

JACQUES PIJL

'Eerlijk over innovatie' Uit het voorwoord van Ben Tiggelaar

STRATEGIE

=

EXECUTIE

**SNELLER VERBETEREN, VERNIEUWEN
EN INNOVEREN IN EEN NIEUWE TIJD**

'Strategie = Executie bevat veel heldere en direct toepasbare ideeën, ontleend aan praktische en bewezen voorbeelden.'

Karin Bergstein, lid van de Raad van Bestuur van a.s.r.

'Het begrip innovatie en hoe je innovatie organiseert wordt grondig gedemystificeerd en zeer praktisch gemaakt in dit boek.'

Jacques van den Broek,
CEO Randstad

'In een wereld die toenemend gekenmerkt wordt door meer VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity) is een goede strategie bepaling samen met een purpose voor de organisatie belangrijk, doch succesvolle strategie-executie in combinatie met de juiste snelheid is doorslaggevend voor het succes! Het gaat immers niet om de powerpoints, maar om tijdig voorbereid te zijn op de nieuwe realiteit. De volgende verandering komt er per definitie alweer bijna aan, maakt Jacques Pijl in dit boek duidelijk. Hij inspireert leiders en teams die voor grote veranderingen staan en deelt veel goede ideeën hoe meer focus te leggen op de succesvolle omzetting en executie van de veranderstrategie.'

Harry J.M. Brouwer, CEO Unilever Food Solutions

'Wat een verademing dat we eindelijk gepassioneerd mogen zijn over strategie-executie.'

Lisette van Breugel, lid van de Raad van bestuur van Arbo Unie

'Jacques Pijl toont met dit praktische boek andermaal aan hoe organisaties relevant kunnen blijven in onze digitale wereld. Vertraag, lees en versnel daarna!'

Maarten Edixhoven, COO en lid van de directie van Aegon Nederland

'Jacques Pijl = strategie-executie en natuurlijk meer dan dat. In dit boek geeft hij zijn gedegen en doeltreffende werkwijze prijs. Ook een aanrader voor managementconsultants dus.'

Meindert Flikkema, academic director Amsterdam Centre for Management Consulting, Vrije Universiteit

'Jacques Pijl beschrijft overtuigend hoe niet je strategie maar juist de executie daarvan, het verschil maakt. Een aanrader.'

Ronald Goedmakers, eigenaar en CEO van Vebego International

'Dit boek verbindt op unieke wijze denken en doen. Een must-read voor wie de toekomst liever in eigen hand houdt.'

Henk Hagoort, voorzitter College van Bestuur Hogeschool Windesheim, voormalig voorzitter Raad van Bestuur NPO

'Het boek raakt de kern van verandermanagement: het harde is zacht, het zachte hard. Balans is alles.'

Cees 't Hart, CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur van Carlsberg en voormalig CEO van FrieslandCampina

'Strategie-Executie is de nummer 1 taak van bestuurders. Een van de belangrijkste stellingen uit dit boek.'

Kees Hoving, voorzitter Deutsche Bank Nederland

'Dit boek is een aanrader als je de verschillen en overeenkomsten tussen gevestigde bedrijven en de nieuwe, uitdagende bedrijven wilt begrijpen. Hoe voeren ze succesvol hun strategieën uit? Hoe gaan ze om met innovatie?'

Symen Jansma, oprichter en CEO van TravelBird

'Strategie staat vast, maar het continue, dagdagelijkse aanpassen en bijstellen van de executie-strategie is het nieuwe normaal. Dit boek beschrijft glashelder hoe je dat doet.'

Patrick Kerssemakers, CEO fonQ

'Een inspirerende en nuchtere uiteenzetting hoe nieuwe organisaties en businessmodellen zorgen dat ze de groei kunnen absorberen en blijven vernieuwen en innoveren.'

Agnes Keune, Lead Business Developer bol.com

'Een boek dat prikkelt. Uitvoering van de strategie is net zo wezenlijk als de strategie zelf. Pijl werkt dit op een heel boeiende manier uit.'

Hein Knaapen, Chief HR Officer ING

'Strategy=execution means driving change. This book brilliantly shows how leadership is fundamental to inspire people to want to change because they see the benefit and are engaged in the process. Rather than something being done to them, they participate in making the change happen. This is a hands-on book and a must-read for all leaders.'

George Kohlrieser Ph.D., Professor of Leadership and Organizational Behavior, IMD, Switzerland, Bestselling Author of Hostage at the Table and Care to Dare

'Strategy is nothing more than a set of ideas until we move the molecules in the room. Strategy = Execution is about making ideas come alive and creates a much needed bridge between insight and action. The methodology in this book is a success formula that's Monday-morning ready. Read and thrive!'

Peter Meyers, Oprichter en voorzitter van de Stand & Deliver Group en gastdocent aan o.m. Stanford University en IMD in Lausanne

'Aan het begin van de vierde industriële revolutie is het belang van Innovation, Speed en Agility groter dan ooit. Dit boek geeft een uitstekend, op realiteit gebaseerd inzicht hoe dit tot stand te brengen.'

Heiko Schipper, Deputy Executive Vice President Nestlé S.A., CEO of Nestlé Nutrition

'In deze nieuwe wereld van snelle verandering en digitale innovatie is het niet alleen meer de uitdaging de beste strategie te hebben, maar juist ook het snel en krachtig uitvoeren ervan. Dit boek biedt hierbij inzicht en inspiratie en veel praktijk voorbeelden en is dus een echte must-read voor besturend Nederland.'

Feike Sijbesma, CEO en voorzitter van de raad van bestuur Koninklijke DSM

'Een strategie is niet meer of minder dan een beperkt houdbare visie, gebaseerd op dan beschikbare informatie, op de wijze waarop de organisatiedoelen - de zingeving - het beste kunnen worden gerealiseerd. Hoe die visie om te zetten in actie, resultaten en (dus) maatschappelijke waarde - executie -, precies daarop biedt dit boek waardevolle en verfrissende inzichten.'

Tjark Tjin-A-Tsoi, directeur-generaal van het CBS, voormalig algemeen directeur van het Nederlands Forensisch Instituut

'Een schat aan goed gefundeerde inzichten en adviezen.'

Ben Tiggelaar, gedragswetenschapper, schrijver, spreker en adviseur

'In een snel veranderende wereld is het effectief uitvoeren van de strategie een kritische succesfactor voor bedrijven. Strategie = Executie geeft daarvoor veel praktische voorbeelden en tips.'

Herna Verhagen, CEO van PostNL

'We leven tegenwoordig in een VUCA-world (volatile, uncertain, complex en ambiguous). Daarom dient een strategie continu tegen het licht gehouden te worden en is de executie ervan nog belangrijker geworden. Strategie = Executie is een met passie geschreven, uitermate boeiende en praktische handleiding die thuishoort op iedere bestuurstafel!'

Paul Verheul, COO Van Oord

'De tijd nemen voor strategie en reflectie is belangrijk. Maar het blijft papierwerk als het niet met dezelfde intensiteit wordt omgezet in praktisch handelen. Dit boek geeft inzicht hoe dat kan, in een vloeiend proces.'

