



## Hoofdkantoren: hoofd- of bijrol?

**Auteur(s):**

Eppink, D.J.

De auteur is verbonden aan Boer & Croon Management Consultants en is hoogleraar Management en Organisatie aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam.

**Verschenen in:**

ESB, 86e jaargang, nr. 4310, pagina 428, 18 mei 2001

**Rubriek:****Trefwoord(en):**

*Hoe groot moet het hoofdkantoor van een grote onderneming zijn? En welke rol speelt het? Veel ondernemingen worstelen met deze vragen, maar naar de antwoorden is nog nauwelijks onderzoek gedaan. Dit artikel presenteert een rekenmodel voor de omvang van het 'basis'hoofdkantoor en geeft aan in welke omstandigheden het hoofdkantoor nog andere rollen kan en moet spelen.*

De rollen en omvang van hoofdkantoren van grote ondernemingen staan voortdurend in de belangstelling. Enerzijds speelt daarbij de vraag welke de toegevoegde waarde is van het hoofdkantoor en anderzijds de vraag hoe groot het hoofdkantoor moet zijn. In veel gevallen ziet men dat ondernemingen het hoofdkantoor kleiner maken, maar er zijn ook ondernemingen die het hoofdkantoor juist laten groeien en het meer invloed willen geven. Ook bestaan grote verschillen in omvang van hoofdkantoren tussen vergelijkbare ondernemingen in verschillende landen. Om inzicht te krijgen in de factoren die de rollen en omvang van hoofdkantoren beïnvloeden is in 1998 en 1999 een internationaal onderzoek gedaan in zeven landen<sup>1</sup>. Het is een van de weinige onderzoeken waarin uitgebreid kwantitatief materiaal verzameld is over rollen en omvang van hoofdkantoren en de veranderingen die zich daarbij hebben voorgedaan en die nog verwacht worden. Het onderzoek vond plaats onder ruim 600 ondernemingen met meer dan 2000 personeelsleden in Chili, Duitsland, Frankrijk, Japan, Nederland, Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten (meer dan 5000 personeelsleden)<sup>2</sup>. De ondernemingen vulden een uitgebreide enquête in met vragen over kenmerken van de onderneming (omvang, aantal divisies, kenmerken van divisies, gelijksoortigheid divisies, dwarsverbanden, enzovoort), over kwantitatieve gegevens met betrekking tot hoofdkantoorfuncties (soort, aantal fte's, percentage dienstverlening aan divisies, 'outsourcing', enzovoort). Tenslotte beantwoordden ze vragen over de rollen en de invloed van het hoofdkantoor en de veranderingen daarin in de vijf jaren voorafgaand aan het onderzoek en over de verwachte veranderingen voor de komende vijf jaren.

In dit artikel worden eerst kort enige cijfers over Nederlandse hoofdkantoren weergegeven. Daarna worden de drie rollen van het hoofdkantoor kort geschetst. Vervolgens wordt aangegeven welke factoren van invloed zijn op de omvang van het hoofdkantoor in de drie rollen. Tot slot wordt stilgestaan bij de relatie tussen de effectiviteit van het hoofdkantoor en de omvang ervan.

### Nederlandse hoofdkantoren in cijfers

Nederlandse hoofdkantoren zijn relatief klein. In [tabel 1](#) is de gemiddelde omvang weergegeven ten opzichte van het aantal werknemers. Uit de cijfers blijkt dat het hoofdkantoor zelden meer dan één procent van het aantal werknemers telt. Alleen bij ondernemingen rond 2000 werknemers is dit percentage overschreden. De kosten van het hoofdkantoor ten opzichte van de omzet van de onderneming liggen in veel gevallen ruim onder de één procent. In een kwart van de ondernemingen zelfs onder een half procent.

**Tabel 1. Omvang hoofdkantoor in relatie tot aantal werknemers**

aantal werknemers	gemiddelde omvang hoofdkantoor (werkn.)
2000	31,2
5000	34,9
7500	41,5
10.000	40,0
20.000	121,8
30.000	266,9
100.000	163,4

Uit het onderzoek blijkt ook dat bij toename van het aantal divisies, de omvang van het hoofdkantoor stijgt. Wel is vast te stellen dat deze minder dan evenredig stijgt met de toename van het aantal divisies. Er is dus sprake van schaalvoordelen.

