

Multinationale concernstructuren

P.K. Jagersma*

Uit een onderzoek onder de 25 grootste Nederlandse multinationale ondernemingen gedurende de periode 1965-1989 komt naar voren, dat steeds meer ondernemingen hybride concernstructuren introduceren. Functionele structuren vormen een relikwie uit een ver verleden. Produktdivisiestructuren vertonen een opmerkelijk stabiel beeld. Matrixstructuren zijn gedurende de afgelopen 25 jaar niet aangeslagen. Dit artikel belicht veranderingen in organisatiestructuren vanuit de internationalisering van grote ondernemingen.

Er zijn momenteel weinig ondernemingen die niet zijn ontsnapt aan de internationalisatietrend. Volgens De Jong nam de internationale vervlechting van het Nederlandse bedrijfsleven vooral in de jaren zeventig snel toe. De Jong voert een aantal (macro-economische) redenen aan als verklaring voor deze ontwikkeling: de harde gulden, een weinig aantrekkelijke politieke infrastructuur, overcapaciteiten (in bij voorbeeld de procesindustrie) en een algemene stagnatie van de Nederlandse economie¹.

Internationalisatie lijkt het wachtwoord te zijn voor de toekomst. De strategieën om op gespreide geografische markten een positie te verwerven, zijn zeer divers en vaak verschillend per onderneming². Internationale expansie moet echter altijd gepaard gaan met een daarop afgestemde concernstructuur. Deze structuur moet de implementatie van een gegeven concerndoelstelling (in dit geval internationalisatie) mogelijk maken. Aan de hand van een onderzoek onder vijftig Nederlandse multinationale ondernemingen is nagegaan, welke structuren deze ondernemingen hanteren bij het entameren en uitbouwen van grensoverschrijdende activiteiten³.

De opzet van dit artikel is als volgt. Allereerst zullen de verschillende structuren van multinationale ondernemingen kort worden behandeld. Daarna wordt de onderzoeksmethodologie beschreven. Vervolgens worden de empirische resultaten gepresenteerd. Het artikel sluit af met een evaluatie en een aantal conclusies, alsmede enkele implicaties voor het management van multinationale ondernemingen.

De theorie

De structuur van een onderneming vervult verschillende functies. Een organisatiestructuur geeft cohesie aan de verschillende bedrijfsactiviteiten en maakt daarmee beheersing mogelijk, bepaalt het vermogen om in te spelen op veranderingen in de markt, diri-

geert de informatiestromen in de onderneming en vergemakkelijkt het alloceren van middelen. De structuur van een onderneming bepaalt voor een belangrijk deel in hoeverre een onderneming in staat is te internationaliseren. Zonder een adequate structuur wordt een internationaliserende onderneming tot een speelbal van ontwikkelingen die plaatshebben in de omgeving van die onderneming.

Er kunnen zes verschillende structuren van multinationale ondernemingen worden onderkend, namelijk de functionele structuur, de internationale divisie-structuur, de geografische structuur, de produktdivisiestructuur, de matrixstructuur en de hybride structuur⁴. We zullen ons concentreren op deze zes structuren en hun verdeling onder de 25 grootste Nederlandse multinationale ondernemingen. Daarnaast kijken we naar de oorzaken van de veranderingen die in de structuren van multinationale ondernemingen hebben plaatsgevonden.

* De auteur is verbonden aan de vakgroep Bedrijfseconomie, sectie Organisatie van de Onderneming van de Katholieke Universiteit Brabant. Met dank aan de in het onderzoek bestudeerde ondernemingen voor hun medewerking en De Nederlandsche Bank voor de geleverde statistieken.

1. Zie H.W. de Jong, De internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven, in: M. Brouwer en H.W. ter Hart, Ondernemen in Nederland. Mislukkingen en mogelijkheden, Kluwer, Deventer, 1984, blz. 133-153.

2. Zie T. Hout, M.E. Porter en E. Rudden, How global companies win out, *Harvard Business Review*, sept./okt., 1982, blz. 98-108.

3. Onder een multinationale onderneming verstaan wij een onderneming die zich inlaat met het ontplooiën van grensoverschrijdende activiteiten, zowel door directe buitenlandse investeringen als door exporten.

