

Tilburg University

Besturing van Business Units

van Oijen, A.A.C.J.; Dooms, E.

Publication date:
1997

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):

van Oijen, A. A. C. J., & Dooms, E. (1997). *Besturing van Business Units*. (Research Memorandum FEW; Vol. 748). Organization.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Besturing van Business Units

drs. A.A.C.J. van Oijen
drs. E. Dooms
Tilburg, mei 1997

Inhoudsopgave

	Bladzijde
1. Inleiding	1
2. De invloed van individuele factoren op de prestaties van een concern	3
3. Combinaties van factoren en hun invloed op concernprestaties	7
4. Samenvatting en conclusies	11

BESTURING VAN BUSINESS UNITS

1. Inleiding

Het onderzoek neemt ondernemingen met een divisiestructuur als uitgangspunt. Tegenwoordig bezitten de meeste grote ondernemingen deze structuur. In de divisiestructuur zijn de activiteiten gegroepeerd in divisies of business units. Elke business unit is gericht op een bepaalde produktsoort of markt. Boven de business units is een hoofdkantoor geplaatst. Een onderneming die op deze wijze georganiseerd is, wordt ook wel concern genoemd. Het succes van een concern blijkt in sterke mate afhankelijk te zijn van de wijze waarop het hoofdkantoor zijn business units bestuurt. Op deze besturing wordt nu dieper ingegaan.

Besturing van business units

Drie belangrijke kenmerken van de besturing van business units zijn bestudeerd. Dit zijn de mate van centralisatie, de wijze waarop het hoofdkantoor de prestaties van de business units beoordeelt en de mate waarin door het hoofdkantoor gebruik wordt gemaakt van coördinatie-mechanismen.

Centralisatie. Met de mate van centralisatie wordt bedoeld de invloed van het hoofdkantoor op belangrijke beslissingen voor de business units. De beslissingen hebben bijvoorbeeld betrekking op de bepaling van de strategie en het budget van de business units. Er is sprake van een hoge mate van centralisatie als het hoofdkantoor een sterke invloed uitoefent op deze beslissingen. Als deze invloed laag is, spreken we daarentegen van een lage mate van centralisatie.

Beoordeling. Het tweede kenmerk betreft de wijze waarop het hoofdkantoor achteraf reageert op de prestaties die de business units geleverd hebben. Een hoofdkantoor kan bijvoorbeeld alleen kijken naar financiële gegevens, zoals omzet, winst en rendement. Een hoofdkantoor kan de prestaties van de business units ook beoordelen aan de hand van niet-financiële gegevens. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking met andere business units, de innovativiteit en de motivatie van de medewerkers. Bij Philips bijvoorbeeld wordt steeds meer nadruk gelegd op financiële in plaats van niet-financiële gegevens. Topman Boonstra heeft aangekondigd dat de gevolgen voor de verschillende bedrijfsonderdelen van het niet voldoen aan winstcriteria hard zullen zijn. Managers leggen zich vast op budgetten en worden daar ook aan gehouden.

Coördinatie. Het derde kenmerk betreft de mate waarin het hoofdkantoor gebruik maakt van coördinatiemechanismen. Voorbeelden van coördinatiemechanismen zijn commissies en projectteams tussen business units, bijeenkomsten voor managers van verschillende business units en een gemeenschappelijke ondernemingscultuur. Doel hiervan is te komen tot een goede samenwerking tussen de business units.

Onderzocht is nu op welke wijze business units bestuurd moeten worden door hun hoofdkantoor, zodanig dat de totale prestaties van het concern verhoogd worden. Om hier uitspraken over te kunnen doen is de relatie onderzocht tussen tweehonderd Nederlandse business units en hun hoofdkantoor.

Twee niveaus van factoren die de besturingswijze beïnvloeden

In zowel literatuur als praktijk wordt vaak uitgegaan van *uniforme besturing*. Dit betekent dat het hoofdkantoor elke business unit op ongeveer dezelfde wijze bestuurt. Voordelen hiervan zijn eenvoud, consistentie en helderheid. Als reactie hierop is een benadering ontstaan die pleit voor een *business unit-afhankelijke besturing*. Deze gaat er vanuit dat het hoofdkantoor zijn besturing af moet stemmen op de individuele business units. Hierdoor kunnen in een concern verschillende besturingswijzen voorkomen. Het hoofdkantoor speelt dan beter in op de specifieke kenmerken van de afzonderlijke business units.

