EXCELLENTE STRATEGIE EXECUTIE

18 BEST PRACTICES VOOR STRATEGIE EXECUTIE

STRATEGIE EXECUTIE ALS CONCURRENTIEVOORDEEL

STRATEGIE EXECUTIE IS CRUCIAAL VOOR IEDERE ORGANISATIE

- In de huidige economische realiteit is een goede strategie niet meer voldoende.
- Om succesvol te blijven moeten organisaties hun strategie continue aanpassen aan de steeds veranderende omgeving.
- De strategie moet worden omgezet in duurzame verbetering van bedrijfsprestaties ten aanzien van klanten en concurrenten.
- Zelfs de beste strategie heeft pas waarde wanneer deze daadwerkelijk wordt uitgevoerd in de organisatie.

DE MEESTE STRATEGIE EXECUTIES MISLUKKEN

MEESTERSCHAP IN STRATEGIE EXECUTIE

Bedrijven realiseren gemiddeld maar 63 % van de beloofde financiële prestaties van de strategie.
Harvard Business Review

82% van Fortune 500 CEOs vindt hun organisatie effectief in strategische planning. Slechts 14% is van mening effectief te zijn in strategie executie.
Forbes Magazine

Excellente executie is wereldwijd de nummer één uitdaging voor corporate bestuurders.
Harvard Business Review

50% van goed opgestelde strategieën is niet in staat om de verwachte resultaten te behalen door matige executie.
Harvard Business Review

Tweederde tot drievierde van grote organisaties worstelen met de implementatie van hun strategie.
Harvard Business Review

HET STRATEGIE EXECUTIE PROBLEEM

MEESTERSCHAP IN STRATEGIE EXECUTIE

- **De al te vaak voorkomende mislukking om verandering te realiseren nadat een schijnbaar levensvatbaar strategisch plan is ontwikkeld.**
  - De meerderheid van strategieën falen in de executie fase.
  - Veel organisaties hebben een fundamentele breuk tussen de ontwikkeling van hun strategie en de uitvoering ervan.
- **Strategie executie is wereldwijd een topprioriteit van topmanagers.**
  - Focus van wetenschappers en managers op strategieontwikkeling terwijl de echte uitdaging in strategie executie is.

70 A 90 % VAN ORGANISATIES SLAGEN ER NIET IN OM HUN STRATEGIE EFFECTIEF UIT TE VOEREN.

HET STRATEGIE EXECUTIE MODEL

DE VIJF BOUWSTENEN VAN SUCCESVOLLE STRATEGIE EXECUTIE

HET STRATEGIE EXECUTIE MODEL

18 BEST PRACTICES VOOR SUCCESVOLLE STRATEGIE EXECUTIE

SUCCESFACTOREN

1. STRATEGIE
   1. FORMULEER EEN VISIE
   2. ONTWIKKEL DE STRATEGIE
   3. BETREK MEDEWERKERS
   4. ZORG VOOR COMMITMENT
2. EXECUTIE
   1. SCHRIJF EEN IMPLEMENTATIE PLAN
   2. BENOEM EEN IMPLEMENTATIELEIDER
   3. COMMUNICEER DE STRATEGIE
   4. BEHAAL ZICHTBARE RESULTATEN
3. ORGANISATIE
   1. ONTWERP EEN DECENTRALE STRUCTUUR
   2. CREEER EEN ANGSTVRIJE CULTUUR
   3. LINK STRATEGIE EN PROCESSEN
   4. HOU REKENING MET KANTOORPOLITIEK
4. MENSEN
   1. ZORG VOOR DE JUISTE MENSEN
   2. GEBRUIK PEOPLE SKILLS
   3. EMPOWER MEDEWERKERS
   4. ONTWIKKEL MEDEWERKERS
5. SYSTEMEN
   1. BOUW EEN MANAGEMENT CONTROL SYSTEEM
   2. BOUW EEN BELONINGSYSTEEM