4. Zie voor een uitgebreide verhandeling P.K. Jagersma, *Het management van multinationale ondernemingen; de concernstructuur*, FEW/Research Memorandum, Tilburg University, Tilburg, 1992.

De functionele structuur

De gecentraliseerde functionele structuur leent zich in het bijzonder voor kostenminimalisatie, omdat de organisatiefuncties (onderzoek en ontwikkeling, productie en marketing) in afzonderlijke organisatiepunten zijn ondergebracht. De nadruk ligt dus op interne efficiëntie. Op het internationale toneel staat echter de behoefte aan een 'externe' (markt-)oriëntatie centraal, en daarmee de behoefte aan een flexibele structuur. De veranderlijkheid van de ondernemingsomgeving zal met het internationaliseren van het werkterrein toenemen. Naar verwachting zullen dan ook weinig tot geen multinationale ondernemingen gebruik maken van functionele structuren⁵.

De internationale divisiestructuur

Bij de gecentraliseerde internationale divisiestructuur worden alle internationale activiteiten van een onderneming in een enkele divisie geconcentreerd. Bij Elsevier werd bij voorbeeld in 1979 de divisie 'Amerika' geformeerd. Op deze manier geven internationale divisies een zekere mate van cohesie aan de internationaal ontplooiende activiteiten. Dit vergemakkelijkt de beheersing van de activiteiten. Een ander voordeel van deze structuur is haar eenvoud. Veel ondernemingen zijn onbekend met het multinationaliseren van het werkterrein. In dat geval biedt deze structuur een uitkomst. Nadeel van de internationale divisiestructuur is dat de communicatie en de samenwerking tussen de binnenlandse divisies en de internationale divisie in de regel stroef verloopt. De internationale divisie concurreert immers met de binnenlandse divisies om de bedrijfsmiddelen (management en financiën). De internationale divisie wordt, vanwege de internationale dimensie, niet zelden door de raad van bestuur en de concernstaten 'voorgetrokken'. Dit kan leiden tot een disfunctionele interne concurrentie om middelen.

De geografische structuur

Bij een geografische structuur worden de activiteiten gegroepeerd naar de verschillende regio's. De geografische structuur is met name geschikt voor multinationale ondernemingen die actief zijn in lokale bedrijfstakken, waarin marketingactiviteiten de kritische succesfactoren zijn om een concurrentieel voordeel te behalen. Deze structuur maakt het mogelijk goederen en diensten snel aan veranderende lokale omstandigheden aan te passen. Door de sterke mate van decentralisatie is het echter moeilijker om met een geografische structuur de ontwikkeling van de kosten in de hand te houden.

De produktdivisiestructuur

Bij de produktdivisiestructuur zijn de activiteiten van een onderneming in produktdivisies ondergebracht, die worden geleid door produktmanagers. De produktdivisiestructuur leent zich voor ondernemingen die met het bestaande produktenpakket snel willen expanderen. Een ander voordeel is flexibiliteit, in die zin dat nieuwe activiteiten – mits geconcentreerd rondom een gegeven produkt(-groep) – relatief eenvoudig aan het bestaande werkterrein kunnen worden toegevoegd. Deze structuur leent zich dus goed

voor het diversificeren van het werkterrein. Nadeel van de produktdivisiestructuur is dat geen rekening wordt gehouden met het geografische organisatieelement. Wanneer ondernemingen geen rekening houden met de voordelen van regionale marketinginspanningen, wordt ook derving van regionale schaalvoordelen geriskeerd. Een produktdivisiestructuur is dan ook zelden een goedkope structuur.

De matrixstructuur

Verschillende multinationale ondernemingen hebben hun structuren gewijzigd in het kader van het streven naar dualiteit in verantwoordelijkheden en autoriteit⁶. In matrixstructuren wordt een dergelijke dualiteit geformaliseerd. In essentie wordt gebruik gemaakt van 'multiple commanding': managers zijn verantwoordelijkheid verschuldigd voor door hen ondernomen activiteiten aan twee of meer verschillende superieuren (bij voorbeeld een landenmanager, een produktmanager of een functionele manager). Deze structuur leidt tot kwalitatief hoogwaardige beslissingen. Ieder vraagstuk wordt namelijk vanuit verschillende invalshoeken onder de loep genomen. Een nadeel van deze organisatiewijze is dat er veel tijd verloren gaat aan het besluitvormingsproces.

