

ADVANCE PRAISE

“Onze wereld staat voor nooit geziene onzekerheden. Succesvolle strategieën ontwikkelen – hoe moeilijk dit ook is – maakt deel uit van de uitdagingen waar het topmanagement voor staat. Het moeilijkste is de strategie voortdurend vertalen naar superieure prestaties op alle niveaus van de organisatie. Dat is dan ook de essentie van dit boek: tips en suggesties om zaken voor elkaar te krijgen.”

Gérard Mestrallet | CEO | GDF SUEZ

“Dit boek slaat de spijker op de kop en geeft de drie zaken mee die elke manager moet weten over strategie – uitvoering, uitvoering, uitvoering!”

Bill Saubert | Regional Business Leader Australia/New Zealand | MasterCard Advisors

“Organisaties weten heel goed dat veel strategisch potentieel verloren gaat. Dit is vooral te wijten aan zwakke uitvoeringsvaardigheden. Dit boek zet een belangrijke stap om die leemte op te vullen: het brengt strategie naar het managersniveau en biedt direct uitvoerbare tips die verzekeren dat het ‘grote plaatje’ geen abstractie van de directie blijft.”

Bruno Lanvin | Executive Director, eLab | INSEAD

“Dit boek geeft leiders een praktische strategie-implementatiehandleiding samen met een briljante samenvatting van Jeroens’ persoonlijke ervaringen, en dit alles gecombineerd met een uitgebreide verzameling van best practices van topexperts.”

Martin Jensen | Head of North America LTE Services | Nokia Siemens Networks

“Dit boek geeft een frisse, nieuwe kijk op strategie-implementatie. Op een heel pragmatische en actiegeoriënteerde manier, plaatst het managers en hun individuele rollen centraal op het uitvoeringpad – in plaats van de organisatie en haar systemen. De moeite waard!”

Michel Hofland | Finance Director | L’Oreal

“Strategie is fascinerend, maar telkens weer zien we briljante strategieën falen omwille van zwakke uitvoering. Strategiehelden slaat de spijker op de kop door te tonen wat je kan doen om je strategie succesvol in praktijk te brengen. Ik beveel dit boek sterk aan bij strategen en bedrijfsleiders die een maximale impact van hun strategie nastreven.”

Bart Sweerman | Senior Director Internet Business Solutions Group | Cisco

“Zelfs de beste strategie is waardeloos als je niet in staat bent om ze te implementeren. Uitvoering is de sleutel en dit boek legt je uit hoe je dit doet.”

Matthieu Crépey | Former Retail Director | L’Occitane

“Dit boek is meeslepend leesvoer dat je meeneemt naar de kern van succesvolle en perfecte strategie-implementatie. Veel andere strategieboeken blijven hangen op het niveau van organisatorische theorie, maar dit is wat we echt nodig hebben – praktisch, specifiek en uit het leven gegrepen advies.”

Jeffrey Stephen Kehoe | Regional Head Bancassurance Asia | AXA

“Praktijkgericht, puntsgewijs en professioneel advies; precies wat een zoekende manager nodig heeft.”

Karel Van Eetvelt | Managing Director | UNIZO

“Strategiehelden helpt je de fundamenten leggen in je organisatie om te werken aan en te communiceren over strategie. De adviezen van bekende executives kon ik onmiddellijk toepassen in mijn eigen bedrijf.”

Phillip Shoemaker | Director Applications Technology | Apple

STRATEGIE HELDEN

DE UITVOERING BEPAALT HET SUCCES! 250 PRAKTISCHE TIPS

JEROEN DE FLANDER

Die Keure | Business & Economics, Brugge
Business Contact, Amsterdam



Copyright © 2011 Jeroen De Flander
Die Keure, Business & Economics en uitgeverij Business Contact
www.jeroen-de-flander.com

Druk en Vlaams omslagontwerp: die Keure, Brugge-Belgium
Nederlands omslagontwerp: Jos Peters, Huizen
Lay-out en zetwerk: Die Keure, Brugge en Karakters, Gent

ISBN voor Vlaanderen
978 90 4860 959 8

ISBN voor Nederland
978 90 470 0410 3

Die Keure
Kleine Pathoekeweg 3, 8000 Brugge
T 050 47 12 72
F 050 33 51 54
E business@diekeure.be
www.business-economics.be

Uitgeverij Business Contact
Postbus 13, 1000 AA Amsterdam
T 020 524 98 00
F 020 627 68 51
E businesscontact@amsteluitgevers.nl
www.businesscontact.nl

NUR 801
D/2011/0108/310 (Nederland)
D/2011/0147/119 (Vlaanderen)

Niets van deze uitgave, zelfs gedeeltelijk, mag verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden, vertaald of aangepast, in welke vorm dan ook, door middel van druk, fotokopie, microfilm, bandopname, elektronisch, of opgeslagen worden in een geautomatiseerd gegevensbestand, behoudens uitdrukkelijke en voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor mijn ouders,
Marie en Wilfried,
mijn helden!

KORTE INHOUD

| | |
|--|---|
| Voorwoord: Superman op strategiereddingsmissie | 1 |
| Inleiding | 3 |

DEEL 1 MAAK KENNIS MET DE 8

| | |
|---|----|
| I Een nieuw wiskundig enigma: prestatie $0+0=8$ | 9 |
| II Wees nummer 1 | 25 |

DEEL 2 DE 8 IN ACTIE

| | |
|--|----|
| III Uitdaging 1 Richt: ga jij over de 245? | 33 |
| IV Uitdaging 2 Communiqueer: 121, 1210 en 12100 of meer | 48 |
| V Uitdaging 3 Coach: word lid van de 3%-club | 71 |

DEEL 3 ORGANISEER DE 8

| | |
|--|-----|
| VI Uitdaging 4 Vereenvoudig: van 100 naar 1 in minder dan 3 jaar | 95 |
| VII Uitdaging 5 Begin: hoe eet je een olifant op met 5 personen? | 113 |
| VIII Uitdaging 6 Ontwikkel: een dobbelsteen met 6 stippen op elke zijde | 131 |

| | |
|--------------|-----|
| Bibliografie | 151 |
| Index | 153 |
| Dankwoord | 159 |

OVER DE AUTEUR

Jeroen De Flander is expert in strategie en strategie-implementatie. Hij is een internationaal veelgevraagd spreker, workshop facilitator, executive coach en adviseur. Zijn boodschap bereikte al meer dan 15.000 mensen in 20 verschillende landen. Hij werkte samen met meer dan 50 bedrijven waaronder Atos Worldline, AXA, Base, Bridgestone, CEMEX, GDFSuez, Honda, ING, Johnson & Johnson, Komatsu, KPN, Sony, UNIZO en de Vlaamse en Belgische overheid.