Beide benaderingen onderscheiden een aantal factoren die de gewenste besturing beïnvloeden. De benadering die pleit voor uniforme besturing gaat uit van factoren op concernniveau, zoals de grootte en de diversificatiestrategie van het concern. De benadering die pleit voor business

unit-afhankelijke besturing gaat uit van factoren op het niveau van de business units, zoals de door een business unit gevolgde strategie. In dit onderzoek worden van elke benadering de belangrijkste beïnvloedende factoren gebruikt. Gekozen is voor de volgende factoren: de grootte van een concern, de door een concern gehanteerde diversificatiestrategie, de strategie van een business unit en de mate van interrelaties tussen business units.

In het nu volgende onderdeel van deze studie wordt de invloed van de individuele factoren op de prestaties van een concern beschreven. Dat wil zeggen, besproken wordt wat de afzonderlijke invloed is van de drie besturingskenmerken en van de vier beïnvloedende factoren op de resultaten van het concern. In het onderdeel dat hierop volgt, wordt de invloed op de concernprestaties van combinaties van besturingskenmerken en beïnvloedende factoren besproken. Hierdoor wordt duidelijk welke wijze van besturen geschikt is voor een bepaald type concern en een bepaald type business unit.

2. De invloed van individuele factoren op de prestaties van een concern.

In deze paragraaf worden de verbanden tussen een aantal factoren en de door een concern behaalde resultaten uiteengezet. Om deze resultaten te meten kan gebruik gemaakt worden van meerdere maatstaven. In dit onderzoek is voor een combinatie van drie maatstaven gekozen: het rendement op het eigen vermogen, het rendement op het totale vermogen en de bruto omzet marge.

Om te beginnen wordt de invloed van de drie besturingskenmerken op de resultaten besproken. Daarna wordt ingegaan op de eigenschappen van het concern en de business units en hun invloed op de resultaten. Hierbij gaat het om de business unit strategie, de concernstrategie, de grootte van een concern en de interrelaties tussen business units. Voor alle verbanden die hier besproken worden, geldt dat ze statistisch significant zijn.

Besturingskenmerken en hun invloed op de resultaten van een concern.

De mate van centralisatie. De mate van centralisatie geeft aan in hoeverre business units autonoom zijn in bijvoorbeeld het vaststellen van het budget of het bepalen van de gewenste strategie. Vaak wordt in dit verband gesproken van de planningsinvloed van het hoofdkantoor. Een mogelijkheid om deze invloed uit te oefenen is het aangeven van de richting, bijvoorbeeld ten aanzien van de concurrentiepositie of het produktassortiment, waarin een business unit zich dient te bewegen. Een voorbeeld van een concern waarin het hoofdkantoor een hoge planningsinvloed uitoefent is de Britse oliegi-gant BP. Het hoofdkantoor neemt daar in feite alle strategische beslissingen, terwijl de lagere niveaus zich alleen bezighouden met operationele zaken.

In het onderzoek is gebleken dat, naarmate een concern meer centraal door het hoofdkantoor bestuurd wordt, dit leidt tot slechtere prestaties voor het gehele concern. Een reden hiervoor is dat business units minder goed in kunnen spelen op hun markten indien ze in grote mate te maken hebben met de bemoeienissen van het hoofdkantoor. Het resultaat is dat het concern minder slagvaardig wordt.

De wijze waarop het hoofdkantoor de geleverde prestaties beoordeelt. Een hoofdkantoor kan verschillende methoden hanteren om de prestaties van business units te beoordelen. Enerzijds kan er puur gekeken worden naar financiële prestaties. Nadeel hiervan kan zijn dat in de business units teveel korte termijn acties worden ondernomen die ten koste kunnen gaan van de lange termijn belangen van het concern. Een voorbeeld hiervan is het bezuinigen op uitgaven voor Research & Development of onderhoud. Dit vergroot de winstgevendheid op korte termijn, maar kan op de langere termijn bezien schadelijk zijn voor het concern. Het hoofdkantoor zou daarom ook niet-financiële maatstaven kunnen toepassen.

Ondanks de nadelen die kleven aan het gebruik van financiële maatstaven, is gebleken dat, naarmate meer gebruik wordt gemaakt van financiële maatstaven, de prestaties van het concern toenemen. Het blijkt dus te zijn dat wanneer business unit managers worden beoordeeld op basis van bijvoorbeeld winst of omzet, de prestaties van het concern hoger zijn dan wanneer meer gekeken wordt naar niet-financiële gegevens. De belangrijkste verklaring hiervoor is dat het ontwikkelen en toepassen van financiële maatstaven betrekkelijk eenvoudig en goedkoop is. De ontwikkeling van bruikbare niet-financiële maatstaven vergt meer inspanningen van het

hoofdkantoor. Bovendien zijn zij minder duidelijk te communiceren naar de managers van de business units. Deze weten dan minder goed waar zij aan toe zijn.