Ben Verwaayen, voormalig CEO van Alcatel-Lucent en British Telecom, commissaris AkzoNobel en investeerder en partner bij Keen ventures

'De meeste management boeken gaan over strategieontwikkeling, maar slechts weinigen geven handvatten voor strategie-executie. Jacques Pijls boek is een positieve uitzondering en een must-read voor elke strategie-professional.'

Henk W. Volberda, Hoogleraar Strategisch Management & Business Policy, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord - Ben Tiggelaar	19
1 Inleiding: Slagkracht, wendbaarheid en snelheid in strategie-executie worden steeds belangrijker	23
1.1 De nummer 1 uitdaging	23
1.2 Organisaties zijn slecht in strategie-executie	24
1.3 We leven in het nieuwe normaal	24
1.4 Misschien wel de grootste kracht: digitale innovatie	27
1.5 Onzekerheid is troef	29
1.6 Het laatste competitieve voordeel	30
1.7 Verantwoording	31
2 Een moderne visie op strategie-executie: zes succesfactoren	35
2.1 Succesfactor 1: Onderscheid 3 typen change en doe ze alle drie	35
2.1.1 Excellentie in strategie-executie volgt uit excellentie in 'run' en 'change'	36
2.1.2 Demystificeer de woeste wereld van change en onderscheid 3 typen	38
2.2 Succesfactor 2: Laat je niet verleiden tot eenzijdigheid	43
2.2.1 Slagkracht en wendbaarheid boven maakbaarheid	43

2.2.2	Begrijp dat het zachte hard is en het harde zacht: balans is alles	46
2.2.3	Strategie-executie is ook een proces	49
2.3	Succesfactor 3: Verstoor of wordt verstoord, digitale innovatie is geen keuze	49
2.3.1	Definieer digitale strategie en waardeproposities	50
2.3.2	Haal het klantdenken uit de clichésfeer	51
2.3.3	Geef richting met digitale structuur en wendbare besturing	52
2.3.4	Ontwikkel nieuwe 'capabilities' en een energieke cultuur	53
2.3.5	Zet technologie op twee sporen	54
2.3.6	Ten slotte: overschat de voorsprong van nieuwe organisaties niet	55
2.4	Succesfactor 4: Maak wie belangrijker dan waarom, hoe en wat	57
2.4.1	De juiste persoon op de juiste plaats	57
2.4.2	De businesscase van betrokkenheid is sterk	59
2.5	Succesfactor 5: Maak van strategie-executie je nummer 1 taak	61
2.5.1	Zie strategie-executie als een volwaardige discipline	61
2.5.2	Magie en demystificatie in 'change leadership'	63
2.5.3	Stem constant af: 'align'	66
2.6	Succesfactor 6: Kies voor 20% strategie, 80% executie	68
2.6.1	Draai de besteding van tijd en middelen radicaal om	68
2.6.2	Stuur op standaardisatie, discipline, ritme en excellentie	70
3	Het Strategie = executie-model. De how-to	75
3.1	Het raamwerk van de 4 versnellers: KIES, INITIEER, OOGST, BORG	75
3.2	De 4 versnellers en de 16 how-to-bouwstenen	76
3.3	Elke bouwsteen is zelfstandig bruikbaar	80
3.4	Gebruik het Strategie = executie-model dynamisch	80
3.5	Het onderscheid tussen strategie en executie	82
4	Versneller 1: KIES	85
4.1	BOUWSTEEN 1: AMBIEER	86
4.1.1	Bepaal missie, visie, waarden, het grote waarom	86
4.1.2	Bekijk de vertreksituatie kritisch	90
4.1.3	Maak verdiepende analyses	92
4.1.4	Bewaak de randvoorwaarden	93
4.1.5	Zorg voor wendbaarheid	94
4.1.6	Check de samenhang	97

Casus bij deze bouwsteen: Ditzo	98
4.2 BOUWSTEEN 2: SELECTEER	99
4.2.1 Saneer het portfolio	99
4.2.2 Balanceer het portfolio	101
4.2.3 Richt de organisatie per initiatief in	104
4.2.4 Organiseer een Januskop	106
Casus bij deze bouwsteen: Aegon	111
4.3 BOUWSTEEN 3: APPELLEER	111
4.3.1 Doorleef de strategie in de top	112
4.3.2 Toets en verrijk de strategie	114
4.3.3 Bepaal het verhaal	116
Casus bij deze bouwsteen: Unilever	119
4.4 BOUWSTEEN 4: ACTIVEER	120
4.4.1 Mobiliseer een leiderschapsteam op initiatieven	120
4.4.2 Onderscheid executie- en bateneigenaarschap	120
4.4.3 Lanceer de executiecoalitie	121
4.4.4 Executiecoalitie: leg de basis voor eigenaarschap van executie en baten	125
4.4.5 Meet het zachte executie- en verandervermogen	126
Casus bij deze bouwsteen: FrieslandCampina	127
Praktische handvatten van succesvolle leiders	127
5 Versneller 2: INITIEER	131
5.1 BOUWSTEEN 5: MUST HAVE	132
5.1.1 Beantwoord 'het kleine waarom' en de strategische kopvragen	132
5.1.2 Stel het dominante vraagstuk vast	133
5.1.3 Kies de bijbehorende aanpak en expertise	133
5.1.4 Analyseer	135
Casus bij deze bouwsteen: KRO-NCRV	136
5.2 BOUWSTEEN 6: DOORBRAAK	137
5.2.1 Methodische stappen	138
5.2.2 Verzamel systematisch ideeën	138
5.2.3 Vind de doorbraak voor de klant	139
5.2.4 Ontwerp, vernieuw en vereenvoudig	144
5.2.5 Stel de inrichtingsconsequenties vast	147

5.2.6	Ontwerp de zachte kant	148
5.2.7	Bepaal de businesscase en doelen	150
	Casus bij deze bouwsteen: fonQ	153
5.3	BOUWSTEEN 7: EXCELLENTE START	153
5.3.1	Start executie	154
5.3.2	Voer de eerste executiegolf uit	154
5.3.3	Creëer nieuw gewoontegedrag	157
	Casus bij deze bouwsteen: Würth	159
5.4	BOUWSTEEN 8: PSYCHOLOGISCHE CHECK-IN	159
5.4.1	Schrijf een verhaal	160
5.4.2	Executiecoalitie: bouw eigenaarschap voor executie en baten op	160
5.4.3	Laat ieder lid van de executiecoalitie zelf inchecken	161
5.4.4	Ver groot eigenaarschap buiten de executiecoalitie	162
	Casus bij deze bouwsteen: Faculteit Natuur en Techniek, Hogeschool Utrecht	164
	Praktische handvatten van succesvolle leiders	164
6	Versneller 3: OOGST	167
6.1	BOUWSTEEN 9: BATEN	168
6.1.1	Organiseer je batenmanagement bloedserieus	168
6.1.2	Richt een praktisch meetsysteem in	171
6.1.3	Leer gevalideerd	174
6.1.4	Meet en oogst	175
	Casus bij deze bouwsteen: een internationale bank	176
6.2	BOUWSTEEN 10: ONTWIKKEL DOOR	177
6.2.1	Concretiseer het MLP en stem af	177
6.2.2	Werk executiemiddelen uit	177
6.2.3	Ontwikkel het MLP door	178
6.2.4	Weet de weg in agile methoden	179
	Casus bij deze bouwsteen: Een middelgrote hogeschool	181
6.3	BOUWSTEEN 11: SCHAKEL OP	181
6.3.1	Geef nieuwe invloed	182
6.3.2	Breid de executie uit	183
6.3.3	Organiseer en benut feedback	187

