



ILLUSTRATIE: HEIN DE KORT VOOR HET FINANCIËLE DAGBLAD

BESTUUR

# Conglomeraten hebben betere overlevingskansen

De huidige instabiele wereld vereist grotere weerbaarheid van bedrijven tegen onverwachte externe schokken. Bedrijven die zich weten te differentiëren in een 'vloot' zijn beter bestand tegen de boze buitenwereld.

**M**et het aantreden van Trump II is de wereld een stuk onvoorspelbaarder en onzekerder geworden. Importheffingen, geopolitieke spanningen, volatile markten — bedrijven kunnen zich opmaken voor ontwrichting door externe schokken.

In zijn bestseller *The Black Swan* schrijft Nassim Nicholas Taleb dat ondernemingen robuuste en antifragiele strategieën en structuren moeten ontwikkelen in plaats van krampachtig proberen de toekomst te voorzien. Daarbij definieert Taleb 'antifragiliteit' als de kwaliteit om van schokken juist te profiteren.

Naast voorbereiding op het onbekende blijft de noodzaak van innovatie en groei. Veel bedrijven kiezen voor 'corporate innovatie': het versterken van de kernactiviteiten, met parallel ook innovaties. Deze strategie wordt ook wel ambidexteriteit genoemd: met beide handen tegelijk verschillende dingen doen. Maar is dat in het huidige onzekere tijdsgewricht nog wel genoeg?

## VLOOTSTRATEGIE

Een bedrijfsstrategie die recentelijk (weer) veel aandacht krijgt, is de 'vlootstrategie'. Terwijl een bedrijf dat werkt vanuit corporate innovatie alleen een 'tanker' (de corebusiness) en eventueel een aantal 'speedboten' (de innovatieve start-ups) kent, kan een bedrijf met een vlootstrategie zijn risico's over meerdere soorten schepen spreiden: een of meerdere tankers voor de corebusiness, middelgrote vrachtschepen als snelgroeiende businessunits, en snelle *rigid inflatable boats* die als start-ups nieuwe kansen oppakken.

De vloot heeft niet één management-

structuur, maar vormt een divers ecosysteem onder één holding. Daarbinnen bevinden zich verschillende businessmodellen en verschillende culturen. Ze opereren in een los verband, zonder elkaar dwars te zitten, en werken waar nodig met elkaar samen. Winstgevende boten financieren nieuwe experimenten, en speedboten kunnen opschalen tot nieuwe kernactiviteiten of zonder grote schade worden afgestoten als het tegenvalt.

Een succesvolle vlootstrategie vereist een balans tussen autonomie van de business units en centrale coördinatie en toezicht. De holding is lean-and-mean als een investeringsmaatschappij en bepaalt de strategische scope van het concern en vervult noodzakelijk toezicht en accountability.

Wat verbindt de vloot? Dat is een keuze. De missie kan de verbindende factor zijn — zoals 'saving the planet' bij het kledingbedrijf Patagonia. Maar het kan ook een gedeelde kerncompetentie zijn, zoals Amazons klantdata, of een ijzersterk overkoepelend merk, zoals bij Virgin of Red Bull.

De deregulering van de energiemarkt waarop Trump inzet, is met een vlootstrategie met zowel fossiele als hernieuwbare-energiebedrijven beter te hanteren dan met een gok op óf fossiel, óf hernieuwbaar. Zo ben je minder kwetsbaar voor politieke beleidswijzigingen.

De vlootstrategie is in zekere zin een reïncarnatie van de gediversifieerde conglomeraten van de jaren zestig en zeventig. Beursgenoteerde conglomeraten zoals ITT (International Telephone & Telegraph) en GE (General Electric), maar ook Philips spreidden ook toen al zo hun risico's en konden verder uitgroeien.

Na een bloeiperiode werden veel van deze conglomeraten echter ontmanteld wegens de 'conglomeraatskorting' in de waardering. De managementlaag op het hoogste niveau van het conglomeraat voegde veel kosten toe en verbloemde de onderliggende individuele resultaten. Het devies sindsdien: *stick to core business*, of je krijgt te maken met een opstand van

de aandeelhouders. Nu lijkt het tijd weer te keren.

Een vlootstrategie kent ook wel nadelen. Zo kan er voor externe aandeelhouders onvoldoende overzicht zijn. Te veel autonomie van de individuele 'vessels' kan ook interne concurrentie veroorzaken. En om alle verschillende activiteiten te kunnen begrijpen is veel kennis nodig in de board en bij de raad van commissarissen.

## AANDEELHOUDERSACTIVISME

Het adopteren van het vlootmodel door beursgenoteerde ondernemingen is spannend vanwege de dreiging van aandeelhoudersactivisme. Maar het kan ook juist groei en robuustheid opleveren. Neem Ahold Delhaize: dat heeft al sterke corebusinesses in food retail in de VS en Europa en daarnaast snelgroeiende e-commerceactiviteiten. In een vlootstrategie zou het bedrijf ook kunnen experimenteren met food service, abonnementenmodellen of eigen fintechoplossingen.

Voorwaarde is dan wel dat beleggers vertrouwen houden in de ceo die al deze businesses moet overzien. Dat dit kan, bewijst Berkshire Hathaway, het conglomeraat van de legendarische Warren Buffett dat transparant is en consistente resultaten levert. Dat geldt ook voor andere bestuurders die voor een vlootmodel kiezen: wees transparant en lever voorspelbare resultaten.

Het vlootdenken biedt bedrijven van vrijwel elke omvang een mogelijkheid om niet alleen te overleven, maar ook te floreren in een wereld vol turbulentie en disruptie. Niet door vast te houden aan één corebusiness, maar juist verschillende routes uit te proberen en die samen richting te geven.



Maikel Batelaan is strategieconsultant en partner, en Tom Moor is strategieconsultant bij De Transformatie Groep.