

BESPIEGELINGEN

Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie in de 21ste eeuw is een to-think boek. Hans Strikwerda beschrijft welke nieuwe opties bestuurders tegenwoordig kunnen gebruiken om operationele invulling te geven aan hun intuïties zoals die zich al enige tijd ontwikkelen in reactie op een aantal maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen van de laatste twintig jaar. De zichtbare hand van de bestuurder verdwijnt niet, maar de door die hand gehanteerde bestuursinstrumenten worden wel heel anders. Gegeven de ervaringsregel dat succesvolle bestuurders naar eenvoud streven *beyond complexity*, verandert de greep van de zichtbare hand naar een inspirerende geest.

Dit boek omvat twee geheel nieuwe hoofdstukken, de inleiding, waarin de overgang van de bestuursdoctrine uit de twintigste eeuw naar die van de eenentwintigste eeuw wordt geschetst en een hoofdstuk waarin de uitdagingen van besturen in een lerende economie worden geschetst. Daarmee wordt een aantal eerder gepubliceerde artikelen, voor dit boek herzien, in een samenhangend perspectief geplaatst. Gebaseerd op een aantal nieuwe ontwikkelingen in de praktijk van ondernemingsbestuur, onderbouwd met nieuwe inzichten vanuit de economie gaat dit boek uit van drie inzichten:

- Gezien de veranderende aard van activa waarmee ondernemingen werken, in het bijzonder *human capital*, *information capital* en *organization capital*, en gegeven dat informatie tegenwoordig input is in de productiefunctie en doordat de dalende kosten van informatie andere organisatievormen mogelijk maakt, is het nodig en ook mogelijk om tot nieuwe concepten te komen voor bestuur, management en organisatie.
- Simpelheid mag, gezien de nieuwe business modellen, pas worden bepaald nadat de nieuwe complexiteit onder ogen is gezien en wordt begrepen.
- Alleen abstract denken blijkt de juiste strategie te zijn om met de nieuwe complexiteit om te gaan, complexiteit mag niet meer weg worden geredeneerd omdat complexiteit een uiting is van een ontwikkelende economie.

Het boek is gericht op diegenen die met bestuurders en ondernemingsbestuur hebben te maken en (aspirant-)bestuurders die behoefte hebben aan reflectie op wat gaande is en waarmee ze geconfronteerd worden. Immers een kenmerk van succesvolle leiders is een goed gevoel voor de *Zeitgeist* maar dan niet in termen van de gebruikelijke clichés.



BESPIEGELINGEN

over
GOVERNANCE,
BESTUUR,
MANAGEMENT
en
ORGANISATIE

IN DE 21^{STE} EEUW

HOOFDSTUK 10

DE MULTIDIMENSIONALE ORGANISATIE¹

In een onderzoek voor de Stichting Management Studies naar de stand van zaken met betrekking tot de unit-organisatie is een nieuwe organisatievorm naar voren gekomen: de multidimensionale organisatie.² Wat houdt deze organisatievorm precies in, wat zijn haar bestaansredenen, hoe werkt zij en in welke situaties is zij toepasbaar?

De meeste ondernemingen en instellingen werken (nog) met een unit-organisatie. Dat wil zeggen dat de totale taak van de onderneming is opgesplitst in product-marktcombinaties, waarvoor elke manager daarvan verantwoordelijk is voor omzet en winst en in beginsel over zijn eigen mensen en productiemiddelen beschikt. Daardoor kunnen de medewerkers in een unit zich concentreren op hun eigen markt, met zo weinig mogelijk samenwerking met en afhankelijkheid van andere units. Dit model heeft aantoonbaar bijgedragen aan de welvaartsontwikkeling in de twintigste eeuw. Ondanks zijn succes en populariteit worden de beperkingen van dit model steeds sterker zichtbaar. De unit-organisatie kan niet omgaan met de huidige marktdynamiek, noch met synergieën en is ook moeilijk aan veranderende omstandigheden aan te passen.

10.1 WINSTVERANTWOORDELIJKHEID; NIET LANGER EENDIMENSIONAAL

Stel aan de leidinggevende van een organisatie de vraag: 'over welke as (product, regio, account management, marktsegment) is in uw organisatie de verantwoordelijkheid voor omzet, winst en marktaandeel belegd?' en als antwoord volgt in de meeste gevallen dat dit is óf over de product-as, óf over de regio-as, et cetera. Immers dat is het kenmerkende voor de traditionele organisatie, een lineaire hiërarchie. Als vervolgens, bijvoorbeeld in het geval van een productorganisatie of regio-organisatie: de vraag wordt gesteld hoe wordt omgegaan met product-units of regio-overstijgende afnemers, dan wordt het gesprek moeilijk. Hetzelfde geldt voor synergieën over de product-units of regio-units heen. Daarenboven zijn er ondernemingen als bijvoorbeeld Arcadis en Cordares, die worstelen met de vraag of account management, dat voor alle units werkt wel of geen 'profit center' moet zijn.³ Dat stuit vaak op bezwaren van de unitmanagers; immers, hun units zijn 'profit centers' en winst kun je maar één keer beleggen in de organisatie. Het zogenaamde 'kantelen' van de organisatie en CRM-systemen op zich vormen ook geen oplossing voor het vraagstuk van accountmanagement. Er is een klein aantal ondernemingen, zoals IBM, Microsoft, ASML, PwC, die op de vraag over welke as de verant-

woordelijkheid voor omzet, winst en marktaandeel is belegd, antwoorden dat deze simultaan over meer assen (variërend van twee tot vier) is belegd: én over de product-as, én over de account-as, én over de marktsegment-as, én over de regio-as en/of over de distributie-as. Voor elk van die assen is een manager verantwoordelijk voor resultaten, en voor elk van die assen is er, soms zelfs wekelijks, managementinformatie over omzet, winst, en marktaandeel.

Op het eerste gezicht lijkt deze meervoudige verantwoordelijkheid voor dezelfde resultaten in strijd met het organisatieprincipe van 'linear chain of command'. Immers het gaat uiteindelijk om dezelfde resultaten, en bovendien, hoe zit het dan met de mensen en productiemiddelen die nodig zijn om de resultaten te realiseren? Het blijkt dat het klassieke organisatieprincipe van 'linear chain of command' losgelaten kan worden (maar in toenemende mate ook losgelaten moet worden), zonder dat de onderneming 'out of control' raakt; in tegendeel, daardoor, afhankelijke van een aantal benodigde maatregelen, zelfs beter 'in-control' is. Deze ondernemingen met multidimensionale 'accountability' rommelen niet maar wat aan, het is ook niet het zoveelste populaire conceptuele verhaal over een alternatieve organisatievorm: de consequenties van de meervoudig belegde verantwoordelijkheid voor resultaten zijn consequent in alle aspecten van de organisatie doorgetrokken, zowel wat betreft de harde systemen als ook de menselijke kant.

We hebben hier te maken met een nieuw fenomeen in de economie: de multidimensionale organisatie. Dit fenomeen werd overigens al beschreven in de jaren zeventig⁴, maar door allerlei oorzaken begint het pas sinds kort een vlucht te nemen, enerzijds om dat de dalende kosten van informatie het mogelijke maken, anderzijds omdat markten er toe dwingen. De vragen zijn vervolgens: wat is een multidimensionale organisatie? In welke situaties is deze organisatievorm te verkiezen boven andere organisatievormen? Hoe werkt een multidimensionale organisatie? Wat vereist het om succesvol met een multidimensionale organisatie te kunnen werken?