Casus bij deze bouwsteen:	
Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit (NVWA)	188
6.4 BOUWSTEEN 12: SLA BRUG	188
6.4.1 Analyseer het groeiend aantal belanghebbenden	189
6.4.2 Executiecoalitie: bouw het eigenaarschap voor executie en baten uit	192
6.4.3 Overweeg agile-ontwikkelmethoden (semi)permanent te organiseren	194
Casus bij deze bouwsteen: Arbo Unie	196
Praktische handvatten van succesvolle leiders	197
7 Versneller 4: BORG	201
7.1 BOUWSTEEN 13: STUUR BIJ	202
7.1.1 Borg de baten	202
7.1.2 Visualiseer en monitor targetrealisatie	203
7.1.3 Stuur bij	204
7.1.4 Monitoring en bijsturing in digitale businessmodellen	208
Casus bij deze bouwsteen: Wolters Kluwer	211
7.2 BOUWSTEEN 14: OPEN ARCHITECTUUR	212
7.2.1 Onderhoud inhoud	212
Casus bij deze bouwsteen: Alcontrol Laboratories	213
7.3 BOUWSTEEN 15: LEER	214
7.3.1 Kies leermoment, -methode en -vorm	214
Casus bij deze bouwsteen: Royal Cosun	215
7.4 BOUWSTEEN 16: DE EXTRA MIJL	216
7.4.1 Borg het resultaat eigenaarschap	216
7.4.2 Executiecoalitie: borg eigenaarschap voor baten	218
Casus bij deze bouwsteen: NautaDutilh	220
Praktische handvatten van succesvolle leiders	221

8	Programma- en projectmatig werken is een noodzakelijke voorwaarde	225
8.1	Project- en programmamanagement tijdens versneller 1: KIES	226
8.1.1	Kies één methode en houd eraan vast	226
8.1.2	Ontwikkel de basiscompetenties van de mensen	227
8.1.3	Complexe multidisciplinaire veranderingen vereisen een projectmatige aanpak	227
8.2	Project- en programmamanagement tijdens versneller 2: INITIEER	228
8.2.1	Start excellent: maak een excellent plan van aanpak, ga langzaam om snel te gaan	228
8.2.2	Een effectieve project- en programmastructuur reflecteert het doel en fase	229
8.3	Project- en programmamanagement tijdens versneller 3: OOGST	231
8.3.1	Juist bij agile en Scrum is projectmanagement aan de orde	231
8.3.2	De cruciale basics	231
8.3.3	Actie en besluiten management en voortgangsrapportages	232
8.3.4	Cruciale defaultagenda's	233
8.3.5	Structuur creëert meer tijd en flexibiliteit	233
8.3.6	Resource management: een sleutelonderwerp bij de start en vrijwel constant onderweg	234
8.3.7	Een instelling: ondernemer van je project of programma	234
8.4	Professioneel project- en programmamanagement tijdens versneller 4: BORG	243
8.4.1	Zie programma- en projectmanagement als de leverancier van het resultaat	234
8.4.2	De programmarol stopt pas als het klaar is	235
8.5	Projectmanagement is geen functie maar een ecosysteem	236
	Praktische handvatten van succesvolle leiders in strategie-executie	237

9	Falen	241
9.1	De impact van falen wordt steeds groter: wel of niet overleven	241
9.1.1	De faalkosten	242
9.1.2	De kritische noot bij cijfers over falen	244
9.2	Bekende voorbeelden van geheel of gedeeltelijk falen	245
9.3	Clichéfaalfactoren	249
9.3.1	Slechte strategieën	249
9.3.2	Slecht ingevulde sleutelrollen	250
9.3.3	Gebrek aan alignment	251
9.3.4	Schromelijke onderschatting 'what it takes to tango'	251
9.3.5	Gebrekkige informatievoorziening of -overload	252
9.3.6	Geen eigenaarschap	252
9.4	Niet-clichéfaalfactoren	252
9.4.1	Geen onderscheid, alles op een hoop	253
9.4.2	Een idioot portfolio	253
9.4.3	Geen duidelijk executieproces, alleen ad hoc wendbaarheid	255
9.4.4	Onverstandige tijd- en geldbesteding	256
9.4.5	Onvoldoende aandacht voor de zachte kant	259
9.4.6	Onbalans top-down versus bottom-up	260
9.4.7	Onbalans 'change leadership' en 'changemanagement'	261
9.4.8	Monomane aanpakken	261
9.5	Het nieuwe falen in fundamentele innovatie	263
9.5.1	Innovatie als hobbyterrein	263
9.5.2	Gevaarlijke en onnodige mystiek	263
10	Nawoord: het is persoonlijk	265
10.1	Er is weinig bekend over moderne strategie-executie	265
10.2	Inspirerend en ontvullend	266
	Bijlagen	271
1	Dankwoord	271
2	Verantwoording van het Strategie = executie-model	277
3	De moderne leider: een overzicht van 12 noodzakelijke competenties	281
4	Modellen: 16 zinvolle en tijdloze modellen voor strategie-analyse en -bepaling	285
5	Typen vraagstukken: de tien principes van vijf veel voorkomende vraagstukken	289

6	Digitale innovatie: geef de klant wat hij straks wil	291
7	Moderne methoden om het MLP door te ontwikkelen	293
8	Staalkaart innovaties: een overzicht van nieuwe verdien- en bedrijfsmodellen	297
9	Procesmodellen	301
10	25 KPI's en 32 startup metrics	305
11	Factsheets en werkformats	311
12	Belangrijke methoden en hoe ze zich verhouden tot de vijf rollen van de executiecoalitie	313
13	Checklist methoden van opschaling	317
14	Quotes zeggen alles: een selectie van 150 quotes van geïnterviewden	321
15	Inspirerende media tijdens strategie-executie	329
16	Verklarende woordenlijst	331
17	Register	343
18	Noten	351

VOORWOORD

Ben Tiggelaar

Henry Mintzberg, de briljante Canadese managementdenker, wijst er tijdens zijn seminars graag op dat een groot deel van de strategieën die bedrijven verzinnen nooit wordt geïmplementeerd. En hij heeft ook wel een idee hoe dat komt.

