

# Concernstructuren: theorie, praktijk en verklaring

P.K. Jagersma

## 1 Inleiding<sup>1</sup>

Ondernemingen multinationaliseren in toenemende mate hun werkterrein. Deze multinationale expansie dient in een bepaalde concernstructuur te worden verankerd. Deze structuur maakt het mogelijk om de multinationale expansiestrategie te implementeren. In het oog springend is dat de hoogste leiding van een multinationale onderneming in de regel wel een duidelijke strategie voor ogen heeft, maar dat men zich in de regel onvoldoende bewust is van de structuur die een efficiënte strategie-implementatie dient te garanderen.<sup>2</sup> Aan de hand van een onderzoek onder vijftientwintig Nederlandse multinationale ondernemingen is onderzocht, welke structuren deze ondernemingen hanteren bij het 'multinationaliseren van de ondernemingsscope'. Het artikel is als volgt geparafeerd. In de eerstvolgende paragraaf staat het structuur-concept in algemene zin centraal, gevolgd door een uiteenzetting van de verschillende organisatiestructuren van multinationale ondernemingen. In paragraaf 3 wordt beschreven hoe we welke data hebben verzameld en verwerkt. In paragraaf 4 worden de resultaten gepresenteerd. In paragraaf 5 wordt een verklaring gegeven voor de waargenomen ontwikkelingslijnen. Het artikel sluit af met de belangrijkste conclusies.

## 2 Begripsbepaling en typologie

Een concernstructuur is in verschillende opzichten te markeren. Het meest voor de hand

liggend is de markering in termen van de hoeveelheid *zeggenschap* van de organisatiemedewerkers op de verschillende hiërarchische echelons. In jaarverslagen en bedrijfsbrochures vinden we deze opvatting over de structuur terug in het organogram: gesystematiseerde geformaliseerde zeggenschapsverhoudingen tussen organisatiemedewerkers. Een andere markering van de structuur is die waarbij de mate van *divisionalisering* centraal staat.

Door het multinationaliseren van het werkterrein zal de structuur van de onderneming veelal een toename van de ingewikkeldheid laten zien. Immers, naast een functionele dimensie van organiseren (ontwikkelings-, productie- en verkoopactiviteiten) en een produktdimensie van organiseren (bulkprodukten of 'specialties') dient tevens een geografische dimensie in de structuur van de onderneming te worden ingebouwd. Divisionalisering is in veel gevallen de uitkomst om effectief om te gaan met die 'interne complexiteit' waaraan de onderneming wordt blootgesteld. De structuur van een multinationale onderneming kan de vorm aannemen van een functionele structuur, een internationale divisiestructuur, een geografische structuur, een produktdivisiestructuur, een matrixstructuur of een hybride structuur.<sup>3</sup>

### *De functionele structuur*

De functionele concernstructuur is een structuur waarbij de activiteiten naar functies zijn

P.K. Jagersma is werkzaam bij de Vakgroep Bedrijfs-economie, Sectie Organisatie van de Onderneming, Katholieke Universiteit Brabant.

georganiseerd. Hierdoor kunnen Onderzoeks- & Ontwikkelings-, productie- en verkoopdivisies worden onderscheiden. De voeling met de operationele bedrijfsproblematiek – welke naar men mag aannemen op het internationale vlak van groot belang is – komt door het hoge niveau van kosten- en winstverantwoordelijkheid op de tocht te staan. Doordat kennis en expertise vanwege de ver doorgevoerde specialisatie geconcentreerd zijn en regionale coördinatie op deze wijze veelal ondoenlijk is, zal omwille van deze reden veelal worden afgezien van de functionele structuur als concernstructuur voor de multinationale onderneming.

#### *De internationale divisiestructuur*

Bij de internationale divisiestructuur worden alle internationale activiteiten van een onderneming in één enkele divisie geconcentreerd. Op deze manier verschaffen internationale divisies een zekere mate van cohesie aan de internationaal ontplooiende activiteiten. Een andere overweging om de internationale activiteiten in een internationale divisie onder te brengen vindt haar oorsprong in de onbekendheid van veel ondernemingen met de buitenlandse omgeving. In deze situatie gaat de voorkeur van een onderneming niet zelden uit naar een relatief eenvoudige internationale divisiestructuur.

#### *De geografische structuur*

De geografische structuur is een organisatiestructuur waarbij de activiteiten van een onderneming gegroepeerd worden naar de verschillende gebieden waarbinnen de multinationale onderneming opereert. Goederen en diensten kunnen middels deze gedecentraliseerde structuur snel aan veranderende lokale omstandigheden worden aangepast.

#### *De produktdivisiestructuur*

Bij de produktdivisiestructuur zijn de activiteiten van een onderneming in produktdivisies

ondergebracht. Internationale produktmanagers opereren direct onder de concernleiding, die zij rechtstreeks rapporteren over de gang van zaken met betrekking tot het produkt waarvoor zij een mondiale verantwoordelijkheid dragen.

#### *De matrixstructuur*

Multinationale ondernemingen met een matrixstructuur maken gebruik van 'multiple commanding': managers zijn verantwoordelijkheid verschuldigd van door hen ondernomen activiteiten aan twee of meer verschillende superieuren (bijvoorbeeld een landenmanager, een produktmanager of een functionele manager). De matrixstructuur is een structuur die derhalve het midden houdt tussen bijvoorbeeld de gedecentraliseerde geografische structuur en de gecentraliseerde functionele structuur.

