



## Terug naar welke kernactiviteit?

**Auteur(s):**

Lecq, S.G., van der

**Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4285, pagina 989, 8 december 2000

**Rubriek:**

Van de redactie

**Trefwoord(en):**

**Het managementvak staat bekend om zijn hypes. Vooral algemeen economen, zelf ook niet ongevoelig voor cycli in hun ideeën over hoe de economie werkt, maken zich vrolijk om de voortschrijdende inzichten uit de managementliteratuur. Misschien komt dit doordat deze veelal worden voorzien van een pakkend etiket en die termen elkaar in behoorlijk snel tempo lijken op te volgen.**

Na diversificatie en het bouwen van conglomeraten, kwam het 'back to core business' als recept voor succes. Terug naar de kernactiviteit, door alle bedrijfsonderdelen af te stoten die er niet mee te maken hadden, werd een rage. Zo werd duidelijk waar ondernemingen voor wilden staan en hoe ze zich wilden profileren. Management buy-outs en corporate spin-offs, ook al van die begrippen, hielpen daarbij een handje. De niet meer zo grote bedrijven kwamen daardoor te beschikken over een grote hoeveelheid liquiditeiten. Wat daarmee te doen? Toch weer uitbreiden en overnames plegen, maar... de kernactiviteit blijft focus. Dus kwamen de 'strategische' fusies en overnames, gebaseerd op complementaire activiteiten. Zo werd de kern, of wat daarvoor doorging, uitgebreid met bijpassende bedrijfsonderdelen. Opvallend is dat financiële producten hierbij tegenwoordig in trek zijn: Shell, Albert Heijn en Nuon storten zich bijvoorbeeld alledrie op deze markt <sup>1</sup>.

Dat energie- en waterbedrijf Nuon de overname van koolstofproducent Norit bekendmaakt, is niet zo schokkend. Norit kan voor waterzuivering relevante technologie leveren. Bij het aanbieden van financiële producten is de complementariteit echter verder te zoeken. Verzekeringen, leningen en leasecontracten hebben in eerste instantie niet zoveel met energie en water te maken, dus wat is het strategische concept? Tijd voor weer een nieuw woord: 'ontzorgen', door Nuon-directeur Swelheim persoonlijk geïntroduceerd. De financiële producten blijken te maken te hebben met de energie-installaties in het huis, zoals het leasen van een verwarmingsketel, maar ook met het onderhoud van de wasmachine. "Nuon als probleemoplosser", aldus Swelheim. Voorwaar een kernactiviteit met forse uitbreidingsmogelijkheden.

Shell blijft iets dichterbij huis en biedt verzekeringsproducten aan die met mobiliteit samenhangen, zoals een autoverzekering en een doorlopende reisverzekering. Het verschil met Nuon is dat Shell dit niet zelf doet, maar deze activiteit samen met axa-verzekeringen realiseert. Een meer saillant verschil is de prijszetting: hoe meer de verzekerde bij Shell tankt, hoe lager de premie voor de verzekering wordt. Gaat de NMa deze vorm van koppelverkoop toestaan?

Albert Heijn ziet zichzelf vooral als distributiekanaal van Aegon, met de meerwaarde van vierkante meters en lange openingstijden. In tegenstelling tot Shell, waar de verzekerde zelf kan kiezen tussen diverse proporties van premie en dekking, gaat Albert Heijn voor eenvoudige verzekeringen. Vermoedelijk zijn de ervaringen met eenvoudige mobiele telefoons gunstig. Zowel bij mobieltjes als bij verzekeringen gaat Albert Heijn slechts met één aanbieder in zee, zodat de consument niet veel kan kiezen. Het is echter een kwestie van wachten tot het AH-huismerk voor verzekeringen wordt geïntroduceerd, want Albert Heijn weet als geen ander hoe een succesvol A-merk kan worden verdrongen door het eigen product.

De vraag is of consumenten zitten te wachten op de zoveelste aanbieder van financiële producten. Juist bij deze producten, met hun gebrekkige transparantie voor de koper, spelen vertrouwen en reputatie een belangrijke rol. De bovengenoemde bedrijven hebben ieder een sterke reputatie, maar het is de vraag of het vertrouwen dat ze met hun traditionele productenassortiment hebben opgebouwd zich laat overplaatsen naar branchevreemde activiteiten. Hier zullen ze de concurrentie moeten aangaan met de bekende verzekeraars, bijvoorbeeld door zich te bewijzen in het afhandelingstraject van schadeclaims. De frequente interactie met de klant vanuit de traditionele activiteit biedt goede mogelijkheden, maar is geen cruciale

succesfactor. De kritische consument wordt een handje geholpen door diverse websites waar financiële producten kunnen worden vergeleken. Eenvoudige financiële producten worden zelfs in toenemende mate rechtstreeks via websites aangeboden.

Daarnaast is het de vraag hoe sterk de markt voor financiële producten kan worden uitgebreid. Voor verzekeringen geldt de vuistregel dat je je alleen moet verzekeren voor risico's die je in het slechte geval niet kunt opvangen. Die zijn doorgaans beperkt tot ziekte, overlijden, de auto en het huis. De markt voor overige financiële producten is gerelateerd aan de stand van de conjunctuur en aan de fiscale wetgeving. Beide wijzen niet op ongeremde groeimogelijkheden. De markt voor financiële producten kon dus wel eens een vechtmak worden en dan is toetreden vanuit een andere branche niet eenvoudig. De meerwaarde van de distributiekanaalen van Shell, Nuon en Albert Heijn wordt blijkbaar hoog ingeschat.

Die grote bedrijven met hun flexibele kernactiviteiten behoeven uiteraard een nieuw woord. De term 'netwerkbedrijf' is al gesignaleerd. Eén modewoord hebben we nog niet gehad: synergie. Die ontstaat als bedrijfswetenschappers en (algemeen) economen gezamenlijk de

kansen en bedreigingen van deze netwerkbedrijven en hun invloed op de marktwerking in de financiële sector gaan onderzoeken. Is netwerken slim of kunnen bedrijven beter echt terug naar de kern

---

**1** Zie *NRC Handelsblad*, 14, 15 en 16 november 2000.

Copyright © 2000 - 2003 Economisch Statistische Berichten ([www.economie.nl](http://www.economie.nl))