

Trends nr. 20 van 20/05/2010

Bedrijven verliezen miljoenen door 'strategietoerisme'

Managers moeten niet alleen een strategie ontwikkelen, ze moeten die vooral ook invoeren. En daar wringt het nogal eens. Bedrijven verliezen tussen 40 en 60 procent van het potentieel van hun strategie tijdens de uitvoering ervan. Dit blijkt uit een internationaal onderzoek van *the performance factory* (TPF).

Het bureau onderzocht meer dan 1100 bedrijven uit 29 sectoren in 36 landen waaronder België. Een greep uit de bedrijven die deelnamen: HSBC, Kraft Foods, GDF Suez, 3M, Google, Nike, Umicore, Solvay, BP, SAP, GlaxoSmithKline.

Jeroen De Flander, directeur van TPF licht toe: "Meer en meer groeit het besef dat een goede strategie-implementatie cruciaal is en zelfs een belangrijk concurrentieel voordeel kan opleveren voor een organisatie. Maar gezien de complexiteit van het onderwerp vinden bedrijven het moeilijk om de juiste hefboom te identificeren. "

Een eerste stap is ervoor zorgen dat de managers de strategie goed tussen de oren hebben. De studie toont aan een op de drie bedrijven geen enkel idee heeft of hun managers de strategie hebben geabsorbeerd. "Het lijkt wel alsof deze bedrijven het opmaken van een strategie als een eindpunt zien en niet als een start.", zegt De Flander. "Dit zijn de bedrijven waar het 'strategietoerisme' de bovenhand heeft. De top van de organisatie ziet zijn rol beperkt tot het uittekenen van de grote strategische lijnen en gaan ervan uit dat het management en kaderpersoneel de rest zullen doen. Na 18 tot 24 maanden merken ze dat er weinig of niets is gebeurd en wordt de denkoefening opnieuw opgestart. "

De conclusie van De Flander klinkt hard: "Managers vertoeven in silo's. Ze kennen nauwelijks de doelstellingen van hun collega-managers uit andere afdelingen. Een op vier beschikt over geen enkele informatie over doelstellingen van andere bedrijfsonderdelen."

Voorts blijkt uit het onderzoek dat bijna 40 procent van alle strategische projecten niet bemand wordt door de juiste medewerkers, en dat een derde slecht gebudgetteerd is. "Uit het onderzoek blijkt ook dat bedrijven hun beste projectmanagers vaak inzetten op de grootste projecten, maar niet noodzakelijk op de meest strategische", zegt De Flander. "Strategische projecten bepalen nochtans voor een groot deel het succes van een organisatie. Zij zijn de verhuiswagen van je strategie naar de praktijk. Het komt er dan ook op aan om deze professioneel aan te pakken. Hier wordt in de praktijk vaak tegen gezondigd."

Net als het gegeven dat een resultaatsmeting van strategische projecten in bijna een op vier gevallen helemaal niet gebeurt. De Flander hoeft niet ver te zoeken om te weten hoe dit komt. "Projecten vallen vaak buiten de klassieke bedrijfsprocessen. Die hebben over de tijd heen de nodige maturiteit opgebouwd. Veel bedrijven vergeten naast het implementeren van de projecten zelf voldoende aandacht te besteden aan het uitbouwen van hun kennis en kunde in het managen van strategische initiatieven. Dit zorgt ervoor dat het identificeren, lanceren, opvolgen en realiseren van strategische projecten vaak veel minder professioneel gebeurt dan andere processen. Maar projectopvolging is meer dan het afpunten van een lijst van activiteiten".

Tot slot, een strategie bedenken en in de praktijk brengen, vraagt meer van een manager dan enkel sterke analytische of conceptuele vaardigheden. "Er zijn twee problemen", geeft De Flander aan. "Allereerst vinden managers het moeilijk om toe te geven dat ze iets niet kunnen. Lacunes in vaardigheden komen dus moeilijk boven water. Een tweede probleem is dat het ontwikkelplatform niet aan deze doelgroep is aangepast. Veel organisaties hebben nog altijd zware theoretische leiderschapsprogramma's van verschillende dagen, terwijl in de praktijk betere resultaten geboekt worden in korte praktijksessies van enkele uren"

TRENDS // L.D.