De hybride structuur

De hybride structuur is de jongste loot aan de stam der concernstructuren. In hybride structuren zijn de bedrijfseenheden georganiseerd rondom tenminste twee regio's, gecombineerd met divisies georganiseerd rondom een (of meerdere) functie(s) en/of produkt(en)⁷. Een voorbeeld van een hybride structuur is een structuur bestaande uit vijf divisies, waarbij drie divisies zijn georganiseerd rondom regio's (bij voorbeeld de divisies 'Azië', 'Amerika' en 'Midden-Oosten') en twee divisies rondom produkten (bij voorbeeld de produktdivisies 'Boeken' en 'Meubelen'). Bij een hybride structuur zijn de respectieve leden van de raad van bestuur verantwoordelijk voor de activiteiten van de rondom functies, regio's of produkten (danwel produktgroepen) georganiseerde bedrijfseenheden. Dit betekent dat het bestuur bij het voeren van een hybride structuur een operationele beleidsverantwoordelijkheid bezit jegens de activiteiten van de werkmaatschappijen. Dit verkort de communicatie- en bevelslijnen en komt daarmee de flexibiliteit ten goede. Een tweede voordeel van de hybride concernstructuur is dat deze structuur het mogelijk maakt snel te groeien, doordat de hybride structuur tegelijkertijd produktdivisies en geografische divisies kan bevatten. Er is met andere woorden voor 'elk wat wils': er kan door de hoogste leiding worden gekozen voor groei van het

5. Zie W.G. Egelhoff, Strategy and structure in multinational corporations: a revision of the Stopford and Wells model, *Strategic Management Journal*, jg. 9, 1988, blz. 1-14.

6. Zie J.R. Galbraith, Matrix organization designs: how to combine functional and project forms, *Business Horizons*, februari, 1971, blz. 29-40.

7. Zie P.K. Jagersma, *De strategie en structuur van Nederlandse multinationale ondernemingen*, Charlotte Heijmanns Publishers, Groningen, 1992.

Concerndoelstelling	FS	IDS	GS	PDS	MS	HS
Groei	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+
Diversificatie	-	-	+/-	+	+/-	+/-
Beheersing	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-
Kostenminimalisatie	+	+	-	-	-	+/-
Flexibiliteit	-	+	+	+/-	-	+

+ = structuur sluit goed aan bij concerndoelstelling, +/- = structuur sluit redelijk aan bij concerndoelstelling, - = Structuur sluit niet aan bij concerndoelstelling; FS = functionele structuur, IDS = internationale divisiestructuur, GS = geografische structuur, PDS = produktdivisiestructuur, MS = matrixstructuur, HS = hybride structuur.

Tabel 1. Voor- en nadelen van concernstructuren

bestaande produktenpakket en groei in een willekeurig geografisch gebied. Nadeel van de hybride structuur is dat het relatief moeilijk is de bedrijfsactiviteiten te beheersen. Het is daarom een dure structuur. Tabel 1 geeft een overzicht van de voor- en nadelen van de genoemde organisatiestructuren.

Methodologie van onderzoek

Uit de top-100 van ondernemingen van het tijdschrift *FEM* zijn op basis van de netto toegevoegde waarde in 1989 de 25 grootste multinationale ondernemingen geselecteerd⁸. Dit leidde tot de volgende 25 ondernemingen: Koninklijke Shell, Philips, Unilever, PTT, Akzo, DSM, Hoogovens, KLM, Ahold, Vendex International, Heineken, SHV, Nedlloyd, Sara

Tabel 2. De evolutie van de concernstructuren van de 25 grootste Nederlandse multinationale ondernemingen, 1965-1989

