

PRESENTATIE STRATEGIE IMPLEMENTATIE PROEFSCHRIFT

**DR. ARNOUD VAN DER MAAS
STRATAEGOS CONSULTING**



There is nothing more difficult to take at hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success, than to take the lead in the introduction of a new order of things, because the innovator has for enemies all those who have done well under the old conditions, and lukewarm defenders in those who may do well under the new.

Machiavelli, 1512

STRATEGIE IMPLEMENTATIE ALS CONCURRENTIEVOORDEEL

- Om een duurzaam concurrentievoordeel te realiseren moeten organisaties hun strategieën continue aanpassen aan de steeds veranderende omgeving.
- In de huidige economische realiteit is een goede strategie niet meer voldoende.
- Om succesvol te zijn moet de strategie worden omgezet in uitstekende bedrijfsprestaties.
- Zelfs de beste strategieën hebben pas waarde wanneer ze daadwerkelijk worden uitgevoerd.

DE MEESTE STRATEGIE IMPLEMENTATIES MISLUKKEN

- Al decennia blijkt uit onderzoek dat de meeste strategie implementaties mislukken of niet tot de gewenste resultaten leiden.
- Maar liefst 90 % van organisaties slagen er niet in om hun strategieën effectief uit te voeren.
- Veel organisaties hebben een fundamentele breuk tussen de ontwikkeling van hun strategie en de uitvoering ervan.
- De meeste strategieën mislukken in de implementatiefase.

HET STRATEGIE IMPLEMENTATIE PROBLEEM

- Nadat een strategie is ontwikkeld ontstaan er vaak grote moeilijkheden tijdens het daaropvolgende implementatieproces.
- Het *implementatie probleem*: de maar al te vaak voorkomende mislukking om verandering te realiseren nadat een schijnbaar levensvatbaar strategisch plan is ontwikkeld.
- Het succesvol uitvoeren van strategieën blijft een grote uitdaging voor managers en bestuursleden.
- Uit vele onderzoeken blijkt dan ook dat strategie implementatie wereldwijd de belangrijkste prioriteit is van topmanagers.

WEINIG ONDERZOEK NAAR STRATEGIE IMPLEMENTATIE

- Ondanks het grote belang is er in strategisch management literatuur weinig aandacht voor strategie implementatie.
- De focus van strategie onderzoek is op strategie ontwikkeling terwijl de echte uitdaging in strategie implementatie ligt.
- Strategie implementatie wordt vaak gezien als een rechttoe rechtaan uitwerking van uitgewerkt strategisch plan.
- Strategieontwikkeling wordt vaak gezien als aansprekender en meer status hebbend dan hands-on strategie implementatie.
- Strategie implementatie onderzoek is gefragmenteerd.

PERSPECTIEVEN OP STRATEGIE IMPLEMENTATIE

- Er is geen universeel geaccepteerde definitie van strategie implementatie.
- Harde versus zachte aspecten van strategie implementatie.
- De scheiding van strategieontwikkeling en strategie implementatie.
- Planned versus emergent strategie implementatie.
- Top-down versus bottom-up strategie implementatie.
- Externe versus interne strategie implementatie control.
- Incrementele versus radicale strategie implementatie.

METHODOLOGIE PROMOTIEONDERZOEK

ONDERZOEKSVRAAG

- Welke factoren zijn van invloed op het succes van een strategie implementatie?

