

Perssamenvatting

Het einde van de business unit nabij; de multidimensionale organisatie het model voor de toekomst

De komende jaren zullen een drastische wijziging te zien geven in de wijze waarop (grote) ondernemingen worden georganiseerd en aangestuurd. Het business unit model, dat sinds midden jaren tachtig uiterst populair was, kan een aantal uitdagingen van de eenentwintigste eeuw niet aan. Grilliger markten en consumentengedrag enerzijds en de eis vanuit de kapitaalmarkt voor veel hogere niveaus van synergie binnen een onderneming anderzijds dwingen tot een nieuw organisatie-model: de multidimensionale organisatie. In Nederland werkt al een aantal ondernemingen met dit model, o.a. Albert Heijn Company, ASML, ABN AMRO en IBM Nederland.

Deze eerste voorbeelden van multidimensionale organisaties kwamen naar voren in een onderzoek dat prof.dr. Hans Strikwerda (director Nolan Norton Institute, hoogleraar organisatieleer en –verandering aan de Universiteit van Amsterdam) in opdracht van de Stichting Management Studies uitvoerde naar de stand van zaken rond business unit management. De uitkomsten van dit onderzoek zijn beschreven in zijn boek "Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties".

Een multidimensionale organisatie is geen matrixorganisatie; die is breed afgezworen, zo blijkt ook uit dit onderzoek. In een multidimensionale organisatie worden omzet en winst simultaan over meerdere dimensies (bijv. regio, product, account, marktsegment) gemanaged en gerapporteerd binnen de gebruikelijke frequentie van de interne management control-rapportages. Dit laatste in tegenstelling tot benchmarking. De voor de diverse dimensies verantwoordelijke managers worden gemeenschappelijk verantwoordelijk gehouden voor de resultaten van de totale onderneming en worden hierop individueel en gezamenlijk aangesproken en beoordeeld. Welke van de dimensies de belangrijkste is, wordt bepaald door de dimensie die op dat moment het meest kritiek is voor het succes van de onderneming. De multidimensionale organisatie is dus geen nieuw keurslijf; er blijken vele varianten te bestaan, afhankelijk van concrete omstandigheden.

Met een multidimensionale organisatie is een onderneming beter *in-control* dan met een unit-organisatie, vooral in grillige markten, zoals in de retail. Ook kan een onderneming met een multidimensionale organisatie marktkansen soepeler oppakken en meer waarde uit de markt naar zich toe halen. Dit speelt met name in de professionele- en financiële dienstverlening, maar ook in de bouwsector. De worsteling van veel ondernemingen met wel of geen winstverantwoordelijkheid voor corporate account management wordt met de multidimensionale organisatie elegant en structureel opgelost, net als de problematiek van business units overschrijdende projecten.

Met een multidimensionale organisatie krijgt het bestuur een hogere transparantie in de organisatie, een *customer centric* organisatie (in de multidimensionale organisatie is de klant *profit center*) en een maximale strategische en operationele flexibiliteit. Vooral ook kan kennis beter worden geëxploiteerd doordat in een multidimensionale organisatie harde, administratieve voorwaarden voor het gezamenlijk delen van kennis en de opbrengsten daarvan worden gerealiseerd.

Een principiële verandering is dat in de multidimensionale organisatie alle managers over dezelfde informatie beschikken, dus ook over de prestaties van hun collega's. Ook wordt er in de multidimensionale organisatie niet meer met interne verrekenprijzen gewerkt, waardoor

het beruchte probleem van *double markup* (dubbele marges) is opgelost. Dit is het fenomeen dat in een keten of netwerk iedereen winst voor zich zelf wil maken waardoor de onderneming het in de markt verliest.

Doordat de managers op de verschillende dimensies niet zelf zeggenschap hebben over de resources die ze voor hun prestatie nodig hebben, worden zij gedwongen veel meer als schakelende ondernemer op te treden in plaats van als beheerder van productiemiddelen. Met de multidimensionale organisatie wordt de onderneming als *team play* in praktijk gebracht, niet op een zweverige wijze, maar conform de nieuwe regels in de economie en die van de kapitaalmarkt.

De overgang naar een multidimensionale organisatie betekent een fundamentele verandering ten opzichte van de unitorganisatie en vraagt nieuwe vaardigheden van (top)management. De nieuwe generatie werknemers en managers past hier wonderwel in. Zij zijn opgegroeid met computer games, met kennisdelen via internet, met motivatie gebaseerd op door anderen erkende contributie aan een gemeenschappelijk prestatie zoals bijvoorbeeld open source software, en niet met motivatie op basis van een positie in een hiërarchie. De multidimensionale organisatie biedt daarom op efficiënte wijze aan individuele, creatieve kenniswerkers een veel grotere persoonlijke markt dan de unitorganisatie dat kan.