Tijdens een bijeenkomst in Nederland, een paar jaar geleden, zei Mintzberg het volgende: 'Als het niet lukt om een strategie te implementeren, wie of wat krijgt dan de schuld? Altijd implementatie... *Wij ontwikkelen deze briljante strategie in ons kantoor. En die dombo's in de rest van de organisatie zijn gewoon niet slim genoeg om dit ook echt te implementeren.* Nou, als jij een van die dombo's bent, dan heb ik een perfecte oplossing voor je. Je zegt gewoon tegen je management: als wij zo dom zijn en jullie zo slim, waarom verzinnen jullie dan geen strategieën die dombo's zoals wij kunnen implementeren?'

Mooi staaltje redekunst. Maar klopt het ook? Mintzberg: 'Zit 't zo? Nee. Bijna iedere implementatiefout is het gevolg van de disconnectie tussen de formulering en de implementatie. Het komt voort uit het geloof dat je op de ene plaats kunt formuleren, een hoofdkantoor, en dat je op een andere plaats kunt implementeren, op de werkvloer.'

Dit boek gaat precies in op het belangrijke punt dat Mintzberg signaleert. Op de connectie tussen strategie en uitvoering. Sterker nog: Strategie = Executie, zegt Jacques Pijl.

Vier dingen die mij raakten en die dit boek zeer de moeite waard maken...

1 Strategie = Executie

Een strategie die niet wordt uitgevoerd is net zoveel waard als 'geen strategie'. Dat is de reden dat je bij het ontwikkelen van je plannen vanaf het begin moet nadenken over de uitvoering. Strategie en executie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en in dit boek wordt stap voor stap uitgelegd wat dat betekent. Aan de hand van vier versnellers die per stuk weer uit vier bouwstenen bestaan.

Ja, dat is wel heel gestructureerd. Maar de tijd dat je een beetje kon improviseren en freewheelen op dit gebied is voorgoed voorbij. Strategie-executie is een vak. Een vak dat het verschil maakt tussen winnen en verliezen.

2 Eerlijk over innovatie

Tijdens de verkoop gaat tegenwoordig de verbouwing gewoon door. Iedere ondernemer en manager is doordrongen van dit probleem. Er is aandacht nodig voor de bestaande business, waar je op dit moment je klanten blij mee maakt en je geld mee verdient. En er moet aandacht zijn voor de onderneming van morgen en overmorgen.

Bovendien geldt: de ene innovatie is de andere niet. In dit boek worden drie typen onderscheiden: verbetering, vernieuwing en innovatie. Alle drie vragen ze een andere aanpak. Dat is niet makkelijk, maar wel de realiteit die ervaren managers zullen herkennen.

3 Mensen moeten het doen

Waarom, wat en hoe zijn belangrijk, zegt Jacques Pijl. Maar wie de strategie gaat uitvoeren, dat is het allerbelangrijkst. Uiteindelijk draait het om mensen, om hun kwaliteiten en om hun betrokkenheid.

Dat klinkt goed, maar heeft ook belangrijke consequenties. Zo moeten de mensen die de executie gaan trekken 'psychologisch inchecken'. Anders gezegd: de strategie, de initiatieven en te behalen doelen moeten hen werkelijk ter harte gaan. Hoe je daarvoor zorgt komt uitgebreid aan de orde. Terecht.

4 Theorie én praktijk

Altijd fijn wanneer een schrijver zijn literatuur kent. In sommige managementboeken worden ideeën als nieuw verkocht, enkel en alleen omdat de auteur zijn klassieken niet kent. In dit boek hoeft je daar niet bang voor te zijn.

Tegelijk geldt: zonder praktische ervaring wordt het niks. Fijn dat Jacques en zijn collega's dagelijks met hun adviespoten in de modder staan. Dat leidt tot realiteitszin én heel veel, hele leuke voorbeelden.

Ik houd van 'evidence based' werken. Nog één opmerking daarover. Dit boek bevat een schat aan goed gefundeerde inzichten en adviezen. Maar het wordt pas echt waardevol als je deze gaat testen in je eigen praktijk. Daardoor gaat het leven en veranderen letters op papier in mooi werk en mooie resultaten. Veel lees- en leerplezier!

Ben Tiggelaar

1

INLEIDING: **SLAGKRACHT, WENDBAARHEID EN SNELHEID IN STRATEGIE-EXECUTIE WORDEN STEEDS BELANGRIJKER**

De bedreiging van Netflix / de PhD van Watson / chips in vuilcontainers / de walvis is dood / Apple uit Eindhoven

1.1 De nummer 1 uitdaging: hoe kunnen organisaties sneller verbeteren, vernieuwen en innoveren?

Dat is de belangrijkste bedrijfskundige vraag van deze tijd. Organisaties zitten in een bankschroef. Aan de ene kant zijn ze al decennialang notoir slecht in strategie-executie. Aan de andere kant leven ze in een disruptieve tijd, het nieuwe normaal, waarin ze in staat moeten zijn hun bestaande businessmodel te verbeteren, te vernieuwen en te innoveren. Dus juist dat waar organisaties slecht in zijn is nu de belangrijkste sleutel voor succes geworden. Het levert menig bestuurder, professional en ondernemer slapeloze nachten op. En terecht. Zoals een topbestuurder van een multinational onlangs tegen mij zei: 'We moeten er nu met zijn allen écht beter in worden. Het is niets minder dan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Inmiddels bepaalt het onze continuïteit.' Deze uitdaging is de aanleiding voor dit boek.

Ik hoef maar naar het nieuws te kijken om vast te stellen dat er veel ergere zaken zijn. Maar de betekenis van het vergroten van onze effectiviteit in strategie-executie is groot. We brengen een groot deel van ons leven werkzaam door. 'It better be good'. Mensen willen dat wat ze doen een zo groot mogelijke betekenis en nut heeft. Organisaties maken steeds bewustere keuzen over de maatschappelijke waarde die zij willen vertegenwoordigen. We raken steeds verder voorbij het aandeelhoudersdenken. Waarde op het gebied van duurzaamheid, van diversiteit en van het ontwikkelen van regio's en landen. Deze ambitie wordt onderdeel van de doelen van strategie-executie. Effectieve strategie-executie creëert waarde en concreet dus ook de middelen die steeds vaker aangewend worden voor betekenisvolle doelen.

1.2 Organisaties zijn slecht in strategie-executie

Meermaals hebben onderzoekers vastgesteld dat organisaties niet uitblinken in strategie-executie. Dat probleem kennen we al decennia. De getallen zijn schrijnend: de faalkans wordt door veel wetenschappers op 60 tot 90% geschat. Die onderzoeken verdienen een kritische benadering, want hoe definieer en meet je falen? Dat doe ik later in dit boek in het hoofdstuk over falen. Maar zelfs wanneer je die onderzoeken onder een vergrootglas legt, ligt het getal nooit onder de 50%.¹

Het gaat mis bij grootschalige ICT-transformaties bij de overheid, bij fusies in de private sector waar de synergie nooit wordt geoogst, bij grote reorganisaties die ontsporen en bij cultuurprogramma's die volledig verdampen. Organisaties nemen zich veel voor, een veel te groot deel mislukt. Hier ligt niet alleen een grote kans het concurrerend vermogen te vergroten, het gaat om de pure noodzaak effectiever te worden in strategie-executie.