De Flander is mede-oprichter van *the performance factory* – een vooraanstaand research-, training- en adviesbureau gespecialiseerd in strategie-implementatie. In een vorig leven was hij wereldwijd verantwoordelijk voor een adviesgroep van Arthur D. Little – het oudste strategie-adviesbureau in de wereld.

De Engelse editie van dit boek, *Strategy Execution Heroes*, bereikte in vijf landen de Amazon-bestsellerlijst.

*Wilt u Jeroen als spreker boeken op uw volgend event? Of wilt u een seminar organiseren over strategie-implementatie voor uw bedrijf?
Op zoek naar degelijk advies? Zin om deel te nemen aan een masterclass?
Neem contact op met de auteur via zijn website:
www.jeroen-de-flander.com.*

OVER DE EXPERTS

Strategie-implementatie is een groot vakgebied. Daarom moet je kiezen welke onderwerpen je behandelt. Dat houdt ook in dat één persoon niet over de expertise kan beschikken om alle onderwerpen te behandelen. De volgende vijf experts leverden een bijdrage voor dit boek. Allemaal hielpen ze me tijdens het schrijfproces door inhoud en uitdagende ideeën aan te leveren. Hieronder lees je een samenvatting van hun ervaring en referenties.

Koen Schreurs (hoofdstuk 3) is een expert in strategie-implementatie die zich specialiseert in het in lijn brengen van individuele prestaties met de bedrijfsstrategie. Als voormalig Managing Director van GITP Belgium – een vooraanstaand HR-adviesbedrijf – heeft hij een diepgaande kennis van individueel prestatie-management. Zijn achtergrond als management consultant bij de Strategy & Organisation afdeling van Arthur D. Little geeft hem de ervaring en expertise om verbanden te leggen tussen individuele en organisatorische prestaties. Hij is medeoprichter van *the performance factory*, waar hij alle onderzoeken en benchmarkprojecten leidt, alsook de daarbij horende O&O-inspanningen. Een aantal professionele klanten zijn Allianz, AstraZeneca, Bayer, Bridgestone, Brussels Airport, DeltaLloyd, GDFSuez, ING en de Belgische overheid.

Dr. Peter Scott-Morgan (hoofdstuk 4) wordt erkend als de allergrootste autoriteit inzake communicatie en veranderingsgedrag. Hij is de bestseller auteur van 6 boeken waarin hij complementaire expertise in managementwetenschap, sociologie en informatietechnologie combineert. Hij doceerde MBA-lessen aan de London Business School, de Rotterdam School of Management en de ADL School of Management aan het Boston College. Hij is een veelgevraagd spreker, adviseur en docent en gaf wereldwijd al meer dan 1.000 lezingen, presentaties en workshops. Zijn boek *Unwritten Rules of the Game* werd destijds verkozen tot een van de 25 beste managementboeken van het jaar.

Sir John Whitmore (hoofdstuk 5) wordt beschouwd als 's werelds beste coach en als de grondlegger van prestatiecoaching. Hij schreef vijf boeken over sport, leiderschap en coaching, waarvan *Coaching for Performance* het bekendste is. Hij verkocht 500.000 exemplaren in meer dan 17 talen. De International Coach Federation (ICF) gaf hem de President's Award, en de krant *The Independent* noemde hem de allerbeste bedrijfscoach en de

persoon met de grootste invloed op het beroep van coach. Hij is een eminent expert in leiderschap en organisatorische wijzigingen en werkt wereldwijd met de grootste multinationals samen om coachende managementculturen te vestigen en leiderschapsprogramma's op te starten.

Volker Voigt (hoofdstuk 7) is een erkend expert in initiatiefmanagement. Hij is een bekend spreker op congressen over projectmanagement en hij is co-auteur van een aantal boeken over dit onderwerp. Volker was meerdere jaren de verantwoordelijke manager bij Arthur D. Little voor de ontwikkeling en toepassing van projectmanagementmethodologieën. In 2000 richtte hij Cataligent op, een vooraanstaande leverancier van online projectmanagementtoepassingen voor bedrijven, dat vandaag meer dan 5.000 gebruikers over de hele wereld telt. Enkele bedrijven die de software gebruiken: Lufthansa, Adidas, Vattenfall, Thomas Cook, Bertelsmann, US Postal Services, AGCO en Korea Thrunet.

Vincent Lion (hoofdstuk 8) is een expert in strategie, innovatie en technologiemanagement met een focus op de daaraan verbonden competentieontwikkeling. Hij geeft MBA-lessen aan de Solvay Business School, United Business Institutes en de Universiteit van Novi Sad in Servië. Als management consultant helpt hij vooraanstaande bedrijven als KBC, GDFSuez en Belgacom bij het uitwerken en toepassen van ambitieuze strategieën en bij het ontwikkelen van competentiecentra. Zijn workshops over het ontwikkelen van strategische, innovatieve en technologische competenties zorgen voor uitzonderlijke bedrijfsresultaten.

