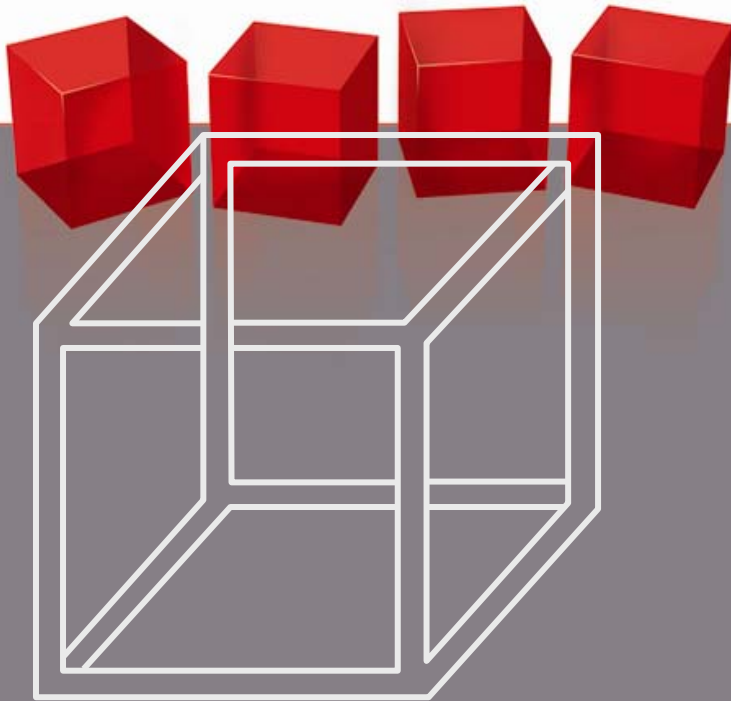




Stichting Management Studies

# Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties



Samenvatting van de onderzoeksresultaten en de publicatie:

Strikwerda, J. (2008).

*Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties.*

Assen - Den Haag: Van Gorcum - Stichting Management Studies.

**Hans Strikwerda**

Amsterdam, 17 januari 2008

© Copyright 2008 by Nolan, Norton & Co. This report may be circulated on condition that no changes whatsoever are made to it

# Verantwoording

Het volgende is gebaseerd op de resultaten van een onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van de Stichting Management Studies (Den Haag) door het Nolan Norton Institute, onder leiding van J. Strikwerda. Het project werd financieel mede mogelijk gemaakt door Nolan, Norton & Co ([www.nolannorton.com](http://www.nolannorton.com)).

De inhoud van deze presentatie vormt een samenvatting van het boek *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties* (Van Gorcum, 2008).

Het onderzoek en het schrijven van het boek werd begeleid door een commissie bestaande uit vertegenwoordigers uit het Nederlandse bedrijfsleven en de overheid. De auteur is deze leden bijzonder erkentelijk voor hun observaties, opmerkingen en discussie. De verantwoordelijkheid voor de conclusies, aanbevelingen, en eventuele fouten in het onderzoek en de rapportage zijn geheel voor rekening van de auteur.

# De onderzoeksvraag

Wat is de situatie in Nederland met betrekking tot de toepassing van het concept van de unit-organisatie (M-form), in relatie tot actuele vraagstukken op het gebied van strategie en operationeel management?

- Hieraan zijn de volgende subvragen verbonden:
  - Welke eventuele alternatieve organisatievormen worden gebruikt, in relatie tot nieuwe strategieën, technologische ontwikkelingen en demografische ontwikkelingen?
  - Welke afwegingen worden door bestuurders gemaakt in het nastreven van nieuwe organisatievormen of het vasthouden aan traditionele organisatievormen?

Dit onderzoek is geïnitieerd door mr. Peter Elverding *h. t.* bestuursvoorzitter van DSM en *h. t.* voorzitter van de Stichting Management Studies

# Algemene resultaten

De zuivere M-vorm wordt amper nog aangetroffen (een voorbeeld is Royal Cosun), maar in 25/37 gevallen is het denken (in termen van rollen, verantwoordelijkheden) over de interne organisatie nog gegoten in het concept van de unit-organisatie

- In den brede (vanwege shared service centers) werd geen pariteit meer aangetroffen tussen taken/verantwoordelijkheden enerzijds en zeggenschap over de daarvoor nodig resources anderzijds (zoals het uitgangspunt is in de M-vorm/unitorganisatie)

In enkele gevallen (Albert Heijn, VHB, Rodamco Europe) kan op grond van de gehouden interviews worden geconcludeerd dat ondernemingen met een nieuw economisch model werken. Alleen in het geval van Albert Heijn Company is dit model meer expliciet gemaakt

Uit de gehouden interviews en bestudeerde documenten kan worden geconcludeerd dat twee groepen ondernemingen kan worden onderscheiden:

- Groep A (de grootste groep) Deze ondernemingen hanteren de unit-organisatie, maar worstelen met issues als account management, project management, *fit-to-market*, de introductie van nieuwe producten, *multi-channel* management e.d.
- Groep B (enkele bedrijven) gaven als antwoord op de vraag over welke dimensie zij de verantwoordelijkheid voor omzet en verlies & winst hebben georganiseerd dat zij dat simultaan hebben geregeld over meerdere dimensies, regio, product/solution, account, markt segmenten, variërend van twee tot acht dimensies, waarbij ze benadrukken dat het niet om een matrixorganisatie gaat
  - Het gaat om: Microsoft, IBM, ASML, ABN AMRO, Albert Heijn, PwC, Sabic
  - Geen van deze ondernemingen is experimenteel, en met uitzondering van ABN AMRO kennen ze alle een goede prestatie.
  - Omdat deze bedrijven er in slagen de nadelen van de unitorganisatie op te lossen, gaat het vervolg van deze presentatie over deze ondernemingen en hun interne organisatie, de multidimensionale organisatie

# Inhoud

1. Wat is een multidimensionale organisatie?
2. Wat zijn werkende voorbeelden?
3. Wanneer is een multidimensionale organisatie aan de orde?
4. Wat zijn de principiële verschillen tussen de unitorganisatie en de multidimensionale organisatie?
5. Wat kan de multidimensionale organisatie wel wat de unitorganisatie niet kan?
6. Hoe werkt een multidimensionale organisatie?
7. Hoe van een unitorganisatie succesvol naar een multidimensionale organisatie te migreren?

# 1. Wat is een multidimensionale organisatie?

Voorbeeld: IBM, 2006

We spreken van een multidimensionale organisatie als haar doelstelling simultaan via meerdere dimensies (product, regio, account) wordt nagestreefd, waarbij:

1. het integrale resultaat van de onderneming simultaan over meerdere dimensies wordt gerapporteerd op verschillende niveaus in de organisatie en
2. er idem voor het resultaat over elk van die dimensies een aparte manager verantwoordelijk is,
3. deze managers van elkaar afhankelijk zijn qua resources, en
4. deze managers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale resultaat.

YEAR IN REVIEW	
RESULTS OF CONTINUING OPERATIONS	
Revenue	
(Dollars in millions)	
FOR THE YEAR ENDED DECEMBER 31:	2006
Statement of Earnings Revenue Presentation:	
Global Services	\$48,247
Hardware	22,499
Software	18,204
Global Financing	2,379
Other	94
<b>Total</b>	<b>\$91,424</b>
(Dollars in millions)	
FOR THE YEAR ENDED DECEMBER 31:	2006
Industry Sector:	
Financial Services	\$25,181
Public	13,401
Industrial	11,535
Distribution	9,034
Communications	8,679
Small & Medium Business	16,981
OEM	3,856
Other	2,756
<b>Total</b>	<b>\$91,424</b>
* Redefined to conform with 2006 presentation.	
(Dollars in millions)	
FOR THE YEAR ENDED DECEMBER 31:	2006
Geographics:	
Americas	\$39,511
Europe/Middle East/Africa	30,491
Asia Pacific	17,566
OEM	3,856
<b>Total</b>	<b>\$91,424</b>

Voor een formele definitie wordt verwezen naar p. 101 van  
*Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*