#### *De hybride structuur*

Hybride structuren zijn structuren waarbij de bedrijfseenheden zijn georganiseerd rondom tenminste twee regio's, gecombineerd met divisies georganiseerd rondom één (of meerdere) functie(s) en/of produkt(en).<sup>4</sup> Een voorbeeld van een hybride structuur is een structuur bestaande uit vijf divisies, waarbij drie divisies zijn georganiseerd rondom regio's (bijvoorbeeld de divisie 'Azië', de divisie 'Amerika' en de divisie 'Pacific') en twee divisies rondom produkten (bijvoorbeeld de produktdivisie 'Pennen' en de produktdivisie 'Schrijfblokken').

### **3 Data**

De in dit artikel neergelegde inzichten zijn in eerste aanleg het resultaat van een analyse van de jaarverslagen van de vijftientig grootste Nederlandse multinationale ondernemingen over de periode 1965 tot en met 1989. Als steekproefkader fungeerde de top 25 van de top 100 van grootste Nederlandse ondernemingen over 1989 van het financieel-economische magazine FEM.<sup>5</sup> Dit resulteerde in

de volgende onderzoekspopulatie (geordend naar afnemende netto toegevoegde waarde over 1989): Koninklijke Shell, Philips, Unilever, PTT, Akzo, DSM, Hoogovens, KLM, Ahold, Vendex International, Heineken, SHV, Nedlloyd, Sara Lee/DE, Daf, Bührmann-Tetterode, VNU, Stork, Océ-van der Grinten, Van Leer, Elsevier, KNP, HBG, Fokker en Wolters-Kluwer.<sup>6</sup> De samenstelling van de steekproef was divers van aard: zowel goederenondernemingen als dienstenondernemingen waren in de steekproef aanwezig. Daarmee wijkt deze studie af van eerdere studies die de evolutie van concernstructuren tot onderwerp van studie verhieven. Deze studies beperkten zich in de regel tot industriële ondernemingen.<sup>7</sup> In deze studie heeft in eerste instantie een analyse plaatsgevonden van de jaarverslagen van de vijftientwintig voornoemde multinationale ondernemingen over de periode 1965 tot en met 1989. Omdat we niet zelden met 'witte vlekken' geconfronteerd werden<sup>8</sup>, werd eveneens gebruik gemaakt van andere bronnen. Daarbij handelt het vooral om bedrijfsbrochures en interne bedrijfsdocumenten. In een enkel geval kon The Financial Times of Het Financieele Dagblad uitkomst bieden. Aan de hand van telefonische interviews met 'ter-zake-kundigen' (i.e. medewerkers van de betreffende multinationale ondernemingen) werden de meest urgente knelpunten uit de weg geruimd.

#### 4 Resultaten

We zullen de resultaten aan de hand van tabel I bespreken. Aan de hand van deze tabel kan nagegaan worden welke multinationale onderneming op welk moment door welke concernstructuur wordt gekarakteriseerd.

##### *De functionele structuur*

Zoals tabel I laat zien was de afname van de functionele structuur in het oog springend. In 1965 waren nog zeven ondernemingen naar functionele concernstructuren georganiseerd; in 1989 hadden nog maar twee ondernemin-

*Tabel I: De evolutie van de concernstructuren van de vijftientwintig grootste Nederlandse multinationale ondernemingen gedurende de periode 1965 tot en met 1989*

| Jaar:<br>Onderneming<br>(Rangorde<br>1989) | 1965 | 1970 | 1975 | 1980 | 1985 | 1989 |
|--------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| 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    |

Toelichting: F = Functionele structuur; I = Internationale divisiestructuur; G = Geografische structuur; P = Produktdivisiestructuur; M = Matrixstructuur en H = Hybride structuur

gen een functionele concernstructuur. Deze ontwikkeling werd reeds verwacht: naarmate ondernemingen in toenemende mate hun scope multinationaliseren zal de waarschijnlijkheid een functionele concernstructuur aan te treffen afnemen. Functionele concernstructuren zijn door hun sterke specialisatietendens in-

flexibel. Hierdoor waren de PTT, Hoogovens, Nedlloyd, Daf en KNP niet in staat snel en adequaat te reageren op snelle omgevingsveranderingen. Een turbulente omgeving valt moeilijk middels een functionele structuur te bewerken. De PTT, Hoogovens, Nedlloyd en KNP ruilden de functionele concernstructuur in voor een produktdivisiestructuur. Daf ging van de internationale divisiestructuur gebruikmaken. KLM en Fokker bleven de functionele concernstructuur trouw. Dat de KLM en Fokker van de functionele concernstructuur gebruik maken was begrijpelijk, gezien het feit dat deze ondernemingen in een 'relatief' rustige omgeving opereren. De vliegtuig(bouw)-industrie is een industrie waarin produkt- en procescycli elkaar in een relatief (i.e. in vergelijking tot andere bedrijfstakken) minder snel tempo opvolgen. In een omgeving met dergelijke kenmerken is de functionele structuur de meest adequate (i.e. 'het beste op de omgeving toegesneden') concernstructuur. De functionele concernstructuur maakt het dan mogelijk de kosten effectief te bewaken en de efficiëntie op te voeren.

#### *Internationale divisiestructuur*

Multinationale ondernemingen die gedurende de periode 1965 tot en met 1989 van internationale divisiestructuren gebruik gemaakt hebben vallen uiteen in twee groepen:

- ondernemingen die deze concernstructuur trouw blijven c.q. trouw zijn gebleven (Het gaat hier om Heineken, Daf en HBG), en
- ondernemingen die deze concernstructuur niet trouw zijn gebleven (Het gaat hier om VNU, Stork en Elsevier).

