

VEEL ACQUISITIES ZIJN NIET HET VERHAAL VAN 1+1=3

# BUSINESS FUNDAMENTEN VAN MERGER POSITIONERING

De meeste markten hebben te maken met consolidatie. Kwetsbaardere bedrijven worden overgenomen. Bij acquisities houdt een bedrijf op te bestaan en verdwijnt haar corporate merk. Snel marktaandeel verhogen en naambekendheid versterken is vaak het hoofddoel van de koper. Maar wat zijn de business fundamente om uit een acquisitie waarde te halen?

## EXECUTIVE SUMMARY

Acquisities horen bij efficiënte en agressieve groeistrategieën. Een bedrijf kan hierdoor zijn relatief marktaandeel snel vergroten. Maar waarom lopen dan toch vele acquisities fout? Geert Vanhees bespreekt hier een aantal cruciale business fundamente van merger positionering.

## MAAK VAN ELKE ACQUISITIE EEN MERGER

Een merger is in tegenstelling tot een acquisitie vaker een 'merger of equals' waarbij bedrijven wegens ambities en gedeelde visies, wegens elkaars sterktes, wegens een uitgesproken win-win, voor een gezamenlijke toekomst kiezen en beide ophouden te bestaan. Zo verdwenen in de merger tussen Glaxo Wellcome en SmithKline Beecham de beide bedrijven en werd een nieuw bedrijf gevormd, namelijk GlaxoSmithKline. Bij mergers komen meer dan bij acquisities, naamsveranderingen en herpositioneringen voor. Maar in de praktijk worden eenzijdige acquisities dikwijls benoemd als mergers omdat een verkoop negatieve connotaties meebrengt en omdat het verkochte bedrijf de takeover acceptabeler wil maken voor de medewerkers. Bij eenzijdige acquisities gaan heel wat kerncompetentie, superieure eigenschappen en marktopportunities verloren omdat de identiteit en cultuur van de koper eenzijdig wordt opgelegd. Veel acquisities zijn niet het verhaal van 1+1=3. Om dat te realiseren, moeten vertrekken vanuit de cultuur, het portfoliomanagement, de identiteit en het merk-DNA van de twee bedrijven afzonderlijk. De merger-

waarde wordt gerealiseerd door een zuiver inhoudelijke oefening onder gelijken. Veel bedrijven beginnen met deze aanpak nadat ze hebben gemerkt dat de eenzijdige takeover een omzetsdaling inluidt, te veel onrust en frictie heeft veroorzaakt en men vastgereden is in te veel HR-vraagstukken. Alleen als beide bedrijven zich moeten aanpassen, is de kans groot dat de sterke cultuur-, portfolio-, identiteit- en imago-aspecten van het opgekochte bedrijf in blijvende waarde is omgezet, een waarde die men trouwens al betaald heeft bij de aankoop.

## RESPECTEER BEIDE CULTUREN

Bij een merger worden meestal bedrijven geïntegreerd met een verschillend strategisch denkkader en cultuur. We onderscheiden vier soorten strategische contexten. Het eerste type bedrijven is zuiver gericht op winstmaximalisatie en realiseert dat op een flexibele marktgedreven manier door op basis van markttrends en visie, opportuniteiten op te zoeken en innovatieve concepten te lanceren. De meeste starters hebben dit 'entrepreneurial driven' profiel. Overleg is minder ontwikkeld. Actie en initiatief daarentegen zijn overontwikkeld. Ook het tweede type bedrijf heeft

enkel winstmaximalisatie als doel maar gelooft veel meer in analytische planningsmethoden dan intuïtieve strategie om groei te realiseren. Deze planmatige bedrijven zijn bevolkt door tal van functionele managers die analyseren, doelstellingen vooropstellen en diverse scenario's uitschrijven om die doelstellingen te realiseren. Hoe groter een bedrijf wordt, hoe planmatiger en hoe meer het intuïtie voor toekomstige trends en innovatie verliest. Het derde strategisch denkkader wordt getypeerd door bedrijven die niet alleen winstmaximalisatie maar ook menselijke waarde willen realiseren, door een sterke, op mensen gerichte organisatie. Deze lerende organisaties willen niet alleen dat het bedrijf groeit maar ook de mensen die er deel van uit maken. Deze bedrijven halen dikwijls hun kracht uit een unieke bedrijfscultuur gebaseerd op respect voor elke medewerker. De vierde soort bedrijven realiseert niet alleen waarde door financiële winst maar ook door een sterke relatie en wisselwerking met de maatschappij. Het systeemtheoretisch denken is hun basis, namelijk het geloof dat het bedrijf ook een invloed heeft op de maatschappij en omgekeerd. Het Maatschappelijk Verantwoord

