



NVKK

2^e Symposium voor Leidinggevende Analisten

15 april 2009

Strategie in uitvoering

*Dr. Anton van Weert, MBA
Manager Laboratorium
www.medial.nl*





Onderwerpen

- Wat is strategie?
- Hoe wordt strategie vastgesteld?
- Strategie modellen
- Strategie in uitvoering



Wat is strategie?

- Van Dale: “*De kunst van het oorlog voeren*”
- Relatie tussen organisatie en omgeving
- Top-down proces
- Realiseren van winst of groei

- In-/outsourcen, fusies, overnames, allianties
- Concurrentievermogen, ‘economy of scale’
- Organisatiemodel
- Wat bieden we de klant nu en in de toekomst?



Missie - Visie - Strategie

➤ Missie

Wat wil je bereiken?

➤ Visie

Hoe dit te bereiken?

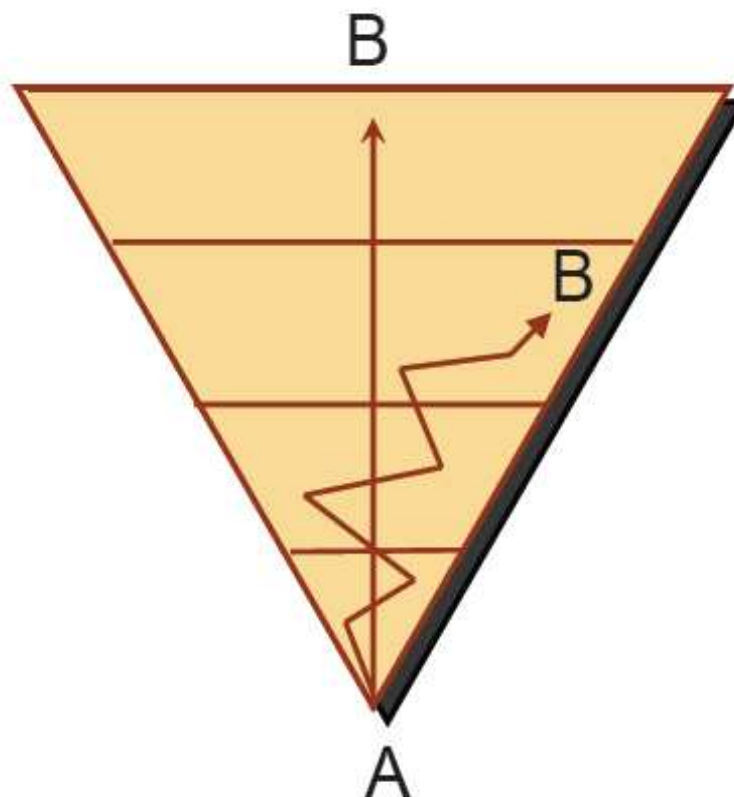
➤ Strategie

Keuzes om doelstellingen te bereiken



Tijdshorizon

- Visie 10 j.
- Strategisch 5 j.
- Tactisch 3 j.
- Operationeel 1 j.



Bron: De Vries



Strategie

- Heeft geen nut als deze in de la ligt!
- Is geen wetenschap
- Strategie is ‘onomkeerbaar’ !
- Moet passen in de bedrijfscultuur
- Heeft alleen zin als deze in de gehele organisatie geïmplementeerd is/wordt
- Implementatie op klantenniveau!

