dit direct leidt tot een kleiner bedrijf. Het kan daardoor een aanzienlijke toevoeging van de waarde creëren.

### De markttoegang voor de overnamekandidaat verbeteren

Voor kleine organisaties die innovatief zijn is het vaak moeilijk om volledig marktpotentieel van hun product/dienst te bereiken. Deze beperking kan ontstaan door een gelimiteerd budget, distributienetwerk of een te klein verkoopteam. Het kan zijn dat een kleine onderneming sterk presteert binnen een markt en een andere organisatie binnen een andere markt. Door de markttoegang voor de overnamekandidaat te verbeteren kunnen ze elkaar begunstigen met de introductie van hun product op de nieuwe markt.

### Technologieën

Voor grote organisaties is het normaal om andere organisaties over te nemen om de beschikbare technologieën in handen te krijgen. Door te fuseren met een organisatie die deze technologieën in handen heeft kan er sneller en/of goedkoper geconcurrereerd worden.

### Schaalvoordelen benutten

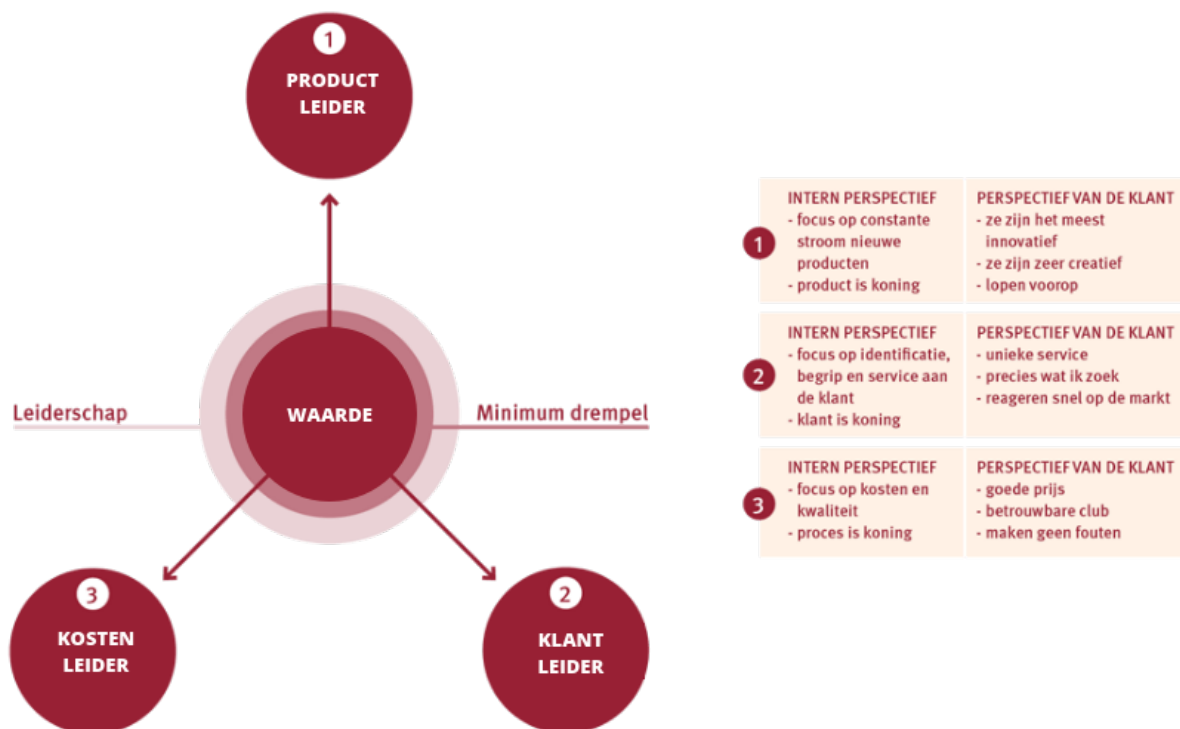
Een andere succesvolle strategie die vaak wordt benoemd is het benutten van de schaalvoordelen van een sector. Echter, is deze strategie erg afhankelijk van specifieke omstandigheden. Zo valt er voor zeer grote organisaties vaak lastig te zijn om hier nog meer extra voordelen uit te kunnen putten. Voor de ontwikkeling van een product met hoge ontwikkelingskosten kan het interessant zijn om te gaan fuseren zodat er maar eenmalig hoge ontwikkelingskosten worden gemaakt.

### Snel opsporen van winnaars

Het in vroege fase fuseren met een startup waarbij waarde van het bedrijf kan worden toegevoegd aan de eigen organisatie. Met deze tactiek kan kennis van een startup overgenomen worden en gebruikt worden voor groeipotentieel. Bij deze strategie is het wel belangrijk om in acht te nemen dat er bereidheid moet zijn voor het vroeg investeren in dit soort startups. Ook is het belangrijk om na te gaan dat niet elke fusie succesvol zal zijn en dat het er op aankomt dat kennis en geduld belangrijke vereisten zijn voor de fusie.