Ondernemen is een sterke illustratie van dit strategisch denkkader. Een merger is bijna altijd een versmelting van bedrijven met verschillende strategische denkkaders. Als de entrepreneur met een planmatig bedrijf samengaat, conflicteert de intuïtieve actie met het tragere plannen. Als een entrepreneur versmelt met een lerende organisatie dan conflicteert de beslissing van de snelschakelende topmanager met het behoedzaam overleg in groepsverband en het realiseren van gedragen beslissingen. Als een entrepreneur samengaat met een maatschappij-gedreven bedrijf dan staat het maatschappelijk engagement haaks op het realiseren van zuivere winst. Met andere woorden, het bewust maken van de verschillende denkkaders tijdens een fusie maakt dat de verschillen niet gepersonaliseerd worden

## GEERT VANHEES

*"Bij echte mergers creëren de sterktes van twee bedrijven een nieuw bedrijf op een hoger niveau. Bij eenzijdige take-overs die niet vertrekken van elkaars identiteit is 1+1 geen 3."*

– wat niet productief is – en dat de sterke aspecten van elk type bedrijf worden opgenomen in het nieuwe geheel. In een waardegedreven merger bewegen beide bedrijven in de richting van hun beider sterktes. Bij een eenrichtings-takeover is dit niet het geval.

## MAAK DE WAARDEDISCIPLINES CONSISTENT

Nog crucialer voor een merger positionering is het in kaart brengen van de verschillende waardedisciplines van de samensmeltende bedrijven en hun diverse productmarktcombinaties. Er zijn drie mogelijke waardedisciplines die elkaar



Geert Vanhees: "Wie voor een bedrijf betaald kan best ook van de bedrijfswaarde genieten. Beschouw daarom zowel de koper als het verworven bedrijf als gelijke in de strategische integratiefase. Eenzijdige takeovers vernietigen anders de waarde waarvoor al betaald is."

in een merger kunnen ontmoeten. Sommige bedrijven ontsnapten aan commodity door de bedrijfsprocessen uiterst kostefficiënt te maken, niet zelden met e-based systemen. Door deze 'operational excellence' realiseert men toch marge op weinig differentiërende

producten. Maar voor andere bedrijven is niet het prijsleiderschap maar eerder productinnovatie de ontsnappingsroute uit commodity. Hun organisatie is vooral op R&D en innovatie gericht waarbij exclusieve producten een premium prijs toelaten. Bij nog andere bedrijven is de waarde niet gerealiseerd door productleiderschap met unieke product/service performantie maar vooral door het aanbieden van gesegmenteerde of zelfs gepersonaliseerde oplossingen op basis van problemen en behoeften van klanten. Zij zijn de klantenleiders van de sector geworden. Dikwijls brengen fusies bedrijven bijeen die een

verschillend soort waarde hebben gerealiseerd bij hun klanten. Het betekent ook dat totaal andere organisaties worden samengebracht, want prijsleiders zitten vol met efficiënte mensen, productleiders met creatieve mensen en klantenleiders met klantgedreven medewerkers. En het betekent ook dat men vaak andere communicatie had ontwikkeld want de prijsleider focust op een kostefficiënte prijscommunicatie, de productleider zet zijn beste performanties in de kijker en de klantenleider toont in communicatie dat het de behoefte van zijn klanten heeft begrepen en vertaald naar een oplossing.

Als bij een merger de diverse waardedisciplines niet worden geïntegreerd tot een duidelijk nieuwe positie rond de businesswaarde, dan krijg je een heel inconsistent verhaal waarbij klanten en medewerkers afhaken. Zonder een duidelijke visie over de waardecreatie van het nieuwe bedrijf loopt het HR-beleid, de interne communicatie, de externe branding en de nieuwe competitieve positie fout. Mislukte mergers zijn dan ook meestal te wijten aan het niet-consistent maken van de waardediscipline van het nieuwe bedrijf. ☒



Karel De Decker

## Bi-Monthly HEADLINES

### NEUROMARKETING:

#### WIE ZICH GOED VOELT HAALT DE GELDBEUGEL BOVEN

Het bedrijfsleven ontdekt de voordelen van neuromarketing, waarin wetenschappelijke technieken en inzichten worden gecombineerd om consumenten optimaal te verleiden. Via neuromarketing kunnen marketeers inspelen op de emoties van consumenten en op onbewuste processen in hun hersenen.