Het gebruik van coördinatiemechanismen. Naarmate meer gebruik wordt gemaakt van coördinatiemechanismen zijn de resultaten van een concern lager. Opmerkelijk genoeg hebben commissies en projectteams tussen business units, bijeenkomsten voor managers van verschillende business units en een gemeenschappelijke ondernemingscultuur dus een negatieve invloed op de prestaties van een concern. Een belangrijke reden is dat deze mechanismen veel tijd en dus geld kosten. Bovendien vermindert de flexibiliteit van de business units als deze hun activiteiten af moeten stemmen op andere business units.

Eigenschappen van concern en business unit en hun invloed op de resultaten van een concern.

De diversificatiestrategie van een concern. Er is sprake van diversificatie als een concern actief is in meerdere bedrijfstakken. Indien er tussen deze bedrijfstakken overeenkomsten zijn met betrekking tot bijvoorbeeld technologie, producten of markten, dan is er sprake van verwante diversificatie. Als dergelijke overeenkomsten ontbreken dan spreken we van niet-verwante diversificatie.

In het onderzoek is naar voren gekomen dat vooral verwante diversificatie leidt tot betere prestaties. In dit kader is het dus aan te bevelen om te diversificeren. Echter, alleen als dit gebeurt naar verwante activiteiten. Een verklaring hiervoor kan gezocht worden in het realiseren van *economies of scope*. Dit laatste betekent dat het in samenwerking uitvoeren van bepaalde activiteiten efficiënter is dan het afzonderlijk door iedere business unit uitvoeren van die activiteiten. Economies of scope kunnen gerealiseerd worden door gebruik te maken van elkaars know-how en elkaars produktiemiddelen. Een voorwaarde hiervoor is echter de aanwezigheid van verwantschap tussen activiteiten die door de verschillende business units ontplooid worden. Economies of scope kunnen dus alleen optreden bij verwante diversificatie.

Grootte van een concern. Grootte kan op verschillende manieren worden gemeten. In het onderzoek is gekozen voor de volgende vier maatstaven: totaal aantal business units binnen het concern, totaal aantal werknemers, de totale omzet en de totale waarde van de activa.

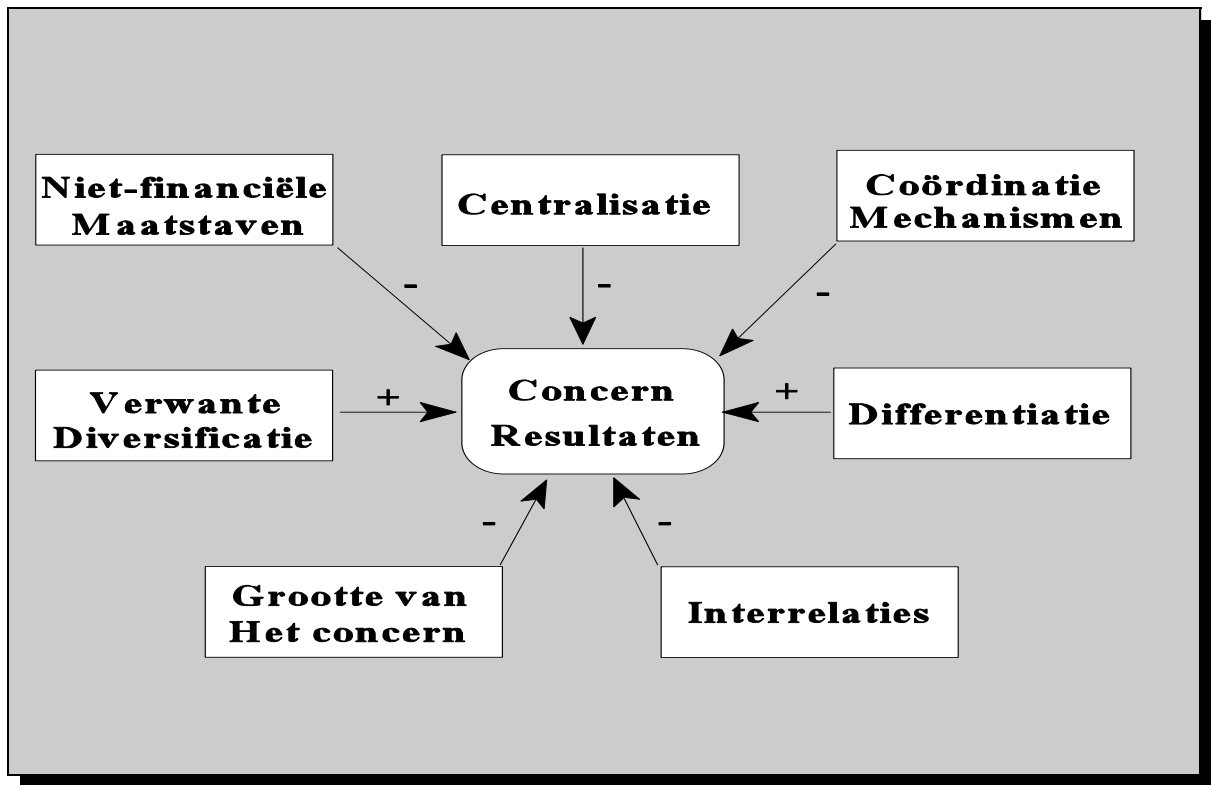
Vaak wordt beweerd dat groter ook automatisch beter is. Dit blijkt echter niet altijd zo te zijn. Kleinere concerns blijken namelijk relatief beter te presteren dan grotere. Een reden hiervoor kan gezocht worden in de zogenaamde *diseconomies of empire*. Dit houdt in dat grotere concerns toenemen in complexiteit en daardoor moeilijker te besturen zijn dan kleinere concerns. Het wordt voor het hoofdkantoor bijvoorbeeld moeilijker om op de hoogte te blijven van alle activiteiten die door business units ontplooid worden. De kans is aanwezig dat het hoofdkantoor in een dergelijk geval het toezicht verliest, waardoor het bijna onmogelijk wordt om alle business units in de juiste richting te sturen.

