

Concernhoofdkantoor en business units

Prof. Dr. S.W. Douma

1 Inleiding

Centraal in de bijdrage van Van de Poel staat het vinden van het juiste evenwicht tussen:

- monitoring¹ en belonen;
- autonomie en interventie;
- korte en lange termijn.

Het evenwicht tussen deze drie spanningsvelden laat zich goed illustreren met de relatie tussen het hoofdkantoor van een concern en haar 'business units'. Daarom heb ik mijn bijdrage ook de titel 'Concernhoofdkantoor en business units' gegeven. Dat neemt niet weg dat mijn bijdrage bedoeld is als reactie op en geïnspireerd is door Van de Poel's artikel over management accounting.

Ik maak onderscheid tussen drie types concerns:

- concerns bestaande uit business units, die onderling geen enkele verwantschap vertonen (paragraaf 2);
- concerns bestaande uit business units, die een verticale relatie met elkaar hebben (daarmee wordt bedoeld dat de ene business unit optreedt als toeleverancier voor een andere business unit), (paragraaf 3);
- concerns bestaande uit business units, die onderling verwant zijn maar niet verticaal aan elkaar zijn gerelateerd (paragraaf 4).

Met deze drie types van concerns laten zich de drie door Van de Poel gesignaleerde spanningsvelden, waarin managers evenwichten moeten zoeken goed illustreren.

2 Een concern met een aantal niet verwante business units

Beschouw eerst een concern bestaande uit een

aantal niet verwante business units. Hoe moeten de managers van die business units worden beloond? In principe is een koppeling van financiële beloning aan het financiële resultaat van de business unit heel goed denkbaar. De business units zijn niet aan elkaar verwant. Dat betekent dat het resultaat van business unit A niet wordt beïnvloed door het gedrag van de manager van business unit B. Het financiële resultaat van business unit A wordt bepaald door het gedrag of de prestatie van de manager van business unit A en door een aantal toevallige factoren die het hoofdkantoor niet kan waarnemen. Dit is het klassieke probleem van principaal en agent, waarin het hoofdkantoor de principaal en de agent de business unit manager is. Als de agent risico-avers en de principaal risiconeutraal is moet de principaal een afweging maken tussen het geven van prestatieprikkels en de kosten van risicodragen door de agent.² Van de Poel maakt het nog iets ingewikkelder door te spreken over het evenwicht tussen monitoring en belonen. Feitelijk gaat het daarbij om de afweging tussen de kosten van monitoring en de kosten van risicodragen door de agent.³

Stel nu dat het hoofdkantoor de beloning van de manager van de business unit afhankelijk wil maken van het financiële resultaat van de business unit. Als men daarvoor neemt een percentage van de winst, dan bestaat het gevaar dat de business unit manager te veel waarde gaat hechten aan de winst op korte termijn. Uitgaven ten

Prof. Dr. S. W. Douma is hoogleraar in de Bedrijfseconomie, in het bijzonder de Organisatie van de Onderneming, aan de Katholieke Universiteit Brabant. Hij is in 1981 gepromoveerd bij Prof. Dr. J. L. Bouma op het proefschrift 'Ondernemingsfinanciering en de Financiële Steun door de Overheid aan Individuele Ondernemingen in Moeilijkheden'.

behoefte van produktontwikkeling of marktversterking gaan ten koste van de winst (tenzij men deze uitgaven kapitaliseert en vervolgens daarop afschrijft, hetgeen om begrijpelijke redenen meestal niet gebeurt). Veel beter zou het zijn om de beloning te koppelen aan de contante waarde van de toekomstige kasstromen van de business unit (of kortweg aan de 'waarde' van de business unit). Dan zou de manager van de business unit zelf de juiste prikkels hebben om een verantwoord evenwicht te vinden in het spanningsveld tussen korte en lange termijn. Het probleem is natuurlijk dat de 'waarde' van een business unit berust op schattingen inzake toekomstige kasstromen en daarom nooit objectief te bepalen is. Als element in een contract, dat de beloning van de business unit manager vastlegt, is de waarde van de business unit niet geschikt. Daarom beoordeelt het hoofdkantoor de prestaties van business unit managers meestal niet alleen aan de hand van een aantal financiële criteria (zoals rentabiliteit van het vermogen, netto winstmarge en dergelijke) maar ook aan de hand van niet-financiële criteria (zoals marktaandeel, produktontwikkeling, servicegraad, kwaliteit van producten en dergelijke). De beloning van de business unit manager is dan niet langer direct en contractueel gekoppeld aan het financiële resultaat van de business unit. De beoordeling krijgt in belangrijke mate een subjectief karakter en de beloning komt eerder in de vorm van carrière dan in de vorm van een tantième.

