



Diversificatie van ondernemingen

Auteur(s):

Douma, S.
Hofenk, A.
Wijn, M.

Douma en Wijn zijn respectievelijk als hoogleraar en universitair hoofddocent werkzaam aan de Katholieke Universiteit Brabant. Adri Hofenk is als management consultant verbonden aan Ernst & Young, Utrecht.

Verschenen in:

ESB, 84e jaargang, nr. 4230, pagina 858, 19 november 1999

Rubriek:

Katern Economie in bedrijf

Trefwoord(en):

strategie

Is er in het bedrijfsleven sprake van een gang, terug naar de kernactiviteiten? Nederlandse data geven hiervoor slechts een zeer voorzichtige indicatie.

In de jaren vijftig en zestig meenden vele Amerikaanse managers en ook wetenschappers dat diversificatie, zowel verwante diversificatie als niet-verwante diversificatie tot goede prestaties zou leiden¹. Dat heeft ertoe geleid dat de diversificatiegraad van de grote Amerikaanse ondernemingen in die periode fors is toegenomen. In de jaren tachtig lijkt er echter een kentering op te treden. De grote Amerikaanse conglomeraten (zoals ITT en LTV) krijgen het moeilijk². In de managementliteratuur wordt steeds vaker gesproken over thema's als 'Schoenmaker hou je bij je leest' en 'Terug naar de kernactiviteiten'³. Niet alleen niet-verwante diversificatie komt in een kwade reuk te staan, er komt ook steeds meer twijfel over de vraag of verwante diversificatie wel verstandig is. Het gevolg is dat recente fusies weer ongedaan worden gemaakt (Bols-Wessanen, knp bt) en dat al langer bestaande gediversificeerde ondernemingen besluiten tot splitsing of verkoop van een deel van hun activiteiten (Vendex met als afsplitsingen Vedioor en Laurus, Atag, dat zich splitste in Atag en Accell, Akzo-Nobel die Accordis verkoopt). Tegenover deze splitsingen en verkopen staan echter ook fusies en overnames. Neemt door deze bewegingen de diversificatiegraad van Nederlandse ondernemingen per saldo af?

Recente gegevens over de diversificatiegraad van ondernemingen in Nederland zijn, voor zover wij hebben kunnen nagaan, niet eerder gepubliceerd. Dit artikel probeert in die leemte te voorzien. Het artikel begint met een uiteenzetting over de manieren waarop de diversificatiegraad van ondernemingen kan worden gemeten en gedefinieerd. Dit wordt geïllustreerd met een overzicht van de ontwikkeling van de diversificatiegraad van zeer grote (Fortune-500) Amerikaanse ondernemingen. Daarop volgt een analyse van de diversificatiegraad van Nederlandse ondernemingen.

Het meten van diversificatie

Er bestaat grote verscheidenheid in de wijze waarop de diversificatiegraad van ondernemingen wordt gedefinieerd en gemeten. De verschillende benaderingen kunnen globaal worden opgesplitst in een tweetal maatstaven⁴: 'continue', die gebaseerd zijn op statistische tellingen, of (kwalitatieve) 'categorische' indelingen. Het grote bezwaar van categorische maatstaven is, dat de uiteindelijke indeling voor een deel berust op een subjectieve toewijzing van de ondernemingen aan de verschillende categorieën. Daarom maken moderne onderzoekers vrijwel zonder uitzondering gebruik van continue maatstaven, die elke waarde kunnen aannemen. Deze zijn gebaseerd op de Standaard-bedrijfsindeling (SBI-codes, in de VS de SIC-codes). Deze bedrijfsindeling onderscheidt onder meer bedrijfsklassen en bedrijfssubgroepen. Een bedrijfsklasse is bijvoorbeeld de basismetaalindustrie en de metaalproductenindustrie. Bijbehorende bedrijfssubgroepen zijn koudbandwalsen en staf-staaltrekkerijen, respectievelijk ijzer- en staalgieterijen.