10.2 WAT IS EEN MULTIDIMENSIONALE ORGANISATIE?

Van een multidimensionale organisatie wordt gesproken als het integrale resultaat van de onderneming simultaan over ten minste twee dimensies (bijvoorbeeld regio- en product-as) wordt gerapporteerd op verschillende niveaus in de organisatie, binnen de gebruikelijke frequentie van de interne 'management control'-rapportages en er idem dito over die dimensies integrale winst- en verlies resultaatverantwoordelijkheid is toegekend, met corresponderende beslissingsrechten, aan verschillende personen die daarop met de frequentie van de management control-cyclus worden aangesproken en op worden beoordeeld. In een conventionele organisatie worden de resultaten over één dimensie gerapporteerd, veelal is dat product → Line of Business → business unit → divisie → corporate. Multinationals kennen een rapportage zowel over de as van mondiale divisies (bijvoorbeeld Lighting bij Philips) als over de landen-as, dit is de juridische as.

Bijvoorbeeld in het geval van IBM zijn er productmanagers, regiomanagers en accountmanagers. Hun werkgebieden overlappen, dezelfde producten worden in meerdere regio's verkocht, accounts strekken zich uit zowel over meerdere producten als over meerdere regio's (daarnaast kent IBM ook nog een accountability voor distributiekanaal). Over elk van die assen is verantwoordelijkheid gedefinieerd voor omzet en resultaten, maar ook bijvoorbeeld voor niet-financiële prestaties zoals marktaandeel en klanttevredenheid. Over elk van die assen is managementinformatie beschikbaar, binnen de normale frequentie van de management control- cyclus (dit is wekelijks). Dit is van belang om op te merken omdat het nog geen multidimensionale organisatie maakt als een onderneming eens in het jaar een benchmark over een additionele dimensie laat uitvoeren of door een extern bureau een additionele dimensie laat analyseren. Bovengenoemde managers worden ook wekelijks of maandelijks aangesproken op resultaten en die tellen mee in hun beoordeling (hierover verderop meer). Er zijn ook ondernemingen, Martinair bijvoorbeeld (2008), waar de RvB wel beschikt over multidimensionale managementinformatie, maar waarin niet sprake is van navenant toegekende verantwoordelijkheden. Dan is er niet sprake van een multidimensionale organisatie, hoewel de onderneming met deze multidimensionale informatie wel beter 'in-control' is dan een onderneming die niet beschikt over multidimensionale managementinformatie. De productiemiddelen zijn in het geval van een multidimensionale organisatie in de regel voor het merendeel toegekend aan de productdimensie, in verband met innovatie en de productie zelf. Dit is geen wet van Meden en Perzen, in het geval van ASML is productmanagement afhankelijk van de afdelingen ontwikkeling en van de fabriek, omreden dat die capaciteiten gedeeld worden over meerdere productlijnen. Sowieso blijkt overigens dat vrijwel nergens meer het pariteitsbeginsel wordt toegepast, een ander klassiek organisatieprincipe dat stelde dat toegekende verantwoordelijkheid voor prestaties, beslissingsrechten en hiërarchische zeggenschap over productiemiddelen, in balans zouden moeten zijn. Overigens zij opgemerkt dat de multidimensionale organisatie niet één enkele specifieke concrete organisatievorm is, het is een verzameling van organisatievormen, die alle aan de hiervoor geformuleerde definitie voldoen, maar in dimensies variëren van twee tot en met vijf. De verschillen tussen de unit-organisatie en de multidimensionale organisatie (MDO) zijn samengevat in figuur 10.1. De idee van de multidimensionale organisatie heeft niet zozeer betrekking op de structuur van de interne organisatie in hiërarchisch-Weberiaanse zin, maar heeft primair betrekking op informatiepatronen, *reportable dimensions*. Dat is mogelijk ook het verwarrende aan het fenomeen van de multidimensionale organisatie: door de bril van de klassieke organisatie-theorie zie je de multidimensionale organisatie niet. Wie het oog werpt op de organisatie van bijvoorbeeld IBM, ziet een klassieke structuur van een multinational, een landenorganisatie gekruist met mondiale productdivisies. Maar in zo'n organigram zie je niet hoe de informatie is georganiseerd, wat de *reportable dimensions* zijn, hoe het resource allocatie proces verloopt, welke per-

sonen hoe met elkaar samenwerken, etc. In de klassieke organisatieleer was de organisatie van de informatie geen afzonderlijke parameter. In de organisatie van de 21^{ste} eeuw zijn de organisatie van informatie, informatiepatronen, *reportable dimensions* van meer belang dan de structuur in hiërarchisch-Weberiaanse zin. In informele zin waren de leden uiteraard wel vaak bezig met die multidimensionaliteit om zo de beperkingen van de formele structuur te omzeilen. De mens is van nature niet eendimensionaal zoals de klassieke formele organisatie dat wel is.⁵

Bij velen zal de idee van multidimensionale organisatie reminiscenties oproepen aan de matrixorganisatie. De matrixorganisatie is in de praktijk afgezworen, dat model werkt niet in de betekenis dat één medewerker twee bazen heeft, er twee verantwoordelijken zijn voor dezelfde omzet en de RvB over twee assen tegelijk stuurt. Wel leeft de matrixorganisatie bij veel bestuurders als een mentaal model; de onderneming moet nu eenmaal op meerdere dimensies worden bestuurd.⁶ In een multidimensionale organisatie heeft niemand twee bazen (wel meerdere rugnummers); het profit center is de afnemer (dus niet het product of een regio) en ligt daarmee dus buiten de organisatie (geheel nieuw is dit niet, Peter F. Drucker schreef al in 1973: "The only profit center is the customer whose check doesn't bounce in the mail"); er wordt niet gestuurd langs twee assen, via meerdere dimensies wordt de positie van de onderneming bij de afnemer geoptimaliseerd, op basis van gemeenschappelijke informatie. Daarmee is de multidimensionale organisatie principieel geen matrixorganisatie. Ook is de multidimensionale organisatie geen vorm van 'dual reporting', dat wil zeggen dat resultaten van een unit zowel via de lijnmanagers als via de controller aan de RvB worden gerapporteerd. De multidimensionale organisatie gaat een stap verder dan 'dual reporting': er is nóch verticaal nóch horizontaal sprake van informatieasymmetrie in de organisatie.

Dimensie	Unitorganisatie	Unitorganisatie met SSC's	Laag
Pariteit tussen taken en resources	Hoog	Hoog (middelen), Matig (resources)	Laag
Fit-to-market	Op basis van 1-dimensionale segmentering	Op basis van 1-dimensionale segmentering	Gelijktijdig op meerdere dimensies
Basis van Winst & Verlies verantwoordelijkheid	Unit	Unit	Op meerdere dimensies tegelijk
Object van performance	Unit	Unit	Afnemer/totale onderneming
Aanpasbaarheid-operationeel	Goed	Goed	Goed
Aanpasbaarheid aan grilligheid afnemersgedrag	Laag	Laag	Hoog (afhankelijk van aantal dimensies in database)
Herstructureerbaarheid	Door portfolio wijziging	Beter dan unit-organisatie	Hoog
Synergieën (corporate niveau):			
Financiële	Hoog	Hoog	Hoog
Klant-	Laag	Laag	Hoog
Leren en groei-	Laag	Matig (SSC's)	Matig/Hoog
Interne processen-	Laag	Hoog	Hoog
Informatie-asymmetrie (Horizontale)	Hoog	Matig	Laag
Kennisexploitatie	Binnen unit	Deels via SSC's	Hoog/concernbreed
Interne verrekening	N.v.t	Transferprijzen	Kostenallocatie alsof elke dimensie een geïntegreerde unit is

Figuur 10.1 De verschillen tussen de unit-organisatie en de multidimensionale organisatie (MDO)

10.3 WAAROM WORDT DE MULTIDIMENSIONALE ORGANISATIE TOEGEPAST?

Het blijkt dat er verschillende redenen zijn waarom een aantal ondernemingen de stap heeft gezet naar de multidimensionale organisatie. Deze variëren van

operationele tot institutionele redenen en van noodzakelijkheden tot mogelijkheden. De belangrijkste betreffen de markt en de technologische mogelijkheden.

