



Jacques Pijl
13 januari 2017

**Hoe kunnen
organisaties
sneller
verbeteren,
vernieuwen
en innoveren?**

Hoe kunnen organisaties sneller verbeteren, vernieuwen en innoveren?

Dat is de belangrijkste bedrijfskundige vraag van deze tijd. Organisaties zitten in een bankschroef. Aan de ene kant zijn ze decennialang notoir slecht in strategie-executie. Aan de andere kant leven ze in een disruptieve tijd, het nieuwe normaal, waarin ze in staat moeten zijn hun bestaande businessmodel te verbeteren, te vernieuwen en te innoveren. Juist dat waar organisaties slecht in zijn, is nu de belangrijkste sleutel voor succes geworden. Het levert menig bestuurder, professional en ondernemer slapeloze nachten op. En terecht. Zoals een topbestuurder van een multinational onlangs zei: 'We moeten er nú met zijn allen écht beter in worden. Het is niets minder dan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Inmiddels bepaalt het onze continuïteit.'

De betekenis van het vergroten van onze effectiviteit in strategie-executie is groot, want we brengen een groot deel van ons leven werkzaam door. Mensen willen dat hun werk een zo groot mogelijke betekenis en nut heeft en organisaties maken steeds bewustere keuzen over de maatschappelijke waarde die zij willen vertegenwoordigen. We raken steeds verder voorbij het aandeelhoudersdenken en deze ambitie wordt onderdeel van de doelen van strategie-executie. Effectieve strategie-executie creëert waarde en ook de middelen die aangewend worden voor betekenisvolle doelen.

Organisaties zijn slecht in strategie-executie

Meermaals hebben onderzoekers vastgesteld dat organisaties niet uitblinken in strategie-executie.

Dat probleem kennen we al decennia en de getallen zijn schrijnend: de faalkans wordt door veel wetenschappers op 60 tot 90% geschat. Die onderzoeken verdienen een kritische benadering, want hoe definieer en meet je falen? Maar zelfs wanneer je die onderzoeken onder een vergrootglas legt, ligt het getal nooit onder de 50%. Het gaat mis bij grootschalige ICT-transformaties bij de overheid, bij fusies in de private sector, bij grote reorganisaties die ontsporen en bij cultuurprogramma's die volledig verdampen. Organisaties nemen zich veel voor, een veel te groot deel mislukt. Hier ligt niet alleen een grote kans het concurrerend vermogen te vergroten, het gaat om de pure noodzaak effectiever te worden in strategie-executie.

We leven in het nieuwe normaal

Het wordt niet meer zoals voor de crisis van 2008, vanwege economische, maatschappelijk-culturele en (socio-) technologische redenen. Maar ook de globalisering en veranderend klantgedrag en -loyaliteit spelen een grote rol. In het samenspel van de ontwikkelingen worden de eisen aan businessmodellen in een moordend tempo hoger. Ze veranderen bovendien steeds sneller. We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperk, zegt hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans. Hieronder kort een paar fenomenen van *het nieuwe normaal*.

Verdienmodellen kraken in hun voegen.

In een groot aantal sectoren (zoals de muziekindustrie, de reisbranche, de makelaardij en de financiële dienstverlening) staan de verdienmodellen onder druk. Dergelijke sectoren noemen we ijsschotssectoren: ze smelten. Het is wachten totdat andere sectoren ook aan de beurt zijn. Onderzoek wijst uit dat digitale verstoring in alle sectoren voorkomt en dat ons op dit gebied nog veel te wachten staat.

(Semi)Publieke instellingen ontspringen de dans niet. Bestuurders beseffen dat (semi) publieke instellingen zich in het nieuwe normaal evenmin veilig kunnen wanen. Aangejaagd door social media eisen de politiek en de maatschappij transparantie en prestatieverbeteringen in de vorm van lagere kosten, betere service en hogere effectiviteit. Lang niet alle organisaties zijn daarop voorbereid. Met name de hoge eisen aan transparantie zorgen voor problemen. Denk aan het gifschandaal bij het ministerie van Defensie, de fraude bij Vestia of de corruptie bij de COR van de politie. In de zorg is door de opkomst van e-health goed zichtbaar dat de technologische ontwikkelingen soms te snel gaan voor overheid, organisaties en burgers.