## Afstoten van divisies

In de inleiding kwamen al enkele voorbeelden naar voren waarbij recentelijk een bedrijfstak werd afgestoten om ervoor te zorgen dat economisch gewin behouden kan blijven en wat beter in koers ligt met een nieuwe gehanteerde strategie. Men wil graag concurrentievoordeel behalen en een vaak gebruikt model hiervoor is de theorie van Treacy en Wiersema (1993) over hun waardestrategieën. Zij stellen dat een organisatie een van de volgende drie waardestrategieën in het figuur hier beneden moet aanhouden. De reden dat organisaties een divisie afstoten kan namelijk ze niet in een van onderstaande strategieën zitten maar in de vierde strategie die Porter benoemd als 'stuck in the middle' Hierbij is er geen duidelijke keus gemaakt voor een product/dienst. Hiermee zal nooit een sterke winstgevendheid behaald worden. Treacy en Wiersema stellen ook dat het belangrijk is voor een organisatie om een van onderstaande waardestrategieën aan te houden en daarin uit te blinken.



Figuur 1. Waardestrategieën

Productleider focust zich op het aanbieden van grensverleggende nieuwe producten oftewel waarde toevoegende producten. Deze strategie wordt bijvoorbeeld gehanteerd door Procter & Gamble en Philips, die voor al haar producten die op de markt worden gebracht hanteert dat het de hoogste kwaliteit binnen de categorie biedt en het beste voorziet in de behoeften van de consument. Onderscheiding vindt plaats via hoogstaande technologieën, creativiteit, constante verbeteringen en snelle commercialisering.

De klantleider daarentegen focust zich op een niche strategie en richt zich daarmee op specifieke klanten. Het verkrijgen van sterke relaties met de klant door het leveren van een product op maat en/of door een beleid dat helemaal gericht is op aandacht voor de individuele klant en klanttrouw staat voorop. Bedrijven zoals Amazon en Bol.com hebben de waardestrategieën van klantleider hoog in het vaandel staan doordat zij de voorkeuren van hun individuele klanten weten en daarop inspelen door gepaste individuele klantaanbiedingen.

De kostenleider zorgt ervoor dat de klant een betrouwbaar product en dienst krijgen tegen een zeer competitieve prijs. Het is daarbij belangrijk om uit te blinken in het goed en efficiënt uitvoeren van bedrijfsprocessen om zo de kosten zo laag mogelijk te houden voor de klant en daarmee te voorzien in de klantbehoefte. Standaardisatie en schaalvoordelen van de organisatie is hierbij belangrijk. Organisaties zoals ABN AMRO zijn kostenleider door uit te blinken in efficiëntie.

Het afstoten van een bedrijfstak kan gebeuren door het niet optimaal benutten van een van de waardestrategieën. Het kan daarom een strategische keuze zijn om een bedrijfstak af te stoten om kosten te besparen aangezien de concurrent het wint op hetzelfde gebied. Ook kan er gekozen worden om te fuseren en daarbij een van de genoemde succesvolle strategische keuzes te kiezen.

## Wat laat de praktijk zien?

Organisaties zullen eerst kijken naar andere oplossingen alvorens ze over zullen gaan op het afketsen van bedrijfstakken, laat staan dat ze overgaan tot een fusie. Het is dan ook van belang dat er gekeken wordt naar alternatieve vormen zoals het zoeken van geschikte investeringen bijvoorbeeld.

De reden dat Philips haar huishoudelijke tak in de verkoop zet heeft te maken met een de strategische koers die ze willen zetten als medisch concern. Het is daarom een verstandige zet geweest om te kiezen voor het afstoten van deze tak om kosten te besparen die zouden kunnen ontstaan door het principe 'stuck in the middle' waarbij de huishoudelijke tak niet meer uitblinkt ten opzichte van wat de concurrentie biedt en daarmee verlieslijdend kan worden.

Vaak wordt de druk om te gaan fuseren of om een bedrijfstak af te ketsen gebracht vanuit buitenaf door de aandeelhouders. Zij willen zwarte cijfers zien en verwachten dat organisaties hun best doen om ervoor te zorgen dat positieve resultaten behaald worden ook al moet dit ten kosten gaan van de lange termijn strategie en moet er gekozen worden voor een andere strategische keuze.