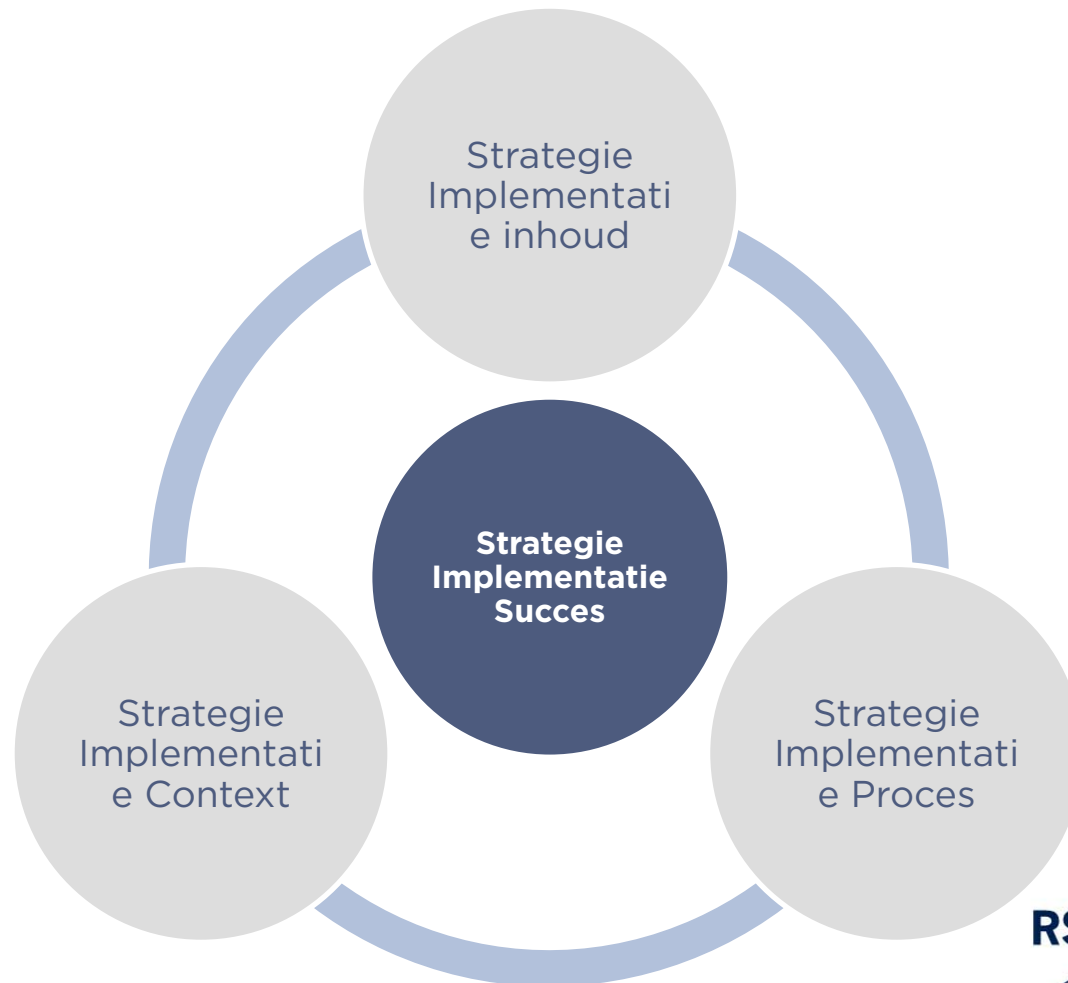
ONDERZOEKSMETHOLOGIE

- Kwalitatieve survey met semigestructureerde interviews.
- 55 managers met implementatie verantwoordelijkheden.
- 44 organisaties in de publieke en private sector.
- 33 strategie implementatie projecten.
- Grote diversiteit van organisaties.
- Grounded Theory data analyse.

STRATEGIE IMPLEMENTATIE: PROCES, CONTENT, CONTEXT

- Strategie implementatie kan alleen begrepen en gemanaged worden door te kijken naar het proces, de inhoud en de context van de implementatie (Pettigrew, 1985).
- Het **proces** is het 'hoe' of de manier waarop de strategie wordt geïmplementeerd.
- De **context** is het 'waar' of de omstandigheden waaronder de implementatie plaatsvindt.
- De **inhoud** is het 'wat' of de uitkomst van de implementatie.

HET STRATEGIE EXECUTIE MODEL: INHOUD, PROCES, CONTEXT



STRATEGIE IMPLEMENTATIE SUCCESSFACTOREN: INHOUD



ONTWIKKEL EEN AANSPREKENDE STRATEGISCHE VISIE

- Strategie implementatie begint met de ontwikkeling van een duidelijke en aansprekende strategische visie.
- De visie beschrijft de gewenste toekomstige staat van de organisatie en geeft richting en doel aan de implementatie.
- De visie heeft drie tot vijf concrete speerpunten.
- De visie is eenvoudig te communiceren naar de organisatie en externe stakeholders.
- De visie is ambitieus maar haalbaar en realistisch.
- Een onduidelijke en onhaalbare strategische visie is een belangrijke oorzaak van implementatie falen.