Onderneming	1965	'70	'75	'80	'85	'89
Shell	M	M	M	M	M	M
Philips	M	M	M	M	M	M
Unilever	P	P	P	P	P	P
PTT	F	F	P	P	P	P
Akzo	P	P	P	P	P	H
DSM	P	P	P	P	P	P
Hoogovens	F	F	F	P	P	P
KLM	F	F	F	F	F	F
Ahold	P	P	P	H	P	H
Vendex International	P	P	P	P	P	P
Heineken	I	I	I	H	G	G
SHV	P	P	P	H	H	H
Nedlloyd	F	F	F	P	P	P
Sara Lee/DE	P	P	P	P	P	P
Daf	F	F	F	I	I	I
Bührmann Tetterode	H	P	P	P	P	P
VNU	P	P	I	P	H	H
Stork	I	P	P	P	P	P
Océ-van der Grinten	P	P	H	H	P	P
Van Leer	G	G	G	G	G	H
Elsevier	P	P	P	I	I	H
KNP	F	F	P	P	P	P
HBG	I	I	I	I	I	G
Fokker	F	F	F	F	F	F
(Wolters-)Kluwer	P	P	P	P	P	H

F = functionele structuur, I = internationale divisiestructuur, G = geografische structuur, P = produktdivisiestructuur, M = matrixstructuur, H = hybride structuur.

Lee/DE, Daf, Bührmann-Tetterode, VNU, Stork, Océ-van der Grinten, Van Leer, Elsevier, KNP, HBG, Fokker en Wolters-Kluwer⁹.

Sterkten van dit onderzoek zijn de langdurige onderzoeksperiode, de relatief grote omvang van de populatie, de diverse samenstelling van de populatie en de systematiek waarmee de 25 multinationale ondernemingen in de tijd zijn gevolgd (er werd voor dit onderzoek een databank opgezet). Dit onderzoek wijkt af van andere, met name Amerikaanse, onderzoeken naar de evolutie van concernstructuren doordat naast industriële ondernemingen ook dienstverlenende bedrijven zijn bestudeerd¹⁰. Het onderzoek verliep langs vier sporen:

- een analyse van de jaarverslagen van de 25 geselecteerde multinationale ondernemingen. Bij onvoldoende (betrouwbare) gegevens werd tevens gebruik gemaakt van;
- bedrijfsdocumenten als organogrammen en verbale commentaren waaruit viel op te maken met welke structuur we van doen hadden. Bij 'gerede twijfel' over de juistheid van de gegevens werd, incidenteel, gebruik gemaakt van;
- *Het Financieele Dagblad*. Pas als de eerste drie punten onvoldoende (betrouwbare) gegevens opleverden, werd de toevlucht gezocht tot;
- telefonische interviews met deskundigen (organisatiemedewerkers met kennis van de concernstructuur).

Om inzicht te krijgen in de veranderingen in de tijd zijn de concernstructuren op zes momenten weergegeven, te weten voor de jaren 1965, 1970, 1975, 1980, 1985 en 1989.

De praktijk

De resultaten zullen aan de hand van voorbeelden verhelderd en toegankelijk worden gemaakt. Tabel 2 toont de organisatie-ontwikkeling van de 25 multinationale ondernemingen van 1965 tot en met 1989.

De functionele structuur

De afname van de functionele structuur onder de beschouwde multinationale ondernemingen (figuur 1) is opvallend. Was in 1965 nog 28% van de multinationale ondernemingen rondom functies georganiseerd, eind 1989 was dit percentage gedaald tot acht. Dit beeld strookt met de geopperde verwachting: naarmate ondernemingen meer internationaliseren, zal de waarschijnlijkheid een functionele structuur aan te treffen afnemen. Functionele structuren zijn door hun sterke specialisatietendens inflexibel. Dit maakte het voor PTT, Hoogovens, Nedlloyd, Daf en

8. Rangschikking vindt plaats aan de hand van de netto toegevoegde waarde, hetgeen door FEM wordt gedefinieerd als het verschil dat bestaat tussen de totale gegenereerde opbrengsten en het geheel van inkoopkosten (van zowel goederen als diensten).