1.3 We leven in het nieuwe normaal

Het wordt niet meer zoals voor de crisis van 2008, vanwege economische, maatschappelijk-culturele en (socio-)technologische redenen. Maar ook de globalisering en veranderend klantgedrag en -loyaliteit spelen een grote rol. In het samenspel van de ontwikkelingen worden de eisen aan businessmodellen in een moordend tempo hoger. Ze veranderen bovendien steeds sneller. We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperk, zegt hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans.² Ik noem kort een paar fenomenen die ik ook heb beschreven in mijn vorige boek, *Het nieuwe normaal*.³

Verdienmodellen kraken in hun voegen. In een groot aantal sectoren, zoals de muziekindustrie, de reisbranche, de makelaardij en de financiële dienstverlening, staan de verdienmodellen onder druk. Dergelijke

sectoren noemen we ijsschotssectoren: ze smelten. Het is wachten totdat andere sectoren ook aan de beurt zijn. Onderzoek wijst uit dat digitale verstoring in alle sectoren voorkomt en dat ons op dit gebied nog veel te wachten staat.⁴

De traditionele media vormen ook zo'n ijsschotsector. In sommige mediasegmenten kalft de omzet elk jaar zo'n 10% af. Tijdens een van de laatste edities van het Cannes Advertising Festival is de directeur van Netflix er als keynote speaker stevig in gegaan. Hoe lang gaan media-inkopers daar nog heen om voor de klant te bedenken wat hij wil zien en wanneer? Hij noemde als voorbeeld de late night show *Pauw*, die pas uitgezonden wordt als de meeste mensen al op bed liggen. Hoe bizar is dat anno 2017? Televisiekijken is een van de grootste tijdsbestedingen, maar tegelijkertijd een van de weinige waar de klant niet kan bepalen wat hij wanneer ziet. De opkomst van Netflix in Nederland, dat binnen een half jaar 600.000 abonnementen binnenhaalde, laat zien dat lineaire televisie een achterhoedegevecht is. In Amerika wordt inmiddels al 75% van de late night shows niet meer bekeken op het tijdstip waarop het wordt uitgezonden. Zelf wordt Netflix ook alweer bedreigd door nieuwe concepten.

Sectoren convergeren. In de triple helix tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven liggen wellicht net zoveel kansen als binnen elk van de sectoren apart.⁵ De betrokken partijen zien de meerwaarde van samenwerking en pakken steeds meer vraagstukken gezamenlijk op. Brainport Eindhoven, waarin overheid, kennisinstellingen en bedrijven samenwerken aan economische groei in de regio, is daar een geslaagd voorbeeld van, net als Yes!Delft.⁶

(Semi)Publieke instellingen ontspringen de dans niet. Bestuurders beseffen dat (semi)publieke instellingen zich in het nieuwe normaal evenmin veilig kunnen wanen. Aangejaagd door social media eisen de politiek en de maatschappij transparantie en prestatieverbeteringen in de vorm van lagere kosten, betere service en hogere effectiviteit.

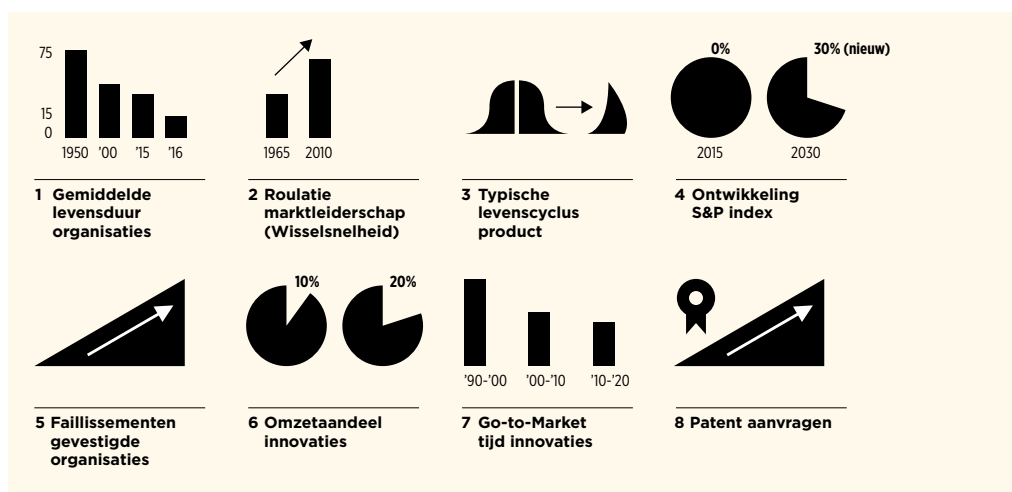
Lang niet alle organisaties zijn daarop voorbereid. Met name de hoge eisen aan transparantie zorgen voor problemen. Denk aan het gifschandaal bij het ministerie van Defensie, de fraude bij Vestia of de corruptie bij de COR van de politie. In de zorg is door de stormachtige opkomst van e-health goed zichtbaar dat de technologische ontwikkelingen soms te snel gaan voor overheid, organisaties en burgers. De supercomputer Watson van IBM heeft inmiddels zijn PhD gehaald en vervangt weldra het werk van arts-assistenten.

Het nieuwe normaal bewijst zich met keiharde feiten. Volgens het Verkenninginstituut Nieuwe Technologie (VINT) van Sogeti zullen ondernemingen in 2033 nog maar 5 jaar bestaan.⁷ En de Shift Index uit

Creative Destruction van Richard Foster en Sarah Kaplan (2001) laat zien dat de levensverwachting van Fortune 500-bedrijven is gedaald van 75 jaar in 1950 naar minder dan 15 jaar in 2012.⁸ Volgens Standard & Poor was de gemiddelde levensverwachting van een onderneming 61 jaar in 1958, 25 jaar in 1980 en 18 jaar in 2011.⁹ Geëxtrapoleerd zal 75% van de 500 bedrijven van de S&P 500 van 2014 in 2027 verdwenen zijn.¹⁰ De snelheid waarmee de kopposities van bedrijven in een sector veranderen, de zogenaamde ‘topple rate’, is sinds 2010 meer dan verdubbeld. Klanten zijn niet meer loyaal, maar wegen constant af welke partij het best hun behoeften bevredigt. De concurrentie-intensiteit is verdubbeld en marktposities zijn geen vanzelfsprekendheid meer. Kortom, dat we in een nieuwe tijd leven is gebaseerd op harde feiten en bewijzen en is geen praatje voor de bühne.

Figuur 1 vat de meest confronterende feiten van het nieuwe normaal voor organisaties samen. De rode draad is helder: continuïteit is steeds minder vanzelfsprekend. De belangrijkste oorzaak is al even helder: de digitalisering.

Fig 1 — **Het nieuwe normaal is (inmiddels) breed onderkend en kent klip & klare effecten.** De context van innovatie is pittig maar prachtig voor wie in kansen denkt.