Heineken, Daf en HBG hebben gedurende een lange tijd een internationale divisiestructuur gevoerd. Dit hield verband met de relatief geringe omvang van hun buitenlandse activiteiten. Alle buitenlandse activiteiten werden in één divisie ondergebracht (bij Heineken bijvoorbeeld in 'Heineken International'). Het multinationaliseren van de scope werd met name via export en internationale deelnemin-

gen tot stand gebracht. VNU, Elsevier en Stork hadden daarentegen al in een vroeg stadium te maken met een relatief groot buitenlandbedrijf (ondermeer het gevolg van internationale acquisities). Dit relatief omvangrijke buitenlandbedrijf viel moeilijk middels de internationale divisiestructuur te beheersen. Deze ondernemingen kozen dan ook andere concernstructuren (te weten produktdivisiestructuren of hybride structuren). Met uitzondering van Daf is de internationale divisiestructuur een incidentele en tijdelijke concernstructuur gebleken. De internationale divisiestructuur werd vaak gehanteerd om de relatief omvangrijke binnenlandse activiteiten en het relatief geringe aantal buitenlandse activiteiten van elkaar te scheiden. Op deze manier werd een doorzichtiger interne organisatie gecreëerd.

#### *Geografische concernstructuur*

Van Leer, de grootste producent van stalen vaten, vatsluitingen en verpakkingen van metaalfolie ter wereld, heeft zich jarenlang van een geografische concernstructuur bediend. Door de in het bijzonder op lokale basis gestreden concurrentiestrijd waren de activiteiten van Van Leer rondom de bediende regio's georganiseerd; Van Leer heeft lange tijd een indeling naar acht geografische gebiedsdelen (met eigen staven) als uitgangspunt voor de beleidsvorming gehanteerd. Unilever – gedurende de gehele onderzoeksperiode met een produktdivisiestructuur uitgerust – heeft jarenlang gediscussieerd over het al dan niet adopteren van een geografische concernstructuur. Unilever heeft gedurende de jaren tachtig bij wijze van experiment een tijdlang de Europese productie-activiteiten per land georganiseerd. Unilever was aan het einde van de jaren tachtig echter niet gelukkig met dit experiment. Grote concurrenten als Procter & Gamble, Philip Morris en Nestlé bedienden vanuit veel minder fabrieken Europa en profiteerden daarmee van regionale schaalvoordelen. Deze regionale schaalvoordelen diende Unilever door de versnipperde productie-orga-

nisatie te ontberen. De fellere concurrentie op de Europese markt – die in toenemende mate op de factor kosten werd beslecht – was voor Unilever aanleiding het onder de paraplu van de produktdivisiestructuur opgestarte experiment stop te zetten; de concernstructuur was er door het voeren van een omvangrijke lokale geografische divisie bepaald niet doorzichtiger op geworden.

Ook andere multinationale ondernemingen hebben gedurende de onderzoeksperiode herhaaldelijk gediscussieerd over de voor- en nadelen van geografische concernstructuren. Vooralsnog werd voor andere concernstructuren gekozen (in het bijzonder de produktdivisiestructuur of de hybride structuur). Daarmee zien wij niettemin een bevestiging van het streven van de hier bestudeerde ondernemingen, om de geografische dimensie van het 'organiseren van de onderneming' op enigerlei wijze in hun concernstructuren in te passen. Vandaar dat het met het toenemende belang van het buitenlandbedrijf van de meeste van de hier bestudeerde ondernemingen niet ondenkbaar is, dat het aantal geografische concernstructuren in de toekomst wel eens toe zal kunnen nemen.

### *Produktdivisiestructuur*

De produktdivisiestructuur domineert het beeld. Produktdivisiestructuren zijn niet zelden de vervangers van functionele concernstructuren. Zo zijn bijvoorbeeld PTT, Hoogovens, Nedlloyd en KNP van een functionele concernstructuur overgestapt op een produktdivisiestructuur. De produktdivisiestructuur laat een stabiel verloop zien. In 1965 waren elf multinationale ondernemingen georganiseerd naar produktdivisies. In 1989 waren nog steeds elf multinationale ondernemingen georganiseerd naar produktdivisies.

De divisiedirecteuren van de ondernemingen die met een produktdivisiestructuur getooid waren hadden niet alleen een produktverantwoordelijkheid, maar waren eveneens verantwoordelijk voor het optimaliseren van de ren-

dementen op de produktie- en geldmiddelen in de aan hen toegewezen markten. De Raad van Bestuur stelde de richtlijnen op die de directeuren van de produktdivisies (eerder spraken we over 'produktmanagers') moesten helpen om de door hen geformuleerde doelstellingen te realiseren. De Raad van Bestuur gaf de speelruimte voor het beleid van de produktdivisies aan en gaf richting aan het concern door voor de verschillende produktdivisies de respectieve 'marsroutes' in nauw overleg met de divisiedirecties uit te stippen.