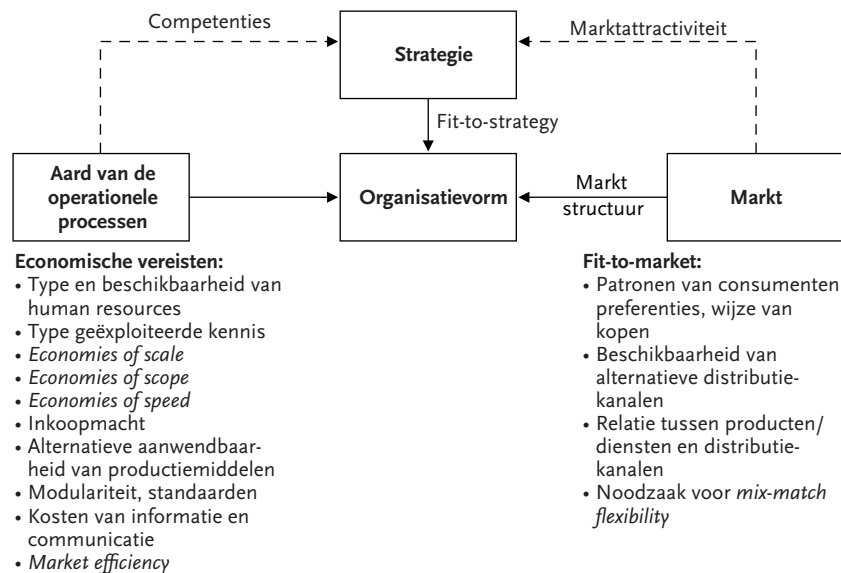
De markt dwingt

Een dwingende reden is de markt. We noemden al het conflict tussen een indeling van de markt naar regio's versus een naar regio-overstijgende accounts. Maar in toenemende mate kunnen ook consumenten niet meer eenduidig worden ingedeeld. Een MKB-cliënt van een bank bijvoorbeeld valt onder het MKB-segment en het dienovereenkomstige account management, maar op het moment dat deze cliënt zijn onderneming verkoopt wordt deze ook een private-equitycliënt die door andere experts moet worden bediend. Dergelijke indelingsvraagstukken doen zich ook voor in de verzekeringsmarkt en in de zorgverlening. In de bouw speelt dat projecten in korte tijd veel complexer zijn geworden, dat de omvang is toegenomen en dat een groter aantal disciplines tot en met de juridische discipline toe een rol speelt, terwijl ook steeds meer het probleem van de opdrachtgever wordt overgenomen, in plaats van dat er enkel een kunstwerk wordt opgeleverd. Een voorbeeld hiervan is Van Hattem & Blankvoort, het bouwbedrijf dat de tunnel in de A2 te Maastricht aanlegt onder waarborging van een gelijktijdig goede afwikkeling van het verkeer tijdens de bouw. Door deze toegenomen omvang en complexiteit van projecten werkt een organisatie gebaseerd op de traditionele indeling naar product units niet meer. In het geval van de bouw is het project de eenheid waar winst (of verlies) wordt gemaakt; op die dimensie moet dus primair worden gestuurd en gemonitord. Tegelijk is het uit een oogpunt van goed ondernemingsbestuur nog altijd wel nodig dat ook de winstgevendheid per business unit bewaakt wordt. Het gevolg hiervan is dat de organisatie complexer wordt in vergelijking met een unit-organisatie.

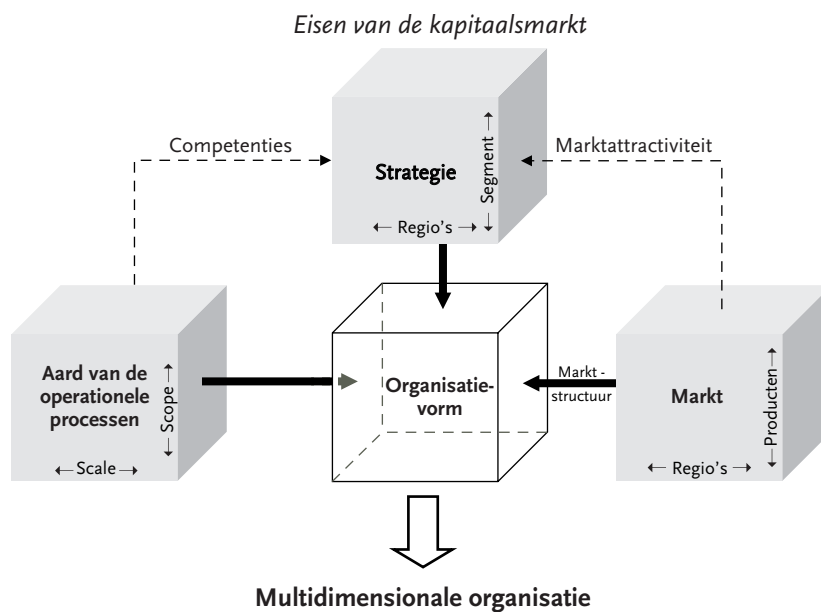
Nu zou gesteld kunnen worden dat ondernemingen zich dan maar moeten focussen op enkele producten, de zogenoemde *mono-liner*-strategie, en de integratie moeten overlaten óf aan de eindafnemers óf, zoals in de verzekeringsbranche, aan tussenpersonen die als integrators optreden. Maar dan laten ondernemingen veel waarde in de markt zitten en de strategie is nu juist, ook onder druk van actieve investeerders, om zoveel mogelijk waarde uit de markt te halen.

Er gold traditioneel, gebaseerd op het werk van de Amerikaanse bedrijfs-historicus Alfred Chandler, de regel 'structure follows strategy ... but the market is the common denominator'.⁸ We schreven al dat markten multidimensionaal zijn geworden. Het criterium 'fit-to-market' geldt nog steeds, maar krijgt andere consequenties. In de strategie van de onderneming is ook sprake van een ontwikkeling. De beoogde return on 'capital invested' moet via meerdere strategieën tegelijk worden gerealiseerd: specifieke positionering in markten, ontwikkeling van nieuwe producten, concentratie op specifieke afnemers, realisatie van 'customer synergies' in de vorm van 'integrated solutions'. Om nog maar niet te spreken van daarbij behorende strategieën gericht op het realiseren van marktmacht

en *competitive pressure*.⁹ Strategie is vandaag de dag niet meer eendimensionaal. In de operatie gaat het niet meer uitsluitend om voldoende productiecapaciteit die efficiënt is, ook moet er sprake zijn van kennisexploitatie over de units heen, er moet met shared service centers worden gewerkt, met infrastructuren ten behoeve van alle producten en markten, etc. Ook de doelstellingsfunctie in de voortbrenging van goederen en diensten is niet meer eendimensionaal. De consequentie van de meerdimensionaliteit in markt, strategie en voortbrenging is dat het klassieke Chandleriaanse model voor de bepaling van de organisatievorm voor de onderneming, dat impliciet een eendimensionaal model was, voortaan meer dimensies moet omvatten.



Figuur 10.2 Het traditionele model voor de bepaling van de vorm van de interne organisatie van de onderneming



Figuur 10.3 Wat moeten de consequenties zijn van een multidimensionale omgeving voor de interne organisatie van de onderneming?

