

Voorwoord Prestatiemanagement

Het tijdperk van de extreme concurrentie is aangebroken

André de Waal

Prestatiemanagement is een van de belangrijkste en meest effectieve hulpmiddelen van de hedendaagse manager. Deze special geeft ideeën en handreikingen om weerstand te bieden aan de continue druk van de omgeving en de toenemende eisen van alle stakeholders. Competitief voordeel bereik je niet alleen met een geïntegreerde managementplanning- en controlcyclus, de kloof tussen strategie en praktijk moet ook worden overbrugd. Daarbij is aandacht voor budgetteren en prestatiebeloning en -meting onontbeerlijk. Een onderzoek naar het prestatieproces van goed presterende organisaties laat zien hoe die omgaan met extreme concurrentie.

Prestatiemanagement is weer helemaal in. Hoe dat komt? Kijk maar eens naar de volgende recente feiten uit de *business world* waar u wellicht van zult opschrikken:

- Er is de laatste vijf jaar meer aandeelhouderswaarde vernietigd door mismanagement, verkeerde beslissingen en slechte uitvoering van de strategie, dan door alle recente schandalen gecombineerd.¹
- De gemiddelde tijd dat een Europese directeur/CEO doorbrengt in de toppositie is inmiddels afgenomen van tien jaar twee decennia geleden tot twee en een half jaar op dit ogenblik.²
- De gemiddelde tijd waarin organisaties hun leidende posities in hun industrie verliezen is de laatste twee decennia gehalveerd. Tegelijkertijd bestaat een organisatie, ongeacht haar grootte, tegenwoordig gemiddeld niet langer dan 12,5 jaar.³
- Zeventig procent van de Nederlandse bevolking vindt de overheid niet erg effectief en verliest daardoor steeds meer het vertrouwen in deze instantie. Nagenoeg hetzelfde aantal overheidsfunctionarissen is overigens dezelfde

mening toegedaan! Het vertrouwen in het bedrijfsleven is afgenomen van 60 procent in 1980 tot 40 procent in 2000, terwijl maar 28 procent van de bevolking erop vertrouwd dat management de waarheid vertelt (wat overigens nog altijd 10 procent hoger is dan het vertrouwen in politici).⁴

- Van de recente fusies en overnames hebben slechts de recente 17 procent daadwerkelijk waarde toegevoegd aan de gecombineerde organisatie, 30 procent had nagenoeg geen effect, terwijl 53 procent zelfs waarde vernietigde.⁵
- Het overgrote deel van de organisaties, die zich in een crisis bevinden, is in deze situatie beland door interne factoren. Hier zijn disfunctioneel management (48 procent van de gevallen) en inadequate managementinformatiesystemen (42 procent) de meest voorkomende redenen.⁶

Wat hebben deze feiten gemeenschappelijk? Ze zijn allemaal indicaties dat organisaties, zowel profit als non-profit, scheuren beginnen te vertonen onder de continue druk van de omgeving en

Dr. A.A. de Waal MBA is zelfstandig organisatieonderzoeker en organisatieadviseur. Daarnaast is hij associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management. Hij publiceert regelmatig over prestatieproces en organisatieverbetering.
www.andredewaal.nl
andredewaal@planet.nl

de toenemende eisen van alle stakeholders. Het wordt gezegd dat nu het tijdperk van de extreme concurrentie is aangebroken, waarin de gecombineerde krachten van globalisatie, nieuwe technologieën, interconnectiviteit, economische liberalisatie, demografische ontwikkelingen, de toenemende kloof tussen rijk en arm, verslechterend milieu, en het tekort aan hoogontwikkelde werknemers ('de immateriële activa'), het leven voor organisaties moeilijker dan ooit tevoren maakt.⁷ Sinds het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw beweren managementauteurs al dat de wereld steeds dynamischer, turbulenter, onvoorspelbaarder en concurrerender wordt. Het schijnt dat Jack Welch, ex-CEO van General Electric, eens gezegd heeft dat die jaren tachtig een 'white-knuckle' decennium van intensiverende concurrentie zou worden en dat de jaren negentig nog moeilijker beloofden te worden. In retrospect kunnen we stellen dat de jaren een 'piece of cake' waren in vergelijking tot wat er nu allemaal gebeurt in zowel de wereld als het bedrijfsleven.