De mate van interrelaties tussen business units. Van interrelaties tussen business units is sprake als deze producten en halffabrikaten, marktkennis, technologische kennis en duurzame produktiemiddelen van elkaar betrekken. Meer interrelaties tussen business units blijken te leiden tot lagere resultaten voor een concern. Dit is enigszins verrassend, aangezien de business units in principe kostenvoordelen zouden kunnen realiseren door samen te werken.

Het nadelige effect kan veroorzaakt worden door verminderde flexibiliteit. Een business unit die veel zaken betreft van andere business units verliest wellicht het vermogen om goed en snel in te spelen op de specifieke eisen die in haar markt gelden. Tevens kunnen business units zich bij slechte prestaties achter elkaar verschuilen en de beschuldigende vinger in elkaars richting wijzen. Dit bemoeilijkt de besturing door het hoofdkantoor.

De business unit strategie. Twee belangrijke strategieën worden onderscheiden: differentiatie en kostenleiderschap. Een differentiatiestrategie heeft als doel een produkt aan te bieden dat door de consument als uniek wordt ervaren. Een kostenleider streeft naar het aanbieden van een produkt voor een lagere prijs dan de concurrenten.

Van deze twee blijkt de differentiatiestrategie tot hogere prestaties voor een concern te leiden. Het is dus belangrijker om op een juiste wijze in te spelen op de markt dan voornamelijk gericht te zijn op het realiseren van de laagste kosten. Het aanbieden van producten of diensten die in de ogen van de consument uniek zijn leidt dus tot betere resultaten voor het gehele concern.



Figuur 1 De invloed van individuele factoren op de resultaten van een concern.

In het voorafgaande zijn de drie besturingskenmerken, de diversificatiestrategie en de grootte van een concern, de mate van interrelaties tussen business units en de strategie van een business unit besproken. Figuur 1 vat samen hoe deze factoren de resultaten van het concern beïnvloeden. Een “+” duidt op een positieve invloed op de concernprestaties. Een “-” wijst op een negatieve invloed op de concernprestaties.

3. Combinaties van factoren en hun invloed op de concernprestaties.

Tot nu toe zijn slechts individuele factoren en hun invloed op de prestaties van een concern behandeld. In het navolgende wordt ingegaan op combinaties van factoren die de concernprestaties beïnvloeden. De combinaties worden besproken aan de hand van de diversificatiestrategie, de interrelaties en de concurrentiestrategie van een business unit.

