

# Het succesvol implementeren van een strategie

ANTHONY HA

## Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	2
2. Wetenschappelijke kennis.....	3
2.1 De PCDA-cyclus .....	3
2.2 Kritieke succesfactoren .....	3
2.3 Problemen met implementatie.....	5
2.4 Het strategie-implementatiemodel .....	5
2.5 De sluipende moordenaars van strategie-implementatie.....	6
3. Praktijkervaringen.....	8
3.1 Blokker.....	8
3.2 V&D .....	9
4. Eigen visie .....	10
4.1 Kritische kanttekeningen .....	10
4.2 Eigen ervaring .....	11
Literatuurlijst .....	12

## 1. Inleiding

Om succesvol te zijn ontwikkelen de meeste organisaties lange-termijn strategische plannen. Een effectief strategisch plan richt zich op het managen van de activiteiten die direct de strategische doelstellingen en daarmee de lange-termijn visie ondersteunen. Een strategie ondersteunt als het ware de organisatie om haar te laten presteren op het gewenste niveau. Wanneer organisaties een strategie ontwikkelen en vervolgens het gaat implementeren blijkt uit data dat organisaties slechts 40 tot 60 procent van het potentieel van hun strategie realiseren.

De uitdaging zit in het combineren van de implementatie van een nieuw systeem, een herstructurering en een cultuurtraject. Helaas slaagt dit niet altijd, veelal omdat de verandering niet voldoende genoeg in praktijk wordt gebracht. Dit komt omdat vele organisaties de strategie, structuur, processen & systemen aanpassen, maar weinig aandacht hebben voor de implementatie en de benodigde ontwikkeling van medewerkers en managers.

Naast de teleurstellende statistieken van een strategie-implementatie realiseren organisaties dit zelf de laatste jaren ook waardoor er meer aandacht is voor de benodigde implementatievaardigheden om een strategie succesvol in praktijk te brengen. Echter is het hebben van aandacht niet voldoende; je moet over de juiste vaardigheden beschikken om de strategie om te zetten in dagelijkse praktijk. Dus de combinatie van een goed doordachte strategie samen met de juiste implementatie vaardigheden zou er voor moeten zorgen om het potentieel van de strategie volledig te kunnen realiseren.

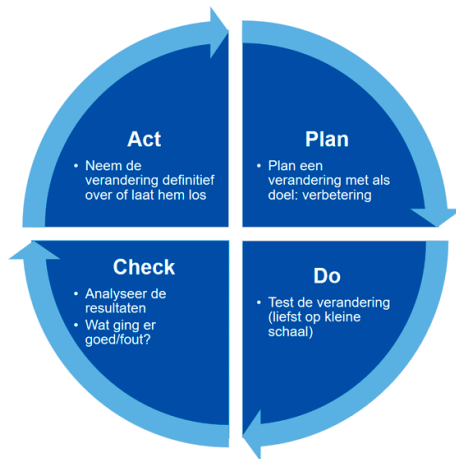
Het artikel begint met de wetenschappelijke kennis omtrent het onderwerp, hierna worden er twee praktijkervaringen behandeld aan de hand van een case van Blokker en V&D. Daarnaast geeft de student zijn eigen kritische visie op het artikel wat vervolgd wordt met zijn eigen ervaringen omtrent het onderwerp.

## 2. Wetenschappelijke kennis

### 2.1 De PCDA-cyclus

Het ontwikkelen van een strategie en het vervolgens implementeren zijn geen eenmalige activiteiten. Deze activiteiten zijn in de besturende processen van een organisatie terug te vinden. Elk besturingsproces heeft de opbouw van een opeenvolgende activiteiten, dit wordt ook wel de PDCA-cyclus genoemd. De PCDA-cyclus behandelt de volgende activiteiten: doelen stellen (plan), uitvoeren (do), voortgang bepalen (check) en bijsturen (act).

In het onderstaande figuur is de PDCA-cyclus weergegeven van een strategisch besturingsproces.