Een mooi voorbeeld van een produktdivisiestructuur was de concernstructuur van Bühmann-Tetterode. Aan het einde van de jaren tachtig had Bühmann-Tetterode de beschikking over elf produktdivisies. De directeuren van de produktdivisies hadden zitting in een 'operationele' Raad van Bestuur. De divisiedirecteuren waren verantwoordelijk voor de baten en lasten van de van de produktdivisies deel uitmakende business-units. Ook Stork heeft jarenlang een produktdivisiestructuur gevoerd. De produktdivisiestructuur van Stork was aan het einde van de jaren tachtig rondom drie kernactiviteiten georganiseerd: systemen voor de druk- en coatingindustrie, systemen voor de voedselprocessing- en verpakkingindustrie, en industriële diensten. Onder deze drie produktdivisies ressorteerden elf 'produktgroepen'. De drie produktdivisies waren homogeen ten aanzien van kenmerken als de researchintensiteit, het benodigde werkkapitaal, de geografische scope van de afzetmarkt (mondiaal/lokaal) en de arbeidsintensiteit. Océ-van der Grinten, Hoogovens en DSM hanteerden overeenkomstige richtlijnen voor het bundelen van hun werkmaatschappijen c.q. business-units tot divisies. Océ-van der Grinten was medio 1989 rondom twee kernactiviteiten georganiseerd: produkten ten behoeve van de tekenkamermarkt en produkten ten behoeve van de kantorenmarkt. Hoogovens beschikte vanaf het begin van de jaren tachtig (na de ontvlechting in 1982 uit het Estelverband) over een produktdivisiestructuur ge-



organiseerd rondom 'staal', 'aluminium' alsmede 'overige activiteiten'. DSM was in het midden van de jaren zestig in vier produktdivisies ('chemie', 'koolwinning', 'cokes en gas' en 'diversen'), in het midden van de jaren zeventig in zes produktdivisies ('chemische produkten', 'kunststoffen', 'industriële chemicaliën', 'energie', 'kunststoffenverwerking' en 'bouw') en aan het einde van de jaren tachtig in zeven produktdivisies ('chemicals', 'energy', 'plastic products', 'resins', 'agro', 'elastomers' en 'polymers & hydrocarbons') opgedeeld.

### *Matrixstructuur*

Vanaf 1965 tot en met 1989 waren slechts twee ondernemingen georganiseerd naar matrices: Koninklijke Shell en Philips. Beide ondernemingen hebben consequent van de matrixstructuur gebruik gemaakt. Beide ondernemingen waren georganiseerd rondom de ontwerpdimensies 'produkt' en 'geografie'. De Koninklijke Shell en Philips kenden uit dien hoofde 'landenmanagers' en 'produktmanagers'. Koninklijke Shell heeft twee moedermaatschappijen: 'N.V. Koninklijke Petroleum Maatschappij' en 'The Shell Transport and Trading Company Limited'. Koninklijke Shell is georganiseerd naar:

- 'regio's' (Afrika, Midden-Oosten, Verenigd Koninkrijk & Ierland, Europa, Caraïbisch gebied & Midden- en Zuid-Amerika, Oost-Azië en Australazië) en;
- 'activiteiten' (olie, chemische produkten, grondstoffen- en produktvoorziening, zee-transport, materiaalvoorziening, trade relations, opsporing & winning en research).

De divisies 'olie' en 'chemische produkten' zijn onderverdeeld in de organisatiepoten 'verkoop' en 'verwerking'. De gedecentraliseerde matrixstructuur van de Koninklijke Shell stelt haar in staat door de grote autonomie per land daar olie te kopen, waar dit tegen de laagste kosten gerealiseerd kan worden. De bijzondere eigenschappen van de oliemarkten met hun vele deelmarkten, de verschillende groepen afnemers en de diversiteit van de overheids-

voorschriften maken het voor oliemaatschappijen als Shell noodzakelijk snel en doeltreffend te kunnen reageren op veranderingen die plaatshebben in de markt, onder de afnemers en de politiek. De leiding van de Koninklijke Shell is altijd uitermate tevreden geweest over de matrixstructuur. In het jaarverslag en op persconferenties wordt herhaaldelijk over de effectiviteit van de matrixstructuur bericht.

Waar de leiding van Koninklijke Shell de matrixstructuur onvoorwaardelijk handhaafde, daar twijfelde de leiding van Philips voortdurend aan de effectiviteit van de matrixstructuur. Philips heeft (met name) in het begin van de jaren zeventig problemen gehad met de matrixstructuur. Philips ging in deze periode een fase van *winstloze expansie* in, hetgeen indruiste tegen het beleidsstreven van de toenmalige Raad van Bestuur van Philips: winst en groei. Philips heeft toen serieus overwogen de complexe matrixstructuur in te wisselen voor een meer eenvoudige concernstructuur. Aanvankelijk beoogde Philips een meer gecentraliseerde concernstructuur te institutionaliseren, teneinde meer te kunnen profiteren van de schaalvoordelen van het mondiaal opereren. Door fabrieken niet langer voor de afzonderlijke landen te laten produceren, maar voor het gehele concern te laten produceren, moest de landendimensie aan belang inboeten.

De Philips-leiding stond het 'Ford-model' van produceren voor ogen: fabrieken met een beperkt assortiment maar met een omvangrijke productie. Doelstelling: sneller expanderen en goedkoper (want efficiënter) en daarmee winstgevender produceren. Uitvoering van deze gevorderde plannen zou tot de vervanging van de matrixstructuur hebben geleid. Uiteindelijk heeft Philips besloten in grote lijnen vast te houden aan de toenmalige matrixstructuur.<sup>9</sup> De jarenlange ervaring met het via de matrixstructuur 'organiseren van de onderneming' is hier met name voor verantwoordelijk geweest. De matrixstructuur was onlosmakelijk met Philips verbonden, en behoorde daarmee tot het culturele erfgoed van Philips.