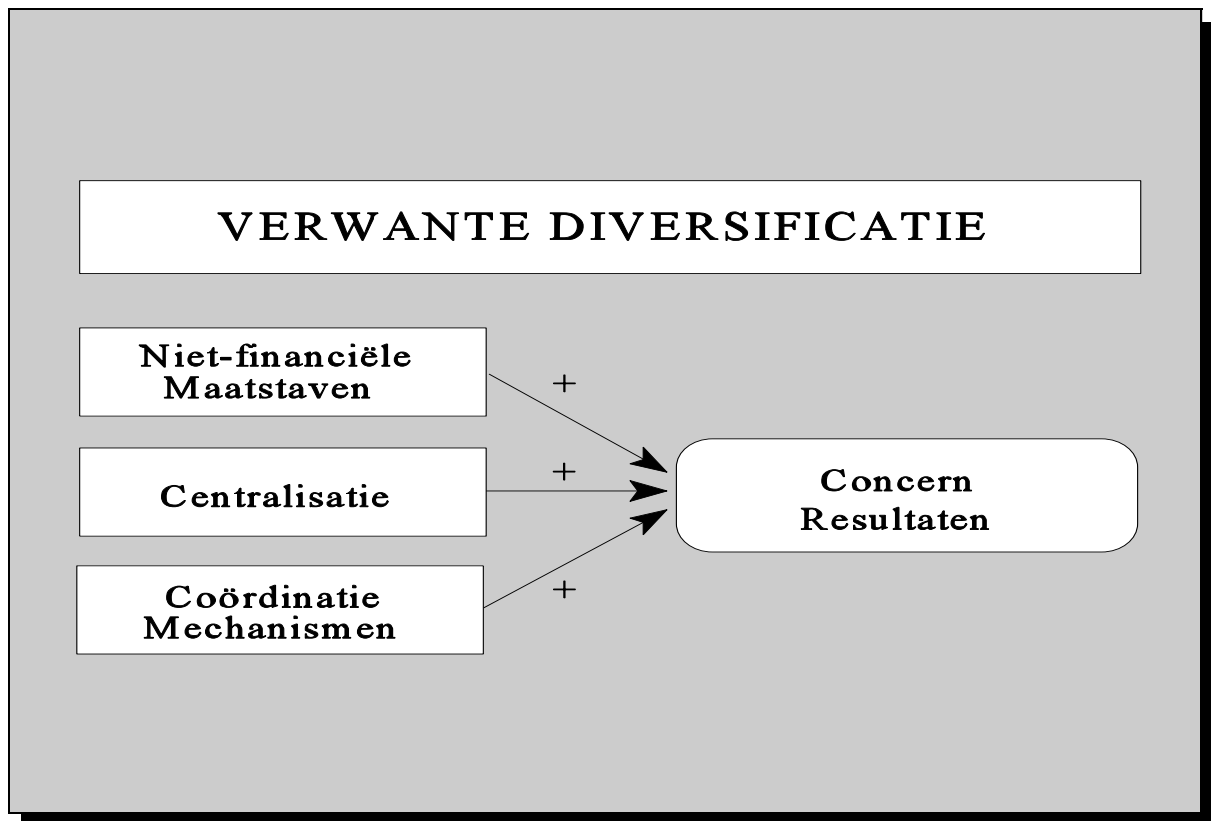
Diversificatiestrategie van een concern.

Indien een concern verwant gediversificeerd is, zal in de meeste gevallen getracht worden om voordeel te behalen door middel van het realiseren van economies of scope. Dit heeft gevolgen voor de te hanteren besturingswijze.

Om economies of scope te realiseren dient het hoofdkantoor een hoge mate van centralisatie en veel coördinatiemechanismen toe te passen. Op deze wijze stemt het hoofdkantoor de business units op elkaar af beweegt het deze tot onderlinge samenwerking.

Een probleem met het nastreven van economies of scope is het evalueren van de prestaties van elke individuele business unit. De autonomie van een business unit neemt af. De business unit is afhankelijk van de beslissingen die het hoofdkantoor in het kader van de centralisatie en coördinatie neemt. De business unit is eveneens afhankelijk van de leveranties vanuit en naar andere business units. Slechte financiële prestaties van de business unit kunnen dus niet alleen veroorzaakt zijn door slecht functionerend management van de unit zelf, maar ook door verkeerde beslissingen van het hoofdkantoor of ondeugdelijke leveranties vanuit andere units. Goede financiële prestaties van de unit kunnen teweeggebracht zijn door uitstekende inspanningen van haar management, maar ook bijvoorbeeld door een te hoge prijs die berekend wordt voor leveranties aan andere business units. Financiële maatstaven lenen zich dus niet zo goed meer voor het evalueren van de prestaties van de afzonderlijke business units. Een oplossing hiervoor is het gebruik van meer niet-financiële criteria. Het hoofdkantoor kan bijvoorbeeld de wijze waarop met andere business units samengewerkt wordt beoordelen. Een business unit die goed samenwerkt met andere business units, verhoogt haar eigen financiële resultaten wellicht niet. Ze draagt echter bij aan het bereiken van economies of scope, hetgeen aantrekkelijk is voor het concern als geheel.