Organisaties hebben in deze eeuw meer veranderingen moeten doormaken dan in de laatste vijftig jaar van de vorige eeuw. Van procesverbetering tot en met fundamentele innovatie, van outsourcing tot en met 'rightsourcing', van samenwerkingsvraagstukken tot volledige fusies en overnames en een constante stroom van veranderprogramma's. Aan de horizon zien organisaties nog veel meer veranderingen opdoemen. De digitalisering van onze maatschappij en de druk om mee te kunnen in disruptieve innovaties zullen niet afnemen.

Misschien wel de grootste kracht: digitale innovatie

In de vorige eeuw werden organisaties dominant door schaalgrootte te verkrijgen en klanten aan zich te binden, ofwel 'in te sluiten'. Aanvankelijk door grootschalige productie (General Motors), later door supply chains (Walmart) of informatie (Amazon) te beheersen. Maar in de 21e eeuw regeert de klant. Die leest constant reviews bij aankoopbeslissingen en switcht in seconden. De enige manier om de klant voor zich te winnen, het enige competitieve voordeel dat ondernemingen nog hebben, is een strategie die de focus legt op kennis van en betrokkenheid bij de klant.

Digitale innovatie verandert alles. De groeicijfers van Airbnb laten zien dat de klassieke walvisachtige illustraties van de levenscyclus van ondernemingen allang vervangen zijn door plaatjes die eruitzien als de Euromast. En het gaat steeds harder. Nieuwe businessmodellen dienen zich in razend tempo aan, de neergang van de oude businessmodellen is al even spectaculair. Niemand kan de ontwikkelingen voorspellen, maar als we de trend extrapoleren is de echte versnelling nog maar net begonnen. Hoe langer je wacht hoe moeilijker het wordt

en concurrentie speelt daarin een sleutelrol. Als je een lijst samenstelt van organisaties die twaalf jaar geleden nog niet bestonden en nu een grote nieuwe markt vertegenwoordigen of een groot marktaandeel in een bestaande markt hebben veroverd, zijn de namen opmerkelijk vertrouwd. Facebook, Twitter, YouTube, Uber, Airbnb, Snapchat, Instagram, Fitbit, Spotify, Dropbox, WhatsApp en Quora. **Bestuurders en professionals worstelen met de vraag wat ze wel en niet moeten met digitalisering en wanneer, met wie en hoe.**

Onzekerheid is troef

Het is al bijna cliché, maar de manier waarop we organisaties inrichten, besturen en veranderen volstaat niet meer.

Blauwdrukdenken, koninklijke stappenplannen en cascades hebben geen zin meer en de onzekerheid is hoog. Dit laatste wordt wel vervat in het begrip VUCA. Dat staat voor Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity, ofwel Volatiliteit, Onzekerheid, Complexiteit en Ambigüiteit. Deze term is afkomstig uit de militaire wereld. We gebruiken VUCA nu om vanuit vier invalshoeken duidelijk te maken 'hoe guur het buiten is geworden' voor organisaties en (semi)publieke instellingen.

Minstens zo interessant zijn de eisen die bij het concept VUCA horen. Er zijn lange artikelen over geschreven. In essentie komt het hierop neer: hoge volatiliteit vraagt om het inbouwen van buffers en het organiseren van flexibiliteit, hoge onzekerheid vraagt om systematische verzameling, analyse, interpretatie en gevolgtrekking van informatie, hoge complexiteit vraagt vereenvoudiging en hoge ambigüiteit ten slotte vraagt om gericht experimenteren met innovatie, daarvan leren en opschalen wat werkt.

Het ergste misbruik van het fenomeen VUCA zou zijn om aan de hand hiervan te concluderen dat strategische planning zinloos is geworden. We moeten ons wel bewust zijn van het fenomeen van menselijk falen, waarvan we de impact steeds beter begrijpen. Denk aan de neiging van de mens om datgene waar we geen informatie over hebben niet mee te nemen in onze besluitvorming. 'Het bekende onbekende', noemt Daniel Kahneman dat. Wanneer we beseffen welke tekortkomingen we hebben, moet dat echter niet leiden tot een grotere inspanning om toch te willen voorspellen, maar wel tot het inbouwen van meer marge en veerkracht. Die

stellen ons in staat met het onverwachte om te gaan. De eisen die het nieuwe normaal ons stelt, komen in essentie neer op de noodzaak om snelheid te ontwikkelen, wendbaar te zijn en de slagkracht te vergroten in strategie-executie.