Een meerdimensionale strategie, idem markt en idem taakstelling in de voortbrenging van de onderneming, vraagt om een multidimensionale organisatie. Hiermee wordt ook een actueel vraagstuk beantwoord waar veel ondernemingen mee worstelen: hoe 'in-control' te zijn in een complexe omgeving. Immers er geldt *Ashby's Law of Requisite Variety* waarvan de consequentie is dat een onderneming met een geringere complexiteit dan de markt waarin deze opereert, per definitie 'out of control' is.¹⁰ Een voorbeeld van een onderneming die dit heeft onderkend en daarop adequaat heeft geanticipeerd, is Albert Heijn Company, het geheel van Albert Heijn, Etos en Gall & Gall. Een groot deel van de consumenten heeft grillige preferenties, is's ochtends anders dan's avonds, heeft op het station (ToGo) een andere prijselasticiteit dan zaterdag (in de gewone supermarkt) et cetera. Vandaar ook dat er binnen Albert Heijn Company op wel acht dimensies managementinformatie beschikbaar is, gebaseerd op het Pallas-informatiesysteem van Ahold. Aan Albert Heijn Company is in juni 2007 een prijs toegekend voor dat informatiesysteem omdat AHC ondermeer daarmee het best in staat is de grilligheid van de consument te beantwoorden. In de B2B (business-to-business) -markt wordt het spel om de onderhandelingsmacht gespeeld. Professionele inkopers zullen proberen het account management van de toeleverancier te omzeilen en regiomanagers tegen elkaar uit te spelen. Omgekeerd zullen account managers de inkoopafdeling van afnemers proberen te omzeilen door productmanagers bij de afnemer

rechtstreeks te benaderen. Op deze wijze van gaming in de B2B-markt is maar één antwoord mogelijk: de multidimensionale organisatie waarin zoveel mogelijk alternatief gedrag van afnemers en toeleveranciers a priori is geprogrammeerd in de vorm van 'accountable' dimensies en multidimensionale managementinformatie.

De kosten van informatie, kapitaalsintensiteit en IT-governance

Dat een nieuwe organisatievorm zou moeten worden toegepast is één, maar het moet ook mogelijk zijn. De 'enabler' van de multidimensionale organisatie is de daling van de kosten van informatie, dit is de tweede reden om met multidimensionale organisaties te werken. Dit lijkt wellicht wat paradoxaal in het licht van de grote budgetten voor IT, maar wie preciezer kijkt ziet dat, gecorrigeerd voor volume en kwaliteit, de kosten van informatie per eenheid (hardware, software en IT-services) sterk dalen.¹¹ Zoals Nobelprijswinnaar Kenneth J. Arrow al in 1974 voorspelde, wordt door die lagere kosten van informatie het domein van onderwerpen op de agenda van de Raad van Bestuur die actief kan worden gemanaged, breder. Voorheen gold dat vooral de informatie uit de business units de agenda van de RvB bepaalde, zowel naar onderwerpen, als wat betreft te nemen besluiten. Tegenwoordig is het qua kosten van informatie geen punt meer om ook issues op de agenda van de RvB te plaatsen die haaks staan op de belangen van de business units, maar wel relevant zijn voor de onderneming als geheel. Een tweede aan kosten van kennis gerelateerde ontwikkeling is dat er steeds meer managers komen die goed met alternatieve organisatievormen kunnen omgaan als het gaat om besluitvorming en rolopvatting. In het verleden was het zo dat managers impliciet getraind raakten in de informatiestromen, de issues, de besluitvorming en rolopvatting van de unit-organisatie en maar moeilijk konden omgaan met alternatieve organisatievormen. Managers hadden een diepe kapitaalsintensiteit (kosten gemaakt aan training) voor één enkele organisatievorm: de business unit organisatie. Hierdoor bracht het voor managers teveel kosten met zich mee met alternatieve organisatievormen te werken. Dankzij de opkomst van 'benchmarking', betere analysehulpmiddelen, accountmanagement, projectmanagement, job rotation en dergelijke is de zogeheten kapitaalsintensiteit van aan unit management gebonden expertise van managers afgenomen.

Een derde ontwikkeling met betrekking tot kennis is dat als gevolg van shared service centers voor IT en voor administratieve dienstverlening de eigendom respectievelijk de toegang tot in het bijzonder transactiedata is gewijzigd. In het verleden was het zo dat (zij het niet bij alle ondernemingen, bij Philips bijvoorbeeld niet) transactiedata (verplichtingen en betalingen met derden) eigendom waren van werkmaatschappijen, regionale of landenorganisaties of soms zelfs van business units zelf. Dit vloeiende voort uit het beginsel van unit management (In Nederland ook wel aangeduid met integraal management). De informatie werd gestructureerd binnen de formele structuur van de interne organisatie. Daaraan kleven twee bezwaren. De wijze waarop die trans-

actiedata waren vastgelegd was en is veelal specifiek voor de business unit, gezien zijn markten, producten, technologie e.d. (veelal nog verergerd door datavervuiling, gebrek aan data standaardisatie e.d.) Die structurering van de informatie was ook in de hand gewerkt door het inmiddels verouderde *Business-IT-Paradigma* van Henderson & Venkatraman.¹² Sinds ongeveer 2000 geldt H&V's paradigm als de *alignment trap in IT*.¹³ Ook nog eens versterkt door de beweging in de jaren tachtig waarin performance management verengd werd tot financieel performance management, was het gevolg dat consolidatie van gegevens beperkt raakte tot een informatiearme financiële consolidatie. Het gevolg was dat het lastig en kostbaar bleek te zijn om informatie op te stellen over afnemers die met meerdere business units werken, om projecten die over meerdere business units lopen zuiver te calculeren en om synergieën over meerdere projecten planmatig uit te voeren. Een tweede bezwaar, dat uit het eerste voortvloeit, is dat in geval van decentrale 'eigendom' van transactiegegevens (let wel, we hebben het hier niet over informatie of content zoals bedoeld voor de exploitatie in producten en diensten!) het voor de RvB lastig is om tijdig in te zien wanneer de organisatie van de onderneming aangepast moet worden aan veranderende marktomstandigheden, respectievelijk om andere organisatievormen te simuleren om te kijken of er efficiëntere organisatievormen zijn. Vandaag de dag geldt de norm dat transactiegegevens neutraal (ten opzichte van vigerende businessmodellen) dienen te worden vastgelegd met meerdere attributies en concerneigendom dienen te zijn.

Marktkansen en productiemiddelen

De multidimensionale organisatie vormt ook een antwoord op de ontwikkeling dat de kapitaalmarkt, respectievelijk het vakgebied corporate finance, gedreven is door marktkansen en niet, zoals in de conventionele ondernemingsstrategie, door de materiële en immateriële activa waarover de onderneming op enig moment beschikt ('market opportunities driven' versus de 'resource-based view'). Een beperking aan het concept van de business unit blijkt te zijn dat marktkansen in de unit-organisatie worden bekeken door de bril van de aanwezige resources, waardoor marktkansen over het hoofd worden gezien respectievelijk worden ondergewaardeerd. Omgekeerd impliceert het concept van de geïntegreerd georganiseerde business unit-organisatie dat te weinig wordt gekeken naar alternatieve aanwending van beschikbare resources (over meerdere producten, regio's, afnemers, marktsegmenten), waardoor mogelijkheden om een hoger rendement te behalen op al geïnvesteerd kapitaal over het hoofd worden gezien. Door de digitale technologie is het steeds beter mogelijk geworden om bedrijfsprocessen en activa te ontvlechten, zonder dat dit ten koste gaat van tijdigheid, differentiatie en kwaliteit, en zonder dat die ontvlechting gepaard gaat met prohibitieve coördinatiekosten, waardoor alternatieve aanwending van productiemiddelen ook steeds beter mogelijk is. In de multidimensionale organisatie zijn de market opportunities georganiseerd in dimensies als account management en marktsegment management en zijn de resources afzonderlijk

georganiseerd in dimensies als product management, productie, ontwikkeling en in 'shared service centra'. Het conflict tussen deze twee invalshoeken, dat in de unit-organisatie opgesloten ligt in de unit, wordt in de multidimensionale organisatie expliciet gemaakt op het niveau van de RvB. Dit betekent een hogere bestuurslast voor de RvB. De reden dat de RvB dit moet accepteren is vanwege de toenemende eisen die vanuit de kapitaalmarkt worden gesteld aan het presenteren van de onderneming, in het bijzonder dat het geheel van het concern meer is dan de som der delen. Voor beursgenoteerde ondernemingen geldt dat de RvB zich geconfronteerd weet met de corrigerende macht van de actieve aandeelhouders wanneer zij niet bereid is deze hogere bestuurslast op zich te nemen. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat deze hogere bestuurslast ten minste voor een deel wordt gecompenseerd doordat, via gedeelde informatie, de zelfcoördinatie en decentrale initiatieven toenemen ten koste van de hiërarchische informatie, ofwel die last wordt voor het bestuur minder.