In het onderzoek is dan ook gebleken dat, wanneer een concern een strategie van verwante diversificatie nastreeft, een hoge mate van centralisatie, het gebruik van coördinatiemechanismen en het gebruik van niet-financiële beoordelingsmaatstaven leiden tot een toename van de resultaten van het concern. In het vorige onderdeel van deze studie kwam naar voren dat de individuele effecten van centralisatie, niet-financiële beoordeling en gebruik van coördinatiemechanismen op de resultaten van een concern negatief zijn. Echter, in combinatie met een strategie van verwante diversificatie zijn de effecten positief (zie figuur 2).

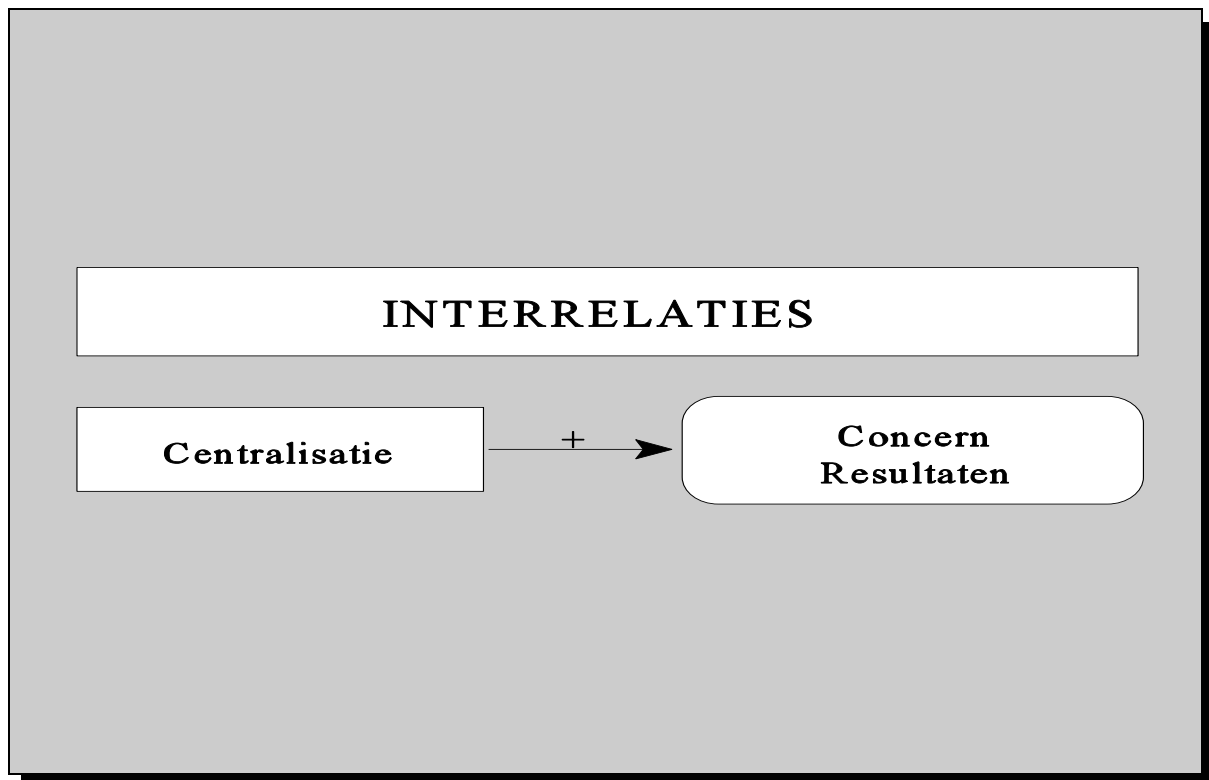


Figuur 2 De eisen die de concernstrategie stelt aan de besturingswijze.

Interrelaties tussen business units.

Er is een verband geconstateerd tussen interrelaties en de mate van centralisatie. Indien er interrelaties aanwezig zijn, is het zaak dat hierop toezicht wordt uitgeoefend door het hoofdkantoor. Op deze wijze zorgt het hoofdkantoor ervoor dat de verbanden tussen de verschillende business units in goede banen worden geleid. Een combinatie van interrelaties tussen business units en een hoge mate van centralisatie leidt volgens de resultaten van het onderzoek tot betere prestaties voor een concern (zie figuur 3).