Het laatste competitieve voordeel

In het nieuwe normaal is de ruimte om gewoon iets te proberen en te leren veel beperkter geworden. De oorzaak daarvan ligt in de steeds kortere productlevenscycli, de hoge risico's bij innovaties en de steeds kritischer en minder loyale markten. Het nieuwe normaal maakt dat de altijd al hachelijke strategie-executie nog uitdagender wordt voor elke leider en professional. De focus onder bestuurders verschuift daarom snel van 'strategie om de strategie' naar strategie-executie. Niet de briljante strategie en de analyse die eraan ten grondslag ligt, maar de executie ervan is wat bedrijven maakt of breekt. Het verschil tussen winst of verlies wordt bepaald door de executiekracht. Organisaties die excelleren in strategie-executie en innovatie behalen significant hogere winsten, productiviteit en prestaties.

Strategie-executie is nu dus de nummer 1 prioriteit van bestuurders wereldwijd. Dat vindt u ook. Donald Sull, onderzoeker van MIT Sloan School of Management, haalt een recent onderzoek aan onder vierhonderd CEO's uit Azië, Amerika en Europa, waaruit blijkt dat ze van de tachtig voorgelegde issues, variërend van politieke instabiliteit en innovatie tot en met groei, executie vraagstuk nummer 1 vinden. Ook in andere recente onderzoeken naar de topprioriteiten van bestuurders komt strategie-executie als nummer 1 prioriteit én als belangrijkste zorg naar voren.

Strategie-executie is essentieel, maar wat maakt of kraakt strategie-executie en innovatie? Er is voor het boek drie jaar de tijd genomen voor onderzoek. Er zijn bijna zestig bestuurders, managers en senior programmamanagers geïnterviewd. Dwars door alle geledingen heen, in de private en (semi) publieke sector, bij gevestigde en bij nieuwe, digitale organisaties. Daarnaast is een selectie van de meest relevante publicaties geanalyseerd, met een strenge selectie, om te voorkomen dat we bekende antwoorden zouden geven op oude vragen. Daarnaast zijn bijna zeventig casussen geanalyseerd. Dit alles met maar één vraag: wat maakt of kraakt strategie-executie en innovatie in een nieuwe tijd? De ideeën in het boek zijn diepgeworteld in het hart van de praktijk.

Een ding weten we zeker: organisaties kunnen steeds slechter voorspellen. En in de komende tien jaar gaat er waarschijnlijk meer veranderen dan in de afgelopen tien jaar.

Zes succesfactoren

Wat maakt of kraakt excellentie in strategie-executie? Uit het onderzoek komen 6 succesfactoren naar voren, die elke keer weer komen bovendrijven als essentie van succesvolle strategie-executie. Samen vormen zij een moderne visie op strategie-executie, innovatie en verandermanagement. Op deze 6 succesfactoren zijn de 4 versnellers van strategie-executie gebouwd.

Succesfactor 1: Onderscheid 3 typen change en doe ze alle drie

Inzicht ontstaat uit overzicht. Wat bedoelen we eigenlijk met strategie-executie? En welke typologieën onderscheiden we om ze hanteerbaar te maken? Bestuurders en managers vinden strategie-executie het belangrijkste aspect van hun werk, maar ze hebben moeite met

het begrip zelf. Zij ervaren het als te breed en zelfs 'holistisch'. Om helderheid te scheppen is onderscheid tussen verbetering, vernieuwing en innovatie.

Succesfactor 2: Laat je niet verleiden tot eenzijdigheid, balans is alles

Wat maakt of kraakt een moderne visie op verandermanagement? Waarbij slagkracht en wendbaarheid hand in hand gaan en de korte en lange termijn dienen? Wat is het belang van zachte en harde elementen? En hoe verhouden maatwerk en methoden zich tot elkaar? Stop met ellenlange visie- en strategievorming. Slagkracht en wendbaarheid zijn belangrijker dan maakbaarheid.