9. Omdat Wolters-Kluwer pas in 1987 is ontstaan, is uitgegaan van Kluwer, omdat dit bedrijf qua omzet de grootste was.

10. Zie bij voorbeeld J.M. Stopford en L.T. Wells, *Managing the multinational enterprise*, Basic Books, 1972.

KNP vrijwel onmogelijk om adequaat te reageren op snelle omgevingsveranderingen van economische of politieke aard. Met het toenemende buitenlandbedrijf van deze ondernemingen werd de omgeving onbestendiger en daardoor (met een functionele structuur) moeilijker te beheersen. De roep om een andere structuur werd luider. PTT, Hoogovens, Nedlloyd en KNP gingen gebruik maken van de produktdivisiestructuur. Daf ging de internationale divisie-structuur voeren.

Ondernemingen, die actief zijn in de luchtvaart (KLM en Fokker), konden vasthouden aan de functionele structuur. Deze ondernemingen opereren in een relatief rustige omgeving, een omgeving waarin produkt- en procesveranderingen elkaar in een minder snel tempo opvolgen. Belangrijk is ook dat hun produktenpakket relatief homogeen van aard is.

De internationale divisiestructuur

De internationale divisiestructuur heeft zich gedurende de afgelopen 25 jaar op een relatief stabiel niveau weten te handhaven, hoewel de periode 1985-'89 een neergaande tendens vertoont (figuur 2). Nadere analyse leert dat het hier om multinationale ondernemingen gaat die uiteenvallen in twee kampen:

- multinationale ondernemingen die consistent zijn (geweest) in het voeren van deze structuur (Heineken, Daf en HBG); en
- multinationale ondernemingen die niet consistent zijn in het voeren van deze structuur (VNU, Stork en Elsevier).

Dat Heineken, Daf en HBG gedurende een lange tijd een internationale divisiestructuur hebben gevoerd is te verklaren uit de relatief geringe omvang van het buitenlandbedrijf van deze ondernemingen. VNU, Stork en Elsevier hadden echter al snel te maken met een omvangrijk buitenlandbedrijf, dat zich niet langer liet beheersen door middel van de internationale divisiestructuur. Zij kozen daarom voor andere, flexibele structuren (de produktdivisiestructuur en de hybride structuur). De internationale divisiestructuur blijkt, met uitzondering van Daf, een tijdelijke organisatievorm.

De geografische structuur

De geografische structuur mag zich in een geringe, maar constante populariteit verheugen (figuur 3). Vanaf halverwege de jaren tachtig zien we steeds meer ondernemingen overwegen de geografische structuur te institutionaliseren (in het bijzonder Philips, Akzo, Ahold, SHV en Wolters-Kluwer). De meeste van deze ondernemingen kozen echter (vooralsnog) voor een andere structuur.

Daarmee zien wij niettemin een bevestiging van het streven van multinationale ondernemingen om de aan belang toenemende internationale dimensie in hun concernstructuren in te passen. Op grond van het toenemende relatieve belang van het buitenlandbedrijf van de meeste multinationale ondernemingen mag worden verwacht dat het aantal geografische structuren snel zal kunnen toenemen. In het bijzonder moeten we dan denken aan ondernemingen die

thans matrixstructuren, produktdivisiestructuren en hybride structuren voeren.

De produktdivisiestructuur

Deze structuur is reeds vanaf 1965 de dominante structuur onder de grootste Nederlandse multinationale ondernemingen (zie figuur 4). Uit de analyse blijkt dat er een afruil heeft plaatsgevonden tussen de functionele structuur en de produktdivisiestructuur. Zo zijn bij voorbeeld PTT, Hoogovens, Nedlloyd en KNP overgegaan van een functionele naar een produktdivisiestructuur. De produktdivisiestructuur laat een opmerkelijk stabiel beeld zien.

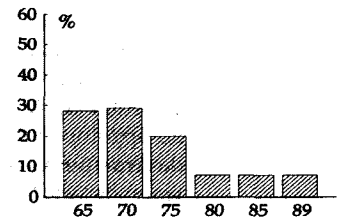
De matrixstructuur

Ook de verdeling van de matrixstructuur vertoont een stabiel beeld (zie figuur 5). Vanaf 1965 tot en met 1989 waren welgeteld twee multinationale ondernemingen naar matrices georganiseerd, te weten Koninklijke Shell en Philips. Koninklijke Shell laat zich regelmatig enthousiast uit over de matrixstructuur. De gedecentraliseerde matrixstructuur is bij de Koninklijke Shell georganiseerd is naar producten en landen.