Bronnen:

1. McKinsey's Richard Foster rekende in zijn boek Creative Destruction voor dat de levensduur van in de Fortune 500 genoteerde bedrijven daalde van 75 jaar in 1950 tot minder dan 15 jaar in 2001.
2. Standard & Poor bevestigt dat beeld.
3. Het Verkenninginstituut Nieuwe Technologie van IT-dienstverlener Sogeti.
4. Deloitte Shift Index Series

Organisaties hebben in deze eeuw meer veranderingen moeten doormaken dan in de laatste vijftig jaar van de vorige eeuw.

Van procesverbetering tot en met fundamentele innovatie, van outsourcing tot en met 'rightsourcing', van samenwerkingsvraagstukken tot volledige fusies en overnames en een constante stroom van veranderprogramma's. Een bestuurder die ik in het kader van dit boek interviewde, zei zelfs: 'De laatste vijf jaar meer dan de vijftig jaar daarvoor.' Aan de horizon zien organisaties nog veel meer veranderingen opdoemen. De digitalisering van onze maatschappij en de druk om mee te kunnen in disruptieve innovaties zullen niet afnemen.

1.4 Misschien wel de grootste kracht: digitale innovatie

In de vorige eeuw werden organisaties dominant door schaalgrootte te verkrijgen en klanten aan zich te binden, ofwel 'in te sluiten'.

Aanvankelijk door grootschalige productie (General Motors), later door supply chains (Walmart) of informatie (Amazon) te beheersen. Maar in de 21^e eeuw regeert de klant. En de klant leest constant reviews bij aankoopbeslissingen. Hij switcht in seconden. De enige manier om de klant voor zich te winnen, en dus het enige competitieve voordeel dat ondernemingen nog hebben, is een strategie die de focus legt op kennis van en betrokkenheid bij de klant.

Bedrijven die bedreven zijn in het nieuwe concurrentiespel worden door James McQuivey van Forrester Research 'disruptors' genoemd. De beste disrupties doen twee dingen. Ze richten zich op een kernbehoefte die de eindgebruiker begrijpt en ze dringen binnen in de fysieke wereld van fabrieken en distributienetwerken, 'the internet of things'. De essentiële vraag is hoe ondernemingen betere manieren kunnen vinden om de fundamentele en latente behoeften van klanten te bevredigen.¹¹

Twintig jaar geleden schreef Clayton Christensen, hoogleraar aan de Harvard Business School, in *The Innovator's Dilemma* nog dat disruptie jaren duurt en ongelooflijk veel investeringen vraagt.¹²

De digitale revolutie heeft dat veranderd. 'Disruptors' kunnen tegenwoordig elk product en elke dienst fundamenteel veranderen. Zij hebben grote invloed op alle aspecten van de bestaande organisaties, bijvoorbeeld op het gebied van datamanagement, pricing en het management van arbeid en kapitaal. Het zal niet lang duren voordat alle sectoren deze invloed zullen voelen, ook de sectoren die zelf nog niet digitaal zijn.¹³ James McQuivey rekent voor dat we, met alle tools en platforms die de laatste jaren beschikbaar zijn gekomen, tien keer zoveel mensen hebben die innovatieve ideeën naar een markt kunnen

brenge. En dat is een conservatieve schatting. De gemiddelde kosten om deze ideeën te ontwikkelen en te testen bedragen nog maar 10% van wat we in het verleden kwijt waren. De innovatiekracht is, kortom, honderd keer groter dan voorheen. Dat betekent dat iedere business geconfronteerd wordt met een honderd keer grotere concurrentiekracht in vergelijking met het verleden.

Digitale disruptie versnelt zo de concurrentie en faciliteert de entree van een voorheen onvoorstelbare hoeveelheid ideeën. Het cumulatieve effect is verwoestend voor elke organisatie die opereert volgens de wetten van het oude normaal.

Digitale innovatie verandert alles. De groeicijfers van Airbnb laten zien dat de klassieke walvisachtige illustraties van de levenscyclus van ondernemingen allang vervangen zijn door plaatjes die eruitzien als de Euromast. De walvis is dood! Het gaat steeds harder. Nieuwe businessmodellen dienen zich in razend tempo aan, de neergang van de oude businessmodellen is al even spectaculair. Niemand kan de ontwikkelingen voorspellen, maar als we de trend extrapoleren is de echte versnelling nog maar net begonnen. Hoe langer je wacht hoe moeilijker het wordt. Concurrentie speelt een sleutelrol. Innovator, ondernemer en investeerder Marc Andreessen vatte het mooi samen in een column in de *Wall Street Journal*, uit 2011: 'Why software is eating the world'.¹⁴ Als je een lijst samenstelt van organisaties die twaalf jaar geleden nog niet bestonden en nu een grote nieuwe markt vertegenwoordigen of een groot marktaandeel in een bestaande markt hebben veroverd, zijn de namen opmerkelijk vertrouwd. Denk aan Facebook, Twitter, YouTube, Uber, Airbnb, Snapchat, Instagram, Fitbit, Spotify, Dropbox, WhatsApp en Quora.¹⁵

Bestuurders en professionals worstelen met de vraag wat ze wel en niet moeten met digitalisering en wanneer, met wie en hoe. De kortste samenvatting van de werkelijke betekenis van digitale innovatie en concurrentie komt van Menno Lanting en luidt als volgt: 'Alle producten en diensten worden digitaal of krijgen een digitale schil van dienstverlening.' Ook waar je het totaal niet verwacht. Hij noemt als voorbeeld de vuilnisophaaldienst van de stad Philadelphia, waar chips in de vuilcontainers data opleverden waardoor veel slimmere routes gereden konden worden, met 40% minder mensen. We moeten, kortom, leren omgaan met een nieuwe werkelijkheid, een waarin ons leven en werk verweven zijn met technologie.¹⁶ Elke organisatie moet een antwoord hebben op de vraag hoe ze digitale innovatie een plaats geeft in het totale portfolio aan initiatieven van strategie-executie.

1.5 Onzekerheid is troef

Het is al bijna cliché, maar de manier waarop we organisaties inrichten, besturen en veranderen volstaat niet meer. Blaudrukdenken en koninklijke stappenplannen en cascades hebben geen zin meer en de onzekerheid is hoog. Dit laatste wordt wel vervat in het begrip VUCA. Dat staat voor Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity, ofwel Volatiliteit, Onzekerheid, Complexiteit en Ambigüiteit. Deze term is afkomstig uit de militaire wereld. We gebruiken VUCA nu om vanuit vier invalshoeken duidelijk te maken 'hoe guur het buiten is geworden' voor organisaties en (semi)publieke instellingen. Volatiliteit staat voor de aard, snelheid en dynamiek van verandering. Onzekerheid staat voor het gebrek aan voorspelbaarheid en de gevreesde en toenevende kans op onvoorspelbare grote gebeurtenissen en verstoringen. Denk aan niet voorspelbare grote disruptieve innovaties zoals Uber en macro-economische gebeurtenissen zoals 9/11, een zwarte zwaan in de definitie van de denker Nassim Nicholas Taleb. Complexiteit staat voor de veelkoppige monsters van eisen, markten, klanten, bestuurders en wetgeving, waardoor processen en systemen alsmaar complexer worden. Ambigüiteit ten slotte staat voor het niet wiskundige karakter van de bedrijfskunde, het feit dat ontwikkelingen tot verschillende conclusies kunnen leiden waarvan onduidelijk is wat werkelijkheid zal worden.