### Drie rollen van het hoofdkantoor

In het onderzoek wordt het hoofdkantoor gedefinieerd als de bundeling van alle staffuncties en bestuurders met een verantwoordelijkheid voor het totaal van de onderneming. Functionarissen die uitsluitend voor een divisie of een dochteronderneming werken worden er dus niet toe gerekend, ook al zouden zij zich in hetzelfde gebouw bevinden. Omgekeerd komt het een enkele keer voor dat een hoofdkantoorfunctie wordt vervuld binnen een grote divisie.

Het hoofdkantoor kan drie verschillende rollen vervullen. In de eerste plaats is er de rol van het *basishoofdkantoor*. In dit geval zorgt het hoofdkantoor voor het instandhouden van de onderneming als juridische eenheid. Daarbij wordt de financiering verzorgd, de organisatiestructuur vastgesteld, belastingaangifte gedaan, vindt interne controle plaats op de divisies of werkmaatschappijen, en worden verplichtingen jegens beleggers nagekomen. Het gaat hier om essentiële functies die niet aan de divisies overgelaten kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan het publiceren van jaarverslagen.

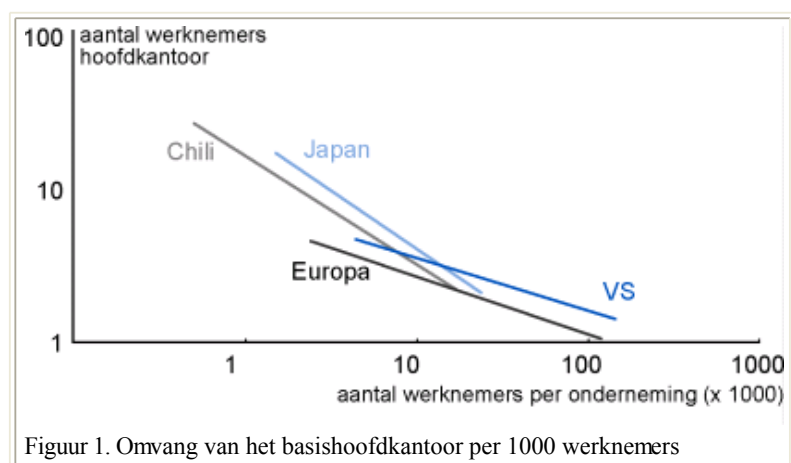
Daarnaast kan het *discretionaire hoofdkantoor* waargenomen worden. In dit geval probeert men door beïnvloeding vanuit het hoofdkantoor waarde toe te voegen aan divisies. Dit kan bijvoorbeeld door het tot stand brengen van dwarsverbanden, zoals gezamenlijke inkoop of het bevorderen van kennis-spillovers en het opleggen van hogere prestatie maatstaven. Van groot belang is hierbij de visie die de top heeft op de vraag waar en hoe die waarde kan worden gerealiseerd.

De derde rol is die van het *dienstverlenende hoofdkantoor*. Het gaat hierbij niet om werkzaamheden die niet door divisies vervuld zouden kunnen worden, zoals bij het basishoofdkantoor. Uitvoering van de dienstverlenende rol door het hoofdkantoor kan echter tot schaal- en specialisatievoordelen leiden.

Uit het onderzoek komt naar voren dat het basishoofdkantoor in de landen waarin het onderzoek plaatsvond in omvang niet veel uiteen liep. Wel waren grote verschillen te zien bij de invulling van de twee andere rollen. Er zijn weinig ondernemingen die alleen maar een basishoofdkantoor hebben. In veel ondernemingen vervult het hoofdkantoor alle drie de rollen, met dien verstande dat de omvang van de verschillende rollen uiteen kan lopen.

### Omvang van het basishoofdkantoor

Het onderzoek toont aan dat vier factoren van invloed zijn op de omvang van het basishoofdkantoor. In de eerste plaats is dit de omvang van de onderneming. Naarmate de onderneming groeit, uitgedrukt in aantallen werknemers en omzet per werknemer, daalt het aantal functionarissen op het hoofdkantoor per 1000 werknemers en per \$ 100.000 omzet. In [figuur 1](#) is de omvang van het basishoofdkantoor weergegeven.