STRATEGIE EXECUTIE SUCCES

HET STRATEGIE EXECUTIE MODEL

ONTWIKKEL DE STRATEGIE

FORMULEER EEN AANTREKKELIJKE VISIE

ONTWIKKEL DE STRATEGIE

1

STRATEGIE

- **Strategie executie begint met de ontwikkeling van een duidelijke en aansprekende strategische visie.**
  - Succesvolle organisaties hebben een stabiele visie terwijl haar strategie en activiteiten continue veranderen.
- **De visie is eenvoudig te begrijpen voor medewerkers en externe stakeholders.**
  - De visie beschrijft de gewenste toekomstige staat van de organisatie en geeft richting aan de strategie en executie.
- **De visie is ambitieus maar haalbaar en realistisch.**
  - Visies zijn vaak ambitieus om acceptatie te verkrijgen maar leiden vaak tot teleurstelling tijdens de uitvoering.

ONTWIKKEL EEN UITVOERBARE STRATEGIE

ONTWIKKEL DE STRATEGIE

2

STRATEGIE

- **Formuleer een goed uitgedachte en duidelijke strategie die in staat is om de strategische visie te realiseren.**
  - De strategie heeft duidelijke en concrete doelstellingen.
  - De strategie is makkelijk uit te leggen en te begrijpen.
- **Organiseer jaarlijkse bijeenkomsten om de prestaties van de strategie te evalueren en zo nodig aan te passen.**
  - Een strategie moet continue worden gemonitord en bijgesteld om in te blijven spelen op gewijzigde omstandigheden.
  - Een strategie is nooit af.

Geen executie kan een strategie redden die niet goed is uitgedacht.

BETREK MEDEWERKERS IN STRATEGIEVORMING

ONTWIKKEL DE STRATEGIE

3

STRATEGIE

- **Stimuleer de continue participatie van iedereen die in staat is om bij te dragen aan de strategie en de uitvoering ervan.**
  - Betrekken van medewerkers verbetert de communicatie, acceptatie en uitvoering van de strategie.
- **Inspraak van medewerkers heeft vele voordelen voor strategie ontwikkeling en executie.**
  - Inspraak leidt tot betere beslissingen, beter strategie begrip en organisatieleren, hogere toewijding aan de organisatie en werknemerstevredenheid, minder weerstand tegen verandering en betere onderbouwing en aanpasbaarheid van de strategie.

REALISEER STRATEGIE COMMITMENT

ONTWIKKEL DE STRATEGIE

4

STRATEGIE

- **Toewijding aan de strategie van medewerkers en vooral managers en directie is cruciaal voor implementatiesucces**.
  - Toegewijde organisatieleden zijn gemotiveerder om de strategie uit te voeren en extra inspanning te leveren om de executie tot een succes te maken.
- **Realiseer commitment door medewerkers te informeren en te betrekken in besluitvorming over de strategie.**
  - Organiseer bijeenkomsten ter afstemming van de strategie.
  - Medewerkers kunnen alleen een strategie ondersteunen die ze kennen en begrijpen.

HET STRATEGIE EXECUTIE MODEL

IMPLEMENTEER DE STRATEGIE

BENOEM EEN ZICHTBARE IMPLEMENTATIELEIDER

IMPLEMENTEER DE STRATEGIE

1

EXECUTIE

- **Benoem één duidelijke leider op directieniveau die verantwoordelijk is voor de uitvoering – bij voorkeur de CEO.**
  - De implementatieleider ontwikkelt en communiceert een aantrekkelijke visie.
  - De implementatieleider motiveert organisatieleden en straalt vertrouwen uit over een goede uitkomst van de implementatie.
  - De implementatieleider is een geloofwaardig voorbeeld voor managers en medewerkers.
  - De implementatieleider is in staat om moeilijke en pijnlijke beslissingen te nemen.
  - De implementatieleider is integer en neemt rechtvaardige beslissingen.