Feiten kunnen verschillend uitgelegd worden. Ik ken organisaties die te lang op de verkeerde ideeën hebben voortgeborduurd vanuit de stelling dat volharding een van de belangrijkste kenmerken is van succesvolle executie. Maar er bestaan net zo veel organisaties die te snel de stekker uit kansrijke experimenten hebben getrokken. Zo heeft Philips in de jaren negentig bewust de kans Apple over te nemen aan zich voorbij laten gaan. In zijn boek *Van melkboerzoon tot zakentoon* schrijft Cor Boonstra, de toenmalig topman, dat hij daar geen spijt van heeft. Apple zou volgens hem onder Eindhovens bewind nooit zijn geworden wat het nu is.

Minstens zo interessant zijn de eisen die bij het concept VUCA horen.

Er zijn lange artikelen over geschreven. In essentie komt het hierop neer: hoge volatiliteit vraagt om het inbouwen van buffers en het organiseren van flexibiliteit, hoge onzekerheid vraagt om systematische verzameling, analyse, interpretatie en gevolgtrekking van informatie, hoge complexiteit vraagt vereenvoudiging en hoge ambigüiteit ten slotte vraagt om gericht experimenteren met innovatie, daarvan leren en opschalen wat werkt.

Het ergste misbruik van het fenomeen VUCA zou zijn om aan de hand hiervan te concluderen dat strategische planning zinloos is geworden. We moeten ons wel bewust zijn van het fenomeen van menselijk falen, waarvan we de impact steeds beter begrijpen. Denk aan de neiging van de mens om datgene waar we geen informatie over hebben niet mee te nemen in onze besluitvorming. 'Het bekende onbekende', noemt Daniel Kahneman dat. Wanneer we beseffen welke tekortkomingen we hebben, moet dat echter niet leiden tot een grotere inspanning om toch te willen voorspellen, maar wel tot het inbouwen van meer marge en veerkracht. Die stellen ons in staat met het onverwachte om te gaan. De eisen die het nieuwe normaal ons stelt, komen in essentie neer op de noodzaak om snelheid te ontwikkelen, wendbaar te zijn en de slagkracht te vergroten in strategie-executie.

1.6 Het laatste competitieve voordeel

In het nieuwe normaal is de ruimte om gewoon iets te proberen en te leren veel beperkter geworden. De oorzaak daarvan ligt in de steeds kortere productlevenscycli, de hoge risico's bij innovaties en de steeds kritischer en minder loyale markten. Het nieuwe normaal maakt dat de altijd al hachelijke strategie-executie nog uitdagender wordt voor elke leider en professional. De focus onder bestuurders verschuift daarom snel van 'strategie om de strategie' naar strategie-executie. Niet de briljante strategie en de analyse die eraan ten grondslag ligt, maar de executie ervan is wat bedrijven maakt of breekt. Het verschil tussen winst of verlies wordt bepaald door de executiekracht. Organisaties die excelleren in strategie-executie en innovatie behalen significant hogere winsten, productiviteit en prestaties.

Feitelijk gold altijd al dat een strategie zonder executie zinloos is, maar in het nieuwe normaal kan niemand er meer omheen. Je ziet dat relatief nieuwe strategische titels van de strategiehuizen dat nu ook volledig omarmen. Zoals *Good strategy/Bad strategy* van Richard P. Rumelt, *Your strategy needs a strategy* van Martin Reeves, Knut Haanæs and Janmejaya Sinha en *Strategy that works* van Paul Leinwand en Cesare Mainardi.¹⁷ Alle drie titels die het belang benadrukken van een strategie die hand in hand gaat met de executie.

Strategie-executie is nu dus de nummer 1 prioriteit van bestuurders wereldwijd. Dat vindt u ook. Donald Sull, onderzoeker van MIT Sloan School of Management, haalt een recent onderzoek aan onder vierhonderd CEO's uit Azië, Amerika en Europa, waaruit blijkt dat ze van de tachtig voorgelegde issues, variërend van politieke instabiliteit en innovatie tot en met groei, executie vraagstuk nummer 1 vinden.¹⁸

Ook in andere recente onderzoeken naar de topprioriteiten van bestuurders komt strategie-executie als nummer 1 prioriteit én als belangrijkste zorg naar voren.¹⁹

1.7 Verantwoording

Strategie-executie is essentieel, maar wat maakt of kraakt strategie-executie en innovatie? We hebben drie jaar de tijd genomen voor ons onderzoek. We hebben bijna zestig bestuurders, managers en senior programmamanagers, die verantwoordelijk zijn voor grote en kleine transformaties in hun organisaties, geïnterviewd. Dwars door alle geledingen heen, in de private en (semi)publieke sector, bij gevestigde en bij nieuwe, digitale organisaties. Daarnaast hebben we een selectie van de meest relevante boeken en artikelen geanalyseerd, meer dan driehonderd. Een strenge selectie, om te voorkomen dat we bekende antwoorden zouden geven op oude vragen. Daarnaast hebben mijn collegae van Turner en ik in die periode bijna zeventig casussen geanalyseerd. Dit alles met maar één vraag in ons achterhoofd: wat maakt of kraakt strategie-executie en innovatie in een nieuwe tijd? De ideeën in dit boek zijn dan ook diepgeworteld in het hart van de praktijk, door de jarenlange ervaring van mijn collega's en mijzelf als organisatieadviseur op het gebied van strategie-executie.

De opbouw van dit boek is als volgt. In hoofdstuk 2 pleit ik voor een moderne visie op effectieve strategie-executie. Dat doe ik aan de hand van de zes belangrijkste succesfactoren die het denken richting geven.²⁰ Daarna introduceer ik in hoofdstuk 3 het idee en het raamwerk van het Strategie = executie-model. Na pagina 80 hebben wij een uitvouwblad opgenomen, waarop het model te raadplegen is. Tijdens het lezen van de volgende hoofdstukken kun je op die manier perfect volgen waar je je in het model bevindt. In de hoofdstukken 4 tot en met 7 komen de 4 versnellers van dit model aan bod: KIES, INITIEER, OOGST en BORG. Elke versneller bestaat uit 4 how-to-bouwstenen, 2 voor de harde kant en 2 voor de zachte kant. Samen vormen zij de best denkbare methode om strategie-executie tot een goed eind te brengen en af te rekenen met de grote kans op falen. Hoofdstuk 8 gaat over project- en programmamatig werken, gedurende de vier versnellers een noodzakelijke voorwaarde in strategie-executie. Je vindt de voorspelbare analyse over de veel voorkomende faalfactoren dan ook niet voorin, maar achterin. In hoofdstuk 9 komen de faalfactoren van strategie-executie, en de kosten die daarmee gemoeid zijn, aan de orde.