De matrixstructuur van Philips werd vanaf de Tweede Wereldoorlog tot aan het einde van de jaren tachtig gevormd door produkt(ie)-verantwoordelijkheden in de vorm van produktdivisies (door Philips 'hoofdindustriegroepen' genoemd) en verkoopverantwoordelijkheden in de vorm van landenorganisaties (door Philips 'nationale organisaties' genoemd). Halverwege de jaren zestig waren er nog twaalf produktdivisies. Aan het einde van de jaren tachtig waren er nog acht produktdivisies – dan 'produktsectoren' genoemd – over, te weten: verlichting, consumentenprodukten, componenten, kleine en grote huishoudelijke apparaten, medische systemen, industriële systemen, home interactive systems en telecommunicatie- en datasystemen. De verkoopverantwoordelijkheden waren aan het einde van de jaren tachtig in zestig nationale organisaties ondergebracht. Tot de nationale organisaties behoorden handelsactiviteiten en productie-activiteiten. Het aantal nationale organisaties is – in tegenstelling tot het aantal hoofdindustriegroepen – in de loop van de tijd sterk toegenomen. De concernstructuur van Philips was dan ook aan het einde van de jaren tachtig weinig doorzichtig. De Groepsraad (ook wel het 'Group Management Committee' genoemd) was verantwoordelijk voor het formuleren en implementeren van het algemene concernbeleid. De Groepsraad had een integrale verantwoordelijkheid; Het was het hoogste bestuursorgaan dat verantwoordelijk was voor zowel het strategische als het operationele concernbeleid. In de praktijk hield de Groepsraad zich vooral bezig met de afweging van de belangen van de hoofdindustriegroepen en de nationale organisaties. Hoewel het Philips-concern aan het einde van de jaren tachtig nog steeds een matrixstructuur voerde was het opvallend, dat de nationale organisaties (de 'geografische dimensie') in tegenstelling tot de hoofdindustriegroepen (de 'produkt dimensie') niet in de Groepsraad waren vertegenwoordigd. Geen enkel lid van de Groepsraad droeg een specifieke verantwoordelijkheid voor een gegeven regio als Noord-Amerika en Japan. Dit was opvallend, omdat

de Philips-leiding herhaaldelijk benadrukte, dat het juist deze twee regio's waren, waar de mondialiserende concurrentiestrijd beslecht zou worden.

### *Hybride structuur*

Wat het meest opvalt aan de organisatie-ontwikkeling van de vijftientig grootste Nederlandse multinationale ondernemingen is dat de hybride concernstructuur snel aan terrein heeft gewonnen. Was er in 1965 nog maar één multinationale onderneming met een hybride concernstructuur (Bührmann-Tetterode), in 1989 was dit aantal opgelopen tot 7 multinationale ondernemingen. De opkomst van de hybride concernstructuur accentueert een belangrijke trendmatige ontwikkeling. Multinationale ondernemingen wensen meer specifieke concernstructuren te ontwerpen. Concernstructuren moeten in deze gedachtengang eerst en vooral op specifieke marktomstandigheden zijn toegesneden. Multinationale ondernemingen bewandelen daardoor een nieuwe weg: niet langer het adopteren van *standaardstructuren*, maar *ondernemingsspecifieke* structuren. Hybride concernstructuren vormen hiervan het uitgelezen voorbeeld. De grootste Nederlandse multinationale ondernemingen maken met name vanaf het midden van de jaren tachtig steeds vaker van hybride concernstructuren gebruik. Hybride concernstructuren worden in het bijzonder gekenmerkt door een relatief klein hoofdkantoor met een door effectieve coördinatie bijeen gehouden interdependent (in plaats van independent) multinational systeem van vele bedrijfseenheden (i.e. 'divisies', 'groepen', 'sectoren', 'werkmaatschappijen') die rondom functies, regio's of produkten zijn georganiseerd. De hybride concernstructuur wordt dan ook gekenmerkt door de federatieve gedachtengang. Akzo, Ahold, SHV, Van Leer en de drie uitgevers VNU, Elsevier en (Wolters-)Kluwer waren aan het einde van de jaren tachtig op een hybride leest georganiseerd. Deze multinationale ondernemingen hadden produktdivisies en landenorganisaties. Ondanks deze multi-dimensionaliteit stond het

klassieke 'unity-of-command'-principe centraal. Daarmee verschilden de hybride concernstructuren van de matrixstructuren, waarin de multi-dimensionaliteit middels het 'dual-chain-of-command'-principe wordt omarmd.

## 5 Verklaring

De vraag die na de resultaten-analyse opkomt is 'Waarom juist dit beeld?' Daarover valt het een en ander te zeggen. Daarbij is het belangrijk dat we de hier geschetste ontwikkelingen, kenmerkend voor de grootste Nederlandse multinationale ondernemingen, in een internationaal perspectief plaatsen. Daartoe dienen we terug te gaan tot het einde van de jaren zestig. Aan het einde van de jaren zestig en het begin van de jaren zeventig domineerde de wat wel genoemd wordt 'moeder-dochter'-structuur onder Europese multinationale ondernemingen.<sup>10</sup> In deze multinationale ondernemingen werden de relaties tussen het hoofdkantoor en de buitenlandse dochterondernemingen door de respectievelijke president-directeuren tot stand gebracht. Daarmee was deze structuur in hoge mate op een *informele* leest geschoeid: rapportage van de dochterondernemingen geschiedde via de lokale presidenten aan de president-directeur, gesitueerd op het hoofdkantoor van de multinationale onderneming. Amerikaanse multinationale ondernemingen daarentegen kenden een veel *formelere* organisatiestructuur.<sup>11</sup> Reeds vanaf de jaren twintig en dertig waren de Amerikaanse multinationale ondernemingen getooid met een divisionele structuur.<sup>12</sup> Aanvankelijk domineerde de internationale divisiestructuur. Vanaf het einde van de jaren vijftig werd de produktdivisiestructuur echter steeds belangrijker. Amerikaanse multinationale ondernemingen werden al vrij vroeg in hun ontwikkeling beheerst via planning, regels en procedures van een zeer uiteenlopende aard. De Amerikaanse multinationale ondernemingen werden – in tegenstelling tot hun Europese multinationale tegenhangers – geken-