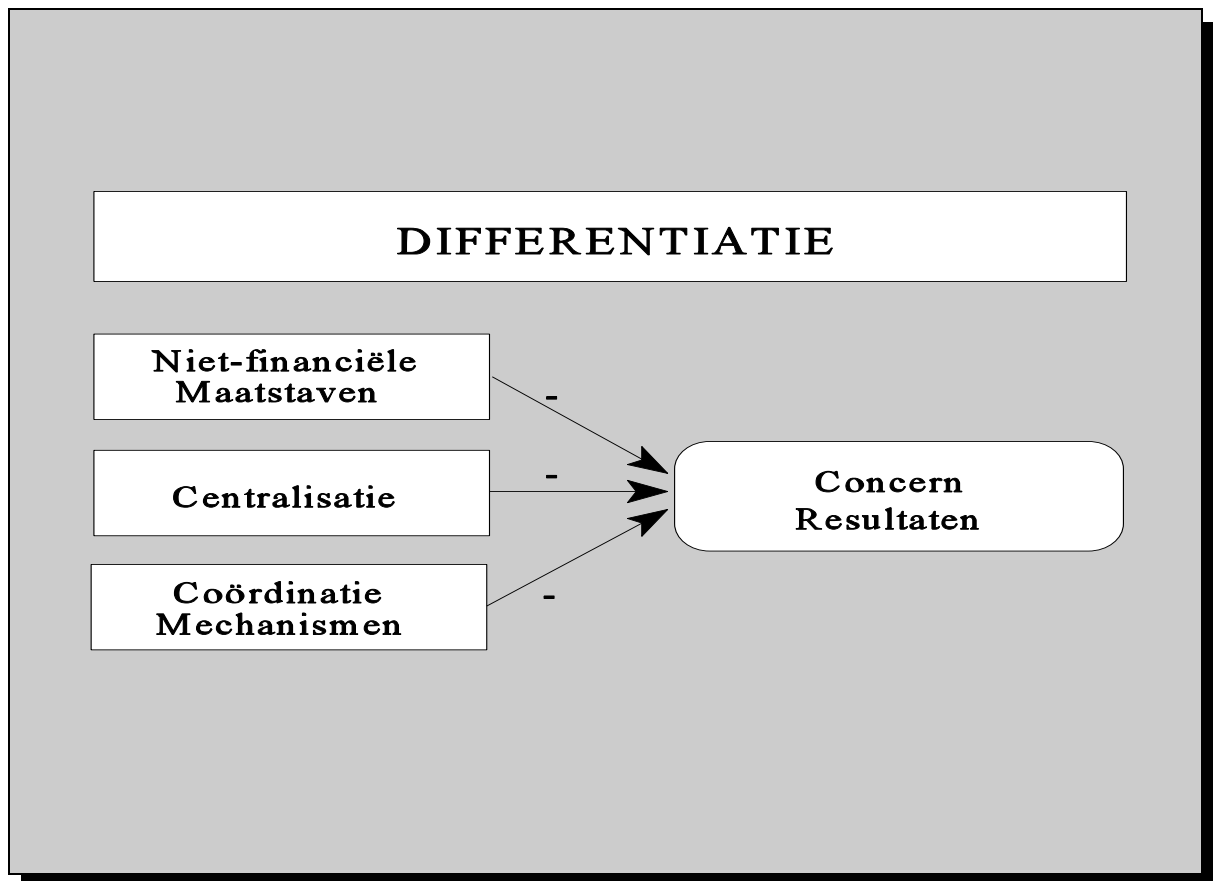
Het aanwezig zijn van interrelaties tussen business units, maakt het mogelijk om economies of scope na te streven. Centralisatie draagt bij aan het daadwerkelijk realiseren van deze economies of scope.



Figuur 3 De eisen die interrelaties tussen business units stellen aan de besturingswijze.

De concurrentiestrategie van een business unit.

Zoals eerder werd vermeld, zijn er twee business unit strategieën te onderscheiden: kostenleiderschap en differentiatie. Deze twee strategieën onderscheiden zich onder meer inzake de onzekerheid waarmee een business unit geconfronteerd wordt. Deze zal voor business units die een differentiatiestrategie volgen groter zijn, omdat de afhankelijkheid van concurrenten en preferenties van consumenten groter is. Onzekerheid zorgt ervoor dat een hoofdkantoor minder goed op de hoogte zal zijn van de omgeving van de business units. Besturing op basis van gedetailleerde kennis wordt in een dergelijk geval moeilijker. Logischer is het daarom om te decentraliseren en gebruik te maken van financiële maatstaven voor de beoordeling van de prestaties van de business units. Tevens moeten de business units die een differentiatiestrategie nastreven snel kunnen inspelen op de markt. Een centrale structuur zou dit proces slechts vertragen. Opvallend is bovendien dat het gebruik van coördinatiemechanismen hier negatieve gevolgen heeft voor de resultaten van een concern (zie figuur 4). De conclusie is daarom dat business units die een differentiatiestrategie nastreven zo autonoom mogelijk gehouden moeten worden, dit in tegenstelling tot business units die een strategie van kostenleiderschap hanteren.