VERTAAL STRATEGIE NAAR IMPLEMENTATIEPLAN

IMPLEMENTEER DE STRATEGIE

2

EXECUTIE

- **Het implementatieplan vertaalt de strategie in concrete, ambitieuze maar haalbare doelen, activiteiten en planningen**.
  - Het implementatieplan beschrijft de activiteiten, processen en middelen die nodig zijn om de strategie te realiseren.
  - Een implementatieplan dwingt management om de strategie in detail uit te werken.
- **Wijs duidelijke verantwoordelijkheden toe voor de realisatie van de doelstellingen en activiteiten.**
  - Duidelijke verantwoordelijkheden geven medewerkers duidelijkheid en maakt bijsturing mogelijk.

COMMUNICEER DE STRATEGIE

IMPLEMENTEER DE STRATEGIE

3

EXECUTIE

- **Maar liefst 95 procent van medewerkers begrijpen de strategie van hun eigen organisatie niet.**
  - Een strategie kan niet worden uitgevoerd wanneer medewerkers niet weten wat de strategie inhoudt.
- **Een goed begrip van de strategie verhoogt de commitment van medewerkers aan de strategie.**
  - Communiceer de strategie, haar doelen, en hoe de strategie de dagelijkse werkzaamheden van organisatieleden beïnvloedt.
- **Communiceer de strategie op eenvoudige wijze en luister oprecht naar feedback en doe er echt wat mee.**
  - Communiceer de strategie 7 keer op 7 verschillende manieren.

BEHAAL EN VIER ZICHTBARE RESULTATEN

IMPLEMENTEER DE STRATEGIE

4

EXECUTIE

- **Zichtbare resultaten en vooral ‘quick wins’ verhogen vertrouwen, motivatie en toewijding van organisatieleden aan de strategie.**
  - Mensen zijn meer geneigd om nieuwe dingen te accepteren als ze zien dat deze tot resultaten leiden.
  - Zichtbare resultaten kunnen het vertrouwen herstellen van personeel in de organisatie en strategie tijdens een crisis.
- **Maak veranderingen tastbaar door bijvoorbeeld een nieuwe huisstijl, logo en huisvesting.**
  - Door verandering zichtbaar te maken kan personeel zien dat de dingen echt aan het veranderen zijn.
  - Resultaten verhogen prestaties door medewerkers trots te maken en een gevoel van competentie te geven.

HET STRATEGIE EXECUTIE MODEL

VERANDER DE ORGANISATIE

ONTWERP EEN DECENTRALE STRUCTUUR

VERANDER DE ORGANISATIE

1

ORGANISATIE

- **Succesvolle strategie executie vereist een decentrale organisatiestructuur die aansluit op de strategie.**
  - Een decentrale structuur verhoogt toewijding en motivatie van medewerkers, snelheid van besluitvorming en maakt gebruik van specialistische kennis van medewerkers.
- **Vermijd een hiërarchische structuur met een autoritaire managementstijl en rigide regels en procedures.**
  - Een hiërarchische structuur leidt tot lagere participatie van medewerkers, passief en onaangepast gedrag, een gevoel van incompetentie, verminderde motivatie en prestaties.
- **Duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden geven medewerkers zekerheid tijdens de strategie executie.**

CREEER EEN VEILIGE CULTUUR

VERANDER DE ORGANISATIE

2

ORGANISATIE

- **Succesvolle strategie executie vereist een veilige organisatiecultuur.**
  - Executie vereist proactieve en toegewijde medewerkers die participeren in besluitvorming, initiatief nemen en niet bang zijn om fouten te maken.
- **Een cultuur van angst kan ontstaan wanneer medewerkers geen complimenten krijgen maar fouten wel worden bestraft.**
  - Organisatieverandering leidt vaak tot angst voor baanverlies en kan leiden tot lagere tevredenheid en toewijding aan de organisatie, hogere weerstand tegen verandering, lagere betrokkenheid en verminderde inzet en dus prestaties.
- **Creëer een veilige cultuur waarin mensen initiatief durven te maken, fouten te maken en hun mening te geven.**

LINK PROCESSEN EN STRATEGIE

VERANDER DE ORGANISATIE

3

ORGANISATIE

- **Strategie executie is zinloos zonder processen te verbeteren en ze af te stemmen op de strategie.**
  - Aangezien processen de manier waarop werk wordt gedaan in organisaties moeten processen zijn afgestemd op de strategie.
  - Verschillende strategieën vereisen verschillende processen.
- **Verbeter de processen die het meeste bijdragen aan de strategie en het belangrijkste zijn voor klanten.**
  - Veel organisaties zijn verticaal ingericht terwijl processen horizontaal door de organisatie lopen. Dit belemmert de onderlinge samenwerking.