merkt door een hoge mate van organisatie van de internationale informatiestromen. De Europese en Amerikaanse multinationale ondernemingen waren echter aan de hand van meerdere aspecten te contrasteren. Vrijwel alle verschillen waren niettemin terug te voeren op het verschil in de dominante concernstructuur: Europese multinationale ondernemingen met hun 'moeder-dochter'-structuren versus Amerikaanse multinationale ondernemingen met hun internationale divisiestructuren en produktdivisiestructuren. Interessant is nu de positionering van de Nederlandse multinationale onderneming in dit spectrum aan concernstructuren. Het is in het oog springend, dat de Nederlandse multinationale ondernemingen in de hier beschouwde opeenvolgende perioden gekenmerkt werden door een structuur, die afweek van wat het Europese beeld 'voorschreef'. Nederlandse multinationale ondernemingen waren net als Amerikaanse multinationale ondernemingen al in het midden van de jaren zestig niet georganiseerd conform de 'president-to-president'-benadering ofwel de 'moeder-dochter'-structuur, doch georganiseerd rondom functies en produkten. Dit is een opzienbarende conclusie. De verklaring van dit afwijkende beeld moet gezocht worden in de geografische verspreiding van de internationaal ontplooidde activiteiten van de Nederlandse multinationale ondernemingen. Nederlandse multinationale ondernemingen waren in de regel al in een vroeg stadium met produktie-, distributie- en verkoopvestigingen op de Amerikaanse markt vertegenwoordigd.<sup>13</sup> Reeds halverwege de jaren zestig opereerden de meeste van de hier bestudeerde Nederlandse multinationale ondernemingen op grote schaal in de Verenigde Staten. Daar werden de Nederlandse multinationale ondernemingen geconfronteerd met een zeer competitieve omgeving. Deze omgeving stelde hoge eisen aan de informatieverwerkende en coördinerende capaciteiten van de betreffende ondernemingen. De relatief felle concurrentiestrijd in de Verenigde Staten (in vergelijking tot de concurrentiestrijd in Europa) werd voornamelijk veroorzaakt door de actua-



liteit van kopersmarkten (Europa kende in die dagen nog een verkopersmarkt)<sup>14</sup> en het ontbreken van een *negotiated environment* in de Verenigde Staten.<sup>15</sup> De in de Verenigde Staten vereiste, hogere informatieverwerkende capaciteiten van multinationale ondernemingen, gingen gepaard met de noodzaak van een effectieve interne communicatie en coördinatie. Immers, zonder een dergelijke organisationele infrastructuur zou het management van de multinationale onderneming niet tot een optimale allocatie van de bedrijfsmiddelen kunnen komen. 'Amerikanisatie' van de concernstructuren van Nederlandse multinationale ondernemingen vond derhalve al in een vroeg stadium plaats. De grootscheepse introductie van de divisionele structuren vond in de grotere Europese buurlanden in een later stadium plaats. Dit had onder meer te maken met de omvang van de thuismarkten van die (in vergelijking tot Nederland minder open) economieën.<sup>16</sup> Waar Nederlandse ondernemingen al vrij snel geconfronteerd werden met de geringe omvang van de thuismarkt, bood de omvangrijkere Britse en Duitse thuismarkt de daarin opererende ondernemingen meer mogelijkheden voor regionale marktpenetratie en regionale marktontwikkeling. Door deze vroege adoptie van de divisionele concernstructuren werden Nederlandse multinationale ondernemingen zelden geconfronteerd met contra-productieve *afstemmingsproblemen* tussen de concernstructuren en concernstrategieën.<sup>17</sup> Toen halverwege de jaren zestig een nieuwe diversificatiebeweging van zich deed spreken, waren de structuren van de hier bestudeerde Nederlandse multinationale ondernemingen voor het merendeel gedivisionaliseerd. Afstemmingsproblemen, culminerende in allocatieve efficiëntieverliezen, waren slechts bij hoge uitzondering actueel. Voor de meer centraal geleide en sterk familiale multinationale ondernemingen uit het Verenigd Koninkrijk en Italië vormde deze diversificatietrend uit organisatorisch oogpunt bijvoorbeeld een veel groter probleem.<sup>18</sup> Waar Nederlandse multinationale ondernemingen door hun divisionele structuren gedecentraliseerd waren en

daarmee wendbaar en goed geëquipeerd om snel te kunnen reageren op omgevingsontwikkelingen, moesten de traditioneel gecentraliseerde multinationale ondernemingen uit de voornoemde landen deze wendbaarheid en equipering niet zelden ontberen. Incidentele gevallen daargelaten kunnen we dan ook stellen, dat Nederlandse multinationale ondernemingen vanuit het perspectief van de concernstructuur goed waren toegerust om om te gaan met de turbulente veranderingen in technologie en markt zoals die zich vanaf de jaren zestig voordeden. Kortom: de relatief vroege adoptie van de divisionele structuren onder de op deze plaats bestudeerde Nederlandse multinationale ondernemingen moet vooral worden toegeschreven aan de felle concurrentie die deze ondernemingen op de Amerikaanse markt ondervonden. Daarmee stemmen onze resultaten overeen met die van andere onderzoekers, die ook tot de conclusie komen, dat een felle concurrentie niet zelden leidt tot veranderingen in de concernstructuur.<sup>19</sup>

## 6 Conclusies

De belangrijkste conclusies van dit onderzoek zijn dat de functionele structuur terrein verliest, de internationale divisiestructuur nooit een rol van betekenis heeft gespeeld, de geografische structuur voornamelijk van ondergeschikt belang is, de produktdivisiestructuur de belangrijkste concernstructuur is, matrixstructuren slechts hoogst zelden worden waargenomen (alleen bij Shell en Philips) en dat hybride structuren steeds belangrijker worden. Figuur I (zie pag. 188) geeft een overzicht van de dominante ontwikkelingsgang zoals die zich gedurende de periode 1965 tot en met 1989 heeft voltrokken.