3 Een concern met verticaal gerelateerde business units

Beschouw nu een concern bestaande uit twee verticaal gerelateerde business units. Noem deze business units A en B en veronderstel dat business unit A component A toelevert aan business unit B. Er zijn nu twee uiterste situaties denkbaar, namelijk:

1e Business unit A levert component A behalve aan business unit B ook aan een groot aantal andere afnemers; business unit B betreft component A behalve van business unit A ook van een groot aantal andere leveranciers.

2e Business unit A heeft voor component A

slechts één afnemer en business unit B heeft voor component A slechts één leverancier.

In het eerste geval is de verhouding tussen business unit A en business unit B niet anders dan tussen een aanbieder en een vrager op een markt met volledige mededinging. Het hoofdkantoor kan beide business units volledig vrij laten en de prestaties van beide business units onafhankelijk van elkaar beoordelen. Men kan beide business units feitelijk behandelen alsof zij niet aan elkaar zijn gerelateerd.

In het tweede geval is er sprake van een bilateraal monopolie. De business units A en B zijn volledig op elkaar aangewezen, mogelijk doordat beiden in belangrijke mate transactiespecifieke investeringen hebben verricht. Juist als transactiespecifieke investeringen van belang zijn lijkt verticale integratie zinvol.⁴ Eindeloze en kostbare onderhandelingen met mogelijk stakingen van koper of verkoper worden vermeden doordat het hoofdkantoor de transferprice vaststelt. Het gevolg is echter dat het nog moeilijker wordt om de beloning van business unit managers te koppelen aan het financiële resultaat van hun business unit.

Zelfs al zou men de transferprice op een objectieve en voor beide partijen aanvaardbare manier kunnen vaststellen, dan nog is het gevaarlijk om de beloning van de manager van de business units te koppelen aan het financiële resultaat van hun eigen business unit. De manager van business unit A zal ook moeten zorgen voor zaken als kwaliteit en betrouwbare levertijden, terwijl de manager van business unit B moet zorgen voor goede forecasts en weinig spoedbestellingen. Hoe sterker de beloningen zijn gekoppeld aan het resultaat van de eigen business unit des te groter is het gevaar van suboptimalisatie. De conclusie is dat in dit geval interventie (bij het vaststellen van de transferprice) nodig is en dat monitoring belangrijker is dan het geven van financiële prikkels.

Behalve de twee bovengenoemde situaties (A en B zijn in feite twee partijen op een markt met volledige mededinging of er is sprake van een bilateraal monopolie) zijn er vele andere situaties denk-

baar. A kan bijvoorbeeld monopolist zijn maar B geen monopsonist of andersom. Veel nieuwe inzichten levert het in beschouwing nemen van deze varianten echter niet op.

4 Een concern met een aantal verwante maar niet verticaal gerelateerde business units

Beschouw nu een concern met twee verwante business units, die niet verticaal aan elkaar zijn gerelateerd. Er kunnen weer twee situaties worden onderscheiden. De verwantschap kan berusten op het gemeenschappelijk gebruik van bepaalde materiele vaste activa of op uitwisseling en overdracht van immateriële activa. Een voorbeeld van het eerste is een concern met twee business units voor respectievelijk bier en frisdranken, die gebruik maken van een gemeenschappelijke fysieke distributie. Een voorbeeld van het tweede is een concern met twee business units die respectievelijk video- en audio-producten op de markt brengen en gebruik maken van gemeenschappelijke technologische know-how.

Beschouw eerst het drankenconcern met business units voor bier en frisdranken, die gebruik maken van een gemeenschappelijke fysieke distributie. In dit geval kan men van de fysieke distributie een derde business unit maken, die de fysieke distributie verzorgt voor de beide andere business units. In dit geval zijn we dus weer terug bij een concern met verticaal gerelateerde business units.