INHOUD

| | |
|--|---|
| Voorwoord: Superman op strategiereddingsmissie | 1 |
| Inleiding | 3 |

DEEL 1 MAAK KENNIS MET DE 8

| | |
|---|-----------|
| Hoofdstuk I | |
| Een nieuw wiskundig enigma: prestatie $0+0=8$ | 9 |
| Hoeveel potentieel verlies je? | 10 |
| De 8 – een uniek kader voor strategie-implementatie | 16 |
| De 8 – cruciale bouwstenen | 18 |
| De uitgebreide 8 | 22 |
| Strategie-implementatie: jouw volgende concurrentievoordeel? | 23 |
| Samenvatting | 23 |
| | |
| Hoofdstuk II | |
| Wees nummer 1 | 25 |
| Ben jij een strategietoerist? | 26 |
| Strategie-implementatie en de leiderschapsuitdaging | 27 |
| De manager: een held in een film met veel acteurs | 28 |
| Samenvatting | 29 |

DEEL 2 DE 8 IN ACTIE

| | |
|---|-----------|
| Hoofdstuk III | |
| Uitdaging 1 Richt: ga jij over de 245? | 33 |
| Wat leer je uit 100 onderzoeken met 40.000 personen? | 34 |
| Zes succesfactoren | |
| om optimaal individuele doelen te bepalen | 36 |
| Succesfactor 1: Breek de strategieketting niet | 36 |
| Succesfactor 2: Zorg dat de optelsom klopt | 37 |
| Succesfactor 3: Wees niet te SMART | 38 |
| Succesfactor 4: Veronderstel niet te snel dat iemand gemotiveerd is | 38 |
| Succesfactor 5: Focus op het correct bepalen van ontwikkeldoelen | 39 |
| Succesfactor 6: Laat een dom formulier niet een belangrijk gesprek verpesten | 40 |

| | |
|--|----|
| Hoe kan jouw organisatie het bepalen van individuele doelen verbeteren? | 40 |
| Een visie op strategie-implementatie door Michael Smith, Vice President Group Strategy and Planning, Coca-Cola North America | 43 |
| Samenvatting | 46 |

Hoofdstuk IV

Uitdaging 2 **Communiceer:**

| | |
|---|----|
| 121, 1210 en 12100 of meer | 48 |
| Piramides bouwen – de geheimen van het strategisch denken ontrafeld | 49 |
| Verbeter je een-op-een communicatievaardigheden | 50 |
| Word auteur: zet je gedachten op papier en maak ze leuk om te lezen | 51 |
| Tips uit de trukendoos van copywriters | 52 |
| Communiceer je strategie met een sterke PowerPointpresentatie | 53 |
| Inspireer je publiek | 56 |
| Negentien tips om de strategiecommunicatie in jouw organisatie te verbeteren | 57 |
| Gebruik het intranet om jouw strategie en de uitvoering ervan te promoten | 61 |
| Een visie op strategie-implementatie door Shane Dempsey, Vice President Human Resources and Communications Europe, Novo Nordisk | 65 |
| Samenvatting | 70 |

Hoofdstuk V

| | |
|---|----|
| Uitdaging 3 Coach: word lid van de 3%-club | 71 |
| Wat elke prestatiegerichte manager moet weten over coaching | 72 |
| GROW ME: Individuen coachen met het bekendste coachingmodel ter wereld | 73 |
| Dertig tips om een betere prestatiecoach te worden | 80 |
| Grow Us: Coaching vanuit een bedrijfsperspectief | 85 |
| Vijf acties om coaching in je onderneming naar een hoger niveau te tillen | 86 |

XI

| | |
|--|-----------|
| Een visie op strategie-implementatie door Douglas Johnson-Poensgen, Vice President Business Development, BT. | 88 |
| Samenvatting | 91 |

DEEL 3 ORGANISEER DE 8

Hoofdstuk VI

Uitdaging 4 Vereenvoudig:

| | |
|---|------------|
| van 100 naar 1 in minder dan 3 jaar | 95 |
| De 9 meest voorkomende procesproblemen | 96 |
| 27 richtlijnen om het strategie-implementatieproces te verbeteren in jouw organisatie | 98 |
| De eerste 9 richtlijnen | 99 |
| Van 10 tot 18 | 101 |
| Van 19 tot 27 | 104 |
| Schrijf een fantastisch prestatieverhaal, met de manager als held | 106 |
| Vier vaak gestelde vragen over prestatieverhalen | 108 |
| Een visie op strategie-implementatie door Alan Maxwell, Vice President Human Resources, Lockheed Martin | 109 |
| Samenvatting | 112 |

Hoofdstuk VII

Uitdaging 5 Begin: hoe eet je een olifant op met 5 personen?

| | |
|--|------------|
| Cijfers en feiten over projecten en programma's | 114 |
| Waarom hebben de meeste managers moeite met initiatiefmanagement? | 115 |
| Fundament 1: Verzamel en selecteer de juiste initiatieven | 116 |
| Fundament 2: Optimaliseer je planning en de toewijzing van middelen | 117 |
| Fundament 3: Ontwikkel je projectmanagers | 121 |
| Fundament 4: Maak je project- en programma- management van wereldklasse | 122 |
| Fundament 5: Beheer je portfolio van strategische initiatieven | 124 |

| | |
|--|------------|
| Een cruciale volgende stap, die men bijna altijd vergeet | 126 |
| Een visie op strategie-implementatie door Jean-Francois Van Kerckhove, Vice President Corporate Strategy, eBay | 127 |
| Samenvatting | 129 |
| Hoofdstuk VIII | |
| Uitdaging 6 Ontwikkel: een dobbelsteen met 6 stippen op elke zijde | 131 |
| Feiten en cijfers over competentieontwikkeling | 133 |
| De 8 meest voorkomende fouten in managementontwikkeling | 134 |
| 37 tips geordend volgens de 6 fundamente van managementontwikkeling | 136 |
| Fundament 1: Bepaal welke competenties je wenst en hoe je ze verkrijgt | 137 |
| Fundament 2: Beheer je ontwikkelportfolio | 138 |
| Fundament 3: Ontwikkel leerinterventies van topniveau | 140 |
| Fundament 4: Zorg voor een feilloze uitvoering | 142 |
| Fundament 5: Bepaal individuele ontwikkeldoelen | 144 |
| Fundament 6: Meet het succes | 144 |
| Vergeet de proceseigenaars van de strategie-implementatie niet | 145 |
| Een visie op strategie-implementatie door Hervé Borensztejn, Senior Vice President Human Resources, EADS | 146 |
| Samenvatting | 148 |
| | |
| Bibliografie | 151 |
| Index | 153 |
| Dankwoord | 159 |