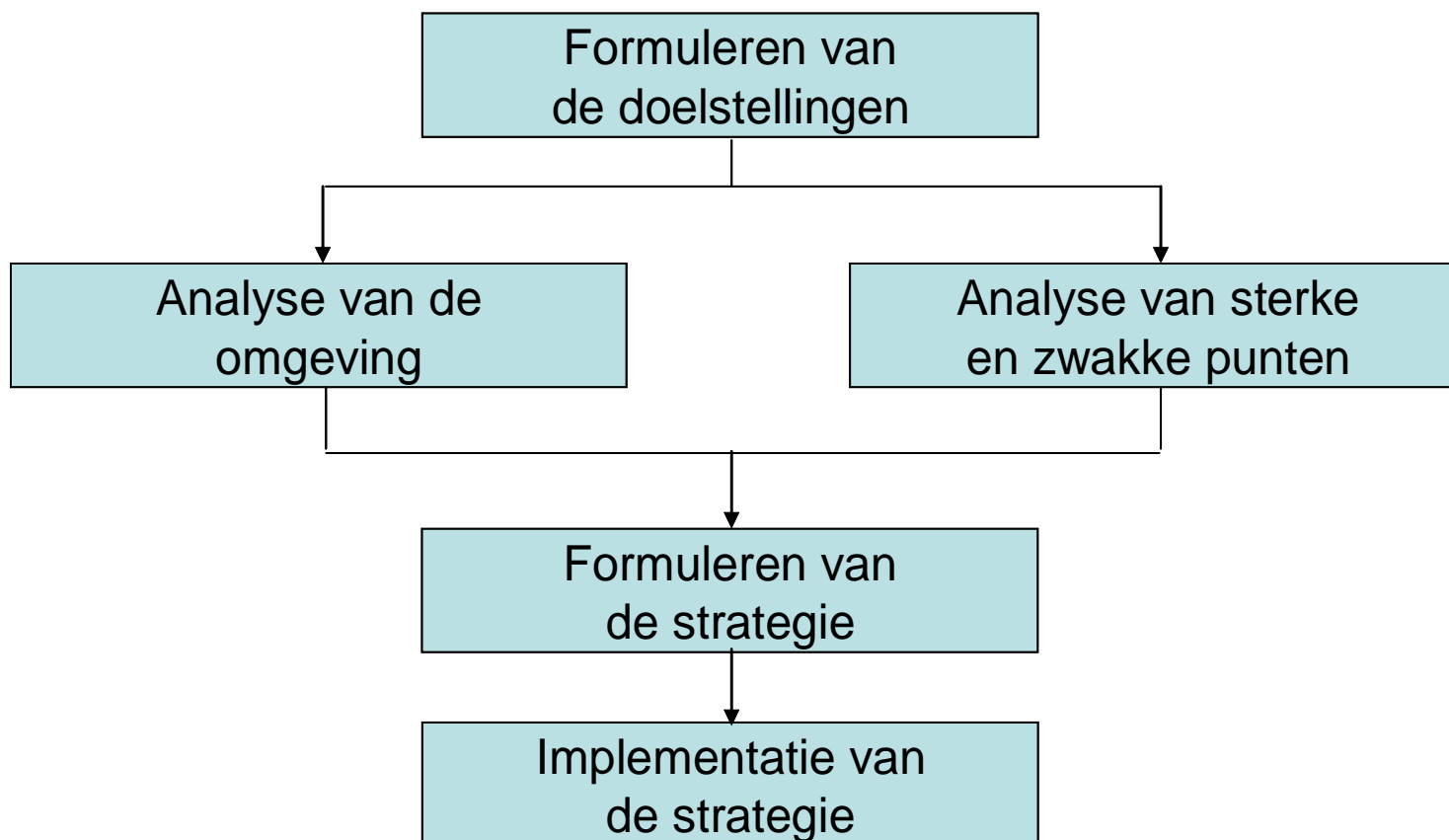


Waarde strategie



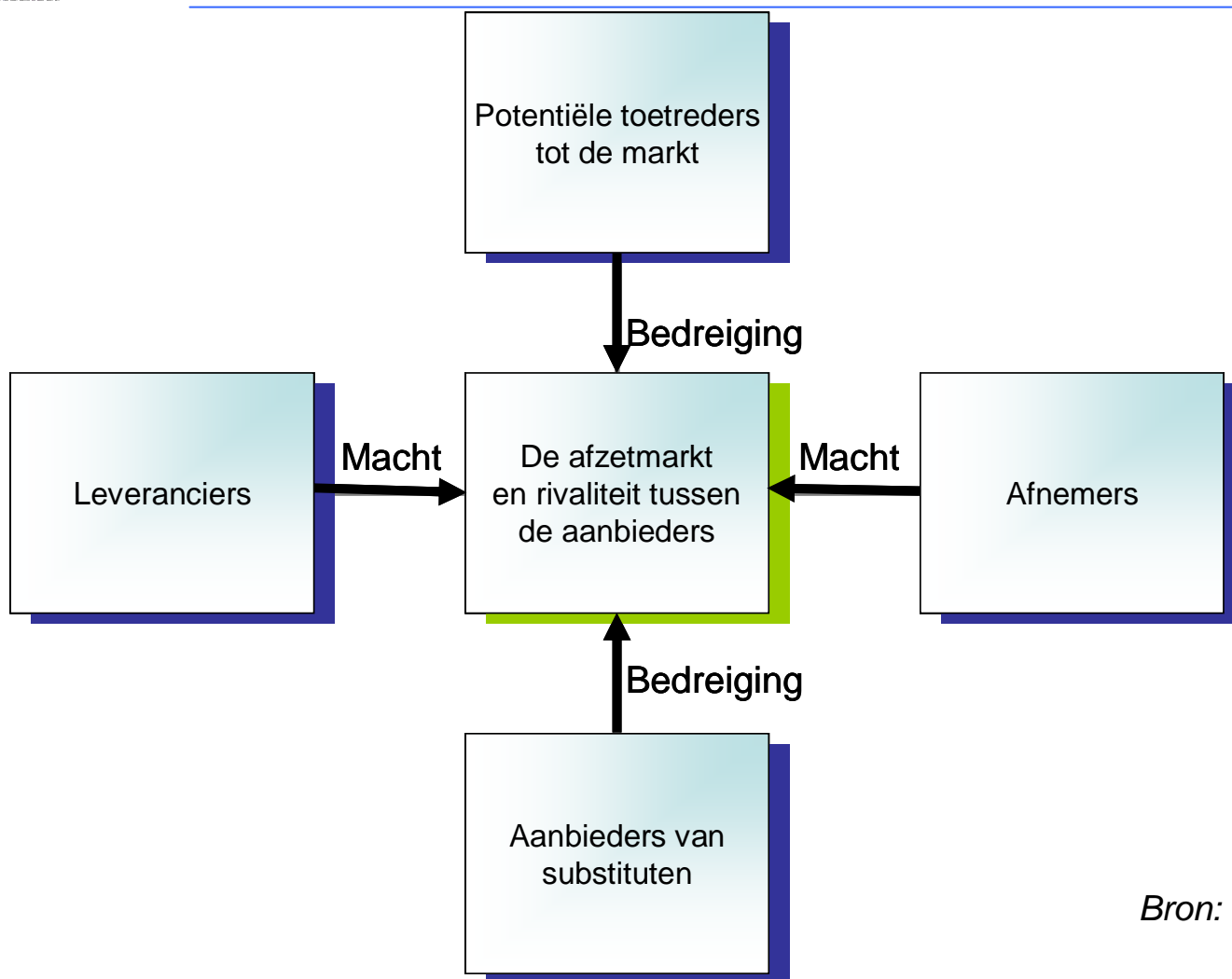


Proces bepalen strategie





Analyse krachtenveld



Bron: Porter





Porter

Concurrentievoordeel

Lagere kosten

Differentiatie

Breed doelgebied

1. Kostleiderschap

2. Differentiatie

Concurrentiebereik

Smal doelgebied

3a. Kostfocus

3b. Differentiatiefocus



Voorbeeld (1)

- **Take a look at this list of corporate values:**

Communication. Respect. Integrity. Excellence.

- **They sound pretty good, don't they?**

Strong, concise, meaningful.

They could be yours!