Succesfactor 3: Verstoort of wordt verstoord, digitale innovatie is geen keuze

Er zijn grote trends in het bedrijfsleven, maar digitale innovatie is de grootste. Fundamentele behoeften van klanten vereisen fundamentele en digitale innovatie. Van alle organisaties. Want het soort innovatie dat nu nodig is gaat per definitie gepaard met digitalisering. We kunnen innovatie en digitalisering niet los van elkaar zien.

Succesfactor 4: Maak wie belangrijker dan waarom, hoe en wat

Met afstand de belangrijkste succesfactor is: de juiste persoon op de juiste plaats. Wie is belangrijker dan wat. Medewerkers zijn namelijk je belangrijkste klanten. Goede mensen maken goede strategieën en creëren tevreden klanten. Werf streng en slim, want sleutelposities vragen sleutelmensen. De juiste mensen op de juiste plaats is allesbepalend in strategie-executie.

Succesfactor 5: Maak van strategie-executie je nummer 1-taak

Hoe belangrijk is strategie-executie nu eigenlijk? De E van CEO staat voor executie. Strategie-executie vraagt om meer dan de heersende taakopvatting over leiderschap. Met strategische doelstellingen op papier haal je geen enkele doelstelling. Het gelijk wordt pas bewezen in de executie.

Succesfactor 6: Kies voor 20% strategie, 80% executie

De aanwending van tijd is een nieuwe KPI. Wat is er nodig in 'de nieuwe tijdsbesteding' van elke leider? En hoe helpen standaardisatie en discipline om de mens en het resultaat nog centraler te kunnen stellen? Draai de besteding van tijd en middelen radicaal om. Uiteindelijk is tijdgebruik de grote, eerlijke scherprechter in strategie-executie. Strategie begint met woorden, succesvolle executie begint met daden.

Deze 6 succesfactoren zijn keer op keer uit het onderzoek komen boven drijven en in hun samenhang betekenen ze nogal wat. We brengen ze als stellige aanbevelingen en dit is nergens aanmatigend bedoeld. Het is geen onderschatting van de bestuursagenda, die is vol en complex genoeg. De succesfactoren zijn juist bedoeld om als bestuurder, professional en ondernemer effectiever met de complexiteit van strategie- executie om te kunnen gaan.

Het raamwerk van de 4 versnellers: KIES, INITIEER, OOGST, BORG

De zes succesfactoren vormen de basis van excellentie in strategie-executie. Maar de basis is niet af zonder een raamwerk voor de how-to van die excellentie, het Strategie = Executie-model. Uit het onderzoek zijn vier versnellers van strategie-executie boven komen drijven. Je ziet ze in figuur 1. Daar zie je ook in een oogopslag wat de belangrijkste elementen zijn van het Strategie = Executie-model. Eén versneller geldt voor de organisatiebrede strategiebepaling en drie voor pure strategie-executie in de vorm van initiatieven, zoals programma's en projecten. Elke versneller kent vervolgens vier how-to-bouwstenen. Twee harde en twee zachte.