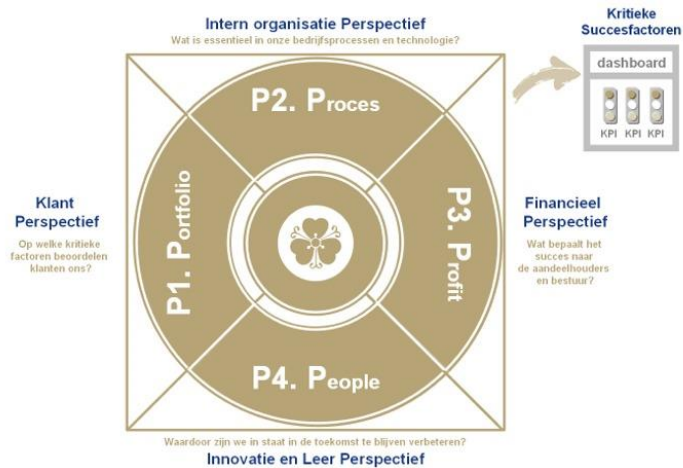
### 2.2 Kritieke succesfactoren

Waar moet een organisatie zich op concentreren? Wat zijn nu echt de belangrijkste zaken waar een organisatie aandacht aan moeten besteden om succesvol te zijn? Bij het formuleren van strategische doelstellingen gaat het in de eerste plaats om beperking, om zo de focus op doelstellingen aan te scherpen. Dit komt omdat het geen zin heeft om aan alles aandacht te besteden, daarnaast is dit ook te complex op strategisch niveau. Kortgezegd moet een organisatie alleen aandacht besteden aan het begrip Kritieke Succesfactoren. Dit begrip is geïntroduceerd door Kaplan & Norton.

Een KSF is een kenmerk van de organisatie of van de omgeving dat essentieel is om de continuïteit en het succes van de desbetreffende organisatie te waarborgen. Kaplan & Norton stellen dat een strategie een beperkt aantal KSF's moeten bevatten. Zo'n zeven tot tien. Anders is besturing ervan al snel onoverzichtelijk en wordt de focus op de doelstellingen onvoldoende aangescherpt. Bovendien moeten de KSF's in balans zijn, dus verspreid over de verschillende aandachtsgebieden bij het besturen van een organisatie.

De verschillende aandachtsgebieden zijn onderscheidt in vier perspectieven, deze zijn in het onderstaande figuur afgebeeld. Dit concept is bekend als de Business Balanced Scorecard.

In het onderstaande figuur is een Business Balanced Scorecard weergegeven.



### P1. Portfolio

Het klantperspectief, hierbij kijkt een organisatie van buiten naar binnen. Vragen die gesteld kunnen worden zijn onder andere: Wat is onze toegevoegde waarde? Hoe komt e portfolio overeen met de producten of diensten die worden aangeboden? Op welke kritieke factoren beoordelen klanten ons?

### P2. Proces

Het interne perspectief, een organisatie kijkt van binnen naar buiten en gaat over de organisatie, processen en middelen zoals ICT. Wat zijn de kritieke succesfactoren in onze bedrijfsprocessen maar ook technologie.

### 3. Profit

Het financiële perspectief van de organisatie. Financiën maken onderdeel uit van het aspectgebied middelen. Een gezonde financiële gezondheid is een voorwaarde om de continuïteit te van een organisatie te waarborgen. De financiën heeft een aparte invalshoek. De vragen hoe een organisatie gefinancierd en hoe de producten en diensten worden bekostigd zijn dan ook duidelijk andere soort vraagstukken binnen het interne perspectief.

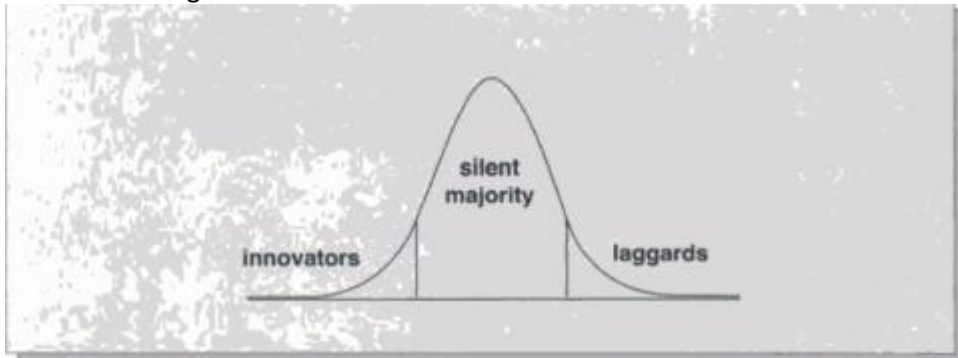
### P4. People

De vraag waardoor een organisatie in staat is om in de toekomst te blijven leren en verbeteren. Hieronder valt het management van medewerkers, competentie management en ook de leiderschap en cultuur (mensen aanzetten tot verbeteren) en de vraag naar de waardering van medewerkers als interne stakeholder.

