



Polman noemde de “digitale revolutie”, die snel meer vat krijgt op consumentenconcerns als Unilever, een kracht die “complete industrieën kan wegvagen”.

Omdat groeien op eigen kracht moeilijk is, besteedt Unilever miljarden aan overnames. Sinds 2015 trok het concern ruim negen miljard euro uit voor 21 bedrijven. Dat zijn vooral kleinere – en waarschijnlijk dure – bedrijven waarin Polman veel groeipotentieel ziet, zoals scheermesjesfabrikant Dollar Shave Club, ecologisch wasmiddelenproducent Seventh Generation of Carver Korea, dat huidcrèmes maakt. Of die bedrijven ook al aantrekkelijke rendementen halen, is niet duidelijk. Unilever geeft geen detailinformatie over hun financiële prestaties. Maar volgens Polman is fusie- en overnameactiviteit ‘aantrekkelijk’ voor aandeelhouders en is hijzelf “in het algemeen” tevreden met de rendementen. Gevraagd naar de afweging die Unilever heeft gemaakt bij het zoeken naar een bestemming voor de opbrengst van de verkoop van de margarinetak zei Pitkethly dat Unilever “niet de mogelijkheden heeft om dergelijke bedragen te investeren in overnames”. KKR betaalde Unilever zes miljard euro voor de Spreads-divisie, bekend van merken als Blue Band en Becel. Miljarden die Unilever vooral inzet om eigen aandelen in te kopen.

**DE VOLLEDIG ORGANISCHE OMZETGROEI VAN DSM OOGT INDRUKWEKKEND, MAAR NET ALS UNILEVER ERVAART DSM DAT VOORAL DE VOLUMES STIJGEN. KLANTEN ZIJN PRIJSBEWUST**

## DSM – MAAKT ZICH OP VOOR STRATEGISCHE SPRONGEN

**P**aúl Polman kan voor de grotere strategische vraagstukken makkelijk aankloppen bij DSM-topman Feike Sijbesma. Sijbesma is al elf jaar de hoogste baas bij het fijnchemieconcern uit Heerlen en houdt bij Unilever als niet-uitvoerend bestuurder toezicht op Polman. Onder leiding van Sijbesma voltooidde DSM de omvorming van petrochemisch bedrijf tot een fijnchemieconcern. Vorig jaar verdiende het concern goed geld met vitaminepreparaten, vetzuren en kunststoffen. De omzet steeg met 9 procent tot 8,6 miljard euro, het bedrijfsresultaat (ebitda) nog sterker tot 1,45 miljard euro.

Die volledig organische omzetgroei oogde indrukwekkend, maar ook DSM ervaart dat waar de verkoopvolumes weliswaar stijgen klanten prijsbewust zijn. Net als in 2016 kon DSM de prijzen vorig jaar haast niet verhogen. Sijbesma erkende dat prijsverhogingen in competitieve markten moeilijk zijn, maar ziet dat niet als smet op de goede resultaten. “Zelf ben ik eigenlijk wel blij dat het grootste deel van onze organische groei al jaren uit volumes komt”, aldus de ceo tijdens de aandeelhoudersvergadering in thuisbasis Heerlen. “Als je niet groeit in volumes, win je geen marktaandeel. In prijsverhogingen zit een zekere mate van kwetsbaarheid.”

Een belangrijk getal voor aandeelhouders is ook het rendement dat DSM haalt op het ingezette kapitaal, een indicatie voor het waardecreërende vermogen van een bedrijf. Dat rendement steeg vorig jaar tot 12,3 procent, maar schommelt al enkele jaren rond datzelfde percentage. Een van de boosdoeners is dat behoorlijk wat geld vastzit in voorraden en niet betaalde facturen. Dat leidt tot een relatief hoog kapitaalsbeslag en zet een rem op het behaalde rendement en de kasstroom. “We gaan de goede kant op, al is het bijvoorbeeld bij onze bedrijven actief in voeding wat zwaarder dan we zouden willen”, zo zei cfo Geraldine Matchett, die nog genoeg ruimte voor verbetering ziet.

DSM heeft beperkte nettoschuld, genereert een prettige kasstroom en heeft intern de organisatie vereenvoudigd. Het bedrijf mengde zich als koper nauwelijks in het fusie- en overnamegeweld, maar dat kan wel eens gaan veranderen. Over een maand komt het concern met een strategie-update. Sijbesma zei eerder dit jaar al, de komende periode “stevige acquisities” niet uit te sluiten.

*Kijk voor meer informatie uit de aandeelhoudersvergadering op*

**web.net**