Issue in de unit-organisatie	Antwoord MDO
Het realiseren van afnemers synergieën in combinatie met een motiverende verantwoordelijkheid	In de MDO wordt dit issue opgelost door gelijktijdige rapportage over de unit-as en de account-as van de integrale resultaten waarbij de afnemer het profit center is in de interne organisatie, daarbij wordt de autonome verantwoordelijkheid van de unit-manager opgegeven en ingeruild voor focus op het concernresultaat (IBM, ABN AMRO, Microsoft).
Hoe in een unit-structuur om te gaan met (grote, complexe) projecten?	In de MDO worden de resultaten simultaan gerapporteerd over de unit-as en over de projecten-as en zichtbaar gemaakt op alle niveaus, zodat de RvB de resultaten van de projecten kan zien onafhankelijk van de consolidatie daarvan in en rapportage via de units.
Hoever kun je gaan om commerciële activiteiten en productieactiviteiten uit de units te halen?	De MDO lost dit vraagstuk op door een zuivere en objectieve toerekening van resultaten en van kosten, maar de MDO lost het vraagstuk van het stellen van prioriteiten niet op, dit blijft een kwestie van voortdurend overleg.
Mag over de functionele as worden gestuurd?	De MDO, in combinatie met 'time-driven activity based costing',* haalt het probleem van de 'transferpricing' uit dit probleem; sturing over de functionele as / ssc-as blijkt wel te kunnen, maar er moet dan wel sprake zijn van goede integratie/afstemmingsmechanismen in de vorm van overleg.
Hoe in een unit-organisatie nieuwe producten die niet precies in één van de units passen, succesvol op de markt te brengen? Idem activiteiten als e-business?	De MDO maakt het eenvoudiger om een nieuwe unit, een product-unit aan de organisatie toe te voegen en maakt het eenvoudiger om te monitoren of andere units, markt-units, de goede afwegingen maken tussen aandacht voor nieuwe producten en bestaande producten. Idem wat betreft e-business: het wordt een kwestie van het toevoegen van een nieuwe dimensie aan het systeem.

Issue in de unit-organisatie	Antwoord MDO
Hoe kan worden voorkomen dat de structuur van business units de strategie van de onderneming gaat bepalen?	In de MDO is de business unit niet meer bepalend voor de informatievoorziening aan de RvB en voor de wijze waarop issues en investeringsvoorstellen worden geformuleerd. De RvB heeft voortdurend de beschikking over informatie via andere invalshoeken, nieuwe kansen in de markt komen in een MDO eerder naar boven. Bovendien maakt een MDO het eenvoudiger een nieuw businessmodel te simuleren, mede ook als input voor besluitvorming.
Hoe te reageren als 'mono-liners' concurreren tegen 'full line'-aanbod, 'cherry pickers' tegen account management, 'solutions' of systeemintegratie?	(a) In een goed opgezette MDO worden zulke ontwikkelingen sneller gezien dan in het geval van unit-management. (b) Een reactie erop is een kwestie van het verleggen van accenten tussen de dimensies, er is geen herstructurering voor nodig.
Wat als een afnemer op account management reageert met onderhandelingen per productlijn?	Doordat in de MDO dit spel direct zichtbaar is, is het mogelijk tegenspel te bieden.
Hoe gemeenschappelijke kennisontwikkeling te organiseren zonder te verzanden in gesteggel over eigendom, verrekening e.d.?	Een MDO maakt het eenvoudiger om de resultaten van inzet van kennis buiten het eigen domein zichtbaar te maken (en dus aan de hand van opvallende resultaten naar achterliggende kennis te vragen) en waar nodig die resultaten te delen of te verrekenen, of in ieder geval te laten bijdragen aan de reputatie van diegene die kennis ter beschikking heeft gesteld.
Hoe kunnen units tegelijk op de korte termijn en op de langere termijn worden aangestuurd?	Dit probleem wordt door de MDO zelf niet opgelost, wel is de in de MDO toe te passen multidimensionale database een voorwaarde voor het toe- passen van het 'strategy execution'-model van Kaplan & Norton.,waarin dit probleem wordt opgelost. *
Wie is de manager die zich niet opsluit in de unit-structuur maar tegelijkertijd ook het belang van de totale onderneming in de gaten houdt?	De MDO creëert op zichzelf geen nieuw type managers, maar creëert wel de context waarin het beoogde gedrag wordt gestimuleerd voor dat type managers dat het leuk vindt in zo'n omgeving te werken. de nieuwe type managers vinden we in de hacker generation en de gamer generation.

* Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). Time-Driven Activity-Based Costing. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Figuur 10.4 Hoe de multidimensionale organisatie een aantal kwesties oplost die inherent zijn aan de unit-organisatie

De grenzen aan de unit-organisatie

De multidivisionele organisatievorm of unit-organisatie wordt beschouwd als de meest succesvolle organisatievorm van de twintigste eeuw, voor zowel het economische voortbrengingsproces van een onderneming als voor het bestuursproces van de onderneming. De multidivisionele of unit-organisatie heeft aantoonbaar bijgedragen aan de ontwikkeling van de economie en de welvaart van de twintigste eeuw.¹⁴ Uit de praktijk is, naast een groot aantal voordelen, een aantal dilemma's bekend die de 'business unit'-organisatie tegenwoordig met zich meebrengt: het realiseren van synergieën, kennisuitwisseling, beperking van de strategische ontwikkeling, kosten van duplicatie van generieke functies, e.d. In het onderzoek zijn die dilemma's ook weer duidelijk naar voren gekomen. Het blijkt dat de unit-organisatie aan de grenzen van z'n mogelijkheden is gekomen om een antwoord te geven op de nieuwe organisatievragen zoals die worden opgeroepen door de technologie, de markt en de kennisexploitatie van de eenentwintigste eeuw. De issues waarin ondernemingen in toenemende mate verzeild raken als gevolg daarvan, en het antwoord dat daarop gegeven wordt door de multidimensionale organisatie zijn samengevat in Figuur 10.4. Daarnaast speelt dat de aannames waarop de unit-organisatie berustte, niet meer opgaan. De unit-organisatie is gebaseerd op hoge kosten van informatie en communicatie, trage communicatie en beperkte capaciteit van communicatiekanalen.¹⁵ Daarnaast veronderstelt het concept van de unit-organisatie dat de kosten van de interne coördinatie hoog zijn en dat productiemiddelen niet alternatief aanwendbaar zijn over meerdere product-marktcombinaties. Daarnaast veronderstelt het concept van de unit-organisaties dat markten eenduidig en stabiel te segmenteren zijn. Al die assumpties die ten grondslag liggen aan de unit-organisatie gaan niet meer op, als gevolg van de informatietechnologie, standaardisatie, de omslag naar *information goods*, een hoger opleidingsniveau, de opkomst van immateriële activa en veranderingen in de distributiestructuur van markten.