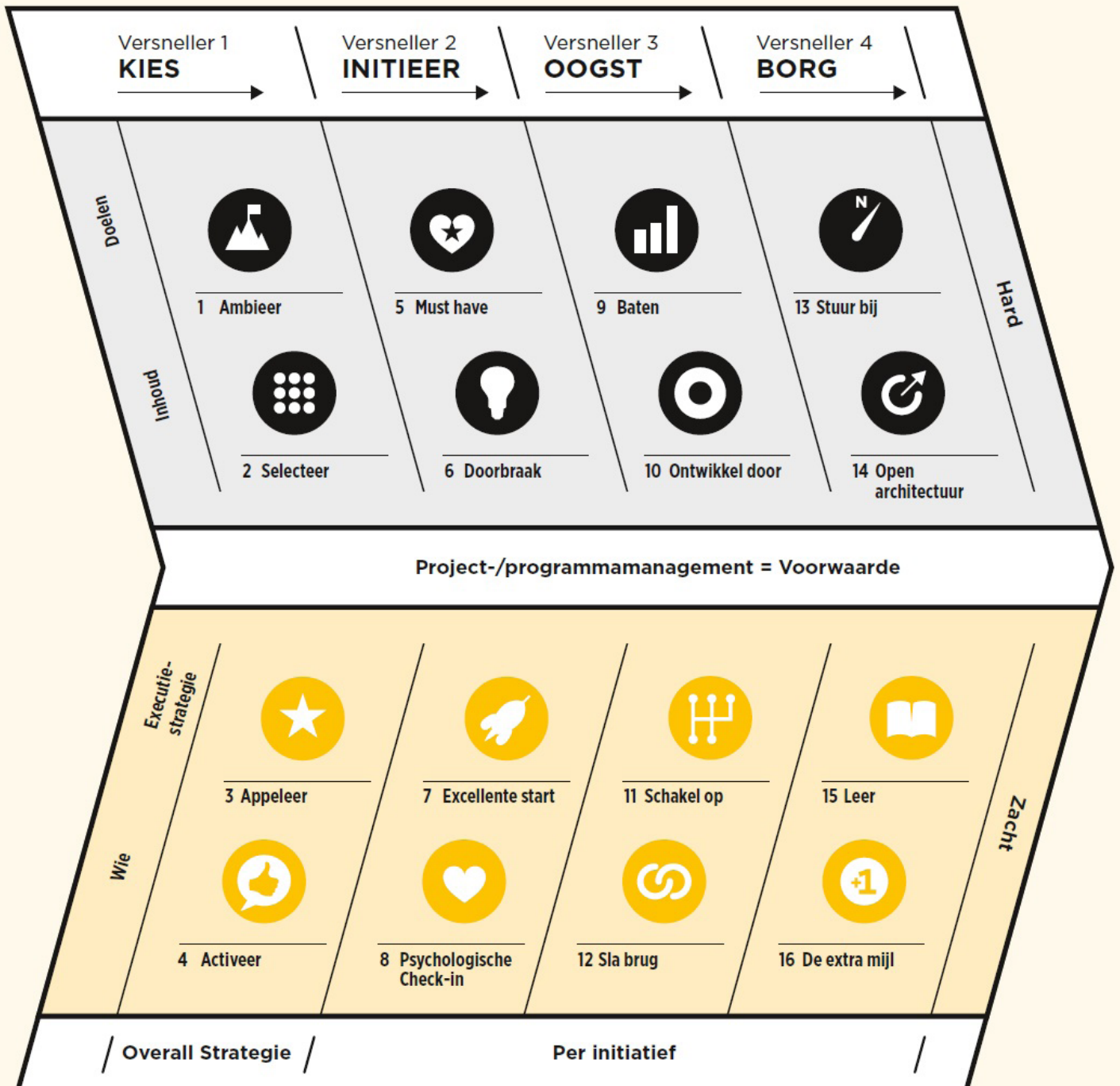
De bovenste rij harde bouwstenen gaat over de doelen en baten, 'het waarom'. De tweede rij harde bouwstenen gaat over de inhoud van de strategie en de initiatieven uit het portfolio, 'het wat'. De eerste rij zachte bouwstenen gaat over

de executie- en veranderstrategie, 'het hoe'. De tweede rij zachte bouwstenen, de onderste rij dus, gaat over eigenaarschap voor het initiatief en de beoogde baten, 'het wie'. De versnellers en de bouwstenen vormen de 'how-to' voor de toekomst. Het zijn dus eerder 'futures' dan 'best practices'.

Project- en programmamatisch kunnen werken is een noodzakelijke voorwaarde. Daarmee integreer je al het harde inhoudelijke en zachte veranderkundige tijdens strategie-executie. Deze manier van werken loopt als een staalkabel door het model.

Dit alles vormt de basis voor het raamwerk van het Strategie = Executie-model.

Fig 1 - Het **STRATEGIE= EXECUTIE MODEL**. Strategie-executie is ook een proces. Vier versnellers voor een modern proces.



Kies

Het radicaal anders aanwenden van schaarse tijd en middelen is een van de grootste succesfactoren van excellente strategie-executie. In essentie: 80% moet worden besteed aan pure executie in plaats van aan analyse en strategie-bepaling. Daarmee is niet gezegd dat strategie-bepaling minder belangrijk is dan strategie-executie. Er is niets zo zinloos als iets excellent executeren wanneer dat helemaal niet moet gebeuren. Duur: vijf weken per jaar.