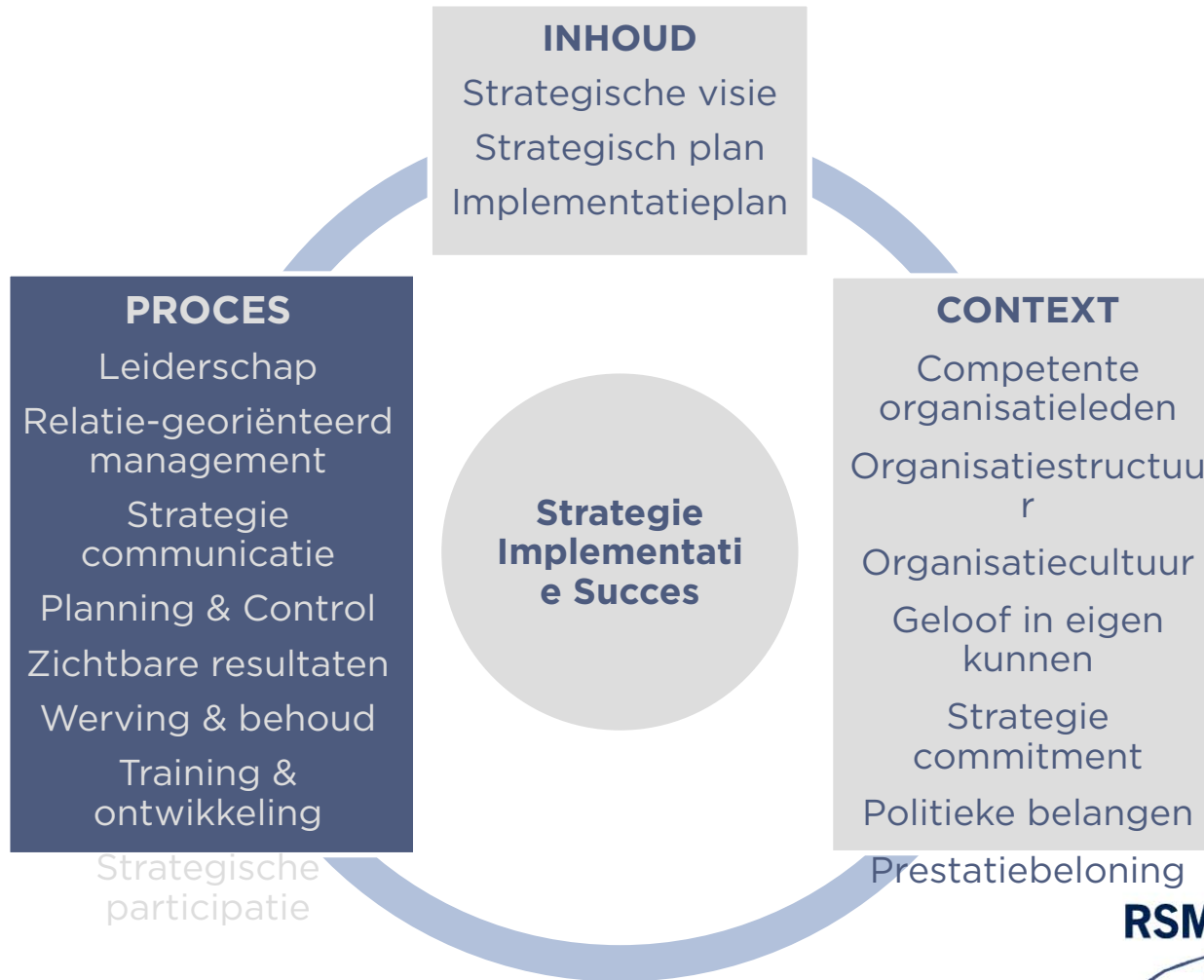
ONTWIKKEL EEN GOED UITGEDACHTE STRATEGIE

- Formuleer een goed uitgedachte en duidelijke strategie die in staat is om de strategische visie te realiseren.
- Geen enkele implementatie kan een slechte uitgedachte strategie redden.
- Toets de voorgenomen strategie met degenen die het moeten uitvoeren.
- De strategie maakt duidelijk wat het doel van de strategie is, wat de consequenties zijn voor organisatieleden en wat er gedaan moet worden om de strategie tot een succes te maken.