Van invloed is ook de locatie van het hoofdkantoor van de onderneming. Ondernemingen in de VS hebben grotere hoofdkantoren dan vergelijkbare ondernemingen in Europa. Dit heeft twee redenen: Amerikaanse ondernemingen zijn actief in homogenere markten terwijl bovendien Amerikaanse hoofdkantoren een meer uitgebreide en meer op detail gerichte invloed willen hebben. Dit laatste heeft te maken met de Amerikaanse managementcultuur. Ook speelt in geringe mate mee de invloed die vanuit de functionele gebieden (zie hierna voor een uitwerking) van het hoofdkantoor wordt uitgeoefend op de divisies.

In [figuur 2](#) is de 'ready reckoner' weergegeven, waarmee snel benaderd kan worden hoe groot de omvang van het hoofdkantoor in bepaalde situaties zou kunnen zijn. Daarin wordt uitgegaan van een basissituatie van een Europese onderneming met 10.000 werknemers, \$ 150.000 omzet per werknemer en een gemiddelde functionele invloed vanuit het hoofdkantoor. Bij een hoofdkantoor met alleen de basisrol is een omvang van 29 personen de mediaan. In het geschetste voorbeeld van een Amerikaanse onderneming met 20.000 werknemers, een omzet van \$ 300.000 en een gemiddelde functionele invloed is de verwachte omvang van het hoofdkantoor 76. De aantallen van 29 en 76 kunnen als benchmark gezien worden. Ook zijn nog het hoogste en het laagste kwartiel aangegeven. Met behulp van beide getallen is te beoordelen of de werkelijke situatie in de onderneming in belangrijke mate afwijkt van wat als normaal te beschouwen is.

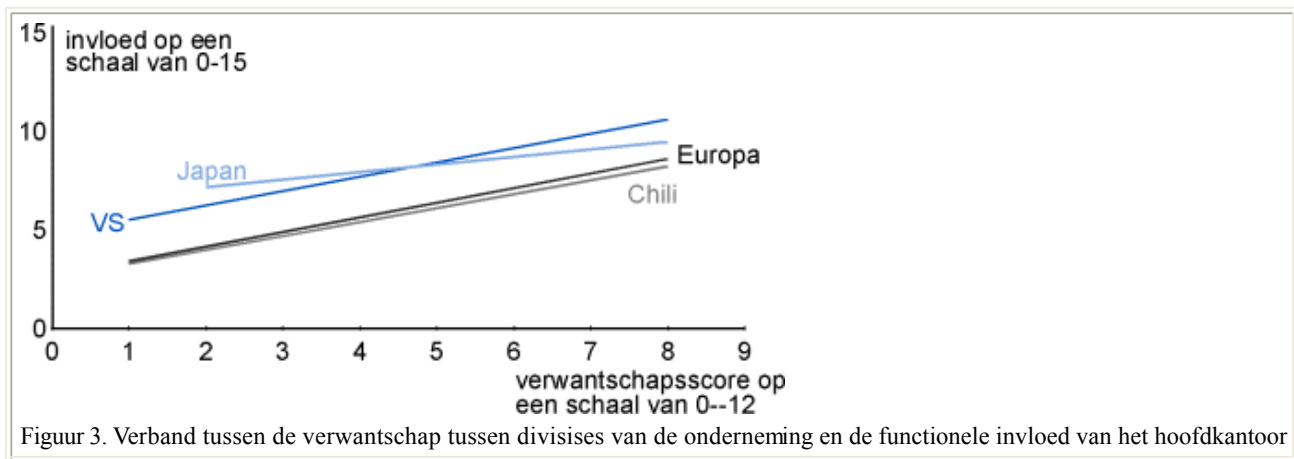




Figuur 2. Rekenmodel voor de omvang van het basishoofdkantoor in verschillende situaties ('ready reckoner')