Bouwstenen: **Ambieer / Selecteer / Appelleer / Activeer**

Oogst

Eerlijk is eerlijk, versnellers 1 en 2 zijn puur plezier voor de meeste bestuurders en professionals. Beide vragen veel nieuwsgierigheid, creativiteit, vernieuwingskracht en conceptueel vermogen. De versneller Oogst beschrijft hoe je de vertaalslag maakt naar concretisering en executie. Daar haken veel betrokkenen af, terwijl aanhaken nu pas echt belangrijk wordt, wil je tot de executiekant van strategie-executie komen. De echte 'change leaders' komen nu bovendrijven.

Bouwstenen: **Baten / Ontwikkel door / Schakel op / Sla brug**

Initieer

Deze versneller beschrijft hoe je de inhoud en aanpak van elk gekozen strategisch initiatief bepaalt en uitvoert. Dat is een belangrijk verschil met versneller 1, die de organisatiebrede strategie beschrijft. Vanaf hier beschrijft elke versneller wat per gekozen strategisch initiatief nodig is voor succesvolle executie. De pure executie is begonnen. Duur: vijf weken per strategisch initiatief.

Bouwstenen: **Must have / Doorbraak / Excellente start / Psychologische check-in**

Borg

Deze versneller beschrijft hoe je dit deel van strategie-executie net zo sterk maakt als de start en zo de belangrijkste versnelling realiseert in strategie-executie. Die zit namelijk in het daadwerkelijk en volledig oogsten van de baten van een initiatief, het borgen ervan in de lijnorganisatie en het leren van de executie. Dat laatste op een wijze die grijpbare lessen oplevert en bij het volgende initiatief zorgt voor een grotere executiekracht. Duur: vijf weken.

Bouwstenen: **Stuur bij / Open architectuur / Leer / De extra mijl**

Elke bouwsteen is zelfstandig bruikbaar

In het boek *Strategie = Executie* wordt gesteld dat strategie-executie een proces is. Een effectief proces bevat noodzakelijke stappen, in een logische volgorde en samenhang. Het idee is dat er geen overbodige stappen inzitten. Het onderzoek dat voor dit boek is gedaan, wijst uit dat succesvolle strategie-executie uit bovengenoemde 4 fasen en 16 bouwstenen bestaat. De versnellers, de bouwstenen en de balans tussen hard en zacht blijken keer op keer universeel te zijn. Anders hadden ze het model niet gehaald.

Daar kun je dus maar beperkt in winkelen. Maar binnen de bouwstenen blijft het uiteraard maatwerk, en soms heb je bepaalde bouwstenen niet nodig. Een klein projectje om een wetswijziging door te voeren heeft geen meeslepende storytelling nodig. De praktijk is echter weerbarstig en de vertreksituatie is zelden blanco. Gebruik het raamwerk dus niet als een stap-voor-stap-, cascade-aanpak, maar eerder van rechts naar links en van onder naar boven. Elke bouwsteen van het procesmodel is zelfstandig bruikbaar. En zinvol gebruik is per definitie gedifferentieerd voor onder meer het sectortype, de organisatie, het vraagstuk, de ambitie, het vermogen en het stadium waarin de organisatie zich bevindt.

Reageren op deze whitepaper?

Jacques Pijl,
jpjil@turner.nl
@JPijlTurner
nl.linkedin.com/in/jacquespijl

Wat maakt of kraakt excellente strategie-executie?

Antwoord:

Strategie = Executie van Jacques Pijl geeft een eigentijds antwoord en is 80% how-to!

- **Krijg overzicht:** 6 succesfactoren en het Strategie = executie-model, bestaande uit 4 versnellers en 16 bouwstenen
- **Raak geïnspireerd en pas toe:** 16 casussen en meer dan 50 innovaties en nieuwe businessmodellen ter inspiratie
- **Ga aan de slag:** 5 uitgewerkte aanpakken + gratis digitale assessment om het executievermogen van jouw organisatie in kaart te brengen

Het is een boek voor bestuurders, professionals en ondernemers.

[Lees meer op www.vakmedianetshop.nl/SE](http://www.vakmedianetshop.nl/SE)