Opvallend is dat veel van de hier bestudeerde ondernemingen momenteel worstelen met hun concernstructuren. Diverse multinationale ondernemingen verkeren in een herstructureringsfase. Andere staan op het punt om via reorganisatie-operaties schoon schip te maken met structuren die niet langer zijn toege-

Figuur 1: De dominante ontwikkelingsgang van de concernstructuren van de vijftientig grootste Nederlandse multinationale ondernemingen gedurende de periode 1965 tot en met 1989

| 1965                            |        | 1989                     |
|---------------------------------|--------|--------------------------|
| Functionele concernstructuur    | —————> | Produktdivisie-structuur |
| Internationale divisiestructuur | —————> | Geografische structuur   |
| Produktdivisie-structuur        | —————> | Produktdivisie-structuur |
|                                 |        | Hybride structuur        |
| Matrixstructuur                 | —————> | Matrixstructuur          |

sneden op de eisen die vanuit de omgeving op de multinationale onderneming afkomen. Multinationale ondernemingen die hun structuren niet afstemmen op omgevingsontwikkelingen lopen het reële risico een 'speelbal' te worden van die omgevingsontwikkelingen.

## Literatuur

- Ahold, jaarverslagen 1965–1989.  
 Akzo, jaarverslagen 1965–1989.  
 Bartlett, C.A. (1986), Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge, pp. 367–401 in: M.E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.  
 Brooke, M.Z. en H.L. Remmers (1970), *The Strategy of Multinational Enterprise*, Elsevier.  
 Bührmann Tetterode, jaarverslagen 1965–1989.  
 Caves, R.E. (1980), Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure, *Journal of Economic Literature*, Vol. 18, Maart: pp. 64–92.  
 Chandler, A. (1961), *Strategy and Structure*, MIT Press.  
 Daf, jaarverslagen 1965–1989.  
 De Nederlandsche Bank, jaarverslagen 1965–1989.  
 DSM, jaarverslagen 1965–1989.  
 Elsevier, jaarverslagen 1965–1989.  
 Fokker, jaarverslagen 1965–1989.  
 Franko, L.G. (1976), *The European Multinationals*, Harper & Row.  
 Franko, L.G. (1976), The Move Toward a Multidivisional Structure in European Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 493–506.  
 HBG, jaarverslagen 1965–1989.  
 Heineken, jaarverslagen 1965–1989.  
 Hoogovens, jaarverslagen 1965–1989.  
 Jagersma, P.K. (1992), *Het management van multinationale ondernemingen: de concernstructuur*, Tilburg University-Research Memorandum, Oktober: pp. 1–50.

- Jagersma, P.K. (1993), Bedrijven, concurrentie en trends, pp. 3–7 in: *Trends in de theorie en praktijk van de bedrijfseconomie*, Rotterdam, Tinbergen Instituut.  
 Jagersma, P.K. (1994), *Strategieën van Nederlandse multinationale ondernemingen*, Academic Service, Schoonhoven.  
 KLM, jaarverslagen 1965–1989.  
 KNP, jaarverslagen 1965–1989.  
 Nedlloyd, jaarverslagen 1965–1989.  
 Océ-van der Grinten, jaarverslagen 1965–1989.  
 Philips, jaarverslagen 1965–1989.  
 PTT, jaarverslagen 1965–1989.  
 Sara Lee/DE, jaarverslagen 1965–1989.  
 Scott, B.R. (1973), The Industrial State: Old Myths and New Realities, *Harvard Business Review*, Vol. 51, nr. 2, Maart-April: pp. 133–148.  
 Shell, jaarverslagen 1965–1989.  
 SHV, jaarverslagen 1965–1989.  
 Stopford, J.M. en L.T. Wells (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books.  
 Stork, jaarverslagen 1965–1989.  
 Unilever, jaarverslagen 1965–1989.  
 Van Leer, jaarverslagen/jaargegevens 1965–1989.  
 Vendex International, jaarverslagen/jaargegevens 1965–1989.  
 VNU, jaarverslagen 1965–1989.  
 (Wolters-) Kluwer, jaarverslagen 1965–1989.

## Noten

- 1 De auteur is de in het onderzoek bestudeerde ondernemingen veel dank verschuldigd voor hun medewerking. Zonder deze medewerking was het niet mogelijk geweest dit onderzoek bevredigend af te ronden. Ook ben ik De Nederlandsche Bank erkentelijk voor de geleverde statistieken. Tot slot ben ik Prof. Dr. S.W. Douma en de redactie van het MAB erkentelijk voor geleverd commentaar op een eerder concept.
- 2 Deze constatering wordt gedaan door C.A. Bartlett in 'Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge', pp. 367–401 in M.E. Porter [ed.], 'Competition in Global Industries', Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- 3 Zie P.K. Jagersma, 'Het management van multinationale ondernemingen: de concernstructuur', Tilburg University, FEW/Research Memorandum, Oktober 1992.
- 4 Definitie p. 3 uit P.K. Jagersma, 'strategieën van Nederlandse multinationale ondernemingen', Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- 5 Het gaat bij deze top 100 om de *meest verdienende* ondernemingen. 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).
- 6 Omdat Wolters-Kluwer recentelijk (1987) is ontstaan uit de fusie tussen Wolters-Samsom en Kluwer, zijn wij uitgegaan van Kluwer, daar dit bedrijf ten tijde van de fusie de grootste was in termen van de gerealiseerde jaaromzet.