Voorwoord

Superman op strategiereddingsmissie

Superman, ook bekend als Clark Kent, vliegt een bureau binnen. In plaats van zijn gebruikelijke rode cape draagt hij vandaag zijn driedelig grijs Armanipak. *“Dit is de geschikte outfit”* dacht hij vanmorgen toen hij zich aankleedde.

Superman reageert op een noodoproep van de 53-jarige Mike, CEO van Magnatexx, een groot farmaceutisch bedrijf. Het is al de 267^{ste} oproep die hij ontving sinds hij twee weken geleden zijn nieuwe nevenactiviteit – het ‘strategiereddingsprogramma’ – opstartte.

Als hij bij Magnatexx aankomt, identificeert Superman meteen de uitvoeringsproblemen en neemt hij de taak van alle managers en medewerkers over. Razendsnel behaalt hij het gewenste concurrentievoordeel en pieken de prestaties. En iedereen leeft nog lang en gelukkig. Dit verhaal is natuurlijk te mooi om waar te zijn. Maar je hoeft niet te kunnen vliegen als Superman of muren doorbreken als Batman om een fantastische strategie om te zetten in fantastische prestaties. *Je hebt prestatiegedreven managers nodig die goed zijn in strategie-implementatie.*

Strategie-implementatie is niet langer ‘het zwarte gat dat niemand kent’, de titel van het eerste hoofdstuk van de bestseller *Execution*. Dankzij de auteurs Bossidy en Charan, strategie-implementatiepioniers Kaplan en Norton, verschillende baanbrekende artikelen in gerespecteerde magazines als *The Harvard Business Review* en gigantisch veel onderzoek, zijn organisaties zeer bewust van het feit dat er veel strategisch potentieel verloren gaat. De voornaamste reden: zwakke uitvoeringsvaardigheden. Het zwarte gat is niet langer onbekend. En het wordt tijd dat bedrijven dit opvullen. Dit boek helpt je om:

1. Strategie-implementatie te benaderen vanuit een managersperspectief.
2. Individuele en organisatiedoelen met elkaar in lijn te brengen in een simpel, eenvoudig communiceerbaar strategie-implementatiemodel.
3. Je strategie effectief te communiceren.
4. Fantastische doelen te bepalen voor jezelf en je teamleden.
5. Anderen door de implementatiedoolhof te coachen.
6. Je strategie-implementatieproces te vereenvoudigen.
7. Je strategische initiatieven te selecteren, managen en realiseren.
8. Een ontwikkelplatform op te richten om de uitvoeringsvaardigheden van anderen in de organisatie een stimulans te geven.
9. Strategie-implementatie te veranderen in een concurrentievoordeel.

Dit boek helpt je dus om je strategie in resultaten om te zetten. Het biedt een compleet overzicht van alle aspecten die cruciaal zijn om elke strategie tot een groot succes te maken. Maar verwacht geen complexe theorieën of dure woorden. *Strategiehelden* komt meteen ter zake en verspilt jouw tijd niet. Dit boek zal:

- *je kennis verdiepen* met meer dan 250 praktische tips en suggesties van topmanagers van BT, Coca-Cola, Lockheed Martin, eBay en vele anderen.
- *je denken inspireren* met nuttige inzichten van goeroes als Sir John Whitmore, Dr. Peter Scott-Morgan en Professor Vincent Lion.
- *je actieplan op het juiste spoor zetten* met 27 waardevolle downloads.

Of je nu een aankomend manager bent die zich op de uitdaging voorbereidt of een door de wol geverfde senior executive; dit boek zal je uitvoeringsvaardigheden een boost geven. Word een strategieheld en zet je strategie om in fantastische prestaties!

Inleiding

Beste lezer,

Je staat op het punt om *Strategiehelden* te ontdekken. Gebruik de volgende tips om het maximale uit dit boek te halen.

1. **Download ondersteunend materiaal.** Dit boek bevat meer dan 250 tips. Je vindt ze op bijna elke bladzijde. Maar je kan nog meer ondersteunend materiaal downloaden zoals: zelfbeoordelingen, voorbeelden, extra tips, leeslijsten en richtlijnen voor workshops. Je vindt op pagina 6 een overzicht van alle 27 beschikbare downloads. De downloads zelf vind je terug op www.the-performance-factory.com/nl/strategiehelden/27-downloads. Eerst inloggen en vervolgens je code invullen. Je toegangscode is het vierde woord op pagina 125.

Zie je een kader zoals dit, met daarvoor een , dan vind je ondersteunend materiaal op de website www.the-performance-factory.com/nl/strategiehelden/27-downloads/.

2. **Laat je inspireren door de inzichten van top executives.** Zes top executives uit verschillende sectoren delen hun visie op strategieimplementatie. Aan het einde van de hoofdstukken in deel 2 en 3 geven ze je beproefde inzichten die jouw acties kunnen inspireren. Een kort overzicht van de betrokken topmanagers lees je op pagina 5, met een verwijzing naar de betreffende pagina.
3. **Volg je eigen 'leerlogica'.** De eerste twee hoofdstukken geven een algemeen overzicht. Ze zijn dus niet noodzakelijk om de andere te begrijpen – hoewel ze natuurlijk helpen wanneer strategieimplementatie nieuw voor je is. Start dus bij het begin, of ga naar het hoofdstuk dat je het meest intrigeert. Jij kiest!
4. **Onthoud de 80/20 regel.** Dit boek bevat talloze tips en suggesties. Maar ze zullen niet allemaal dezelfde impact hebben. Wees selectief. Kies zorgvuldig. En richt 80 procent van jouw energie op de 20 procent van de ideeën waarvan je denkt dat ze je implementatievaardigheden vooruit helpen. De meeste belangrijke secties geven je een zelfevaluatie die je helpt bij het bepalen van je focus.