Het is gebruikelijk om een onderscheid te maken tussen totale diversificatie, verwante diversificatie en niet-verwante diversificatie. We definiëren totale diversificatie, verwante diversificatie en niet-verwante diversificatie als volgt:

» totale diversificatie: het aantal bedrijfssubgroepen waarin een onderneming actief is;

» verwante diversificatie: het aantal bedrijfssubgroepen gedeeld door het aantal bedrijfsklassen waarin een onderneming actief is (hoe groter het getal, hoe groter de verwantschap);

» niet-verwante diversificatie: het aantal bedrijfsklassen waarin een onderneming actief is.

Diversificatie in de VS

Uit onderzoek van Rumelt blijkt dat in de periode 1949-1969 de diversificatiegraad van de zeer grote (Fortune-500) Amerikaanse ondernemingen duidelijk is toegenomen⁵. Rumelt heeft voor zijn onderzoek een indeling in vier categorieën gebruikt, de 'single

business' (ondernemingen die in het geheel niet zijn gediversifieerd), dominant business (ondernemingen die wel zijn gediversifieerd maar toch nog meer dan 70% van hun totale omzet behalen met één activiteit, 'related business' (ondernemingen waarvoor de grootste activiteit minder dan 70% van de omzet vertegenwoordigt, maar waarvan de grootste groep van onderling verwante activiteiten wel meer dan 70% van de omzet vertegenwoordigt) en 'unrelated business' (ondernemingen waarvan de grootste groep van onderling verwante activiteiten minder dan 70% van de omzet vertegenwoordigt). Met behulp van deze indeling komt Rumelt tot het resultaat zoals is weergegeven in [tabel 1](#). De gegevens hebben betrekking op 246 ondernemingen, die allen behoren tot de Fortune-500.

Tabel 1. Diversificatie van Amerikaanse Fortune-500 ondernemingen, ingedeeld in vier categorieën. De categorieën representeren een oplopende mate van diversificatie. Percentage per categorie

	1949	1959	1969
Single business	34,5	16,2	6,2
Dominant business	35,4	37,3	29,2
Related business	26,7	40,0	45,2
Unrelated business	3,4	6,5	19,4

Bron: Rumelt, 1974

In de onderzochte periode blijkt een grote verschuiving te hebben plaatsgevonden. De categorie single business is sterk gedaald en de categorieën related business en unrelated business zijn sterk toegenomen. Er heeft een forse verschuiving plaats gevonden van in het geheel niet gediversifieerde ondernemingen naar ondernemingen die zowel binnen- als buiten de bedrijfsklasse zijn gediversifieerd. De verschuiving in de richting van verwante diversificatie kan het gevolg zijn van het feit dat in die tijd algemeen werd gedacht dat verwante diversificatie tot goede prestaties, in termen van rentabiliteit en groei, zou leiden. Het onderzoek van Rumelt wijst uit dat deze gedachte ook in daden is omgezet. Uit de studie van Ollinger over de diversificatie-activiteiten van de grote Amerikaanse olieondernemingen blijkt dat vrijwel alle door die ondernemingen sedert 1973 buiten de bedrijfsklasse geëntameerde activiteiten inmiddels weer zijn afgestoten⁶. Indien diezelfde trend zich ook in andere bedrijfstakken heeft voorgedaan, zou de mate van niet-verwante diversificatie van de zeer grote Amerikaanse ondernemingen inmiddels weer moeten zijn afgenomen. Of dat ook werkelijk het geval is, is (ons) niet bekend. Er zijn wel cijfers bekend over de totale diversificatie. Deze cijfers, die afkomstig zijn van Montgomery, zijn opgenomen in [tabel 2](#)⁷. Uit de tabel blijkt dat de totale diversificatie, het aantal bedrijfssubgroepen waarin ondernemingen actief zijn, in de periode 1985-1992 juist enigszins is toegenomen.

