



Welkom in 'de matrix'!

Onlangs woonden we een conferentie bij over de verschillende organisatiestructuren in bedrijven. Met de globalisatie ziet men meer en meer grensoverschrijdende matrixorganisaties ontstaan. De idee van de matrixorganisatie is om een organisatie op te zetten die aangepast is aan de internationalisering, waarin de *account manager* in Duitsland zich gaat bezighouden met de account van Adidas over de hele wereld. Hij rapporteert niet aan de Duitse country manager, maar aan de *vice-president 'sales'* die centraal in Engeland of in de Verenigde Staten zit. Zijn marketingcollega in Duitsland rapporteert evenmin aan de country manager, maar aan de vice-president marketing in nog een ander land. De country manager moet zijn objectieven realiseren zonder hiërarchische controle over het personeel dat actief is in zijn land. Dit kan tot behoorlijk wat frustraties leiden bij deze country managers. Een matrixorganisatie kan een succes blijken wanneer ze zich tot grote *multinationals* richt. Maar die zijn zelden het enige type klant van een bedrijf.

Men vindt met name bij onze klanten meer en meer een commerciële segmentatie, met een verkoopsteam dat verantwoordelijk is voor de grote bedrijven en een ander voor de kleine en middelgrote bedrijven (KMO's). Hoe gaat men de grens tussen deze twee werelden vastleggen? Bijvoorbeeld: voor HP is een KMO een bedrijf van minder dan 500 werknemers. Dat is logisch in de Verenigde Staten, maar is dat in België ook nog relevant?

Andere bedrijven baseren zich op de omzet om de markt te verdelen. Maar veel organisaties hebben geen echte omzet: denk maar aan de overheid, ziekenhuizen, verzekeringen en zelfs banken. Anderen willen hun omzet dan weer niet publiceren.

Het heeft wel zin om de geconsolideerde omzet te gebruiken in een 'globale' segmentatie als u een internationale top-1.000 wil samenstellen. Het is delicaat om dit lokaal te gebruiken, aangezien de omzet per land minder consistent is. Een omzet komt overeen met het resultaat van een maatschappij (juridi-

sche en legale structuur), die niet noodzakelijk een geografische limiet heeft. En de omzet is vaak verdeeld over verschillende delen van de groep, alleen al om fiscale redenen.

Voor bedrijven als het onze, die informatica- en telecombedrijven helpen om nieuwe klanten te vinden, zorgen deze matrixorganisaties geregeld voor heel wat hoofdbrekens. Neem nu dat bedrijf dat zich via zijn *call center* in Dublin op bedrijven met minder dan 200 werknemers richt, via partners de bedrijven van 200 tot 500 werknemers benadert, en ten slotte heeft het bedrijf lokale verkopers voor de grote accounts, de bedrijven met meer dan 500 werknemers. Dan blijkt dat het

call center in Dublin voor het Franstalige deel van België een beroep doet op Fransen en voor Vlaanderen op Nederlanders. De efficiëntie van die keuze, zogezegd economischer dan een lokale speler, is gekend. Het is inderdaad minder duur, maar de fameuze ROI staat nog ter discussie.

Heel die geniale commerciële indeling zou gebaseerd moeten

zijn op CRM-software die een optimale commerciële dekking garandeert. Maar in werkelijkheid weet niemand nog wie geprospecteerd moet worden, aangezien het fameuze CRM nooit *up-to-date* is. En als u een contract tekent met DHL in Zaventem, zullen uw Amerikaanse collega's het contract opeisen aangezien DHL al toegekend was aan een Amerikaanse verkoper. U zult ook de Duitsers die verantwoordelijk zijn voor de Deutsche Post dit contract met DHL zien opeisen, waarna niet alleen uw lokale contract in rook opgaat maar ook uw motivatie. Men komt soms in die een beetje surrealistische situatie waarin u niet meer weet wie te prospecteren, of erger nog: dat uw concurrent uiteindelijk uw collega is in een ander land!

Wie zijn deze consultants die zulke matrices uittekenen? Passen die dat ook toe op hun eigen organisaties, of enkel bij klanten? Los van de theorie blijft de realiteit dat de country managers hun weg moeten vinden met veel pragmatisme, want zichzelf worden wel geëvalueerd op een organisatie met een heel reëel P&L (*profit & loss*)-plan. ■

“Men komt soms in een
surrealistische situatie waarin
uw concurrent uw collega
is in een ander land!”

PIERRE MERCIER,
managing director
COMPUTER PROFILE
pierre@computerprofile.be

BRUNO VAN MARSENILLE,
managing director
SIZE COMMUNICATION
Bruno@sizecom.be