- **Be nervous: these also belong(ed) to Enron**

Bron: HBR, 2002



Voorbeeld (2)

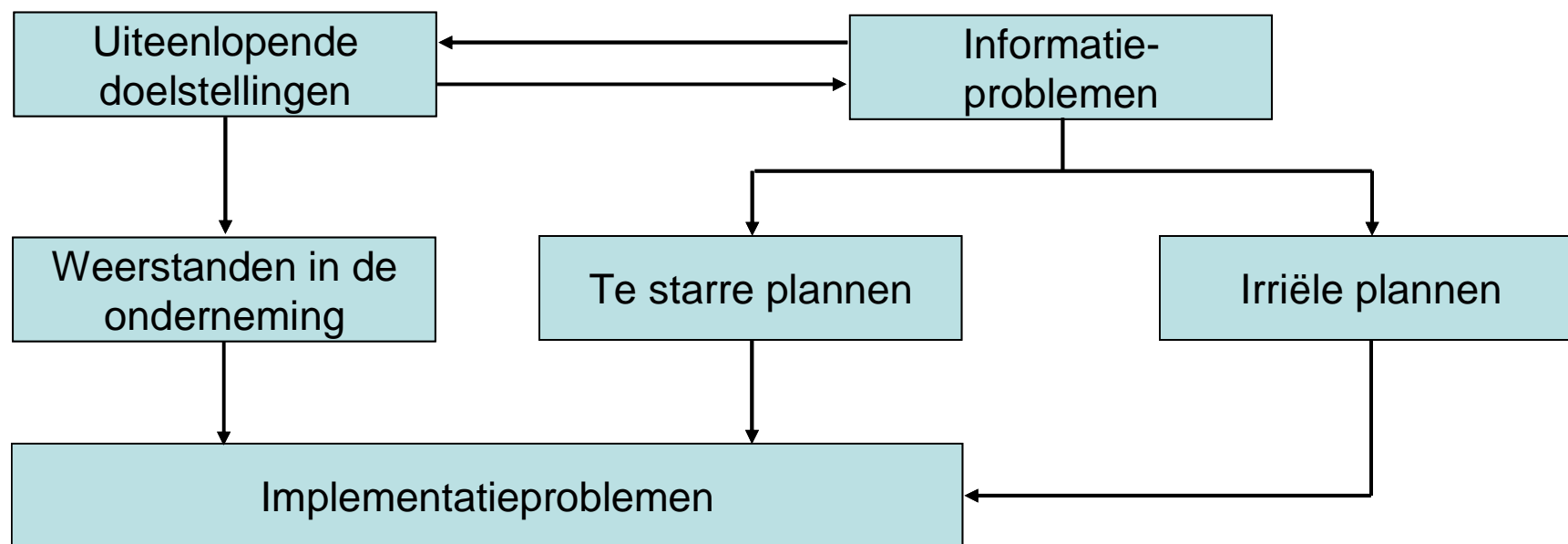
Banken/krediet-crisis

- **If you look to the left, there's nothing right**
- **If you look to the right, there's nothing left**