Tabel 2. Totale diversificatie van Amerikaanse Fortune-500 ondernemingen, gemeten naar het aantal bedrijfssubgroepen (categorie) waarin een onderneming actief is. Percentage per categorie

bedrijfssubgroepen per onderneming	1985	1989	1992
Gemiddeld aantal	10,65	10,85	10,90
	% bedrijven		
1	11,8	12,4	12,4
2	7,0	6,0	6,0
3	4,4	4,2	3,4
4-5	9,2	8,8	8,6
6-10	25,6	25,0	25,8
11-20	28,2	29,6	29,8
21-30	13,2	13,2	13,2
Meer dan 30	0,6	0,8	0,8

Bron: Montgomery, 1994

Diversificatie in Nederland

Een (kwantitatieve) inventarisatie van de diversificatie-activiteiten van ondernemingen in Nederland heeft in de afgelopen jaren niet eerder plaatsgevonden. Het onderzoek is gebaseerd op door het CBS verzamelde gegevens van alle in Nederland actieve ondernemingen in de jaren 1993 en 1998⁸. Alleen ondernemingen met meer dan 200 werknemers in de beide jaren zijn in het onderzoek betrokken, omdat de indruk bestaat dat voor (vele) kleinere ondernemingen de beschikbare gegevens minder betrouwbaar zijn. Het totaal aantal ondernemingen komt daarmee op 2220. Er wordt gebruik gemaakt van de Standaardbedrijfsindeling (1974) van het CBS waarin de voor ons relevante bedrijfskern, de bedrijfstak en de bedrijfssubgroep wordt onderscheiden.

In navolging van Montgomery kijken we naar het totale aantal bedrijfssubgroepen waarin een onderneming in Nederland actief is.

Meer dan de helft van alle onderzochte ondernemingen blijkt in niet meer dan één bedrijfssubgroep werkzaam te zijn. Wij noemen ze in navolging van andere studies Single Business ondernemingen. Bij deze ondernemingen is in het geheel geen sprake van diversificatie. Het percentage Single Business ondernemingen is sinds 1993 iets afgenomen, het percentage ondernemingen werkzaam in twee respectievelijk drie bedrijfssubgroepen is enigszins toegenomen. Het gemiddelde aantal bedrijfssubgroepen per onderneming is in 1993 2,61 en in 1998 2,58. In de totale diversificatie van ondernemingen in Nederland is in de onderzochte periode dus niet veel verandering opgetreden. Montgomery vond voor de Amerikaanse Fortune-500 ondernemingen in de periode 1985-1992 enige toename.

Over de niet-verwante diversificatie, ondernemingen die actief zijn in meer dan één bedrijfsklasse, zijn ons geen gegevens bekend van de Amerikaanse Fortune-500 ondernemingen. Voor Nederland hebben we de in [tabel 4](#) weergegeven percentages berekend.

Tabel 4**Tabel 4. Niet-verwante diversificatie in Nederland (het aantal bedrijfsklassen waarin een onderneming actief is)**

Aantal bedrijfsklassen per onderneming	1993	1998
Gemiddeld aantal	2,06	2,02
	%	
1	60,1	57,7
2	14,3	16,2
3	10,1	11,8
4-5	9,7	9,8
6-10	5,3	3,8
meer dan 10	0,6	0,6

Het percentage ondernemingen dat uitsluitend actief was in één bedrijfsklasse is afgenomen. Het aantal bedrijven dat zijn activiteiten over twee respectievelijk drie bedrijfsklassen heeft gespreid is beduidend toegenomen. Het aantal bedrijven dat werkzaam is in zes tot en met tien bedrijfsklassen is gedaald, van 5,3% naar 3,8% op een totale populatie van 2220 bedrijven. Het gemiddelde aantal bedrijfsklassen is gedaald van 2,06 (1993) tot 2,02 in 1998.