Het belangrijkste doel van deze publicatie is strategische executie leidend te maken in organisaties, door een radicaal andere tijdsbesteding voor iedereen, door een pertinente balans tussen hard en zacht

na te streven en door meer dan 80% how-to in dit boek op te nemen. Dat is het belangrijkste verschil met veel andere literatuur en methoden over strategie, innovatie en verandermanagement. Ik besluit het boek met een nawoord, een overzicht van iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan het onderzoek, de onderzoeksverantwoording en een schat aan aanvullende how-to's. Een deel daarvan kun je met behulp van QR-codes online vinden, zoals de factsheets en werkformats. Deze kunnen gedownload worden, modern en praktisch. Ook omdat we je zo extra how-to aan kunnen bieden en de inhoud kunnen actualiseren.

Waarom zo'n stevig boek? Het was mijn ambitie een integraal boek over moderne strategie-executie te schrijven. Over deelonderwerpen bestaan er al verschillende titels, maar specifiek over strategie-executie en over hoe je innovatie organiseert vrijwel niet. Zeker niet in samenhang. Google maar.

Goud: voor gevestigde en nieuwe organisaties. Uit de eerste reacties op onze bevindingen durf ik inmiddels wel te zeggen dat ons onderzoek goud heeft opgeleverd. De combinatie van een gedegen analytische en academische benadering met talloze casestudies en tientallen interviews uit het hart van de weerbarstige praktijk maakt deze publicatie tot een snoepwinkel voor elke bestuurder, professional en ondernemer die morgen weer grote verantwoordelijkheden in strategie-executie en innovatie voor zich heeft.

Een ding weten we zeker: organisaties kunnen steeds slechter voorspellen. En de komende tien jaar gaat er waarschijnlijk meer veranderen dan de afgelopen tien jaar. Toch verwacht ik dat de principes uit dit boek nog jaren meekunnen. Dat is de ambitie. Omdat het nieuwe principes zijn, voor een nieuwe exponentiële tijd, die nog wel even aanhoudt.

Mijn doel is om je vooral veel praktische inzichten aan te reiken waarmee je morgen aan de slag kunt. 80% how-to dus. Dat doe ik in de volgende vormen:

- **Krijg overzicht:** 6 succesfactoren en het Strategie = executie-model, bestaande uit 4 versnellers en 16 bouwstenen
- **Raak geïnspireerd en pas toe:** 16 casussen en meer dan 50 innovaties en nieuwe businessmodellen ter inspiratie
- **Ga aan de slag:** 5 uitgewerkte aanpakken + gratis digitale assessment om het executievermogen van jouw organisatie in kaart te brengen

Ik weet dat bestuurders behoefte hebben aan inhoud die fundamenteel en praktisch is en dat ze weinig tijd hebben. Daarom is elk hoofdstuk op zichzelf lees- en bruikbaar en heeft dit boek zowel het karakter van een werkboek als van een leerboek.

Het is een boek voor bestuurders, professionals en ondernemers die door hun ervaring bedrijfskundig zijn. En daar horen ook een zekere taal en jargon bij. De bedrijfskunde kent veel jargon, soms te veel. Artsen, piloten en juristen hebben ook een vaktaal en dat vinden we normaal. Dat zou ook moeten opgaan voor bedrijfskundigen. Ik ben geen liefhebber van jeukwoorden, wel van specifieke vaktaal. We hebben minder generieke, maar meer specifieke vaktaal nodig. Zoals Eric Ries, de startup-expert en ondernemer uit Silicon Valley eens schreef in een tweet: 'Ik weet dat managementjargon bekritiseerd wordt en veelal terecht. Maar zoals elk ander professioneel domein hebben we gespecialiseerde terminologie nodig, met precieze betekenis.' Mocht je een woord niet kennen, in bijlage 16 is een verklarende woordenlijst te vinden.

En dan nu het allerbelangrijkste: ik dank de vele opdrachtgevers, relaties, collega's, partners en alumni van Turner. Dankzij hen is dit een rijk boek geworden. Het is me tijdens dit onderzoek voor de zoveelste keer duidelijk geworden: een team weet en kan zoveel meer dan een of enkele individuen.

Jacques Pijl
Directeur Turner

Leusden, 15 november 2016

*Reageren? jpjil@turner.nl / [@JPijlTurner](https://www.instagram.com/JPijlTurner/) /
<https://nl.linkedin.com/in/jacquespijl/>
[#strategieisexecutie](#)*

Organisaties staan midden in het nieuwe normaal.

Organisaties verstoren zelf of worden verstoord. Continuïteit is geen vanzelfsprekendheid meer. In deze tijd geldt maar één wet: strategie = executie. Strategie-executie is het laatste competitieve voordeel.

STRATEGIE = EXECUTIE is de nr.1 opdracht voor leidinggevendenden, professionals en ondernemers.

Voor gevestigde organisaties en voor snelgroeiende startups. In de private en de (semi-)publieke sector.

STRATEGIE = EXECUTIE is 80% how-to:

- **Je krijgt overzicht:** 6 succesfactoren, 4 versnellers en 16 bouwstenen.
- **Je raakt geïnspireerd:** 16 casussen en meer dan 50 innovaties ter inspiratie.
- **Je kunt direct aan de slag:** 5 uitgewerkte aanpakken.

'Het is niet alleen meer de uitdaging de beste strategie te hebben, maar juist ook het snel en krachtig uitvoeren ervan. Een echte must-read voor besturend Nederland.' - **Feike Sijbesma, CEO en voorzitter van de raad van bestuur Koninklijke DSM**

'Het begrip innovatie en hoe je innovatie organiseert wordt grondig gedemystificeerd in dit boek. En zeer praktisch gemaakt.' - **Jacques van den Broek, CEO Randstad**

'Dit boek verbindt op unieke wijze denken en doen. Een must-read voor wie de toekomst liever in eigen hand houdt.' - **Henk Hagoort, voorzitter College van Bestuur Hogeschool Windesheim, voormalig voorzitter Raad van Bestuur NPO**



Jacques Pijl (1968) werkt al ruim twintig jaar intensief samen met bestuurders en teams van toonaangevende organisaties om kritische vraagstukken van strategie-executie en innovatie op te lossen. Hij begeleidt grootschalige transformaties en chirurgische interventies in de private en de (semi-)publieke sector. Jacques is directeur van adviesbureau Turner, thoughtleader en veelgevraagd spreker over strategie-executie en innovatie. Eerder schreef hij de bestseller *Het nieuwe normaal*.

'De tijd nemen voor strategie en reflectie is belangrijk. Maar het blijft papierwerk als het niet met dezelfde intensiteit wordt omgezet in praktisch handelen. Dit boek geeft inzicht hoe dat kan, in een vloeiend proces.' - **Ben Verwaayen, voormalig CEO Alcatel-Lucent en British Telecom, commissaris AkzoNobel, investeerder bij Keen Ventures**