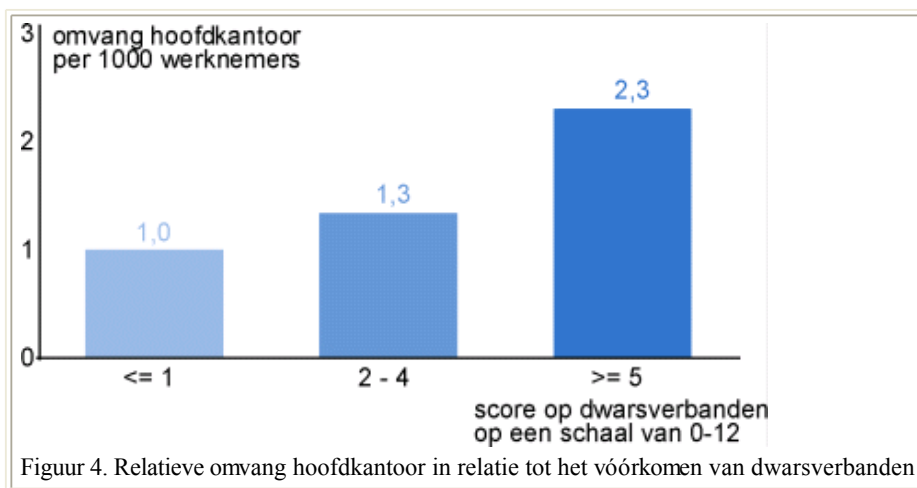
### Omvang van het discretionaire hoofdkantoor

De invloed van het hoofdkantoor in deze rol ligt op de gebieden algemene planning en invloed vanuit functionele gebieden. De eerste heeft betrekking op het stellen van financiële doelen, het beoordelen en goedkeuren van investeringsbeslissingen en het opstellen van de ondernemingsstrategie. In het tweede geval valt te denken aan de gebieden marketing, inkoop, onderzoek en ontwikkeling, human resources management, enzovoort. Het onderzoek toont aan dat de omvang van het hoofdkantoor toeneemt als de overeenkomsten tussen de divisies en dochter-ondernemingen groter worden. Dit verschijnsel heeft twee verklaringen. In de eerste plaats zal een homogener groep divisies het gemakkelijker maken om vanuit het hoofdkantoor invloed uit te oefenen. De voor goede besluiten vereiste informatie is op het hoofdkantoor meestal voorhanden en de situatie kan op afstand goed beoordeeld worden. Dit is veel minder eenvoudig indien vanuit het hoofdkantoor op een veelheid van verschillende situaties moet worden ingespeeld. Het verband tussen verwantschap van divisies en invloed vanuit functionele gebieden is weergegeven in [figuur 3](#).



Figuur 3. Verband tussen de verwantschap tussen divisies van de onderneming en de functionele invloed van het hoofdkantoor

Bovendien maken relatief homogene divisies het mogelijk dwarsverbanden ertussen aan te brengen met het doel synergie te realiseren. Dit betreft bijvoorbeeld concrete samenwerking op r&d gebied, het bevorderen van kennis spill-overs en gezamenlijke marketing. Het tot stand brengen van deze dwarsverbanden vereist acties van het hoofdkantoor en daarmee dus een grotere omvang ervan. In [figuur 4](#) is het verband tussen dwarsverbanden en relatieve omvang van het hoofdkantoor weergegeven. In deze figuur zijn andere invloedsfactoren op de omvang geëlimineerd.



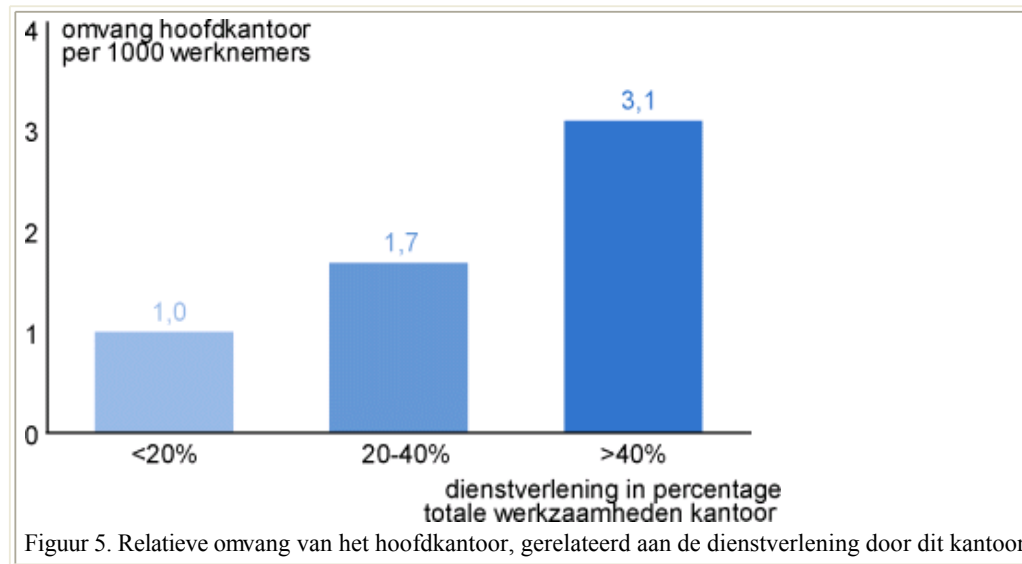
Figuur 4. Relatieve omvang hoofdkantoor in relatie tot het vóórkomen van dwarsverbanden