Bron: Sprout, 2009

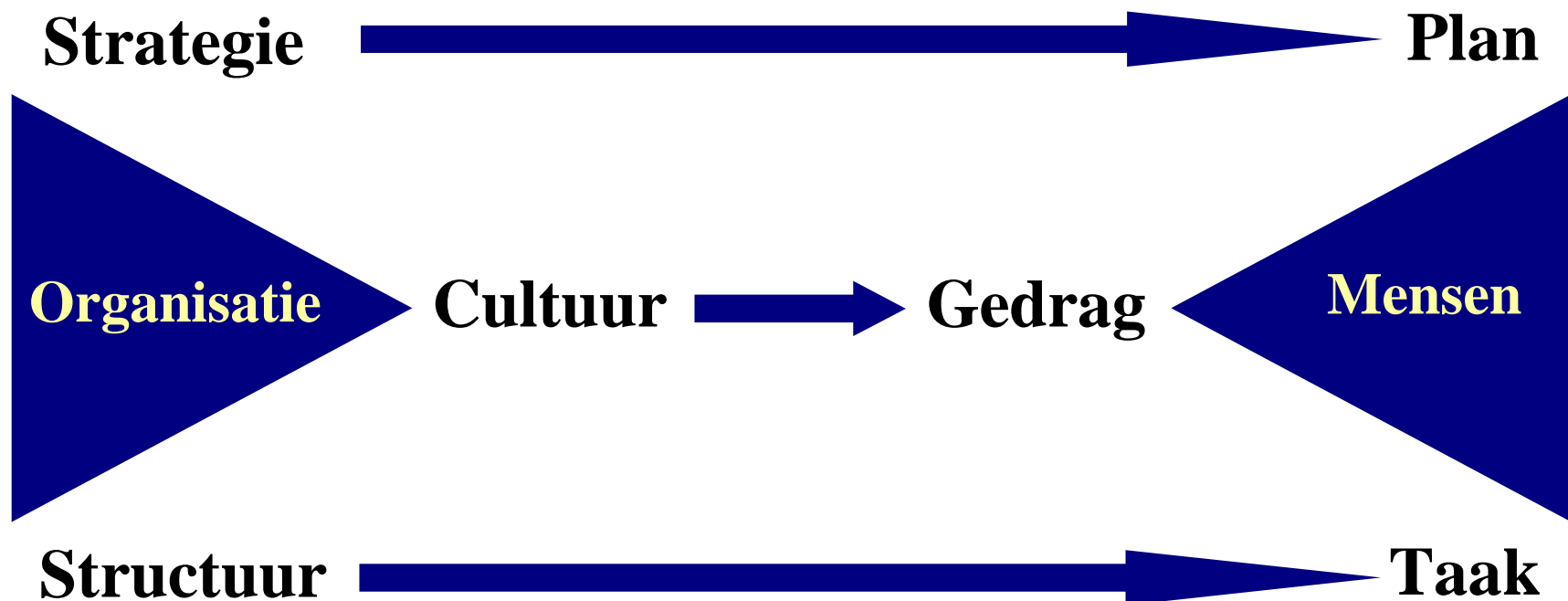


Waarom strategie mislukt





Van strategie naar uitvoering



Bron: De Vries



‘Overwinnen’ obstakels

Ruimte voor initiatief en diversiteit staan lijnrecht tegenover de controle, coördinatie en consistentie die nodig is voor een succesvolle uitvoeringspraktijk.

Hardware: structuur en processen (beperkt effect)

- verminderen hiërarchie
- vergroten autonomie
- aanmoedigen diversiteit

Software: normen en cultuur

Kan met spanningsveld omgaan: samenwerkingsnormen, prestatienormen en innovatienormen



Dilemma's

- Gereserveerd omgaan met klantspecifieke oplossingen
- Dynamiek tussen exploitatie (presteren) en exploratie (ontwikkelen)

Obstakels

- Mensen: gebrek aan flexibiliteit in denken
- Structuur: het risico van de complexiteitscatastrofe
- Bedrijfsmiddelen: beperkingen en afhankelijkheid



Mens versus markt

- Mensgerichtheid: risico interne focus en verlies concurrentievermogen
- Marktgerichtheid: vervreemding van medewerkers en langetermijn capaciteitverlies

Kiezen is niet noodzakelijk indien er een link tussen mens en prestaties. Dit kan d.m.v. vier strategieën:

- vertrouwen verdienen
- grote directe en persoonlijke betrokkenheid
- behouden van focus
- bouwen van collectief leiderschap

Eisenstat et al., 2008



Voorwaarden succes

- Hoge kwaliteit van management.
- Openheid en actiegerichtheid.
- Langetermijnnoriëntatie.
- Continue verbetering en vernieuwing.
- Hoge kwaliteit van medewerkers

