

## Strategie implementatie

“No strategy, no matter how dazzling it looks on paper can succeed unless it’s consistent with the structural and cultural capabilities of the organisation” (Nadler and Tushman, 1997).

Juist in deze tijd van neerwaartse conjunctuur is het van belang dat er in bedrijven wordt nagedacht hoe richting gegeven kan worden aan het voortbestaan op de lange termijn. Dat gebeurt dan ook in veel gevallen.

Managementteams laten gedegen analyses uitvoeren van de mogelijkheden en ontwikkelingen binnen het marktsegment, de concurrenten en andere omgevingsfactoren. Het resultaat is een strategisch plan dat een blauwdruk moet vormen voor de inrichting van de organisatie. Dat plan wordt gecommuniceerd naar de rest van de organisatie. Tijdens een reguliere bijeenkomst worden de ideeën gepresenteerd aan de medewerkers. Daarmee lijkt het merendeel van het werk te zijn gedaan. Het middenmanagement krijgt de opdracht om de laatste stap te verwezenlijken dat wil zeggen; het vorm geven aan de ambities zoals die in het strategisch plan zijn verwoord. Dan stopt het proces.....

De externe gerichtheid en lange termijn focus van het management is te prijzen. De organisatie ontleent haar vitaliteit immers aan de waarde die zij heeft voor de buitenwereld. Jammer alleen dat door gebrekkige interne analyse, de rekbaarheid en potentie van de eigen organisatie niet de aandacht krijgt die het verdient.

De organisatie wordt op pad gestuurd met slogans als:

- we worden een lerende organisatie
- we kiezen voor het kostleiderschap
- wij worden een operational excellence organisatie

Zulke slagzinnen zijn niet zo maar waar te maken. Dit type verandering stelt eisen aan alle aspecten van de organisatie zoals de waarden en normen, leiderschap en de vermogens van de medewerkers.

Bij een assetmanagement organisatie wilde zich gaan profileren als partner voor haar klanten. De gebrekkige interne samenwerking en de ad hoc manier van werken die kenmerkend was voor de organisatie, werden echter onvoldoende onderkend. Er vond een structuurwijziging plaats. Functionele afdelingen werden rond de klant gegroepeerd met als doel dat de dienstverlening naar de klant werd geoptimaliseerd.

In plaats van die optimalisering kreeg de klant te maken met elkaar beconcurrerende afdelingen. De schuldvraag was belangrijker dan de kwaliteit van de dienstverlening.

De structuurwijziging werd teruggedraaid. Een aantal klanten was vertrokken.

De interne consequenties van de gekozen strategie op de organisatie waren onvoldoende onderkend.

Analyse van de bestaande en gewenste organisatie en een stapsgewijs implementatieplan gericht op een verandering die de dienstverlening op de korte en de lange termijn waarborgt dient onderdeel te zijn van een strategie ontwikkelproces. Het betrekken van medewerkers uit de operationele niveaus in dat proces kan daarbij een blikveldverruimend effect hebben.