HOU REKENING MET POLITIEKE BELANGEN

VERANDER DE ORGANISATIE

4

ORGANISATIE

- **Conflicten en gebruik van macht door individuen en groepen zijn onvermijdelijk tijdens de executie van de strategie.**
  - Strategieontwikkeling en executie stellen machtsverhoudingen ter discussie in een organisatie.
- **Alleen al het idee van verandering bedreigt gevestigde posities waardoor weerstand tegen verandering kan ontstaan.**
  - Weerstand tegen verandering kan leiden tot passiviteit of zelfs sabotage van de implementatie.
- **Overwin weerstand door potentiële tegenstanders te betrekken en hun belangen serieus te nemen en dissidenten te confronteren.**

HET STRATEGIE EXECUTIE MODEL

MOBILISEER DE MEDEWERKERS

WERF EN BEHOUD COMPETENT PERSONEEL

MOBILISEER DE MEDEWERKERS

1

MENSEN

- **Competent management en personeel is de belangrijkste voorwaarde voor succesvolle strategie executie.**
  - Effectieve strategie executie vereist de continue beoordeling van de competenties van medewerkers.
- **Zorg voor competent personeel door werving, selectie, promotie en demotie en afvloeiing.**
  - Ontslaan van personeel leidt tot bezorgdheid en slechte motivatie van achterblijvers en moet met grote terughoudendheid worden gedaan.
- **Aannemen van nieuwe managers en medewerkers is één van de beste manieren om (radicale) strategieverandering te realiseren.**

HANTEER EEN MENSGERICHTE MANAGEMENTSTIJL

MOBILISEER DE MEDEWERKERS

2

MENSEN

- **Goede people skills zijn noodzakelijk om medewerkers te mobiliseren om de strategie succesvol uit te voeren.**
  - Coach en counsel medewerkers om effectiviteit, motivatie, inzet, samenwerking en toewijding aan de strategie te verhogen.
  - Ontwikkel persoonlijke relaties met medewerkers door oprechte persoonlijke aandacht te geven.
  - Maak medewerkers trots op zichzelf, hun werk en organisatie.
  - Versterk onderlinge relaties door het organiseren van sociale activiteiten zoals productlanceringen of de opening van een nieuw gebouw.

TRAIN EN ONTWIKKEL PERSONEEL

MOBILISEER DE MEDEWERKERS

3

MENSEN

- **Succesvolle organisaties besteden veel aandacht aan training en opleiding van managers en medewerkers.**
  - Adequaat opgeleid personeel is één van de meeste kritieke voorwaarden voor succesvolle executie.
  - Training en ontwikkeling van organisatieleden is noodzakelijk als de strategie veel nieuwe activiteiten vereist.
  - Training en ontwikkeling kan bestaan uit opleidingen, cursussen, training-on-the-job en inviduele coaching.
  - Training en opleiding kunnen kennis en vaardigheden vergroten, nieuwe denkwijzen, werkwijzen en gedragingen aanleren en zelfvertrouwen, motivatie en prestaties verhogen.

STIMULEER GELOOF IN EIGEN KUNNEN

MOBILISEER DE MEDEWERKERS

4

MENSEN

- **Wanneer medewerkers de overtuiging hebben dat ze de nieuwe executietaken succesvol kunnen uitvoeren zullen ze succesvol zijn.**
  - Een laag geloof in eigen kunnen kan het gevolg zijn van een hiërarchische organisatiestructuur, een autoritaire managementstijl en een omgeving waarin veel mislukt.
- **Verhoog het geloof in eigen kunnen van medewerkers door coaching, counseling, delegeren en rolmodellen.**
  - Personen met een laag geloof in eigen kunnen zijn bang om fouten te maken, initiatief te nemen en deel te nemen aan besluitvorming.