7 Zie bijvoorbeeld J.M. Stopford en L.T. Wells, 'Managing the Multinational Enterprise', Basic Books, 1972.

8 Vooral voor de periode 1965–1970 was het niet altijd mogelijk de jaarverslagen van de multinationale ondernemingen te bemachtigen. Indien de universiteitsbibliotheken van de Katholieke Universiteit Brabant, Erasmus Universiteit Rotterdam en de Rijksuniversiteit Groningen (in die volgorde werden de bibliotheken geconsulteerd) niet in staat waren de gewenste jaarverslagen te leveren, werd contact opgenomen met de betreffende multinationale ondernemingen.

9 Zie Jagersma (1994). Ibid..

10 Zie L.G. Franko, 'The European Multinationals', Harper & Row, Londen, 1976.

11 Zie A.D. Chandler, 'Structure and Strategy', MIT Press, 1961.

12 Zo adopteerden E.I. du Pont de Nemours & Co. en General Motors Corporation al vrij snel na Wereldoorlog I de produktdivisiestructuur. De Standard Oil Company betrok vanaf 1925 deze structuur, terwijl Sears, Roebuck and Company vanaf 1929 gebruik maakte van de produktdivisiestructuur. Ook ondernemingen als B.F. Goodrich, Westinghouse Electric en Union Carbide & Carbon adopteerden reeds gedurende de periode 1925–1932 produktdivisiestructuren. Zie Chandler (1961). Ibid.

13 Vanwege de incidentele weergave van de in de jaarverslagen gepresenteerde geografische omzetverdelingen was het niet mogelijk hieromtrent sluitende tabellen te presenteren. Om deze constatering toch enigszins 'hard' te maken hebben we onze toevlucht gezocht tot een analyse van de jaarverslagen van De Nederlandsche Bank over de periode 1965–1989. Uit deze analyse – die dus niet differentieert naar grote en kleine multinationale ondernemingen – blijkt dat de directe buitenlandse investeringen al gedurende een lange periode voor een belangrijk deel in de Verenigde Staten zijn geconcentreerd. Schommelde bijvoorbeeld het aandeel van de Verenigde Staten in de totale directe buitenlandse investeringen halverwege de jaren zestig rond de 10 procent, tegen het einde van de jaren tachtig was dit aandeel opgelopen tot ongeveer een derde van de totale directe buitenlandse investeringen. Opmerkelijk is het aandeel van de grootste buitenlandse investeerders in het totaal van de directe buitenlandse investeringen. In bijvoorbeeld 1983 waren de tien grootste buitenlandse investeerders verantwoordelijk voor 75 procent van het totaal van de in dat jaar door Nederlandse

ondernemingen geëffectueerde directe buitenlandse investeringen. Verder blijkt dat de directe buitenlandse investeringen in toenemende mate uitgaan naar ontwikkelde landen in het algemeen en de Verenigde Staten in het bijzonder. De Verenigde Staten is aantrekkelijk voor Nederlandse multinationale ondernemingen gezien de omvangrijke (homogene) omvang van de afzetmarkt, de hoge 'kennisdichtheid', de ver doorgevoerde vrije marktorientatie en de politieke stabiliteit, alle factoren die van wezenlijk belang zijn voor het realiseren van lange termijn investeringen.

14 Zie B.R. Scott, 'The Industrial State: Old Myths and New Realities', Harvard Business Review, Vol. 51, p. 133–148, Maart/April, 1973.

15 Dat de Amerikaanse markt in die dagen competitiever was, is door diverse onderzoekers onderschreven. Zie bijvoorbeeld L.G. Franko, 'The Move Toward a Multidivisional Structure in European Organizations', in Administrative Science Quarterly, Vol. 19, p. 493–506, 1976. 'Negotiated environment' betekent – vrij geïnterpreteerd – 'beschermde markt'. Volgens Franko speelde deze negotiated environment een belangrijk rol bij het temporiseren van de grensoverschrijdende concurrentie in Europa. De negotiated environment uitte zich volgens Franko in Europa in een diversiteit van nationale en internationale kartelovereenkomsten, gemeenschappelijke buitentarieven jegens niet tot de EG behorende multinationale ondernemingen en horizontale fusies die resulteerden in nationale monopolies. Het einde van de negotiated environment werd ingeluid door zowel institutionele veranderingen (denk aan het succesvolle optreden van de GATT) als het toenemen van de intensiteit van de grensoverschrijdende concurrentiestrijd in Europa (door de toenemende penetratie van Amerikaanse en Japanse – grote en kleine – ondernemingen).

16 Zie M.Z. Brooke en H.L. Remmers, 'The Strategy of Multinational Enterprise', Elsevier, 1970.

17 In zijn standaardwerk benadrukt Chandler (1961) (Ibid.) de negatieve effecten die van een dergelijke afstemmingsproblematiek uitgaan. Het niet adequaat op elkaar afgestemd zijn van de structuur en de strategie resulteert in economische inefficiëntie.

18 Zie R.E. Caves, 'Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure', in Journal of Economic Literature, Vol. 18, p. 64–92, Maart, 1980.

19 Zie bijvoorbeeld Scott (1973). Ibid.