5. **Studeer alleen, met een coach of in groep.** Ga voor zelfstudie, betrek je coach erbij of bespreek je bevindingen met collega's. Ik geef telkens aan waar teambesprekingen nuttig zijn. Ik stel ook downloads beschikbaar met workshopsjablonen.
6. **Ga op ontdekkingstocht.** Je bent geïnteresseerd in strategie-implementatie, mijn passie. Ik ben er zeker van dat dit boek je zal helpen na een eerste lezing, maar om je leerervaring te optimaliseren kan je het beter meer dan eens lezen. Houd dit boek bij de hand als reisgids bij jouw strategie-implementatie.
7. **Volg de laatste trends en wissel ideeën uit.** Strategie-implementatie is een groot vakgebied dat continu evolueert. Houd je kennis actueel: volg de laatste ontwikkelingen, verzamel tips of wissel ideeën uit met anderen. Hier zijn enkele suggesties:
- *Sluit je aan bij Linked SE (Strategie execution group),* de officiële strategie-implementatiegroep op LinkedIn, het onlinenetwerk voor professionelen. Ga naar www.linkedin.com/groupRegistration?gid=2325487.
 - *Schrijf je in voor de nieuwsbrief van the performance factory.* Ga naar www.the-performance-factory.com/register.
 - *Mail mij.* Ik ben geïnteresseerd in jouw tips en suggesties over strategie-implementatie. Stuur me een e-mail: jeroen@jeroen-de-flander.com, of gebruik de contactpagina op mijn website: www.jeroen-de-flander.com.
 - *Volg mij.* Regelmatige updates op www.jeroen-de-flander.com en via Twitter: @JeroenDeFlander.

Jeroen De Flander
www.jeroen-de-flander.com
Via Twitter: @JeroenDeFlander.

Senior executives delen hun visie op strategie-implementatie – een overzicht

| | |
|--|------------|
| Michael Smith | 43 |
| Vice President Group Strategy and Planning, Coca-Cola North America | |
| Shane Dempsey | 65 |
| Vice President Human Resources and Communications Europe, Novo Nordisk | |
| Douglas Johnson-Poensgen | 88 |
| Vice President Business Development, BT | |
| Alan Maxwell | 109 |
| Vice President Human Resources, Lockheed Martin | |
| Jean-Francois Van Kerckhove | 127 |
| Vice President Corporate Strategy, eBay | |
| Hervé Borensztejn | 146 |
| Senior Vice President Human Resources, EADS | |

Overzicht van de 27 beschikbare downloads

1. *The Strategy Execution Barometer®*: onderzoeksrapport – een samenvatting (Engelstalig).
2. Koppel jouw doelstellingen aan die van anderen – een sjabloon.
3. Handige leiderschapsinstrumenten.
4. Efficiënt feedback geven – tips.
5. Het piramideprincipe – trainingsmodule (Engelstalig).
6. Een fantastisch communicatiemodel – trainingsmodule.
7. Fantastische boeken over schrijven – een lijst.
8. Verbeter jouw podiumprestatie – tips.
9. Evalueer de kwaliteit van jouw strategiecommunicatie – een toetsingslijst.
10. Stel een professioneel strategiecommunicatieplan op – handleiding.
11. Kwalitatieve coachingvragen – voorbeelden.
12. Selecteer de juiste coachingtips – een checklist.
13. Beoordeel jouw strategie-implementatieproces – zelfbeoordeling.
14. Stimuleer jouw strategie-implementatieproces – overzicht van de richtlijnen.
15. Stimuleer jouw strategie-implementatieproces – workshop format.
16. Schrijf een fantastisch prestatieverhaal – een voorbeeld.
17. Schrijf een fantastisch prestatieverhaal – format workshop.
18. Het allerbeste initiatiefmanagement – een checklist.
19. Het allerbeste initiatiefmanagement – format workshop.
20. Handige hulpmiddelen voor projectmanagement.
21. Hoe richt je een strategy office op – tips.
22. Beoordeel jouw fouten in managementontwikkeling – zelfevaluatie.
23. Creëer een stevig ontwikkelingsplatform – een checklist.
24. Creëer een stevig ontwikkelingsplatform – format workshop.
25. Bepaal jouw toekomstige competenties – format workshop.
26. Competentiewoordenboek van topkwaliteit – een voorbeeld.
27. Een masterclass in strategie-implementatie – agenda.

Downloads beschikbaar op
www.the-performance-factory.com/nl/strategiehelden/27-downloads



DEEL

**MAAK KENNIS
MET DE 8**



HOOFDSTUK I

Een nieuw wiskundig enigma: prestatie $0+0=8$

*“Hoe mooi een strategie ook is,
af en toe moet je naar de resultaten kijken”*

– Sir Winston Churchill

*“Meet je prestatie niet af aan wat je hebt
verwezenlijkt, maar aan wat je moest
verwezenlijken volgens je mogelijkheden”*

*“Strategie-implementatie draait volledig om het
realiseren van het potentieel van jouw strategie –
en je niet te beperken tot 50, 60 of 70 procent”*

Stel dat je een verhuysfirma leidt. En elke dag verlies je 60 van de 100 dozen die je verhuist. Hoe lang duurt het voor je bedrijf failliet gaat, denk je?

Of beeld je in dat je tennisspeler bent. En tijdens elke wedstrijd die je speelt, sla je één op twee ballen in het net. Hoeveel wedstrijden zou je winnen, denk je?