Nog te vaak wordt in de praktijk geprobeerd issues, die door het concept van de unit-organisatie worden opgeroepen in de context van veranderende markten en producten, op te lossen binnen het concept van de unit-organisatie. In het bijzonder geldt dat de unit-organisatie niet geschikt is voor een efficiënte exploitatie van kennis. In een unit-organisatie is het niet mogelijk om, wat voor kennisexploitatie vereist is, met een 'multiplier profit model' te werken. Immers, kennis is een 'sunk cost'-goed waarvan de reproductiekosten nagenoeg nul zijn. Dus is de kunst eenzelfde brok kennis in zoveel mogelijk producten en markten en voor zoveel mogelijk afnemers toe te passen. De moderne 'creative worker' heeft er belang bij dat de onderneming waarvoor hij werkt hem op efficiëntere wijze een zo groot mogelijke persoonlijke markt biedt dan wanneer hij als zzp'er zou werken. Dus wil hij al helemaal niet opgesloten worden in een unit van een grotere organisatie.

10.4 HOE WERKT EEN MULTIDIMENSIONALE ORGANISATIE?

Vaak wordt de vraag gesteld: werkt dit (nieuwe) model? Ook voor de multidimensionale organisatie geldt dat het model zelf niet werkt, mensen moeten erin en ermee kunnen werken. Overigens bleek tijdens het onderzoek dat er multidimensionale organisaties waren waarvan de medewerkers zich niet bewust waren dat ze in een multidimensionale organisatie werkten; de term was nog niet bekend. Wel verbaasden zij zich over de enorme hoeveelheid managementinformatie die ze ontvingen. Na terugkoppeling van de resultaten van het onderzoek, in het bijzonder het concept van de multidimensionale organisatie, viel dan wel het kwartje.

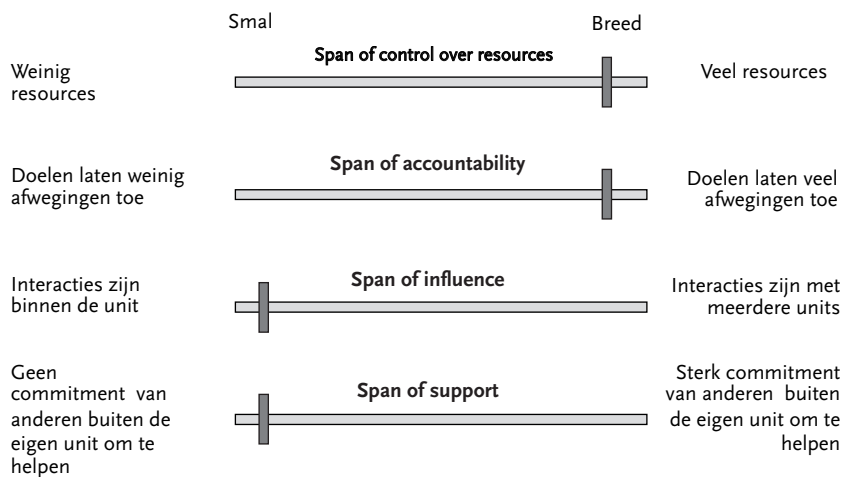
De verschuiving in de economie naar de exploitatie van immateriële activa (in het bijzonder kennis) en ook de verschuiving naar de exploitatie van andere typen schaarste, brengt voor ondernemingen ook andere typen economische modellen met zich mee. Omdat onze boekhoudregels gebaseerd zijn op materiële activa gaat deze omslag wat moeizaam. Er bestaan ook geen vlotte modellen noch termen voor. De praktijk is dan ook dat in het bijzonder CFO's aan het rekenen slaan hoe de strategie te vertalen in prestatieparameters per afdeling, zodat in ieder geval het sturen op subjectieve kritische succesfactoren verleden tijd is.¹⁶ In zulke rekenmodellen wordt vooral gekeken naar de winst per afnemer, immers dan worden de kosten van immateriële activa, ofwel uren van kenniswerkers, automatisch meegenomen. Daarnaast wordt gekeken naar andere objecten van analyse, winst per product, per regio, bijdrage per afdeling, per individuele werknemer, etc. Langs deze weg wordt ook duidelijk wat de voor de onderneming kritieke dimensies zijn om op te sturen. Daarmee wordt ook duidelijk welke managementinformatie, financieel en niet-financieel, historisch en toekomstgericht, nodig is, onafhankelijk van de bestaande organisatiestructuur van de onderneming.

In de multidimensionale organisatie zal de RvB eerst aan de managers van de marktsegmenten, die zoals bijvoorbeeld in het geval van PwC verantwoordelijk zijn voor 'top-line'-resultaten en dus niet voor resultaten op de productiemiddelen, vragen welke omzet en welk resultaat uit de markt gehaald kan worden. De reden is dat wanneer aan een business unit manager met integrale verantwoordelijkheid voor omzet en voor benutting van productiemiddelen wordt gevraagd wat hij aan omzet en resultaat uit de markt kan halen, hij zich in de meeste gevallen laat beperken door zijn productiemiddelen en daarmee de neiging heeft marktkansen over het hoofd te zien. Nadat de RvB de marktsegmentmanagers heeft geconsulteerd, worden de managers geconsulteerd die verantwoordelijk zijn voor benutting van productiemiddelen en die daardoor doorgaans met meer voorzichtige prognoses over de markt naar voren komen. Het zo gecreëerde conflict moet dan door de RvB op de een of andere wijze worden opgelost. Hierbij staat het belang van de onderneming voorop: er is altijd wel één van de managers die moet toegeven. Dit is onderdeel van het spel en gaat niet ten koste van de beloning van die manager, die is

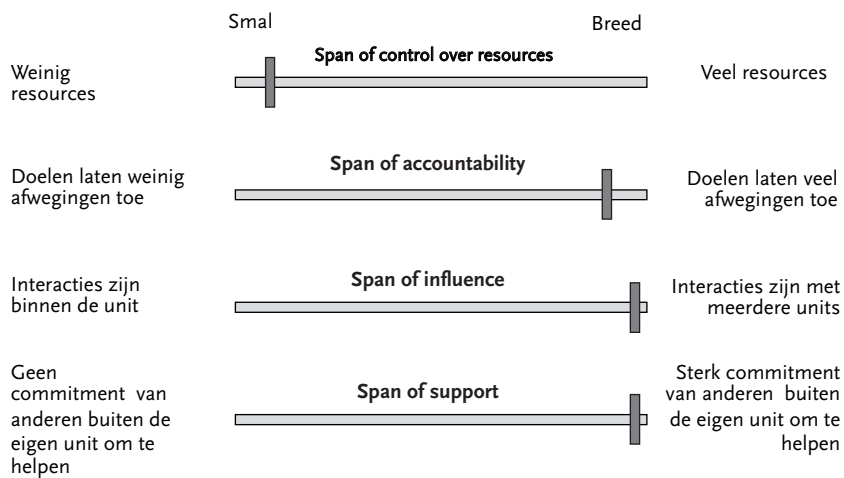
namelijk gebaseerd op de resultaten van de onderneming als geheel, niet op die van zijn eigen dimensie of unit.

In de multidimensionale organisatie moeten managers resultaten zien te realiseren, zonder dat zij zelf in de zin van hiërarchische zeggenschap, beschikken over de daarvoor benodigde productiemiddelen. Natuurlijk is er wel een algemene jaarlijkse of maandelijke planningcyclus voor de bepaling van benodigde productiemiddelen en de allocatie daarvan, maar van dag tot dag moeten managers onderling concrete problemen met betrekking tot productontwikkeling, projecten, hoe een afnemer te bedienen etc. zien op te lossen. Dit betekent dat er een minimaal aantal managers nodig is die de organisatie als geheel begrijpt en weet wie ze voor welk probleem aan tafel moeten zien te krijgen, op grond van inhoudelijke argumenten. Bij de Nederlandse Defensieorganisatie is dit al veel langer praktijk en daar heet het dat managers (de officieren) de kaart van de totale organisatie moeten kennen (naast hun eigen specifieke opdracht).