### 2.3 Problemen met implementatie

Uit eerdere onderzoeken (Alexander, 1985; Hartley, 2000; en Goedee, 2003) blijkt dat implementatie in de praktijk verreweg het moeilijkste onderdeel van het gehele strategieproces is. Dit komt door structurele en fundamentele onderliggende problemen. Zo zal een nieuw strategisch beleid hoogstwaarschijnlijk leiden tot stevige veranderingen in bepaalde delen van de organisatie. Denk maar aan veranderingen op de organisatiestructuur, de cultuur, de personele bezetting, de automatisering of de werkmethoden binnen de organisatie.

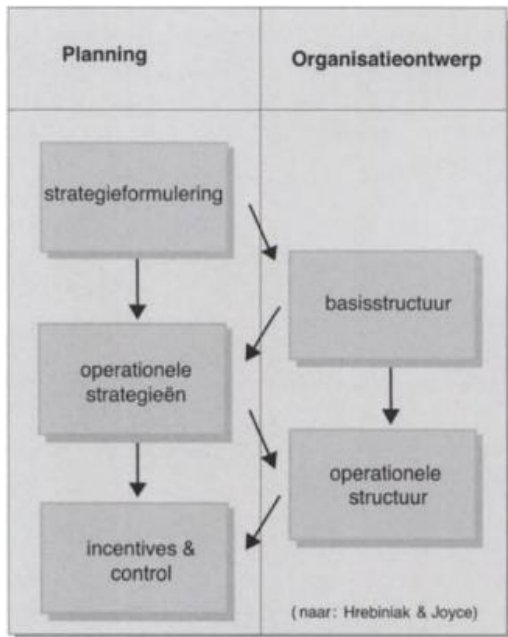
Wanneer er een verandering wordt doorgevoerd in een organisatie, blijkt dat het grootste deel van de medewerkers (silent majority) de kat uit de boom kijkt en pas partij kiest in het veranderingsproces wanneer er zaken en vooral machtsverhoudingen enigszins bekend zijn. Daarnaast heb je een groep (innovators) die bijna altijd open staan voor vernieuwingen en een groep van personen (laggards) die sterk gehecht zijn aan de huidige situatie en geen behoefte hebben aan een verandering.



### 2.4 Het strategie-implementatiemodel

Implementeren van een strategie start bij een samenhangend implementatiemodel dat logisch gestructureerd is. Zo moet er onderscheid zijn tussen de strategie en de implementatieactiviteiten die uitgevoerd moeten worden. De implementatieactiviteiten in de organisatie moeten alleen uitgevoerd worden door managers die op dat niveau kennis van zaken hebben. Daarnaast moet er een verband zijn tussen enerzijds de vastgestelde strategische doelen en anderzijds operationele zaken. Als voorbeeld of het uitdagend of leuk genoeg is voor de medewerkers om de verandering te implementeren.

In het onderstaande figuur is een voorbeeld van een implementatiemodel weergegeven. Het is gebaseerd op het werk van Hrebiniak en Joyce (1984).



Het bovenstaande figuur laat zien dat een verband is tussen de vastgestelde strategische doelen en anderzijds operationele zaken zoals organisatiestructuur.

## 2.5 De sluipende moordenaars van strategie-implementatie

Op basis van een kwalitatief onderzoek bij twaalf organisaties identificeerde Beer & Eisenstat (2000) zes hinderpalen voor de succesvolle implementatie van een strategie. Deze zijn:

- Een sterke top-down of een "laissez-faire"-seniormanagementstijl
- Een onduidelijke strategie en conflicterende prioriteiten
- Een ineffectief, niet communicatief seniormanagementteam
- Een gebrekkige verticale communicatie
- Een gebrekkige horizontale coördinatie
- Een gebrek aan leiderschapsvaardigheden en ontwikkeling

### **Een sterke top-down of een "laissez-faire"-seniormanagementstijl**

Top-down gerichte managers houden zich bezig met de implementatie van strategie. Ze beschouwen de implementatie van de strategie als hun enige verantwoordelijkheid waardoor ze vaak het operationele niveau aansturen of benaderen om informatie in te winnen over de voortgang van het implementatieproces. Echter vergeten ze hiernaast dat ze ook andere verantwoordelijkheden hebben, waardoor het managementteam hierdoor ernstig wordt belemmerd.