Volgens onderzoek dat is gepubliceerd in *The Harvard Business Review*, “realiseren bedrijven maar 40 tot 60 procent van het potentieel van hun strategie”. De rest gaat onderweg verloren of raakt niet over het net.

De cijfers zien er niet goed uit – en de afgelopen 10 jaar beseften meer en meer ondernemingen dat er veel meer nodig is dan een fantastische strategie om de nummer één te worden in hun sector. Je moet die fantastische strategie ook omzetten in fantastische prestaties.

Daar komt strategie-implementatie in beeld. Het is de brug tussen briljante strategieën en superieure prestaties.

Strategie-implementatie is een snel groter wordende stip aan de horizon van topmanagers, mede dankzij Kaplan en Norton, de promotors van de Balanced Scorecard, en de succesauteurs Bossidy en Charan. Maar alleen maar verschijnen aan de horizon is niet voldoende om je strategie

in resultaten om te zetten. Elk bedrijf, groot of klein, moet over implementatievaardigheden beschikken om een strategie succesvol in praktijk te brengen.

In hoofdstuk 1 gaan we na waar bedrijven hun strategisch potentieel verliezen en richten we ons op hoe een gedegen strategie-implementatie kan helpen.

Hoeveel potentieel verlies je?

Strategie-implementatie is niet langer het zwarte gat waar de strategie in terechtkomt. De meeste managers zijn zich momenteel zeer bewust van het belang van een goede implementatie. Maar om de volgende stap te zetten – het dichteren van dat gat – moeten managers een beter zicht krijgen op waar hun organisatie te kort schiet.

Weten dat je organisatie tussen de 40 en 60 procent van haar strategisch potentieel verliest op de implementatiesnelweg, ergens tussen 'Strategie' en 'Prestatie', is een interessant gegeven. Maar het helpt je probleem niet echt oplossen.

Tien jaar geleden begon ik gedetailleerde gegevens over strategie-implementatie te verzamelen. Ik was gefascineerd door 'het zwarte gat' dat organisaties miljoenen kost.

De databank van *the performance factory* is een van de grootste strategie-implementatiedatabanken van de wereld, met gegevens van meer dan 1.100 bedrijven, 29 industrietakken en 36 landen. Op de site www.the-performance-factory.com kan je een gratis samenvatting van onze laatste studie downloaden. Of schaf de *Strategy Execution Barometer* aan: een gedetailleerd benchmarkrapport dat jouw implementatiesterktes en -zwaktes vergelijkt met je sectorgenoten en de wereldmarkt.

Enkele interessante feiten. Van alle respondenten:

- gelooft 15 procent dat hun bedrijf een verkeerde strategie heeft.
- ontvangt ongeveer één op drie – 30 procent – geen informatie over hoe de bedrijfsstrategie moet worden uitgevoerd.
- is maar 61 procent ervan overtuigd dat de strategische initiatieven bij de juiste manager zitten.
- gelooft slechts 27 procent dat de strategische initiatieven correct beheerd worden.
- geeft 27 procent aan geen individuele feedback te krijgen.
- geeft 38 procent aan dat slechte prestaties geen consequenties met zich meebrengen.

- kan 18 procent niet uitleggen hoe de strategie moet worden uitgevoerd of hoe ze individuele doelstellingen moeten vastleggen.
- ontvangt 27 procent geen training voor essentiële managementvaardigheden.
- stelt maar 57 procent geen vragen bij de objectiviteit van de prestatiebeoordeling.

Kortom: de resultaten geven aan dat het managen van strategische initiatieven de zwakste van de schakels in het implementatieproces is, gevolgd door de communicatie over strategie en de ontwikkeling van cruciale managementvaardigheden. De complexiteit van het strategie-implementatieproces zelf komt op de vierde plaats.

 **Prestatiedownload 1. De Strategy Execution Barometer®: onderzoeksrapport – een samenvatting (Engelstalig).**

What's in a name? Strategie-implementatie opnieuw gedefinieerd

Strategie-implementatie kan je definiëren als 'alle acties die nodig zijn om je strategie succesvol te maken'. Maar die korte definitie helpt je niet verder om de discipline beter te beheersen.

Laten we dus verder gaan dan deze beknopte uitleg en een bredere kijk op strategie-implementatie ontwikkelen. 12 inzichten:

1. Strategie-implementatie is een ruim vakgebied met vage grenzen.

Het omvat meerdere processen – van budgettering tot het evalueren van individuele doelstellingen, en beslaat alle functionele domeinen.

2. Strategie-implementatie is een discipline op zich. Een strategie in de praktijk brengen is niet hetzelfde als een strategie ontwikkelen.

Er gelden andere spelregels, er zijn andere mogelijke valkuilen en andere succesformules. Deze vier belangrijke zaken maken het verschil:

- *Iedereen werkt mee.* Van de CEO tot de medewerkers, iedereen is betrokken bij het uitvoeren van de strategie. De rollen kunnen verschillen, maar elk individu draagt bij tot de inspanning van de organisatie om de strategie in resultaten om te zetten.
- *Het duurt veel langer.* Je ontwikkelt een strategie in enkele weken (of hoogstens in een aantal maanden), maar de uitvoering ervan duurt gemakkelijk meerdere jaren. Het is als het verschil tussen een sprint en een marathon.

Een nieuw wiskundig enigma: prestatie $0+0=8$ | II

- *Je moet zowel denken op korte als op lange termijn.* Tijdens het uitvoeren moet je oog hebben voor de eindbestemming op lange termijn. Tegelijkertijd moet je je zorgen maken over de operationele acties van morgen.
- *Het vereist een specifieke set vaardigheden.* Een andere sport beoefenen vraagt om andere vaardigheden. Analytisch denken is veruit de belangrijkste strategievaardigheid. Strategiehelden hebben daarnaast ook sterke interactievaardigheden nodig, voor bijvoorbeeld communicatie en coaching.