Die samenwerking, als de juiste managers aan tafel zitten, is erop gebaseerd dat betrokkenen over dezelfde informatie beschikken, gevalideerd door de CFO of één van zijn controllers, met betrekking tot de positie en prestatie van de onderneming bij een afnemer of in een marktsegment, langs de dimensies van productmanagement, account management e.d. In klassieke situaties was samenwerking tussen units gebaseerd op een verondersteld wederzijds belang. In de multidimensionale organisatie is samenwerking gebaseerd op een gemeenschappelijk doel en op, zoals één CFO het noemt, 'one version of the truth'. Hierdoor wordt voorkomen dat betrokkenen tijd verliezen in het onderhandelen over wat de werkelijkheid is en kunnen ze zich direct concentreren op wat de issues zijn die om een oplossing vragen. Van belang is in het bijzonder dat er geen sprake is van informatieasymmetrie: de accountmanager weet hoe de productmanager er voor staat, de laatste weet hoe de marktsegmentmanager er voor staat etc. Door de wijze van de vastlegging van interne en externe transacties wordt in de onderlinge samenwerking niet gewerkt met interne verrekenprijzen. Op grond van een te kiezen systeem voor toerekening van kosten wordt telkens over elke as zowel de omzet alsook het integrale resultaat berekend door de controller. In een multidimensionale organisatie is naast verticale managementinformatie ook sprake van horizontale managementinformatie.



Figuur 10.5 Het profiel van de span of attention in de unit-organisatie.¹⁷



Figuur 10.6 Het profiel van de span of attention in een multidimensionale organisatie

Tot slot is hierbij van belang dat de bonus van managers in een multidimensionale organisatie voor ten minste 70 procent berust op concernprestaties, niet zoals in het geval van de unit-organisatie overwegend op de prestaties van de unit zelf.

In een unit-organisatie is de 'span of control over resources', paritair aan de 'span of accountability': breed (figuur 10.5). In een multidimensionale organisatie is de 'span of accountability' groot, maar de 'span of control over resour-

ces' wordt (voor de meeste dimensies) gering. Dit impliceert dat dit gecompenseerd moet worden door een toename van de 'span of influence', dat wil zeggen dat een manager niet voornamelijk binnen zijn eigen unit werkt, maar met andere units, en gefaciliteerd wordt door een toename in de 'span of support', dat wil zeggen dat anderen geëncouraged zijn de manager te helpen (en omgekeerd) (figuur 10.6). Met dit profiel van de span of attention berust de werking van de multidimensionale organisatie op de zogeheten gemeenschapscultuur, dat is een cultuur waarin sprake is van een intensieve samenwerking en waarin sterke, vriendschappelijke, ondersteunende relaties verweven zijn met de te realiseren prestaties, dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een netwerkcultuur waarin mensen op zichzelf werken en waarbij de socialisatie los staat van de te realiseren taken.¹⁸

Het concept van de multidimensionale organisatie vereist een minimum kritische massa aan managers die zich binden aan de onderneming, aan het model ervan, en die zich concentreren op het totaalresultaat van de onderneming. De vraag is dan wat voor type mens is dat. De multidimensionale organisatie is als maatschappelijk fenomeen niet een geïsoleerd fenomeen. De multidimensionale organisatie correspondeert met de ontwikkeling in de samenleving van meervoudige identiteiten van individuen, een groeiende pluriformiteit aan sociale structuren, idem aan informatiekanalen, in de vorm van internet, tv-kanalen, sms, en daarmee een pluriforme beschikbaarheid van informatie over talloze onderwerpen uit talloze bronnen. In deze multimediale wereld wijzigingen zich ook de zelfbeelden van individuen en groepen. Daarbij is opvallend dat er sprake is van twee stromingen, de 'hacker generation' en de 'gamer generation', waarin sprake is van een attitude en van een specifiek type motivatie, waarop de multidimensionale organisatie een antwoord vormt.¹⁹ De 'hacker generation' bijvoorbeeld legt onder meer nadruk op het gezamenlijk gebruiken van elkaanders kennis. De individuen in de 'hacker generation' hechten wel aan reputatie op basis van hun voor anderen zichtbare inbreng aan de collectieve doelstellingen. De 'gamer generation' bijvoorbeeld heeft de houding te zoeken naar de kaart van het spel, in het geval van de multidimensionale organisatie is dat het economisch model van de onderneming, en zo opportunistisch mogelijk (via snelle 'trial and error') oplossingen te vinden. Oudere bestuurders bleken in het tweede deel van het onderzoek, zelf werkend met een unit-organisatie, geneigd de idee van de multidimensionale organisatie te beoordelen door de bril van de mensbeelden zoals die gangbaar waren in de unit-organisatie. Later echter zagen ze in dat ze daarmee mogelijk een beoordelingsfout maakten: de motivatie van de nieuwe generatie berust op andere factoren dan die van de generatie die de unit-organisatie groot heeft gemaakt.

Het is niet zo dat de samenwerking in een multidimensionale organisatie opeens vlekkeloos verloopt. Mensen blijven mensen en er zullen altijd mensen blijven die het perspectief op het geheel verliezen en zich willen concentreren op hun eigen toko. In het geval van een unit-organisatie moesten zulke baasjes

er met macht en moeite afgetild worden, in de multidimensionale organisatie echter wordt zulk gedrag met al zijn consequenties direct zichtbaar voor de prestatie van de hele onderneming, zodat sneller via 'peer pressure' gecorrigeerd zal worden.

De werking van de multidimensionale organisatie berust, wat de factor mens betreft, op de toepassing van de vijf basisregels voor teamplay:

1. Eén gemeenschappelijk doel en een duidelijke waardenhiërarchie (zie bijvoorbeeld de IBM Values).
2. Alle spelers kennen het spel, de werking van het spel (causale relaties), de rollen en posities daarin, de tactieken en technieken etc., met daarmee gedecentraliseerde beslissingsrechten, het recht tot initiatief en de bevoegdheid zelf externe ontwikkelingen te interpreteren. Dit is de reden dat steeds meer ondernemingen het business model van de onderneming expliciet maken en communiceren in de organisatie (zie ook hoofdstuk 3).
3. Alle spelers hebben voortdurend directe informatie over de posities en bijdragen van de anderen, wat ze doen en laten, wat daarvan de effecten zijn, van de prestaties van de onderneming, zodat ze daarop kunnen anticiperen en reageren, en hebben toegang tot alle interne- en externe informatie (geen informatie asymmetrie);
4. Door socialisatie (van een gezond niveau) kennen de spelers elkanders persoonlijkheid en motivatie, er is sprake van een gemeenschapscultuur (niet van bijvoorbeeld een netwerkcultuur).
5. De opbrengsten worden verdeeld volgens het 'equity principle'. (Dit beginsel stelt dat beloningsverschillen als fair worden ervaren zolang de verhouding tussen de eigen opbrengsten en de eigen inspanning als gelijk worden gezien aan die van de teamgenoot.)