Omdat het de taak van iedere manager is om de doelstellingen van de organisatie te helpen bereiken door uitstekende resultaten te behalen met zijn organisatie-eenheid, staat hij onder grote druk om kordaat om te gaan met bovenstaande ontwikkelingen. Een van de hulpmiddelen waar veel managers zich toewenden om hen te helpen 'in hun strijd' is prestatie management. Immers, er komt steeds meer bewijs dat effectieve managementtechnieken organisaties een competitief voordeel kunnen geven, en van die technieken is prestatie management een van de effectiefste.⁸ Alle reden dus om in een aantal artikelen de laatste stand van zaken op het gebied van prestatie management de revue te laten passeren. Het overzicht wordt afgetrapt door *Wouter ten Have* die beschrijft hoe een geïntegreerde managementplanning- en controlcyclus een organisatie daadwerkelijk op weg helpt naar goede resultaten. Vervolgens neemt *Leo Kerklaan* een deel van de cyclus onder de loep, namelijk het strategieproces. Hij laat zien hoe de techniek van *strategy mapping* organisaties kan helpen de kloof tussen strategie en praktijk te dichten. Een proces uit de cyclus dat de laatste tijd zwaar onder vuur ligt, is

het budgetteren. *Frank Hartmann* betoogt dat, ondanks alle retoriek van met name de beyond-budgetingadepten, het nog veel te vroeg is om het budgetteringsproces af te schaffen. Een ander proces dat recentelijk veel aandacht heeft gekregen, is het toepassen van de prestatiebeloning. *Michael Corbey* constateert dat prestatiebeloning en de daarbij behorende prestatie meting nog vaak zo subjectief is dat de bewering dat een prestatiebeloning heden ten dage objectief en makkelijk toe te passen is, gewantwoord moet worden. Het overzicht wordt afgesloten door ondergetekende die de resultaten van een onderzoek naar het prestatie managementproces van goed presterende organisaties, de zogenoemde High Performance Organizations, beschrijft. De auteurs hopen met hun bijdragen de lezers een aantal ideeën en handreikingen te hebben gedaan die kan helpen met het bereiken van (nog) betere prestaties.

Noten

1. P. Kocourek, J. Newfrock en R. Van Lee, 'SOX rocks, but won't block shocks', *Strategy + Business*, 38, Spring 2005.
2. *Tijdschrift Controlling*, 'Slechts tweederde directeurs zeker van baan', Research Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen, 2005; B. Rost van Tonningen, 'Wat is anno 2002 de Boardroom Agenda?', *M@n@gement*, 2002.
3. W.I. Huyett en S. P. Viguerie, 'Extreme competition', *McKinsey Quarterly*, 1, 2005; R. Foster en S. Kaplan, *Creative destruction. Why companies that are built to last underperform the market – and how to successfully transform them*, Doubleday, New York, 2001; E. de Rooij, *A brief desk research study into the average life expectancy of companies in a number of countries*, Stratix Consulting Group, Amsterdam, 1996.
4. McKinsey & Company, *21minuten.nl*. Research McKinsey & Company, The Netherlands, 2005; C. Morton, *By the skin of our teeth. Creating sustainable organisations through people*, Middlesex University Press, Londen, 2003.
5. KPMG, *Mergers and acquisitions global research report*, KPMG, Londen, 1999.
6. H.C. van Eyck van Heslinga, *Hands-on crisis management*, Kluwer, Deventer, 2002.
7. W.I. Huyett en S.P. Viguerie, 'Extreme competition', *McKinsey Quarterly*, 1, 2005; P.A. Laudicina, *World out of balance. Navigating global risks to seize competitive advantage*. McGraw Hill, New York, 2005.
8. E.E. Lawler III, S.A. Mohrman en G.E. Ledford jr., *Strategies for high performance organizations – The CEO report*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998; A.A. de Waal, *Prestatiegericht gedrag*, Kluwer, Deventer, 2003.