VERTAAL DE STRATEGIE NAAR IMPLEMENTATIEPLAN

- Het implementatieplan vertaalt de strategie in concrete, meetbare en ambitieuze maar haalbare doelen en milestones.
- Een implementatieplan dwingt management om de strategie in detail uit te werken.
- Het implementatieplan beschrijft de organisatiestructuur, processen en activiteiten die nodig zijn om de strategie te realiseren.
- Strategie implementatie kan alleen succesvol zijn als er een duidelijk gezamenlijk begrip is van wie wat doet, wanneer en met welke kosten.

STRATEGIE IMPLEMENTATIE SUCCEFACTOREN: PROCES



BENOEM EEN ZICHTBARE IMPLEMENTATIELEIDER

- Benoem één duidelijke leider op directieniveau die verantwoordelijk is voor de implementatie.
- De implementatieleider is in staat om organisatieleden te motiveren 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.

RELATIE-GEORIËNTEERD MANAGEMENT

- Goede sociale relaties op het werk verhogen de effectiviteit, motivatie, inzet, samenwerking en toewijding van medewerkers ten aanzien van de strategie.
- 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 productlancering of de opening van een nieuw gebouw.

COMMUNICEER DE STRATEGIE

- Maar liefst 95 % van medewerkers begrijpen de strategie van hun eigen organisatie niet
- Een strategie kan niet worden uitgevoerd als managers en medewerkers niet weten wat de strategie inhoudt.
- Communiceer de strategie, haar doelen, en hoe de strategie de dagelijkse gang van zaken van organisatieleden beïnvloedt.
- Een goed begrip van de strategie verhoogd commitment aan de strategie.
- Communiceer de strategie op eenvoudige wijze en luister oprecht naar feedback.

STRATEGISCHE PLANNING & CONTROL

- Implementatieplannen zijn voorbestemd om te veranderen door gewijzigde omstandigheden.
- Zonder duidelijke en concrete doelen en milestones is het onmogelijk om de voortgang van de implementatie te monitoren, te leren en bij te sturen.
- Monitor de implementatie in goed gestructureerde en korte voortgangsbijeenkomsten om informatie te delen en prioriteiten te herbevestigen (Allio, 2005).
- Wanneer de aannames van de strategie incorrect of niet meer van toepassing moet de strategie worden aangepast of een nieuwe strategie worden ontwikkeld.

VIER ZICHTBARE RESULTATEN

- Zichtbare resultaten en vooral 'quick wins' verhogen zelfvertrouwen, motivatie en toewijding van organisatieleden aan de implementatie.
- Mensen zijn meer geneigd om nieuwe dingen te accepteren als ze zien dat deze tot resultaten leiden.
- Het behalen van zichtbare resultaten tijdens een crisis kan het vertrouwen van het personeel in de organisatie en strategie herstellen.
- Maak veranderingen tastbaar door bijvoorbeeld een nieuwe huisstijl, bedrijfskleding en bedrijfsruimten.
- Door verandering zichtbaar te maken kan personeel zien dat de dingen echt aan het veranderen zijn.

WERF EN BEHOUD COMPETENT PERSONEEL

- Competent management en personeel is de belangrijkste voorwaarde voor succesvolle strategie implementatie.
- Effectieve strategie implementatie vereist de continue beoordeling van de competenties van medewerkers.
- Zorg voor competent personeel door werving, selectie, promotie en demotie.
- 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) verandering te realiseren.