Uit het onderzoek komt naar voren dat de discretionaire rol van het hoofdkantoor in de verschillende landen zeer uiteenlopend wordt ingevuld. In Europese ondernemingen varieert de omvang van deze rol tussen een en tien fte's per duizend werknemers. In de VS varieert deze tussen vier en twintig, en in Japan zelfs tussen 17 en 56 per duizend werknemers. Dat laatste heeft te maken met managementcultuur en met het feit dat Japanners gewend zijn om vanuit een erg homogene thuismarkt te denken en het hoofdkantoor een management development-achtige rol toedichten. Het zal duidelijk zijn dat deze rol veel minder goed te benchmarken valt dan de hiervoor besproken basisrol. De optimale omvang valt pas te benaderen na een diepgaande analyse van de overeenkomsten tussen divisies en de mogelijkheden hieruit synergie te behalen. Hoe dieper de dwarsverbanden ingrijpen in de operaties van de divisie, hoe moeilijker het zal zijn om de beoogde synergie tot stand te brengen. Synergie op het gebied van financiering en fiscaliteit is in veel gevallen sneller te realiseren.

### Omvang van het dienstverlenende hoofdkantoor

De hoofdkantoren van de meeste grote ondernemingen verlenen diensten aan de divisies en werkmaatschappijen. In sommige hoofdkantoorfuncties wordt zelfs een groot deel van het werk gevormd door dienstverlening. In Europese ondernemingen bestaat bijvoorbeeld 45 procent van het werk van de treasury afdeling uit diensten voor divisies. Afdelingen die relatief veel diensten worden verleend zijn pensioenbeheer en -administratie, salarisadministratie, opleidingen, ict, verzekeringen en risicomanagement en onroerend goed. In Amerikaanse ondernemingen verlenen hoofdkantoren beduidend minder diensten aan divisies dan in Europese, met als uitzondering ict-achtige diensten. Een reden zou kunnen zijn dat divisies in Amerikaanse bedrijven doorgaans relatief groot zijn zodat centralisatie niet leidt tot bijzondere schaal- of specialisatievoordelen.

In [figuur 5](#) is weergegeven dat het hoofdkantoor in omvang toeneemt naarmate meer dienstverlening plaatsvindt. Ook komt eruit naar voren dat grote verschillen bestaan in de mate waarin ondernemingen diensten verlenen voor divisies. Er zijn ondernemingen die minder dan twintig procent diensten verlenen (in termen van hun totale werkzaamheden), maar ook die dat voor meer dan veertig procent doen. Hier ligt heel duidelijk een keuze door de top aan ten grondslag. Deze keuze is gebaseerd op schaal- en specialisatie-overwegingen.



Het onderzoek laat ook zien dat bij sommige functies van het hoofdkantoor relatief veel uitbesteed wordt aan derden. Dit is het geval bij juridische zaken, belastingen, interne accountantscontrole, opleidingen, ondernemingsplanning, public relations, ict en onroerend goed. Het ligt voor de hand dat op deze gebieden specialisatie- en schaalvoordelen van de externe dienstverleners een grote rol speelt.