Deskundigen zien de opkomst van de neuromarketing als een revolutie. De discipline krijgt een flinke duw in de rug door het beschikbaar komen van apparatuur die voorheen alleen voor medische toepassingen werden gebruikt. Via neuromarketing verkrijgt je wetenschappelijke referenties voor zaken die voorheen alleen op speculaties berustten. Brand engineers stellen dat zodra consumenten zich goed voelen ze meer bereid zijn de nodige euro's neer te tellen. Supermarkten bakken daarom massaal brood, want de geur verbetert het humeur van klanten.

Hoe meer zintuigen een retailer aanspreekt, hoe groter de kans dat de consument tot aankoop overgaat. Merken moeten proberen om zoveel mogelijk positieve associaties rondom het merk in het brein van de consumenten te prenten.

### MARKETINGINNOVATIE: KORTINGCODES ALS MARKETINGMIDDEL

Sales en kortingen zijn al jaren bewezen concepten om consumenten tot kopen aan te zetten. Ook kortingcodes zijn een middel om consumenten over de streep te trekken om een aankoop te doen. Dikwijls worden deze codes door webwinkels in nieuwsbrieven of reclamefolders verspreid. Sinds iets meer dan een jaar bestaan er ook kortingcode-websites. Als online marketeer kun je de code inzetten om onder meer de volgende doelstellingen te bereiken: verhogen van de orderwaarde, aantrekken van nieuwe klanten, impulsaankopen genereren, restpartijen verkopen, gerichte acties voor bepaalde nicheproducten en naambekendheid. Coca-Cola maakt nog altijd gebruik van haar eigen marketinginnovatie. Op dit moment kun je in de VS vele 'discount codes' vinden voor tal van producten bij Coca-Cola. De inzet van kortingcodes is in de VS een groot succes gebleken en onmisbaar in vele online reclamecampagnes. Ook in Nederland en in mindere mate in België heeft de consument de kortingcode ontdekt. Voor veel bedrijven en online marketeers een geschikt moment om deze vorm van marketing eens van naderbij én kritisch te bekijken.

### DE INNOVATIEGEHEIMEN VAN STEVE JOBS

De innovatiedrang van Steve Jobs is nu al legendarisch. De topman van Apple heeft een aantal adembenemende producten op de markt gezet en heeft er voor gezorgd dat de beurskapitalisatie van zijn bedrijf die van Microsoft overtrof. De Amerikaanse journalist Carmine Gallo schreef er een boek over. Hij vat Jobs' succes samen in 8 eenvoudige principes:

- Doe wat je graag doet, volg je hart en je passie. Zonder passie geen innovatie. Innovatie is onmogelijk wanneer er binnen dezelfde context geen passie is;
- Schop een deuk in het universum: denk eens op een andere manier na over je eigen visie. Omring je met mensen die op dezelfde golflengte zitten;
- Verander je manier van denken. Innovatie bestaat niet zonder creativiteit. En creativiteit is het samenvoegen van verschillende zaken (connecting the dots);
- Verkoop een droom, geen product. Apple-klanten zijn geen consumenten, maar mensen met dromen en ambities;
- Zeg nee tegen 1000 zaken. Innovatie betekent het elimineren van overbodige zaken;
- Creëer onwaarschijnlijke gebruikservaringen. Voer eenvoudige innovaties in verkooppunten door;
- Ken je boodschap. Vertel een verhaal dat blijft hangen en maak klanten enthousiast;
- Beschouw jezelf als een merk. Je vertegenwoordigt immers 's werelds beste merk: het uwe.