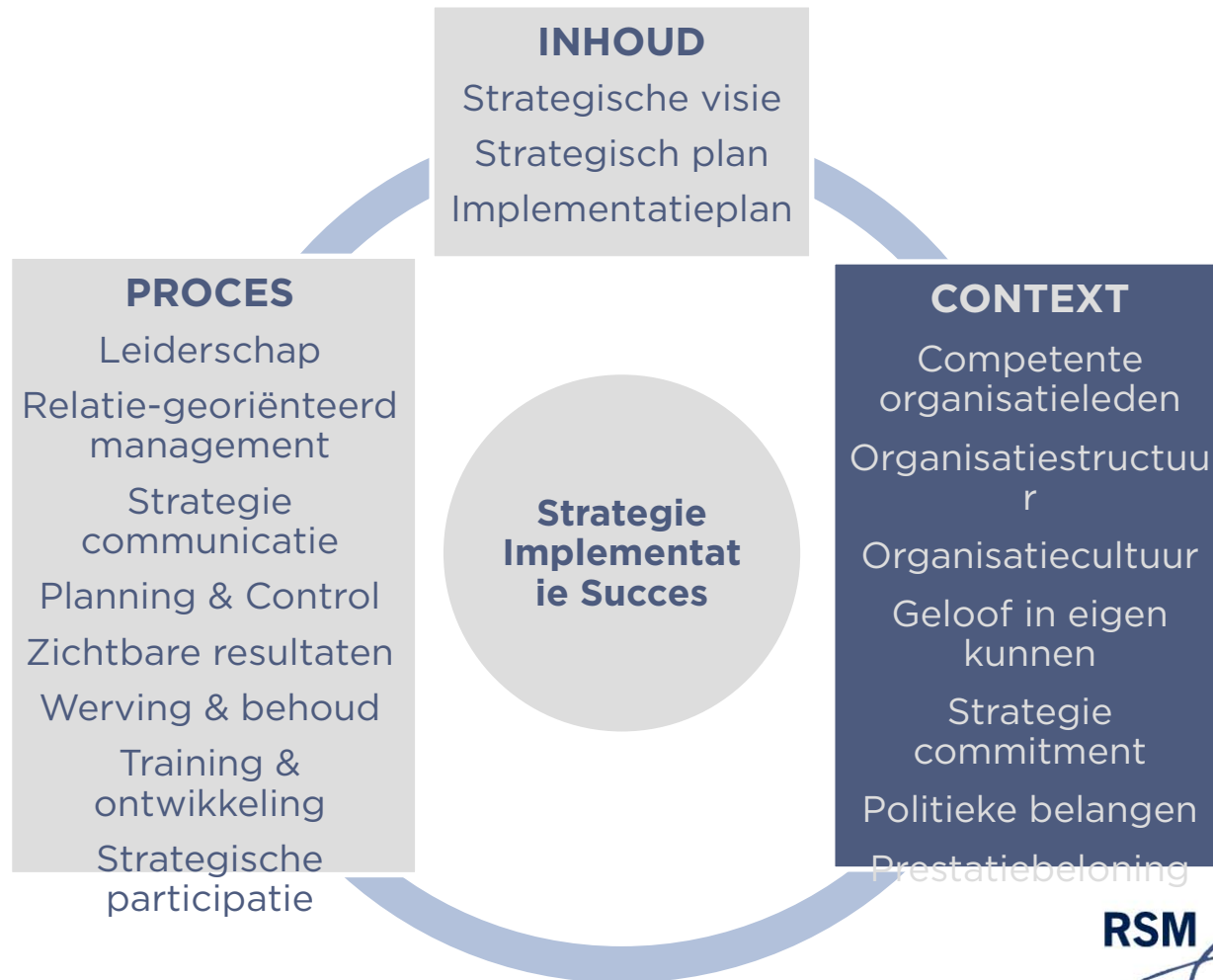
TRAIN EN ONTWIKKEL MANAGERS EN MEDEWERKERS

- Training en ontwikkeling van organisatieleden is noodzakelijk als de implementatie veel nieuwe activiteiten vereist.
- Training en ontwikkeling kan bestaan uit opleidingen, cursussen en training-on-the-job.
- Succesvolle organisaties besteden veel aandacht aan training en opleiding van managers en medewerkers.
- Training en opleiding kunnen kennis en vaardigheden vergroten, nieuwe denkwijzen, werkwijzen en gedragingen aanleren en zelfvertrouwen, motivatie en prestaties van medewerkers verhogen.

REALISEER STRATEGIE PARTICIPATIE

- Betrekken van medewerkers bij strategieontwikkeling en implementatie verbetert communicatie, acceptatie en uitvoering van de strategie.
- Betrekken leidt tot betere beslissingen, beter strategie begrip, beter organisatieleren, hogere toewijding aan organisatie, hogere werknemerstevredenheid, minder weerstand tegen verandering en betere onderbouwing en aanpasbaarheid van de strategie.
- Medewerkers meer controle te geven over hun werk verhoogd motivatie, toewijding, werkprestaties en innovatief gedrag en leidt tot betere en snellere besluitvorming en minder management overload.