HET STRATEGIE EXECUTIE MODEL

BOUW MANAGEMENT CONTROL SYSTEMEN

BOUW EEN STRATEGIE MANAGEMENT SYSTEEM

BOUW MANAGEMENT CONTROL SYSTEMEN

1

SYSTEMEN

- **Bouw een jaarlijkse strategie cyclus voor strategie ontwikkeling, vertaling, monitoring en bijsturing.**
  - Strategische plannen zijn voorbestemd om te veranderen door gewijzigde omstandigheden.
- **Monitor de executie van de strategie in voortgangsbijeenkomsten om informatie te delen en beslissingen te nemen.**
  - Pas de strategie aan wanneer de aannames van de strategie incorrect of niet meer van toepassing zijn.
- **Steeds meer organisaties richten een office of strategy management in.**

BELOON PRESTATIES EN GEEF COMPLIMENTEN

BOUW EEN EFFECTIEF BELONINGSYSTEEM

2

SYSTEMEN

- **Bouw een beloningssysteem voor de belening van executie presentatie en ter demonstratie van de toewijding van top management.**
  - Prestatiebeloning is essentieel om personeel te motiveren en gewenst gedrag in relatie tot de strategie te stimuleren.
- **Prestatiebeloning verhoogt motivatie, zelfvertrouwen en prestaties van managers en medewerkers tijdens de executie**.
  - Vaak worden er geen complimenten gegeven bij goede prestaties maar wel kritiek bij fouten. Dit verlaagd motivatie, zelfvertrouwen en prestaties van medewerkers.
- **Geef taakgerichte feedback en complimenten tijdens de executie.**
  - Zonder feedback over prestaties weten medewerkers niet of ze goed of slecht presteren en kunnen ze zichzelf niet verbeteren.

5 SUCCESFACTOREN VOOR STRATEGIE EXECUTIE

DE BELANGRIJKSTE BEST PRACTICES VOOR STRATEGIE EXECUTIE

Mijn promotieonderzoek vond de volgende 5 best practices de **belangrijkste succesfactoren** voor strategie executie in publieke en private organisaties.

1

COMPETENT MANAGEMENT

Benoem de juiste managers op de juiste plaats.

2

EXECUTIE PLAN

Vertaal de strategie naar een concreet executieplan.

3

PEOPLE SKILLS

Mobiliseer medewerkers door inzet van people skills.

4

ORGANISATIE STRUCTUUR

Ontwerp een decentrale organisatie structuur.

5

ORGANISATIE CULTUUR

Creëer een veilige organisatie cultuur.

DR. ARNOUD VAN DER MAAS

STRATEGIE CONSULTANT EN AUTEUR IN STRATEGIE EXECUTIE

Dr. Arnoud van der Maas

Eigenaar Strataegos Consulting

- Strategie Consultant en financieel adviseur in overheid, gezondheidszorg en start-ups.
- Auteur, onderzoeker en internationaal expert in strategie executie.
- Oprichter van Strataegos Consulting, een strategie consultancy gespecialiseerd in strategie executie.
- Gepromoveerd in Strategie Executie aan Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.

CONNECT MET ONS

VOOR STATE-OF-THE-ART KENNIS OVER STRATEGIE & EXECUTIE.

/arnoudvandermaas

Connect with me for posts on strategy & execution.

/arnoudvandermaas

Follow me for presentations on strategy & execution.

/arnoudvdmaas

Follow me for blogs on strategy & execution

arnoudvandermaas

Connect with me to discuss strategy & execution.

NEEM CONTACT OP

VRAGEN OF OPMERKINGEN?

info@strataegos.com

Mail iedere vraag over strategie & executie.

+31 6 4222 8093

Bel vrijblijvend voor advies over strategie & executie.

/arnoudvandermaas

Connect voor updates en blogs over strategie & executie.

www.strataegos.com

Bezoek ons voor presentaties en artikelen over strategie & executie