'laissez-faire'-seniomanagers daarentegen negeren de efficiënte van het managementteam door discussies omtrent de strategie uit de weg te gaan en de andere leden van het team alleen erbij te betrekken bij administratieve of operationele beslissingen.

**Een onduidelijke strategie en conflicterende prioriteiten**

Het komt vaak voor dat managers onduidelijke strategieën ontwikkelen, waardoor deze op de meest uiteenlopende wijzen in praktijk worden gebracht. Hierdoor ontstaat er geen samenhang tussen de geformuleerde strategie en de strategie die in praktijk wordt gebracht. Dit heeft als gevolg dat de geformuleerde strategie op deze manier nooit in de realiteit wordt omgezet.

Daarnaast zorgt conflicterende prioriteiten in de strategie voor de organisatie dat de departementen focussen op verschillende doelen. Dit heeft dan als gevolg dat de activiteiten geen samenhang creëert, maar elkaar alleen maar hinderen.

**Een ineffectief, niet communicatief seniormanagementteam**

Een aantal managers nemen de spreekwoord "kennis is macht" te serieus. Deze managers verspreiden alleen een beetje informatie en kennis van de strategie. Dit doen ze omdat zij uit angst niet hun eigen machtspositie willen verzwakken.

**Een gebrekkige verticale communicatie**

Het managementteam staat niet open voor suggesties van medewerkers die een laag onder hun zitten. Dit zorgt voor tekortkomingen in de implementatiestrategie, omdat deze niet naar de top van de organisatie worden gecommuniceerd.

**Een gebrekkige horizontale coördinatie**

De verschillende departementen die op hetzelfde niveau werken niet of onvoldoende op de hoogte van de wederzijdse inspanningen om de strategie te implementeren.

**Een gebrek aan leiderschapsvaardigheden en ontwikkeling**

Managers hebben onvoldoende leiderschapsvaardigheden om de implementatie van een strategie aan te sturen. Zo zijn er verschillende stijlen die bij elke organisatie het best past. Daarnaast hebben de meeste managers ook geen behoefte om zich hierin verder in te ontwikkelen.



## 3. Praktijkervaringen

### 3.1 Blokker

Haast alle filialen van Blokker zijn inmiddels vernieuwd, dit is gerealiseerd door het ontwikkelen van een strategie en deze daadwerkelijk ook succesvol implementeren. De winstgevendheid van Blokker is in de crisisjaren onder druk komen te staan. Dit komt deels door de crisis, maar ook omdat de winkels van Blokker niet voldeden aan de eisen van deze tijd. Ze waren chaotisch, er ontbrak categorie management, adequate ICT systemen, er waren geen huismerken, internet was niet op orde en het assortiment was verouderd. Daarnaast veranderde de wereld om hen heen met de opkomst van winkels als Flying Tiger, Action, Op=Op, TKMaxx, Sustrane Grene, etc. Ook de toename van Ikea winkels speelde een belangrijke rol bij de toenemende concurrentie.

Dit had als gevolg dat Blokker gedwongen zich moest vernieuwen om de continuïteit te waarborgen. Voordat er een strategie kon worden geformuleerd, maakte de directie eerst een analyse wat er bij Blokker aan de hand was. Zo kreeg het directie antwoord op de volgende vragen: Wat zijn de pijnpunten, Waar worden mensen juist blij van en Waar denken ze nog helemaal niet aan? Dit heeft dan ook samenhang met de "Wetenschappelijke kennis" waarin behandeld werd dat het implementatie model logisch gestructureerd moet zijn.



De bovenstaande vragen waar de directie antwoord op wil hebben is een van de elementen om een implementatiemodel gestructureerd te krijgen. De directie kan namelijk alleen op basis van nieuwe inzichten bijsturen.

Verder wordt er beschreven dat alleen het analyseren waarom het fout gegaan is niet voldoende is. Er moet actie ondernomen worden. Dit heeft dat ook weer een samenhang met de "Wetenschappelijke kennis" die beschrijft dat er onderscheid moet zijn tussen de strategie en de implementatieactiviteiten die uitgevoerd moeten worden.

Door het logisch structureel maken van het implementatiemodel kan je een strategie formuleren, dit zorgt ervoor dat de implementatiefase soepeler verloopt omdat de strategie en activiteiten samenhang met elkaar hebben.