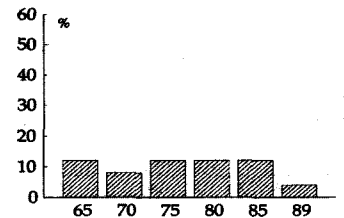
Door de grote autonomie per land stelt dit de onderneming in staat daar olie te kopen, waar dit tegen de laagste kosten kan worden aangeschaft. Bij Philips heeft diezelfde matrixstructuur de concernleiding niet altijd een hart onder de riem gestoken. Met name aan het begin van de jaren zeventig heeft de topleiding van Philips lang gediscussieerd over de (lange termijn) houdbaarheid van de matrixstructuur. De in die dagen actuele 'winstloze expansie' was hiervoor verantwoordelijk. Uiteindelijk werd besloten vast te houden aan de heersende matrixstructuur, een structuur waarmee Philips in de periode 1965-'69 buitengewoon succesvol is geweest.

Resumerend kunnen we echter stellen dat de matrixstructuur onder grote Nederlandse multinationale ondernemingen nimmer wortel heeft geschoten. Dit resultaat stemt overeen met andere onderzoeken¹¹.

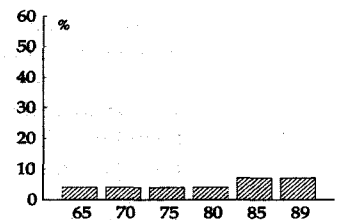
Figuur 1. Functionele structuur



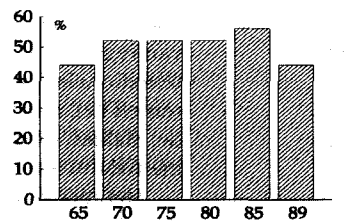
Figuur 2. Internationale divisiestructuur



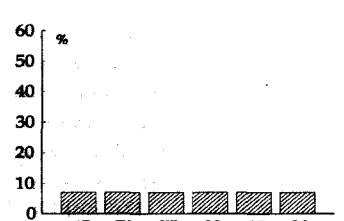
Figuur 3. Geografische structuur



Figuur 4. Produktdivisiestructuur



Figuur 5. Matrixstructuur

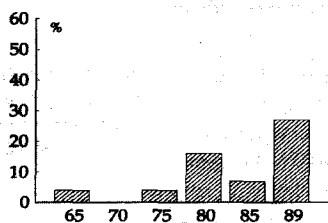


11. Zie bij voorbeeld Egelhoff op.cit. Zie ook J.D. Daniels, R.A. Pitts en M. Tretter, Organizing for dual strategies of product diversity and international expansion, *Strategic Management Journal*, jg. 6, 1985, blz. 223-237.

De hybride structuur

De frequentieverdeling van de hybride structuur vormt een blikvanger in dit spectrum van concernstructuren (zie figuur 6). Was er in 1965 nog maar één multinationale onderneming met een hybride structuur (Bühmann-Tetterode), in 1989 was dit aantal opgelopen tot zeven. Daarbij valt op dat de hybride structuur van Bühmann-Tetterode eerder een vreemde eend in de bijt was dan een ex ante geplande structuur. De hybride structuren die na de 'incidentele' hybride structuur van Bühmann-Tetterode werden gesignaleerd, waren van een andere signatuur. Zij waren het resultaat van de inspanningen van de strategische planingsafdelingen en werkgroepen van de betreffende ondernemingen. Dit duidt op een professionalisering in het ontwerpen van concernstructuren.

Figuur 3. Hybride structuur



De opkomst van de hybride structuur accentueert een belangrijke ontwikkeling. Multinationale ondernemingen wensen meer specifieke structuren te ontwerpen. Structuren moeten worden toegesneden op specifieke marktontwikkelingen. Multinationale ondernemingen bewandelen daarmee een nieuwe weg: zij kiezen niet langer een standaardstructuur uit het tekstboek, maar creëren in plaats daarvan op maat gesneden structuren.