“Implementatie vraagt om een specifieke set van gedragingen en technieken die bedrijven onder de knie moeten hebben om over concurrentievoordeel te beschikken. Het is een discipline op zich.”

– Ram Charan en Larry Bossidy, Execution

3. Fantastische strategie-implementatie vereist een fantastische strategie. Hoewel strategie-implementatie sterk verschilt van het ontwikkelen van een strategie, kan het ene niet zonder het andere. In feite kan een fantastische uitvoering geen zwakke strategie compenseren.

4. Strategie-implementatie vereist jouw aandacht vanaf het begin.

En het begin is de formuleringsfase van de strategie. Implementatie is niet iets waarover je begint na te denken als de strategie al vastligt. Je denkwerk over de uitdagingen van strategie-implementatie moet beginnen op hetzelfde moment dat je de strategie bepaalt.

Hier volgt een overzicht van de vijf belangrijkste implementatiehindernissen. Houd ze in je achterhoofd terwijl je de strategie ontwikkelt. Om je op weg te helpen, geef ik je voor elke hindernis ook de belangrijkste vragen die je je moet stellen.

- *De huidige bedrijfscultuur.* Strategieën die een grote cultuurverandering vragen zijn gedoemd om te mislukken. Deze zijn immers heel moeilijk te realiseren. Vraag je af: *“Hoe groot is de cultuurverandering die nodig is om de nieuwe strategie in praktijk te brengen?”* en *“Is de vereiste verandering realistisch?”*.
- *De bestaande machtsstructuren.* Elke organisatie heeft haar eigen machtsstructuren, onzichtbaar aan de oppervlakte en onderdeel van de ‘ongeschreven wetten’ binnen de organisatie. Maar ze bestaan. En ze zullen je acties beïnvloeden. Stel jezelf de volgende vragen: *“Wat zijn de huidige machtsstructuren binnen onze organisatie?”* en *“Hoe zullen die de uitvoering van de strategie die we ontwikkelen, beïnvloeden?”*.



- **De mogelijkheid om te veranderen.** Elke strategie vergt een veranderingsinspanning. En die inspanning is altijd groter dan verwacht. Vraag jezelf af: *“Hoeveel verandering kan onze organisatie aan?”*.
- **De kwaliteit van de bestaande processen.** Je nieuwe strategie zal beroep doen op bestaande processen in jouw organisatie. Die processen verbeteren is mogelijk, maar dit vraagt tijd. Dus vraag je af: *“Zijn er betere processen nodig?”* en *“Hoe lang zal het realistisch gezien duren om die verbetering te realiseren?”*.
- **De kwaliteit van onze vaardigheden.** Dit hangt samen met het voorgaande. Processen hebben competente mensen nodig om ze uit te voeren. Stel jezelf de vragen: *“Hoe competent zijn onze managers?”*, *“Welke competenties moeten verbeteren?”* en *“Hoe lang zal het realistisch gezien duren om die verbetering te realiseren?”*.

“Cultuur vreet strategie als lunch, elke dag”

– Dick Clark, CEO, Merck

5. Strategie-implementatie heeft een sterk tijdsgebonden volgorde.

Je doet niet alles tegelijkertijd. De ene fase gebeurt na de andere, en de volgorde is belangrijk.



6. Strategie-implementatie vereist een naadloze integratie van organisationele en individuele prestaties. Je kan naar prestatie kijken vanuit een organisationeel of individueel perspectief. Maar om je strategie te realiseren is een verbinding tussen beide van groot belang. De meesten onderschrijven deze stelling, maar weinigen brengen ze echt in de praktijk.



“Een visionair bedrijf bouwen vraagt 1 procent visie en 99 procent stroomlijning”

– Jim Collins en Jerry Porras, Built to Last

7. Strategie-implementatie vraagt duidelijke verantwoordelijkheden.

Strategie-implementatie gebeurt op verschillende organisatieniveaus. Afhankelijk van de grootte van de onderneming speelt het zich af op bedrijfsniveau, op één of meer tussenliggende niveaus – doorgaans afdeling, departement of team genoemd – en op het individuele niveau. In grote ondernemingen kan je tot 10 verschillende betrokken partijen hebben, waaronder het hoofdkantoor, de bedrijfsonderdelen, functionele lijnen, regionale structuren en soms zelfs verschillende landen. Bovendien worden binnen deze structuren de verantwoordelijkheden vaak verdeeld tussen verschillende afdelingen – HRM, financiën, strategie, ... – en het lijnmanagement. Je kan je wel voorstellen dat het niet zo moeilijk is

Een nieuw wiskundig enigma: prestatie $0+0=8$ | 13



om je strategie in zo'n structuur uit het oog te verliezen. Daarom is het cruciaal om de verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen vanaf het begin duidelijk vast te leggen.

8. Strategie-implementatie vereist horizontale afstemming. Voortbouwend op het vorige punt, benadruk ik graag het belang van een sterke horizontale samenwerking tussen het lijnmanagement en de ondersteunende afdelingen. Hun interactie moet verder reiken dan de jaarlijkse budgetvergadering en de maandelijkse operationele opvolging.

9. Strategie-implementatie heeft helden nodig. De manager is een sleutelfiguur in het hele strategie-implementatieproces. Hij heeft een belangrijke rol in een waaier van activiteiten. Welke? Ik zet er enkele op een rijtje: de communicatie van de strategie, de vertaling van de strategie naar de divisies/afdelingen/teams, de definitie van zijn individuele doelstellingen en de bepaling van individuele doelstellingen voor de teamleden.

De kwaliteit van je strategie-implementatie hangt dan ook sterk af van de doeltreffendheid van je managers. Hoe beter je managers hun rol in het proces opnemen, hoe beter de resultaten zullen zijn.