### ADVERTORIAL

## NAAR EEN NIEUWE DIRIGENT MET WERELDFAAM DOOR VISION CREATION & FOCUS MANAGEMENT

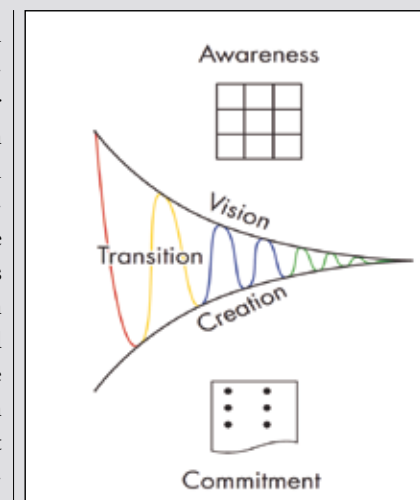
# BEDRIJFSLEIDER WORDT DIRIGENT VAN MEESTERSTUK

*Vision Creation Management of hoe u als dirigent uw bedrijf leidt. U geeft uw medewerkers niet enkel de maat aan. U betovert hen ook met een charisma dat van harde business realiteit, gebaseerd op feiten en cijfers, een muziekstuk maakt dat elke medewerker steeds opnieuw kippenvol bezorgt.*

De werkelijke kunst van het dirigeren, bestaat in het uitdragen van een duidelijke visie, in het schrijven van een boeiend verhaal, waar elke medewerker de hoofdrol in speelt. Dromen over waar u met uw bedrijf naartoe wilt, vormen de bouwstenen van uw visie. Een duidelijke visie is bepalend voor de resultaten van uw leiderschap. Het is precies wat uw medewerkers nodig hebben om het beste van zichzelf te kunnen geven. Als uw visie door elke medewerker begrepen wordt, kunnen ze er dagelijks gericht toegevoegde waarde aan leveren. Als uw visie een verhaal wordt, waaraan elke medewerker zijn hoofdstuk wil toevoegen, worden dromen geleidelijk aan werkelijkheid! ViCre begeleidt u in het scherpstellen van uw visie, in het schrijven van uw eigen verhaal. Met behulp van ons denkmodel verkrijgt u een visie die elke uitdaging binnen uw bedrijf omvat en hanteerbaar maakt voor alle niveaus binnen uw onderneming. U wordt eigenaar van uw muziekstuk waar elke medewerker elke dag aan mee schrijft.

### TOEVOEGEN VAN WAARDE

Dankzij Vision Focus Management wordt het spelen van symfonieën voor elk orkest haalbaar. In elk bedrijf waar de visie, de focus, duidelijk is voor elke medewerker, ligt succes binnen handbereik. Elke medewerker, elke afdeling, dient de focus van zijn dirigent te kennen en te begrijpen. Zo kan hij waarde toevoegen aan het bedrijf. De stap van denken naar doen, van droom naar werkelijkheid, is een continu proces. In het vinden van die goede balans tussen het nadenken over nieuwe ideeën en het effectief uitvoeren ervan, ligt een belangrijke sleutel tot succes. In staat zijn om waardevolle ideeën tot uitvoering te brengen met verenigde kracht en/of bestaande activiteiten bijstellen in de richting van de visie, verdienen de nodige aandacht.



### DRIE STAPPENPLAN

Voor de vertaling van de visie naar de dagdagelijkse operaties werkt ViCre via drie stappen: Stap één 'Awareness': elke medewerker wordt zich bewust van de visie van de onderneming, van wat deze

concreet inhoudt en hoe hij aan deze visie daadwerkelijk waarde kan toevoegen.

Stap twee 'Commitment': gesterkt vanuit de bewustwording van zijn deelvisie, zijn rol en toegevoegde waarde, is de medewerker in staat om aan te geven wat kan, wat niet kan en wanneer het kan. Toewijding en daadkracht gaan zo hand in hand en onderlinge afspraken kunnen gemaakt worden.

Stap drie 'Transition': het overbruggen van de afstand tussen realiteit en droom begeleidt ViCre tijdens de transitiefase. Via haar eigen methodologie stimuleert ViCre elke medewerker om zijn rol in het behalen van de visie, in te kleuren.

Vision Creation & Focus Management zijn twee disciplines die hand in hand in belangrijke mate het succes van een onderneming bepalen. ViCre ondersteunt ondernemingen in het succesvol beoefenen van deze disciplines en maakt zo elke bedrijfsleider tot dirigent van zijn meesterstuk.

Aarzel niet ons te contacteren

anne-astrid.coninx@vicre.eu

Frame 21 Business Center

Diamantstraat 8 b 101 – 2200 Herentals – Belgium

www.vicre.eu - 014 75 25 75

**ViCre**  
Enterprise Innovation  
Thinking  
and  
Acting  
in  
a single heartbeat.