Conclusies en implicaties

Uit dit onderzoek zijn enkele opmerkelijke ontwikkelingen naar voren gekomen. Zo is de functionele concernstructuur gedurende de periode 1965-1989 van regel tot uitzondering geworden. Het aantal internationale divisie-, het aantal geografische structuren en het aantal produktdivisiestructuren bleef relatief stabiel. Koninklijke Shell en Philips zijn hun matrixstructuren consequent trouw gebleven.

Het meest opvallend was de snelle opkomst van de hybride structuur. De hybride structuur lijkt voor Akzo, Ahold, SHV, VNU, Van Leer, Elsevier en Wolters-Kluwer het antwoord te zijn op de uitdaging van een fellere concurrentie en een voortgaande internationalisering van het werkterrein. Het probleemoplossend vermogen van de functionele, produktdivisie- of andere standaardstructuren is voor deze ondernemingen klaarblijkelijk onvoldoende om de complexe vraagstukken van de internationale concurrentie op te lossen.

Dat ook veel andere multinationale ondernemingen worstelen met hun concernstructuren, wordt duidelijk uit de herstructureringsintensiteit. Herstructureringen waren met name in de periode 1980-1989 aan de orde van de dag. Veel multinationale ondernemingen zijn zoekende naar meer efficiënte structuren (structuren die het beste zijn toegesneden op de implementatie van de concernstrategie). Met het toenemen van de concurrentie en het buitenlandse aandeel in de concernomzet lijken ook concerns die reeds decennialang dezelfde structuur hebben, genoodzaakt tot het doorvoeren van veranderingen.

Een concernstructuur veranderen is niettemin een complexe, tijdrovende en dure aangelegenheid. Daar komt nog bij dat de opbrengsten van een groot-scheepse herstructurering in de regel jaren op zich laten wachten. De zekere 'cost' gaat bovendien voor de onzekere 'baet' uit. Herstructureringsoperaties nemen niet zelden jaren in beslag. Het is uit dien hoofde mogelijk dat de omgevingscondities tegen de tijd dat de nieuwe concernstructuur geïnstitutionaliseerd is, dermate zijn veranderd, dat een andere, niet voorziene concernstructuur efficiënter is. Het in de praktijk waargenomen gevolg is dat te veel multinationale ondernemingen te lang wachten met het nemen van beslissingen inzake herstructureringsoperaties. In zeker opzicht is dit begrijpelijk. Het topmanagement zal in de regel pas overgaan tot structuurwijzigingen, indien dit onvermijdelijk is geworden. (Denk bij voorbeeld aan Philips, VNU en Akzo. Deze ondernemingen hebben – door de traditioneel goede resultaten (Philips en VNU) en de 'interne' oriëntatie (Akzo, als gevolg van de nasleep van de fusie uit de jaren zestig) – laat ingezien, dat marktontwikkelingen als een fellere concurrentie, kortere produkt-/project-/proceslevenscycli en een veeleisender afnemer nieuwe structuren vereisten. De problemen bij deze ondernemingen zijn onder meer tot de gevoerde inefficiënte structuren te herleiden).

Hoogwaardiger besluitvorming

Bepaalde onderzoekers zijn echter van mening dat grootscheepse herstructureringsoperaties niet noodzakelijk zijn. Zij pleiten voor kwalitatief hoogwaardiger besluitvormings- en beheersprocessen¹². Het gaat hen om het gebruikmaken van het meest effectieve besluitvormingsproces in plaats van de meest efficiënte concernstructuur. Door gebruik te maken van flexibele 'task forces', werkgroepen, regels en procedures is het volgens deze zienswijze mogelijk tot een efficiënte afstemming te komen tussen de middelen van de multinationale onderneming en zijn omgeving. Multinationale ondernemingen met een projectoriëntatie in de totale bedrijfsvoering kunnen eveneens een dergelijke flexibiliteit tot stand brengen. Océ-van der Grinten vormt een treffend voorbeeld van een onderneming die projectmatig is georganiseerd. Océ-van der Grinten bezit een organisatiestructuur waarbinnen projectorganisaties domineren en multidisciplinaire werkgroepen een integrale projectverantwoordelijkheid hebben (dus tot en met de marktintroductie toe).