Uniciteit met de markt

De Waal, 2008



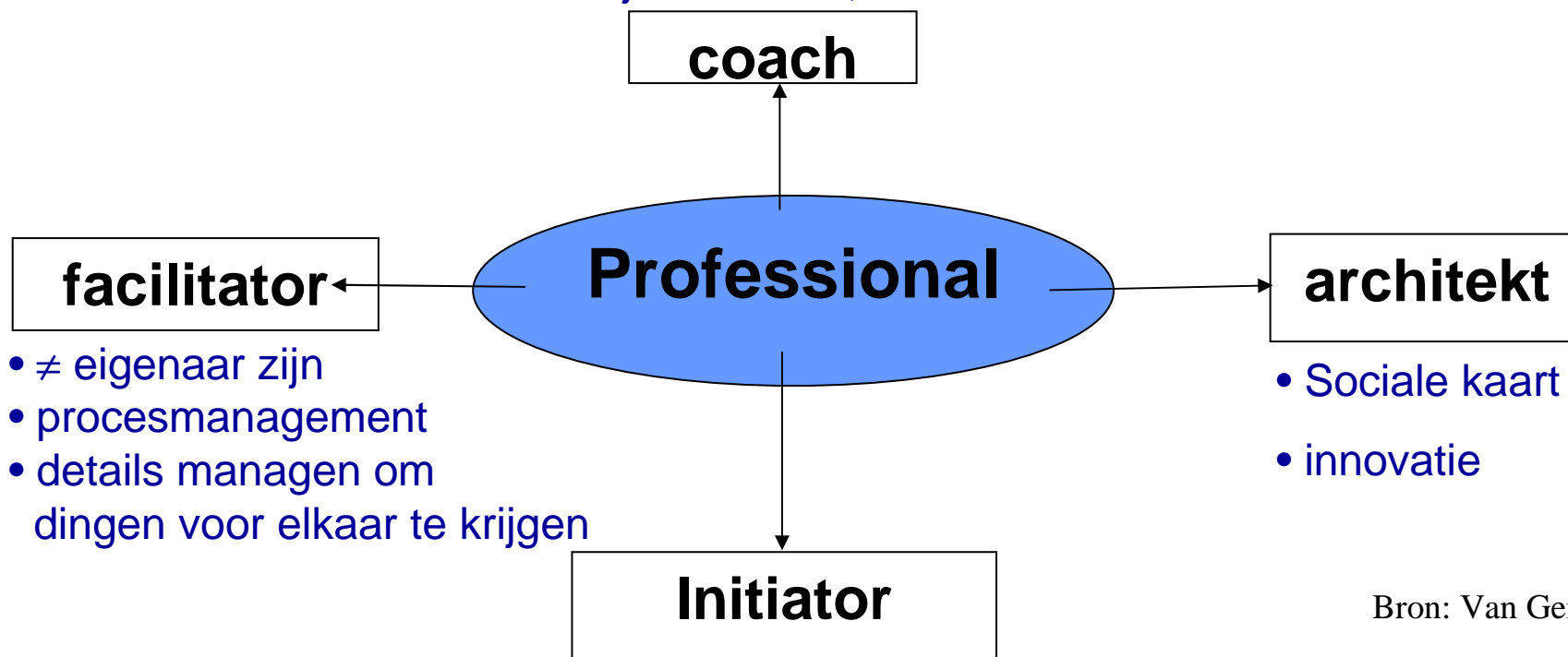
Kanttekeningen

- Perceptie van de medewerkers over de rol van hun direct leidinggevende in deze aspecten is minstens zo belangrijk
- Men verwacht dat de manager zijn uiterste best doet in vervullen alle vier drijfkrachten
- Prestatieniveau neemt toe als teams langer bij elkaar zijn en mensen langer in dezelfde functie zitten
- Verschillen in beloning ondermijnt prestatie indien samenwerking belangrijk is
- Geen bewijzen dat een beloningssysteem waardevol is als prestaties afhangen van samenwerking, coördinatie en uitwisseling van informatie



Rollen

- Begeleiden van collega's
- Intentie en gedrag bespreken
- Vertel wat je verwacht, confronteren



Bron: Van Gent

- Effectiviteit van implementatie = Kwaliteit x Acceptatie

Ontwikkelen vraagt om keuzes





Strategie in uitvoering

Hartelijk dank!

Vragen?