

BEDRIJFSFUNCTIES EN WERKWIJZEN OPNIEUW UITVINDEN

VAN DE HOOFDREDACTIE

Marketing, R&D en Human Resources zijn de ‘corporate functions’ waarvan wel wordt gezegd dat CEO’s er het minst tevreden over zijn: ze zouden tekortschieten in hun effectiviteit en anders wel in het aantonen ervan. Het paradoxale is dat CEO’s juist op de bijdragen van deze functies een groot beroep doen: om de omzet te verhogen, om te innoveren en om daarbij de juiste mensen in te zetten. Maar trekken ze er zelf wel voldoende aan, en op de goede manier?

Binnen de vakgebieden en beroepsgroepen die aan genoemde bedrijfsfuncties zijn gekoppeld, wordt veel aandacht besteed aan het heroverwegen en opnieuw uitvinden van de eigen bijdrage en het samenspel met andere functies. De eerste drie bijdragen aan dit nummer laten dat voor elk van de drie genoemde functies zien.

Het zijn, wellicht niet verwonderlijk gezien de aard van de beestjes, de marketeers die zich van de drie bijbehorende beroepsgroepen het meest op de borst kloppen. Gordon & Perrey vinden dat er op marketinggebied grote vorderingen worden gemaakt op een vijftal punten: wetenschappelijkheid, inhoud, verhaal, snelheid en eenvoud. Waar of niet waar: aan de hand van deze vijf punten kunt u in ieder geval de kwaliteit van de marketingfunctie in uw eigen bedrijf toetsen – en waarschijnlijk ook die van andere bedrijfsfuncties als R&D en HR. Hannon, Smits & Weig reiken de R&D-functie een nieuwe methode aan om haar productiviteit te meten, een formule waarmee zij in ieder geval de toets van eenvoud en snelheid kan doorstaan. Charan, Barton & Carey wijden een kritische beschouwing aan de HR-functie en met name de rolvervulling van de Chief HR Officer. De kwaliteit daarvan hangt naar hun zeggen volledig af van de opstelling en de inzet van de CEO! Hij/zij is ervoor verantwoordelijk dat de HR-functie naar een hoger plan wordt getild en dat de CHRO een drietal cruciale bijdragen levert: prognoses maken, problemen ontleden en personele maatregelen aanbevelen die waarde toevoegen voor de onderneming.

Binnen R&D wordt al lang veel gewerkt met projectteams en binnen Marketing en HR gebeurt dat ook steeds meer. Een schone zaak, maar winst kan vaak nog worden geboekt in het projectmatig werken zelf. Daarom verkennen we in dit nummer nieuwe inzichten binnen projectmanagement. Inzichten die ook op andere dan de hier besproken bedrijfsfuncties van toepassing kunnen zijn. Dohmen behandelt de problematiek van projecten die disproportioneel snel worden uitgevoerd: onder welke voorwaarden is hoge snelheid mogelijk en verantwoord? Uijl & Licht introduceren de begrippen ‘creatiemacht’ en ‘opdrachtgevend systeem’ en kijken vooral naar de samenwerking met ‘stakeholders’. Ramakers, Janssen & Van den Besselaar presenteren de Story Flow-methode, waarmee de leden van een projectgroep samen resultaten bereiken door verhalend te werken en te denken.

Last but not least: bij al die nieuwe werkwijzen past ook een nieuwe manier van het aansturen van de prestaties van de mensen die er invulling aan moeten geven. Traditionele systemen voor prestatiesturing bevorderen noch de betrokkenheid noch het prestatievermogen van de medewerkers. Er is, zo stellen Buckingham & Goodall in hun bijdrage, behoefte aan een meer flexibele, actuele en geïndividualiseerde aanpak. Een aanpak die zich richt op de prestaties van morgen in plaats van de beoordeling van die van gisteren en die voldoet aan eisen als snelheid en aanhoudend leren. Bij Deloitte zijn ze bezig zo’n aanpak uit te vinden.

Peter Schramade