### 3.2 V&D

Na twee jaar van afwezigheid kwam V&D terug, niet als fysieke winkel, maar als online warenhuis. Dit is dan ook een goed voorbeeld hoe V&D is herboren aan de hand van het ontwikkelen van een nieuwe strategie die past bij de tijd van nu. Zo stond V&D bekend als een warenhuis die toegankelijk was voor haast elke leeftijd. Een brede doelgroep heeft veel voordelen maar ook nadelen. Zo behandelt de het stuk "Wetenschappelijke kennis" dat het geen zin heeft om aan alles aandacht te besteden. In dit geval gaat het dan over de doelgroep. V&D heeft dit ook gerealiseerd en vervolgens zich alleen gefocust op één doelgroep. Dit de actieve 40-plussers met interessegebieden zoals reizen, hobby's, gezondheid, wonen, tuin en mode. Op dit moment telt de website dan ook meer dan 500.000 producten in de interessegebieden van de doelgroep.

Naast het beperken van de doelgroep heeft V&D oude elementen van de strategie behouden. Zo richt V&D zich nog steeds op de kwaliteit van levering, product en en het leveren van service. Verder maakt V&D nog steeds gebruik van het "partner-platform". Dit betekent dat zij producten inkopen van merken en het vervolgens doorverkopen. Zo staan merken zoals Guess, Tom Tailor en Yves Saint Laurent onder andere op de uitgebreide merken lijst op de website. In totaal zijn er 3000 merken op de website te vinden, waarvan er 300 modemerken zijn.

De directeur is hiernaast ook veranderd, aangezien V&D nu een online warenhuis is geworden. Zo is de huidige directeur Alexander van Slooten. In het stuk "Wetenschappelijke kennis" was eerder behandeld dat het hebben van de juiste manager ook cruciaal is. Zo is het hebben van directeur die daadwerkelijk ook verstand heeft van het concept e-commerce noodzakelijk. Zo is Alexander van Slooten sinds 2016 verantwoordelijk is voor e-commerce binnen Coolinvestments, het moederbedrijf van America Today, MS Mode, Sapph en Coolcat. Waardoor hij enige kennis heeft opgebouwd omtrent e-commerce.

## 4. Eigen visie

### 4.1 Kritische kanttekeningen

Uit de Praktijkervaring en de Wetenschappelijke kennis kan worden afgeleid dat inderdaad als eerst een analyse moet worden gemaakt zodat de managers duidelijk kunnen zien wat er fout gaat en om het implementatiemodel logisch gestructureerd te krijgen. Echter wordt er hiernaast weinig tot niks behandeld omtrent de weerstand onder de medewerkers van de organisatie. De vraag: "Hebben de medewerkers wel behoefte aan de organisatieverandering?" kan namelijk wel gesteld worden hier.

Zo zijn er verschillende manieren om met de weerstand van de medewerkers om te gaan of juist de weerstand helemaal te ontnemen. Een voorbeeld is dat de medewerkers zich betrokken moeten voelen bij de verandering. Dit begint dan bij duidelijk vertellen waarom de verandering noodzakelijk is om de continuïteit van de organisatie waar te borgen. Wanneer dit duidelijk is onder de medewerkers kun je verder bouwen om hen mee te nemen in de daadwerkelijke implementatiefase. Het gevolg hiervan is dat implementatiefase soepeler verloopt dan als wanneer managers hier geen rekening mee houden.

Daarnaast behandeld de Wetenschappelijke kennis dat de vorm van communicatie en leiderschapsstijlen belangrijk zijn. Zo worden er voorbeelden gegeven die slecht invloed hebben op de implementatiefase. Echter wordt is het niet duidelijk welke juist wel positief invloed uit kunnen oefenen op de implementatiefase

Een gewenste leiderschapsstijl is een leider met goede sociale vaardigheden. Want een goede strategie is op papier mooi, maar uiteindelijk heb je te maken met de cultuur van je organisatie en met mensen. Met deze stijl breng je mensen in beweging en krijg je de dingen voor elkaar. De medewerkers moeten als het waren begeleid worden. Een persoonlijke relatie met de medewerkers en hen oprechte aandacht geven heeft is ook van invloed.