Beschouw nu het elektronicaconcern met business units voor video- en audioproducten. TV-toestellen moeten ook een goed geluid leveren en bij de ontwikkeling van nieuwe TV-toestellen kan men daarom goed gebruik maken van de know-how van de audio-business unit. Voorts kan men denken aan de ontwikkeling van gemeenschappelijke systemen, waarbij video- en audioapparatuur in de huiskamer wordt gekoppeld en via één afstandsbediening wordt bestuurd. Nauwe samenwerking tussen beide business units is daarvoor vereist. De vraag of de manager van een business unit bereid is op een constructieve manier met de managers van andere business

units samen te werken moet bij de beoordeling van die manager door het hoofdkantoor een belangrijke rol spelen. Een subjectieve beoordeling van de prestaties van business unit managers ligt meer voor de hand dan het koppelen van beloning aan de financiële resultaten van de eigen business unit.

5 Conclusie

Van de Poel heeft een interessante beschouwing gegeven over drie nauw aan elkaar gerelateerde themata, namelijk monitoring versus belonen, autonomie versus interventie en lange termijn versus korte termijn. Het bovenstaande is slechts een poging om de relatie tussen die drie themata nog eens duidelijk uiteen te zetten. Waar van de Poel, de man van de praktijk, misschien wat abstract en theoretisch lijkt te zijn, heb ik, als man van de theorie, geprobeerd zo nauw mogelijk aan te sluiten bij de praktijk.

Literatuur

- Douma, S.W. (1987), Op weg naar een economische organisatietheorie: agency theorie, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, 61, 11, pp. 420-432.
- Douma, S.W. (1988), Op weg naar een economische organisatietheorie: de transactiekostenbenadering, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, 62, 1/2, pp. 2-11.
- Holmström, B., (1979), Moral Hazard and Observability, *Bell Journal of Economics*, 10, pp.71-94.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.

Noten

- 1 Van de Poel spreekt over administreren en gebruikt deze term in de betekenis van 'in de gaten houden' of 'monitoring'. Om mogelijke verwarring met het proces van vastleggen en verwerken van een groot aantal routinematige gegevens te voorkomen spreek ik in deze bijdrage over 'monitoring'.
- 2 De kosten van risicodragen door de agent kunnen met een rekenvoorbeeld worden verduidelijkt. Stel dat de agent elders een vast inkomen van f 125.000,- per jaar kan verkrijgen. Stel dat de principaal deze agent een beloning aanbiedt als volgt: een vast salaris van f 100.000,- per jaar en een tantième dat

afhankelijk is van het financiële resultaat van de business unit, waarbij de verwachte waarde van het tantième f 25.000,— bedraagt. De totale verwachte beloning bedraagt nu ook f 125.000,— per jaar, maar een deel van deze beloning is aan risico onderhevig. Een risico-averse agent zal kiezen voor de vaste beloning van f 125.000,— per jaar. Als men de beloning van deze agent voor een deel variabel wil maken, dan zal men een beloning moeten aanbieden met een verwachte waarde hoger dan f 125.000,—. Stel dat deze agent indifferent is tussen een vaste beloning van f 125.000,— enerzijds en een vaste beloning van f 110.000,— plus een tantième met een verwachte waarde van f 25.000,— anderzijds. De kosten van risicodragen door de agent bedragen dan f 10.000,—. Als het geven van een

resultaatafhankelijke beloning de agent niet tot grotere prestaties aanzet en het financiële resultaat van de business unit daardoor niet met tenminste f 10.000,— stijgt kan de principaal beter een vaste beloning van f 125.000,— aan de agent toekennen. Zie ook Douma (1987) en de daar genoemde referenties.

3 Mij zijn geen formele wiskundige modellen bekend, waarin deze afweging wordt gemodelleerd. Wel is bekend, dat de principaal er altijd verstandig aan doet de beloning van de agent te baseren op het financiële resultaat en op een signaal inzake het inspanningsniveau van de agent, als zo'n signaal, hoe imperfect ook, beschikbaar is. Zie Holmström (1979).

4 Zie bijvoorbeeld Douma (1988). De oorspronkelijke referentie is Williamson (1985).