Dit vereist de juiste attitude. Uitvoering is niet iets waar enkel *anderen* (lees: de medewerkers) zich mee bezig moeten houden. Elke manager moet:

- het belang van strategie-implementatie erkennen;
- begrijpen waar strategie-implementatie om draait,
- strategie-implementatie zien als een essentieel onderdeel van leiderschap;
- weten hoe hij zijn cruciale rol in het proces maximaliseert,
- de benodigde vaardigheden ontwikkelen.
- Bovendien moeten senior managers de nodige processen in de organisatie opzetten om te verzekeren dat alle managers hun rol goed kunnen invullen. Dat op zich is al een uitdaging.

Strategie-implementatie is niet iets wat anderen moeten doen, terwijl jij iets veel belangrijkers doet.

10. Strategie-implementatie vereist metingen. In veel organisaties is strategie-implementatie nog een 'zwarte doos'. Je stopt er aan de ene kant je strategie in en aan de andere kant komt er een resultaat uit. Maar niemand weet precies wat er ondertussen gebeurt. Het is onmogelijk te zeggen welke aannames van de strategie juist blijken te zijn en welke niet. Erger nog, bedrijven voeren soms bepaalde strategische veranderingen door, maar omdat ze niet weten wat de sleutelementen van succes zijn, doen die veranderingen meer kwaad dan goed.

Dus, net als bij elke andere bedrijfsactiviteit zoals logistiek, verkoop en IT is het cruciaal dat je meet! Hoog tijd dus om de implementatiedoos te openen en te zien wat erin zit:

- *Zoek de sterke en zwakke punten in jouw implementatieproces.* Vergelijk ze indien mogelijk met je concurrenten. Evalueer het complete proces of richt je op een of twee stappen. Doe de oefening voor de organisatie, één of meerdere afdelingen, of start op teamniveau.
- *Focus je energie op de zaken die er het meest toe doen* voor de organisatie. Breng ze in kaart en bepaal meetpunten.
- *Vergeet niet te blijven doen wat je goed doet.* Zorg ervoor dat je ook de sterke punten van je implementatieproces kent en opvolgt.
- *Wees geduldig.* Het vraagt tijd om vaardigheden op te bouwen. Kleine organisaties kunnen maar beter op 18 maanden rekenen. Voor een grote multinational kan het tot 3 jaar duren. Jouw manier van meten moet rekening houden met deze lange termijnen.
- *Stel tussentijdse doelen en meet je vorderingen.* Meet niet alleen de voortgang ten opzichte van je einddoel. Bepaal ook tussentijdse doelen en bijhorende meetpunten.

11. Strategie-implementatie is een permanent proces. Continu veranderende omgevingen, klanten, concurrenten en werknemers maken van strategie-implementatie een permanent proces. Institutionaliseer het dan ook in je organisatie als een permanente activiteit – een inherent onderdeel van de cultuur en het DNA van je organisatie – die gedreven wordt door volharding en discipline.

“Nadat een bedrijf een strategie geïmplementeerd heeft, moeten de concurrenten reageren en hun bedrijfsstrategie aanpassen aan de nieuwe context.

Er is geen eindpunt noch een laatste gevecht. De concurrentiecyclus draait eeuwig door. Produceer en concurrer, of verdwijn.”

– Thomas Timings Holme

12. Strategie-implementatie wordt volwassen. Robert Kaplan en David Norton ontketenden in 1992 met de introductie van de Balanced Scorecard een nieuwe managementrevolutie. Oorspronkelijk bedoeld als een nieuwe manier om strategie te meten, werd de Balanced Scorecard al snel hét instrument dat managers harder doet nadenken over de implementatie van hun strategie. Nu, meer dan een decennium later, is strategie-implementatie op weg om een volwaardig kennisdomein te worden – net zoals logistiek, aankoop of IT.

De 8 – een uniek kader voor strategie-implementatie

Strategie-implementatie is complex. Het is een mix van verschillende activiteiten, en de ideale combinatie is voor elke organisatie anders. Maar zelfs met een andere combinatie moet elk goed proces een aantal essentiële bouwstenen bevatten. Gelukkig zijn heel wat van die bouwstenen in de meeste organisaties al aanwezig. Een aantal daarvan zijn:

- technieken om strategische opties te evalueren, zoals scenarioplanning;
- instrumenten om strategie te cascaderen, zoals de Balanced Scorecard;
- communicatiekanalen;
- technieken om strategische projecten te structureren, uit te voeren en op te volgen;
- een aanpak om individuele doelstellingen vast te leggen, op te volgen en te evalueren.

Maar wat vaak ontbreekt, is een eenvoudig kader om al die verschillende bouwstenen te integreren en op een lijn te brengen.

Daar komt 'de 8' in beeld. De 8 brengt de belangrijkste bouwstenen samen tot een coherent geheel.

De 8 beslaat niet alle aspecten van het strategie-implementatieproces. Maar dat is ook niet de bedoeling. Het is ook geen stijf stappenplan.

Wat is het dan wel? Een eenvoudig model voor strategie-implementatie.

Je kan het model complexer maken als je dit wilt. Vooral voor de organisatiecyclus zijn er een aantal uitgebreide modellen beschikbaar. Kaplan en Norton beschrijven er één in hun laatste boek *The Execution Premium*. Een tweede model vind je in *Making Strategy Work* van Hrebiniak.

Ik waardeer de inzichten die deze conceptuele modellen bieden, maar hun complexiteit maakt ze ongeschikt voor dagelijks gebruik in een organisatie. Een model moet voor iedereen – managers en medewerkers – vooral eenvoudig, onmiddellijk herkenbaar en aantrekkelijk zijn. (Denk maar eens aan een goede marketingcampagne.) Je verliest zo wel wat nuances, maar dat weegt niet op tegen de nadelen. Overigens betekent dit niet dat je jouw proces voor strategie-implementatie moet oververeenvoudigen. Je kan de 8 als communicatiekapstok gebruiken voor iedereen en een meer gedetailleerde versie maken voor het topmanagement.