Dat het toepassen van kwalitatief hoogwaardiger besluitvormings- en beheersingssystemen in het bedrijfsleven ingang heeft gevonden, wordt duidelijk uit een nadere beschouwing van de concernstructuren van Amerikaanse multinationale ondernemingen. De toepassing van dergelijke systemen verklaart voor een belangrijk deel de dominantie van de internationale divisiestructuur onder Amerikaanse multinationale ondernemingen¹³. Amerikaanse multi-

12. Zie C.A. Bartlett, MNC's: get off the reorganization merry-go-round, *Harvard Business Review*, maart/april 1983, blz. 138-146.

13. Zie W.G. Egelhoff, op.cit., 1988; J.D. Daniels et al, op.cit., 1985.

nationale ondernemingen blijken zich voor het merendeel dus nog steeds te bedienen van de relatief eenvoudige internationale divisiestructuur. Nader vergelijkend onderzoek zal moeten uitwijzen of, en zo ja onder welke condities, kwalitatief hoogwaardiger besluit- en beheersprocessen (via bij voorbeeld een integrale projectorganisatie) te prefereren zijn boven grootschalige herstructureringsoperaties.

Trend

De trend is duidelijk: de grootste Nederlandse multinationale ondernemingen bewegen zich van meer gecentraliseerde (onder meer functionele) structuren naar meer federatieve structuren, met name tot uiting komend in hybride concernstructuren. Een hybride concernstructuur is een structuur die in het bijzonder gekenmerkt wordt door:

- een relatief klein hoofdkantoor met;
- een door effectieve coördinatie bijeen gehouden;
- interdependent (in plaats van 'independent') multinationalaal systeem van vele bedrijfseenheden (d.i. divisies, 'groepen', 'sectoren' en werkmaatschappijen);
- die rondom functies, regio's of produkten zijn georganiseerd (vandaar het voorvoegsel 'hybride')¹⁴.

Door coördinatie kunnen binnen hybride concernstructuren aanzienlijke kostenbesparingen gerealiseerd worden (door bij voorbeeld het delen van de kennis van staven en overige diensten). Tevens verschaft een dergelijke concernstructuur een multinationale onderneming de mogelijkheid sneller te profiteren van ideeën die elders in het multinationale concern rijpen. Excellente ideeën hebben in de regel

een universeel toepassingsbereik, en daardoor een universele geldigheidswaarde als basis voor een concurrentieel voordeel.

Multinationale ondernemingen die te zeer geconditioneerd worden door structuren uit het verleden, kunnen weleens de slag om de marktontwikkelingen van morgen verliezen. Verscheidene multinationale ondernemingen worden door de toekomst ingehaald. De huidige problematiek bij Philips is hiervoor illustratief. Bij Philips wordt de oplossing van die problematiek met name in de strategie gezocht. De oplossing zou (ook) weleens in de structuur kunnen zitten. Philips opereert in een uiterst dynamische markt. Laat een matrixstructuur door zijn complexiteit, nu net in dergelijke markten regelmatig haperen¹⁵.

Pieter Jagersma

14. Dit werpt ook een verklarend licht op de afname van het aantal internationale joint ventures dat recentelijk door Nederlandse multinationale ondernemingen is aangegaan, zie P.K. Jagersma en J. Bell, Internationale joint ventures: een empirische analyse, *ESB*, 4 november 1992. Hybride structuren worden in eerste instantie gekenmerkt door de hoge mate van intra-organisatiele coördinatie. Internationale joint ventures belemmeren in eerste instantie een dergelijke coördinatie, doordat ze moeilijk inpasbaar zijn in het strategische beleid van multinationale ondernemingen.

15. Zie voor een kritische behandeling van de matrixstructuur onder meer K. Knight, Matrix organization: a review, *The Journal of Management Studies*, mei 1976, blz. 111-130; J.R. Galbraith, op.cit., 1971; W.C. Coggin, How the multidimensional structure works at Dow Corning, *Harvard Business Review*, januari/februari 1974, blz. 54-65.