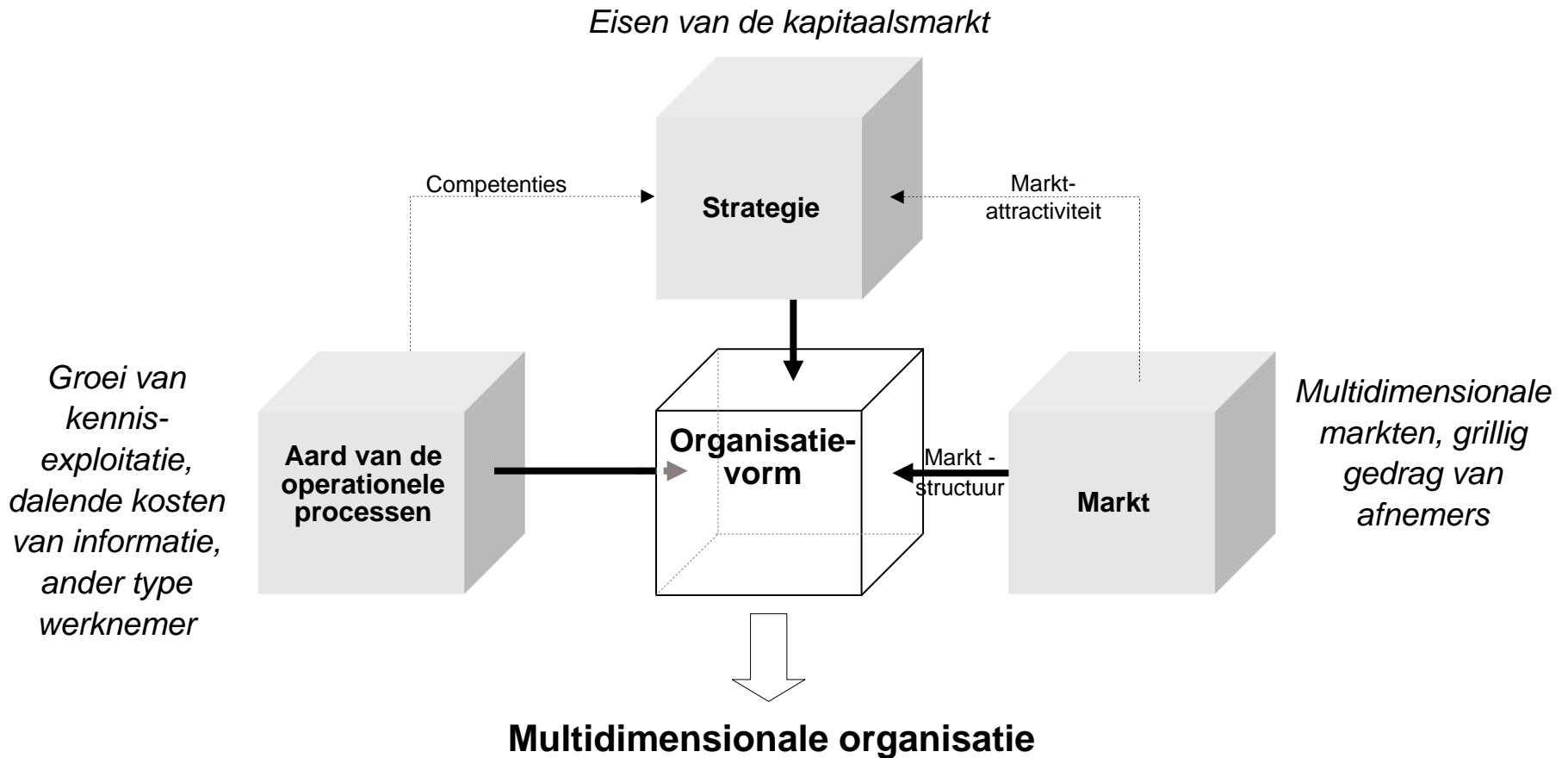
## 2. Voorbeelden van ondernemingen met een multidimensionale organisatie

Onderneming	# Dimensies	Dimensies
<b>IBM</b>	<b>4+1</b>	product/solution, regio's, accounts, distribution channels + functies
<b>Microsoft</b>	<b>4</b>	producten, regio's, applicaties, marktsegmenten
<b>ASML</b>	<b>2+1</b>	producten, accounts + functies
<b>Albert Heijn Company</b>	<b>8</b>	Tijd, plaats, formule, category, bonuskaart, kassabon, regio's, filiaal
<b>Van Hattum &amp; Blankevoort</b>	<b>2</b>	business units en projecten
<b>ABN AMRO</b>	<b>4+1</b>	regio's, global clients, marktsegmenten, producten + functies
<b>PricewaterhouseCoopers</b>	<b>2+1</b>	industries, professional services + functions

### 3. Wanneer is een multidimensionale organisatie aan de orde?

Factor	Wanneer	Voorbeelden
<b>Strategie</b>	... is om in-control te zijn in een complexe, dynamische markt met de ambitie zoveel mogelijk waarde uit de markt te halen	ICT, financiële dienstverlening
<b>Markt</b>	... niet eendimensionaal is te segmenteren en de markt zelf de plaats is waar waarde wordt gecreëerd ( <i>network industry</i> )	Verzekeringen Zorg ICT
<b>Afnemers</b>	... meerdere rugnummers hebben, meerdere sets van preferenties hanteren en/of een spel spelen met onderhandelingsmacht	Detailhandel B2B, burger versus overheid
<b>De mens</b>	... om een zo groot mogelijke persoonlijke markt vraagt en gemotiveerd is door een zichtbare bijdrage, niet door <i>control over resources</i>	De <i>hacker</i> generatie De <i>gamer</i> generatie
<b>Synergieën</b>	... afnemerssynergieën het verschil maken in concurrentie en de kapitaalmarkt vraagt om exploitatie van <i>economies of scope</i> , vooral door exploitatie van kennis	<i>High tech</i> Zorg, bouwsector ICT, financiële dienstverlening