### Effectiviteit van het hoofdkantoor

De effectiviteit van het hoofdkantoor is op twee manieren benaderd. In de eerste plaats konden de respondenten aangeven of zij van mening waren dat de kosten-batenverhouding over het algemeen goed was, of dat op sommige of op veel punten verbeteringen nodig waren, bijvoorbeeld ten aanzien van de kwaliteit van een aantal sleutelfunctionarissen. Als het effect van de omvang van de onderneming geëlimineerd wordt, blijkt dat bij relatief kleine hoofdkantoren de tevredenheid het grootst is. Bij relatief grote hoofdkantoren (2,5 keer zo groot als de kleinste) is men van oordeel dat op veel gebieden verbetering nodig is. Middelgrote hoofdkantoren nemen een tussenpositie in. Dit beeld zegt overigens niet dat relatief grote hoofdkantoren minder kosten-effectief zouden zijn. Het kan zo zijn dat managers zich bewust zijn van de grootte van het hoofdkantoor en daaruit afleiden dat er wel wat mis zal zijn. Nader toekomstig onderzoek kan uitwijzen of dit gevoel terecht is. In interviews kwam naar voren dat de topleiding er bewust naar streeft het hoofdkantoor klein te houden. Al was het alleen maar om de divisies het goede voorbeeld te geven. In één geval stelde een bestuurslid zelfs dat divisie managers hadden aangegeven welk percentage van de omzet bij de doorberekening van de kosten nog acceptabel gevonden werd. Dit is een duidelijk geval van bottom-up sturen van de omvang van het hoofdkantoor. Blijkbaar wordt ook vanuit divisies kritisch gekeken naar de omvang van het hoofdkantoor.

De tweede manier om de effectiviteit van hoofdkantoren te beoordelen was de omvang ervan te relateren aan de 'roce' (return on capital employed) en 'shareholder return'. Hierbij werden op een aantal punten controlevariabelen in de statistische analyse gebruikt, onder andere voor de omvang, functionele invloed en dwarsverbanden tussen divisies. Immers deze factoren zijn van grote invloed op de omvang van het hoofdkantoor. De analyse laat zien dat in ondernemingen met een bovengemiddelde roce per land, het hoofdkantoor ongeveer twintig procent groter is. Hiervoor zijn twee verklaringen mogelijk. In de eerste plaats kunnen grote hoofdkantoren meer waarde toevoegen aan de onderneming dan kleine. Een tweede is dat bij goede financiële resultaten het gemakkelijker is om een wat groter hoofdkantoor in stand te houden. Er is enige indicatie voor de juistheid van de tweede verklaring. Ondernemingen met minder goede resultaten zijn kritischer over de uitgaven voor het hoofdkantoor en zullen de neiging hebben dit in omvang te verminderen.

### Conclusies

Veel ondernemingen met een aantal divisies worstelen met de vragen welke rollen het hoofdkantoor moet spelen en hoe groot de omvang ervan moet zijn. In elke onderneming is een basishoofdkantoor vereist. De optimale omvang ervan is met behulp van de 'ready reckoner' goed te benaderen. Ondernemingen met weinig of geen verwantschap tussen de divisies kunnen met een basishoofdkantoor volstaan. Dit is bijvoorbeeld het geval bij financiële holdings en bij ondernemingen die eventuele geringe potentiële synergievoordelen niet benutten omdat de kosten van het hoofdkantoor groter zijn dan de opbrengsten van synergie en omdat een zwaardere rol voor het hoofdkantoor zou kunnen leiden tot demotivatie op divisieniveau. Ondernemingen waarbij wel grote verwantschap tussen divisies bestaat, moeten vanuit de discretionaire rol van het hoofdkantoor vorm geven aan de vereiste dwarsverbanden. Deels is dit het intern op elkaar afstemmen van bijvoorbeeld activiteiten als r&d, inkoop en marketing. In toenemende mate ziet men het hoofdkantoor daarnaast ook een coördinerende rol vervullen bij het op elkaar afstemmen van de divisie-acties in bestaande strategische allianties. Dit is onder andere het geval bij ondernemingen als Philips, Corning, NEC en Sony. Ondernemingen die voordelen van schaal of specialisatie kunnen

bereiken door concentratie van divisie-ondersteunende activiteiten dienen na te gaan hoe groot de dienstverlenende rol moet zijn. Deze rol ligt vaak op de gebieden salaris- en pensioenadministratie, human resource management, opleidingen en ict

---

1 D. Young, J. Eppink e.a., *Corporate headquarters: an international analysis of their roles and staffing*, Financial Times-Prentice Hall, 2000.

2 Chili is een voorbeeld van een land waarin miljardenondernemingen veelal in handen zijn van één familie en niet aan de beurs zijn genoteerd.