## 4.2 Eigen ervaring

Ik heb van februari 2019 tot en met september 2019 stage gelopen bij Suitsupply bij de afdeling 'Inkoop'. Suitsupply is een herenmodemerk opgericht in 2000 door Fokke de Jong in Amsterdam. Suitsupply is een verticaal geïntegreerd bedrijf en het merk staat erom bekend om zijn aanbod van kwaliteitsvolle pakken tegen een betaalbare prijs. Naast de verkoop van B2C, maken zij ook gebruik van B2B. De Suitsupply Corporate Service biedt bedrijven en organisaties de mogelijkheid om zowel mannelijke als vrouwelijke medewerkers uniform aan te kleden, op een manier die representatief is voor hun merk. Zo hebben zij in het verleden samengewerkt met grote bedrijven zoals: AFC Ajax, Heineken, Peugeot en vele meer. Anno 2019 zijn er meer dan 99+ vestigingen wereldwijd.

Op de afdeling inkoop merkte ik welke strategie wordt gehanteerd door Suitsupply. Zo maakt Suitsupply geen gebruik van tussenpersonen bij het inkopen van de stoffen die zij gebruiken voor hun kleding. Zo hebben de medewerkers van Suitsupply direct contact met de leveranciers van de stoffen in Italië. De stoffen die zij inkopen behoren overigens tot de top als er gekeken wordt naar de kwaliteit.

Verder wordt de kleding geproduceerd in China. Contact met de fabrieken wordt hier ook niet door middel van tussenpersonen gedaan, op deze manier wordt hier weer geld bespaard. De strategie van Suitsupply is dan het inkopen van kwaliteitsvolle stoffen in bulk zonder het gebruik van maken van tussenpersonen en het vervolgens laten produceren in China. Op deze manier kunnen zij bijvoorbeeld een maatpak aanbieden tegen een gemiddelde prijs van €500 in plaats van een maatpak van Armani die gauw tegen de €1000 kan oplopen. Door het hanteren van de bovenstaande strategie heeft Suitsupply nu een eigen *Unique Selling Point* gecreëerd.

Als laatst heb ik gemerkt dat het hebben van een manager of directeur met een goede leiderschapsstijl veel invloed heeft op het resultaat. Zo kwam de directeur Fokke de Jong ook regelmatig over de werkvloer. Ik merkte dat hij met veel medewerkers een goede relatie heeft opgebouwd de afgelopen jaren, daarnaast is hij ook vaak aanwezig bij belangrijke meetings. Fokke de Jong is dus naar mijn mening geen directeur die alleen zijn medewerkers van bovenaf stuurt, maar een directeur die bij veel activiteiten aanwezig is om de bovenstaande strategie te borgen.

## Literatuurlijst

Strategie-implementatie: meer dan een plan uitvoeren. (z.d.). Geraadpleegd op 1 oktober 2019, van <https://www.moniquetandcompany.com/nl/onze-inzichten/strategie-implementatie-meer-dan-een-plan-uitvoeren>

Mouwen, C. A. M. (2006). Strategie-implementatie. Geraadpleegd op 6 oktober 2019

Desmidt, S., & Heeme, A. (2005). Strategie en organisatie van publieke organisaties. Geraadpleegd op 6 oktober 2019

De Blokker casus - ManagementSite. (2019). Geraadpleegd op 17 oktober 2019, van <https://www.managementsite.nl/waarde-propositie-vernieuwen-de-blokker-casus>

The Silent Killers of strategy. (z.d.). Geraadpleegd op 17 oktober 2019, van [https://www.effectiveservices.org/assets/The\\_Silent\\_Killers\\_of\\_Strategy.pdf](https://www.effectiveservices.org/assets/The_Silent_Killers_of_Strategy.pdf)

PDCA PLAN DO CHECK ACT. (z.d.). Geraadpleegd op 7 november 2019, van [http://123management.nl/0/020\\_structuur/a212\\_structuur\\_05\\_processtructuur\\_pdca.html](http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html)

KRITIEKE SUCCESFACTOREN. (z.d.). Geraadpleegd op 7 november 2019, van [http://123management.nl/0/010\\_strategie/a120\\_strategie\\_03\\_KSF\\_BSC.html](http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_03_KSF_BSC.html)

V&D is terug als online warenhuis. (z.d.). Geraadpleegd op 10 november 2019, van <https://fashionunited.nl/nieuws/retail/v-d-is-terug-als-online-warenhuis/2018090539752>

Hooven. (z.d.). V&D maakt comeback als online warenhuis. Geraadpleegd op 10 november 2019, van <https://twinklemagazine.nl/2018/09/vd-online-warenhuis/index.xml>

Suitsupply. (2019, 15 september). Geraadpleegd op 10 november 2019, van <https://nl.wikipedia.org/wiki/Suitsupply>