Verwante en niet-verwante diversificatie

Om inzicht te krijgen in vormen van diversificatie maken we onderscheid tussen vier categorieën, te weten single business, uitsluitend verwant gediversificeerd, zowel verwant als niet-verwant gediversificeerd, en uitsluitend niet-verwant gediversificeerd. Iedere onderneming uit de populatie is in een van deze vier categorieën ingedeeld op basis van het aantal bedrijfsklassen waarin de onderneming werkzaam is en het aantal bedrijfssubgroepen waarin de onderneming werkzaam is.

Tussen 1993 en 1998 is er sprake van een lichte daling van 'single business', ofwel niet gediversificeerde ondernemingen, van 57 naar 55% (zie ook [tabel 3](#)). Er is geen verandering opgetreden in het aantal ondernemingen dat uitsluitend verwant (ofwel binnen de bedrijfsklasse) gediversificeerd is: in beide jaren bedroeg het 3%. Ook het aantal ondernemingen dat uitsluitend niet-verwant (buiten de bedrijfsklasse) gediversificeerd is bleef stabiel, op 21%.

Tabel 3**Tabel 3. Diversificatie in Nederland. Het aantal bedrijfssubgroepen (categorie) waarin een onderneming actief is zegt iets over de mate van 'verwante diversificatie'. Percentage per categorie**

bedrijfssubgroepen per onderneming	1993	1998
Gemiddeld aantal	2,61	2,58
	% bedrijven	
1	57,2	54,9
2	13,6	13,9
3	8,3	10,0
4-5	10,2	11,5
6-10	7,7%	7,4%
meer dan 10	2,9%	2,3%

De restgroep, de ondernemingen die zowel verwant als niet-verwant diversificeerden, steeg van 19 naar 21%.

Op basis van deze gegevens zou kunnen worden geconcludeerd dat ondernemingen juist niet terug gaan naar de kernactiviteiten maar bewust hebben gekozen voor een mix van verwante- en niet-verwante diversificatie.

Conclusie

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat de diversificatiegraad van ondernemingen in Nederland in de periode 1993-1998 niet veel is veranderd. De belangrijkste mutaties zijn:

- » het aantal niet gediversificeerde ondernemingen is iets afgenomen;
- » het aantal ondernemingen werkzaam in zes t/m tien bedrijfsklassen is afgenomen;
- » het aantal ondernemingen dat zowel verwant als niet-verwant gediversificeerd is, is toegenomen.

Deze conclusies geven een genuanceerd beeld. Er is enerzijds sprake van enige afname van de niet-verwante diversificatie (conclusie 2), hetgeen in overeenstemming is met de veelgehoorde slogan 'terug naar de kernactiviteiten'. Anderzijds is er een afname van het aantal single business ondernemingen en tevens een toename van het aantal ondernemingen dat zowel verwant als niet-verwant gediversificeerd is, wat juist in tegenovergestelde richting wijst. De werkelijkheid is nogal divers en laat zich niet gemakkelijk met één eenvoudige uitspraak beschrijven.

- 1 Bijvoorbeeld O.E. Williamson, *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, New York, Free Press, 1975.
- 2 A.D. Chandler, The functions of the HQ unit in the multibusiness firm, *Strategic Management Journal*, 1991, blz. 31-50.
- 3 Onder andere T.J. Peters en R.H. Waterman, *In search of excellence*, New York, Harper and Row, 1982.
- 4 R.A. Pitts en H.D. Hopkins, Firm diversity: conceptualization and measurement, *Academy of Management Review*, 1982, blz. 620-629.
- 5 R.P. Rumelt, *Strategy, structure and economic performance*, Boston, Harvard Business School Press, 1974.
- 6 M. Ollinger, The limits of growth of the multidivisional firm: a case study of the U.S. oil industry from 1930-90, *Strategic Management Journal*, 1994, blz. 503-520.
- 7 C.A. Montgomery, Corporate diversification, *Journal of Economic Perspectives*, no. 3, 1994, blz. 163-178.
- 8 Wij zijn Geert Bruinooge en Arie Kampert van het CBS, Divisie Gegevensverzameling in Heerlen erkentelijk voor hun assistentie bij het verkrijgen van de data.