Figuur 4 De eisen die de business unit strategie stelt aan de besturingswijze.

4. Samenvatting en conclusies

In het onderzoek stond de besturing van business units door het hoofdkantoor centraal. Om te beginnen werd de invloed van individuele besturingskenmerken op de resultaten die door een concern gerealiseerd worden besproken. Hieruit bleek dat het hanteren van financiële maatstaven voor de beoordeling van business units leidt tot een toename van de concernprestaties. Tevens is gebleken dat een grote mate van centralisatie en het gebruik van coördinatiemechanismen door het hoofdkantoor leiden tot slechtere prestaties voor het concern. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het aan te bevelen is om business units zoveel mogelijk autonoom te houden, zonder teveel bemoeienis van het hoofdkantoor. Het hoofdkantoor kan zich in een dergelijke situatie concentreren op concernstrategische beslissingen en de meer operationele taken overlaten aan de business units. De prestaties van business units kunnen op relatief eenvoudige wijze aan de hand van financiële gegevens gemeten worden.

Verder werd de invloed van factoren op het niveau van het concern en van de business units op de prestaties van een concern behandeld. Opvallend hierbij is dat vooral kleinere concerns beter presteren en dat het delen van kennis en middelen tussen business units niet leidt tot betere prestaties. Ten aanzien van de concernstrategie kan opgemerkt worden dat een diversificatiestrategie aan te bevelen is. Echter, alleen als de diversificatie plaatsvindt naar verwante activiteiten. Tevens is gebleken dat business units met een differentiatiestrategie een positieve invloed uitoefenen op de concernresultaten.

Naast de invloed van individuele factoren op de concernprestaties werd ook de invloed van combinaties van factoren besproken. Hieruit bleek dat de invloed van individuele besturingskenmerken af kan wijken van de situatie waarin de invloed wordt gezien in combinatie met overige factoren.

Ten eerste is gebleken dat een strategie van verwante diversificatie, waarbij getracht wordt economies of scope te realiseren, een vrij sterke rol van het hoofdkantoor vereist. Gecentraliseerde besturing en het gebruik van coördinatiemechanismen en niet-financiële maatstaven leiden dan immers tot betere resultaten van het concern.

Interrelaties tussen business units vereisen ook een grote mate van centralisatie. Evenals bij een strategie van verwante diversificatie is hierbij sprake van het nastreven van economies of scope.

Ten derde werd de business unit strategie besproken. De combinatie van een differentiatiestrategie met een hoge mate van decentralisatie en weinig gebruik van niet-financiële maatstaven en coördinatiemechanismen leidt tot goede concernprestaties. Aangeraden wordt business units die zich toeleggen op een strategie van differentiatie zo autonoom mogelijk te houden. Het hoofdkantoor kan zich concentreren op strategische beslissingen in plaats van zich bezig te houden met de operationele activiteiten op business unit niveau. Beoordeling kan plaatsvinden op basis van financiële maatstaven, zoals winst of omzet.

Uitgaande van het onderzoek kan dus aanbevolen worden om business units zo autonoom mogelijk te houden. De centralisatie van beslissingen en het gebruik van coördinatiemechanismen dienen beperkt te blijven. De business units kunnen beoordeeld worden op basis van financiële maatstaven. Slechts in geval van een verwant gediversificeerd concern en, in mindere mate, de aanwezigheid van interrelaties tussen business units, dient het hoofdkantoor te kiezen

voor een sterkere rol. Meer centralisatie van beslissingen, gebruik van coördinatiemechanismen en beoordeling op grond van niet-financiële maatstaven bevorderen immers de samenwerking tussen business units en dragen daarmee bij aan de realisatie van economies of scope.

Aanbevolen literatuur

Anthony, R.N., J. Dearden en V. Govindarajan (1992), *Management control systems*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.

Chandler, A.D. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Douma, S.W. (1994), *Ondernemingsstrategie*, Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Goold, M. en A. Campbell (1987), *Strategies and Styles*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.

Govindarajan, V. (1988), A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, December, p. 828-853.

Gupta, A.K. (1987), SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, September, p. 477-500.

Gupta, A.K. en V. Govindarajan (1986), Resource sharing among SBUs: strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, Vol. 29, December, p. 695-714.

Hill, C.W.L. (1994), Diversification and economic performance: bringing structure and corporate management back into the picture. In: Rumelt, R.P., D.E. Schendel en D.J. Teece, *Fundamental issues in strategy: a research agenda*, p. 297-321. Boston: Harvard Business School Press.

Hill, C.W.L. en G.R. Jones (1992), *Strategic management theory: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.