In deze coronacrisis worden bedrijven al snel gedwongen tot het maken van zulke beslissingen omdat ze genoodzaakt zijn om snel te handelen anders zal de concurrentie hen overtreffen. Een voorbeeld hierbij zijn de bedrijven achter het bezorgen van maaltijden. Deze branche ondervindt op dit moment een stijgende omzet doordat veel mensen nu meer online hun eten laten bezorgen aangezien restaurants dicht zijn. De beleggers wilde zwarte cijfer zien en dit was een reden om de miljardenfusie tussen Uber Eats en Grubhub te verwezenlijken. Belegger van beursgenoteerde bedrijven stellen namelijk andere eisen dan durfkapitalisten. Zij willen beeld krijgen van de winstgevendheid van dit soort organisaties. Uber Eats deed dit door te fuseren met Grubhub, maar had voorheen al haar verlieslijdende activiteiten in India afgestoten. De fusie heeft drie voordelen volgens Giles Thorne, analist bij zakenbank Jefferies. "Als je de klanten en restaurants van twee bedrijven samenvoegt, wordt jouw marktplaats meteen aantrekkelijker voor andere klanten en restaurants. Daarnaast kun je gemakkelijker de tarieven voor restaurants verhogen, al doet niemand dat omdat de mededingsautoriteiten meekijken. En het belangrijkste: je kan twee marketingbudgetten inzetten voor één merk."

Het mag duidelijk zijn dat fusies en het afstoten van divisies strategische keuzes zijn die altijd zullen plaatsvinden door wisselende omstandigheden en door veranderende markt. Juist nu het een stuk makkelijker is om toe te treden op de markt met een internationaal publiek wordt het steeds belangrijker om je wendbaar op te stellen en te kiezen voor een juiste strategie die zich kan aanpassen aan omgevingsfactoren.

## Visie

Zelf bekijk ik het zoals het zich voordoet in de praktijk. Ik denk dat het belangrijk is om als bedrijf een gedegen strategie te kiezen die ervoor zorgt dat de doelstellingen behaald kunnen worden. Natuurlijk kun je nooit helemaal zeker van je zaak zijn en kan het zich altijd voordoen dat het kiezen om een bedrijfstak af te stoten onhoudbaar is of als er noodzakelijkerwijs gefuseerd moet worden. De strategische keuzes die naar voren komen in de theorie over hoe je succesvol kan fuseren met andere organisaties klinkt voor de hand liggend, maar lijken me in de praktijk nog moeilijk uit te voeren.

Tijdens mijn stage heb ik zelf ook onder ogen gezien hoe een groot bedrijf zoals ABN AMRO onderhevig is aan veranderingen die ertoe kunnen leiden dat zij op z'n tijd bedrijfsactiviteiten moeten afkappen. Het verbaast mij dan ook niet dat de nieuwe pas aangestelde CEO laat blijken dat na de zomer een strategische wijziging er aan zit te komen waarbij de bank mogelijk een deel van de zakenbankactiviteiten zal afweren. Het is nog niet heel lang geleden dat deze bank gefuseerd is en door de snel groeiende en veranderende economie zou het goed kunnen dat in de toekomst nog een samensmelting van banken zal ontstaan.



Organisaties die fuseren zullen namelijk een groter aandeel in de markt hebben met de daarbij behorende voordelen. Naar mijn mening zie ik voor in de toekomst dan ook meer samenwerkingen ontstaan en zullen multinationals nog meer de overhand nemen. Hiermee zal het voor kleine startups nog moeilijker worden om tot de markt te treden. Ook omdat grotere bedrijven in een vroeg stadium startups zullen opkopen.

## Literatuurlijst

Alsem, K.J. (2017). Strategisch marketing planning, Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, p. 84-89

Alsem, K.J. (2017). Strategisch marketing planning, Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, p. 301.

Braaksma, J. (2020, 17 mei). Beleggers willen zwarte cijfers, en dus fuseren overall maaltijdbezorgers. Geraadpleegd op 17 mei van <https://fd.nl/ondernemen/1344919/beleggers-willen-zwarte-cijfers-en-dus-fuseren-overal-ter-wereld-maaltijdbezorgers>

Consultancy. (2017, 19 juni). Zes strategieën voor succesvolle fusies en overnames. Geraadpleegd op 15 mei van <https://www.consultancy.nl/nieuws/14224/zes-strategieen-voor-succesvolle-fusies-en-overnames>

Schepper, M.S. (2001, 7 februari). Culturele mismatch is nekslag voor fusie. Geraadpleegd op 16 mei van <https://www.managementsite.nl/culturele-mismatch-nekslag-fusie>

Swensson, R. (2018, 18 oktober). Klantstrategie: wie niet kiest, verliest! Geraadpleegd op 15 mei van <http://www.sellingnet.nl/wie-niet-kiest-verliest>

Vaessen, T. (2020, 28 januari). Philips zet huishoudelijke apparaten in de etalage. Geraadpleegd op 15 mei van <https://fd.nl/ondernemen/1332784/philips-zet-huishoudelijk-apparaten-in-de-etage>

Waard, P. de (2020, 13 mei). ABN Amro duikt diep de rode cijfers in door coronacrisis. Geraadpleegd op 15 mei van <https://www.volkskrant.nl/economie/abn-amro-duikt-diep-de-rode-cijfers-in-door-coronacrisis~b4443f0e/>