# Chandler's dictum *Structure follows strategy ... but the market is the common denominator*, tel nu meerdere dimensies



## 4. Wat zijn de principiële verschillen tussen de unitorganisatie en de multidimensionale organisatie?

Aspect	Unitorganisatie	Multidimensionale organisatie
<b>Raad van Bestuur</b>	Beheert een portfolio van units	Bestuurt een <i>integrated firm</i>
<b>Afnemers</b>	Zijn 'eigendom' van de units	Zijn <i>profit centers</i> in de <i>integrated firm</i>
<b>Informatie</b>	Transactiedata is eigendom van de unit	Transactiedata is concerneigendom
<b>Leidinggevenden/ motivatie</b>	Territorium georiënteerde, hiërarchisch ingestelde personen	Contributie georiënteerde teamspelers
<b>Resources</b>	Zijn integraal georganiseerd in de units (minus SSC's)	Worden voor alle producten, afnemers en markten geïntegreerd ingezet

## 5. Wat kan de multidimensionale organisatie wel wat de unitorganisatie niet kan?

Issue	Unitorganisatie	Multidimensionale organisatie
<b>Ontwikkeling en gebruik van kennis</b>	Blijft steeds moeizaam vanwege toerekening van kosten en opbrengsten	Doordat niet met <i>transfer prices</i> wordt gewerkt zijn er geen barrières om kennis te delen
<b>Marktkansen</b>	Risicoaversie bij de unitmanager vanwege de verantwoordelijkheid voor <i>resource</i> -benutting	Marktkansen en <i>resource</i> -benutting zijn (daarom) gescheiden georganiseerd
<b>Afnemerssynergieën</b>	Past niet in het concept van unit-management vanwege lineaire W&V-verantwoordelijkheid	De afnemer is het <i>profit center</i> zodat alle resources zich op de afnemer concentreren
<b>Markt voor de creatieve (kennis) werker</b>	Is beperkt tot de unit waarin de kenniswerker werkt	De MDO biedt de kenniswerker <i>leverage</i> op zijn expertise en creativiteit
<b>Alternatieve aanwending van productiemiddelen</b>	Is beperkt tot het concept van SSC's	Geldt voor alle, materiële en immateriële, productiemiddelen

## 6. Hoe werkt een multidimensionale organisatie?

Op basis van de regels van *team play* \*

<b>Doel</b>	Eén gemeenschappelijk doel, dat door de belangrijkste spelers is geïnternaliseerd
<b>Spelregels</b>	Alle (kern)spelers kennen het spel (dit is het economisch model van de <i>integrated firm</i> ), de werking van het spel, de rollen en posities daarin, de tactieken en technieken etc.
<b>Informatie</b>	Alle spelers hebben voortdurend directe informatie over de prestaties en issues van de anderen zodat ze daarop kunnen anticiperen en reageren = <i>afwezigheid van verticale en horizontale informatieasymmetrie op basis van één trusted source</i>
<b>Socialisatie</b>	Door socialisatie kennen de spelers elkanders persoonlijkheid en motivatie, in een <i>gemeenschapscultuur</i> (intensieve samenwerking, waarin sterke, vriendschappelijke, ondersteunende relaties verweven zijn met de te realiseren prestaties)
<b>Beloning</b>	De opbrengsten van de samenwerking worden verdeeld volgens het <i>equity principle</i>

\*Zoals gedefinieerd in de economische *theory of the firm*

## 7. Hoe van een unitorganisatie succesvol naar een multidimensionale organisatie te migreren?

1. Creëer een missie op concernniveau, waarin de ambitie wordt uitgedrukt te willen slagen in een multidimensionale markt door een geïntegreerd aanbod van producten en/of diensten
2. Creëer een strategie in termen van een expliciet economisch model van de onderneming en bepaal daarmee wat de kritieke dimensies en idem prestatie parameters zijn van de operatie van de onderneming
  1. Definieer nieuwe profielen voor vaardigheden, kennis en houding
  2. Start met het selecteren en deselecteren van managers zoals nodig in de nieuwe organisatie
  3. Communiceer de strategie en de nieuwe werking van de organisatie, waarbij een brug wordt geslagen met de traditionele hiërarchie
  4. Regel een passend systeem voor beloning
3. Creëer multidimensionale managementinformatie door:
  1. Semantische standaardisatie voor het vastleggen van transacties
  2. Het creëren van een grootboek waarin transacties multidimensionaal worden vastgelegd
  3. Het implementeren van een eenvoudig systeem voor kostentoe rekening
4. Benoem managers die verantwoordelijk zijn voor de verschillende dimensies
  1. Deze managers hebben de nieuwe werking van de onderneming geïnternaliseerd
  2. Deze managers kennen elkaar persoonlijk en weten wie ze om tafel moeten zien te krijgen om specifieke issues op te lossen
5. Implementeer door een consistente en actieve performance management