STRATEGIE IMPLEMENTATIE SUCCESSFACTOREN: CONTEXT



BENOEM COMPETENT MANAGEMENT

- Competente medewerkers en vooral managers is de belangrijkste succesfactor voor strategie implementatie.
- Effectieve strategie implementatie begint aan de top van de organisatie.
- Onvoldoende capaciteiten van management is een vaak voorkomende implementatie barrière.
- Incompetent management heeft een zeer negatieve invloed op de motivatie en prestaties van medewerkers.
- Competente medewerkers kunnen een bedreiging vormen voor incompetent managers en medewerkers.

ONTWERP EEN DECENTRALE ORGANISATIESTRUCTUUR

- Strategie implementatie vereist vaak een aangepaste organisatiestructuur die aansluit op de strategie.
- Een decentrale structuur verhoogd toewijding en motivatie van medewerkers, snelheid van besluitvorming en maakt gebruik van specialistische kennis van medewerkers.
- Een hiërarchische structuur leidt tot lagere participatie van medewerkers, passief en onaangepast gedrag, een gevoel van incompetentie, verminderde motivatie en prestaties.
- Een structuur met duidelijke verantwoordelijkheden, procedures en regels geeft medewerkers duidelijkheid en zekerheid tijdens de implementatie.

CREËER EEN VEILIGE ORGANISATIECULTUUR

- Het is de taak van management om een angstloze en veilige organisatiecultuur te creëren.
- Strategie implementatie vereist proactieve en toegewijde organisatieleden die participeren in besluitvorming, initiatief nemen en niet bang zijn om fouten te maken.
- Organisatieverandering leidt vaak tot angst voor baanverlies en kan leiden tot lagere werknemerstevredenheid en toewijding aan de organisatie, hogere weerstand tegen verandering, lagere betrokkenheid, grotere neiging om de organisatie te verlaten en verminderde inzet.

STIMULEER GELOOF IN EIGEN KUNNEN

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

REALISEER STRATEGIE COMMITMENT

- Toewijding aan strategie van medewerkers en vooral managers is cruciaal voor implementatiesucces.
- Toegewijde organisatieleden zijn gemotiveerder om de strategie uit te voeren en extra inspanning te leveren om de strategie tot een succes te maken.
- Zonder toewijding kunnen managers en medewerkers de implementatie gaan tegenwerken.
- Realiseer commitment door managers en medewerkers te betrekken in besluitvorming over de strategie.
- Organiseer bijeenkomsten waarin de voorgestelde strategie ter afstemming wordt voorgelegd.

HOU REKENING MET POLITIEKE BELANGEN

- Conflicten en gebruik van macht door individuen en groepen zijn onvermijdelijk tijdens een implementatie.
- Strategieontwikkeling en implementatie leidt onvermijdelijk tot het ter discussiestellen van machtsverhoudingen 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.

BELOON PRESTATIES EN GEEF COMPLIMENTEN

- Prestatiebeloning tijdens de implementatie verhoogd motivatie, zelfvertrouwen en prestaties van managers en medewerkers.
- Zonder feedback over prestaties weten organisatieleden niet hoe ze presteren en kunnen ze hun prestaties ook niet verbeteren.
- Niet-financiële beloning zoals complimenten en waardering verhoogd het zelfvertrouwen en motivatie van medewerkers.
- Vaak worden er geen complimenten gegeven bij goede prestaties maar wel kritiek bij fouten. Dit heeft een zeer negatieve invloed op zelfvertrouwen, motivatie en prestaties van medewerkers.

CONCLUSIES

- Strategie implementatie succes wordt bepaald door een veelheid van factoren gerelateerd aan het proces, content en context van de implementatie.
- Succesvolle strategie implementatie vereist een 'fit' tussen het proces, de content en context van de implementatie.
- Iedere strategie implementatie is uniek. Er is geen 'one best way' om een strategie te implementeren.
- Softe factoren zoals een relatie-georiënteerde managementstijl worden vaak onderschat maar zijn cruciaal voor implementatiesucces.
- Strategieontwikkeling en implementatie kunnen niet los van elkaar gezien worden.

DR. ARNOUD VAN DER MAAS



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