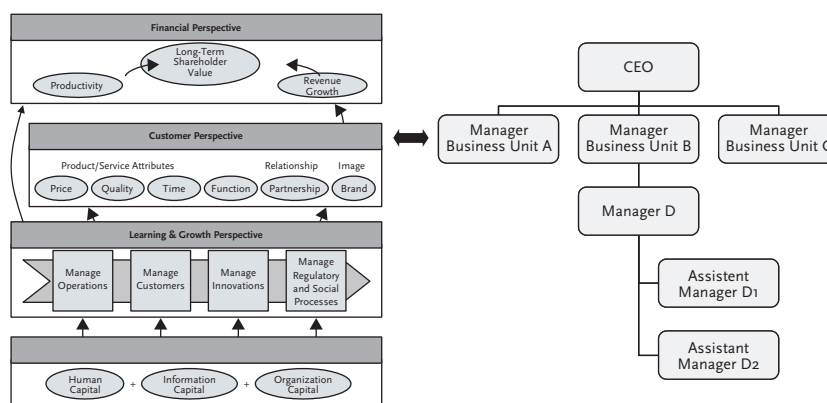
10.5 DE TOEPASBAARHEID VAN DE MULTIDIMENSIONALE ORGANISATIE

Het succes dat General Motors had met de toen (in de eerste helft van de twintigste eeuw) nieuwe organisatievorm, de multidivisionele organisatie, kreeg na de Tweede Wereld Oorlog grote navolging, in het bijzonder ook door het boek dat Peter F. Drucker daarover schreef.²⁰ In Nederland kreeg die ontwikkeling een heropleving met het boek *Unitmanagement* van Hans Wissema.²¹ Of dat ook zo zal gaan met de multidimensionale organisatie zal moeten blijken. Ook hier speelt het woordbeeld een rol: 'unit-management' zal voor velen aantrekkelijker overkomen dan 'multidimensionaal', de redactie van de *Harvard Business Review* suggereerde bij een tweede artikel over de multidimensionale organisatie 'The Power of One'.²²

Hiervoor is uiteengezet dat het concept van de multidimensionale organisatie van toepassing is in specifieke markten, waarbij ook de strategie is zoveel mogelijk waarde uit de markt te halen door middel van integratie, zoals in het voorbeeld van IBM. Ongetwijfeld zal het zo zijn dat er deelmarkten zijn die

eendimensionaal blijven, idem strategieën. Evenmin als de multidivisionele organisatie de functionele organisatie overbodig heeft gemaakt, zo zal ook in specifieke situaties de unit-organisatie van toepassing blijven. Een voorbeeld daarvan is Royal Cosun in Breda.

Daarnaast speelt dat het concept van de unit-organisatie met de daaraan verbonden sociale rollen en statussen een 'social anchor' is geworden in het maatschappelijk verkeer, waardoor dit concept niet zo maar zal verdwijnen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat het lastig is en blijft om het economisch model van de onderneming (Hoe wij winst maken) te communiceren als een verbindende en integrerende factor over structuur en posities heen. Moderne ondernemers willen aan hun medewerkers graag de organisatie presenteren zoals bijvoorbeeld in het linker deel van figuur 10.7. Daar gaat het immers om. Maar veel medewerkers, vooral van een wat oudere generatie, willen per se het rechterdeel uit figuur 10.7 horen: 'waar kan ik mijn jas ophangen?', 'Wie is mijn baas?', 'Waar ga ik over?' Er zal nog wel een generatie managers overheen gaan voordat de unit-organisatie als 'social anchor' is verdampt.



Figuur 10.7 De spanning tussen het economisch model van de onderneming en het klassieke organigram. Het economisch model is hier in een vereenvoudigde vorm weergegeven, als een lineair oorzaak-gevolgdiagram. Het linker deel van de figuur is ontleend aan Kaplan en Norton, 2004, p. 31.

Anderszins moet verwacht worden dat er vanuit investeerders, doorgegeven via de financiële functie, sterke druk zal worden uitgeoefend op het realiseren van multidimensionale managementinformatie om beter 'in-control' te zijn en om het rendement op geïnvesteerd vermogen te verhogen. Veel zal ook afhangen van de ontwikkelingen op het gebied van de informatietechnologie. Een aantal ondernemingen heeft het voor elkaar transacties multidimensionaal (in een record met een lengte van ca 1000 kolommen, i.t.t. de standaard van 80

kolommen, de oude ponskaart) vast te leggen, onafhankelijk van het business-model. Er zijn ook 'legacy'-systemen waarin dit nog niet lukt. Deels zullen deze vervangen moeten worden, deels zullen deze via speciale software in logische zin omgebouwd moeten worden naar moderne systemen.

De ERP-systemen zullen meer modulair moeten worden opgebouwd, ze mogen geen impliciete of hard gecodeerde businessmodellen meer bevatten. Transactiedata dienen neutraal met betrekking tot een economisch model te worden vastgelegd.

Verwacht mag worden dat het vooral de dynamiek van de markt en de druk van de kapitaalmarkt zullen zijn die, waar zij aan de orde zijn, ondernemingen zullen dwingen over te gaan op het concept van de multidimensionale organisatie, op straffe van gemarginaliseerd te worden of erger. Omgekeerd wordt door ondernemingen als Microsoft en IBM het concept van 'integrated firm' gebruikt om tegenover de kapitaalmarkt te laten zien wat daarvan de meerwaarde is in vergelijking met een traditionele unit-organisatie.

Ook voor de publieke sector blijkt het concept van de multidimensionale organisatie relevant te zijn. Een ZBO als het UWV bijvoorbeeld heeft te maken met de dimensie wetgeving, terwijl de dienstverlening aan groepen burgers qua structuur daar dwars op staat. De dimensie wetgeving is een gegeven uit een oogpunt van democratisch toezicht en democratische verantwoording, maar de politiek vraagt ook om uitvoering die op specifieke doelgroepen is toegesneden. Ontvlechting van processen en data en het concept van de multidimensionale organisatie kunnen dit probleem oplossen. Zoals de Eveen Groep aantoonde, Nederlands grootste zorgverlener (2008), is het concept van de multidimensionale organisatie ook relevant voor een zorgverlener waarin cliëntsynchronieën hoog in het vaandel staan in de vorm van 'care cycle planning' over meerdere zorglijnen heen.

Hoe de ontwikkelingen precies zullen gaan laat zich moeilijk voorspellen, in ieder geval is de weg uit de beperkingen van de unit-organisatie nu geduid, met inachtneming van alle institutionele voorwaarden zoals vereist in het maatschappelijk verkeer: het kunnen afleggen van verantwoording en het op een 'entrepreneurial' wijze 'in control' zijn over de onderneming, dat wil zeggen hoe de nieuwe mogelijkheden van de economie van de eenentwintigste eeuw te benutten.

NOTEN

- 1 Eerder verschenen als: Strikwerda, J. (2008). De multidimensionale organisatie. *Holland Management Review*, 25(118), 26-37.
- 2 Het volledige onderzoek is gepubliceerd in: Strikwerda, 2008.
- 3 Dit gold begin 2007, inmiddels hebben deze ondernemingen dit probleem opgelost.
- 4 Ackoff, 1977; Prahalad, 1980.
- 5 Dit is een al wat ouder thema in de cultuurkritiek, zie bijvoorbeeld Marcuse, 1964.

- 6 Bartlett & Ghoshal, 1990.
- 7 Drucker, 1973.
- 8 Chandler, 1962.
- 9 Competitive pressure beschrijft het vermogen van een onderneming om de bron van de vrije kasstroom van een concurrent zodanig af te knippen dat die concurrent beperkt wordt in zijn strategische alternatieven en in zijn concurrentievermogen (D'Aveni, 2001.)
- 10 Ashby, 1956.
- 11 Jorgenson, 2001.
- 12 Henderson & Venkatraman, 1993.
- 13 Shpilberg, Berez, Puryear & Shah, 2007.
- 14 Williamson, 1985, p. 279.
- 15 Stinchcombe, 1990.
- 16 Veel elementen voor zulke nieuwe rekensommen zijn impliciet te vinden in de werken van Kaplan & Norton.
- 17 Het concept van 'span of attention' is ontleend aan Simons, 2005.
- 18 Ontleend aan Goffee & Jones, 1998.
- 19 Himanen, 2001; Beck & Wade, 2006.
- 20 Drucker, 1946.
- 21 Wissema, 1987.
- 22 Goggin, 1974; Campbell & Strikwerda, 2013.