Strategic Agility

Mark Hulshof, Sjors van Leeuwen en Jesse Meijers

“Als je geen concurrentievoordeel hebt, moet je niet concurreren.”

Jack Welch, CEO General Electric

Voorwoord

Concurrentievoordeel is het verschil maken! In steeds sneller veranderende markten, waarin de eisen continu worden bijgesteld is dat geen gemakkelijke opgave. Inspelen op veranderende factoren is meer en meer een kerncompetentie van succesvolle ondernemingen, organisaties en instellingen. Strategische wendbaarheid is daarmee een kerncompetentie die wereldwijd op de agenda staat van iedere directeur, manager of bestuurder in welke sector dan ook.

Het bouwen van een strategisch wendbare organisatie is een continue en stap voor stap proces. Uit de praktijk blijkt dat er grote verschillen zijn in de stappen die organisaties soms wel, soms niet of soms te laat nemen. De praktijkvoorbeelden in dit boek zijn daarvoor heel illustratief. Wij zijn in ons werk vaak tegen zeer uiteenlopende redenen van organisaties, directeuren, managers en ondernemers aan gelopen om wendbaarder te worden. De trigger om een eerste stap in wendbaarheid te zetten verschilt iedere keer. De rode draad die wij keer op keer waar hebben genomen is voor ons de reden om dit boek te schrijven.

Strategic Agility is een boek waarin we vanuit een theoretisch kader toewerken naar concrete stappen om *strategic agility* te implementeren. Hierbij gaan we o.a. in op het belang van leiderschap, procesflexibiliteit en de ondersteuning die de nieuwste generatie IT oplossingen daarbij biedt. We geloven dat strategisch wendbare organisaties beter presteren als het gaat om klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid en winstgevendheid. Maar bovenal omdat strategisch wendbare organisaties beter in staat zijn nieuwe ideeën snel succesvol te maken.

We hebben dit boek zo praktisch mogelijk gehouden. Met relevante voorbeelden en onderbouwing uit een groot aantal bronnen. Met dit boek willen we zeker niet claimen het hele verhaal te vertellen en volledig te zijn. *Strategic Agility* is slechts een bundeling van onze visie. Wij nodigen u dan ook graag uit uw feedback met ons te delen, wij gaan graag het gesprek met u aan en zijn zeer bereid samen met u een workshop of heisessie over *strategic agility* te organiseren.

Veel leesplezier!

Amersfoort, september 2013

Mark Hulshof
Sjors van Leeuwen
Jesse Meijers

Meer informatie en contact: www.strategic-agility.org

Inhoud

1 Wat u zeker moet weten (key figures) 13

2 Wat is Strategic Agility? 19

3 Het belang van Strategic Agility 23

4 Wat levert Strategic Agility op? 29

5 Van Strategic Agility naar concurrentievoordeel 33

6 Realiseren van een wendbare organisatie 41
6.1 Agility & Resiliency 41
6.2 Niveaus van Agility 41
6.3 Strategic Agility Bouwstenen 43
6.4 Strategic Agility Process 48

7 Business & IT agility als kritieke succesfactor 55
7.1 Procesflexibiliteit: Pre-Designed en Just-In-Time 55
7.2 IT-flexibiliteit: differentiatie en innovatie 57
7.3 Voordelen van proces- en IT-flexibiliteit 59
7.4 Strategic Agility System 62

8 Aan de slag: Strategic Agility Roadmap 65
8.1 Bepaal business incrementen 65
8.2 Lean start-up per business increment 66
8.3 Quick Start overview 67

9 Strategic Agility Maturity Model 71

Bijlage 1: Strategische wendbaarheid in de praktijk 74

Bijlage 2: Wat zeggen experts over Strategic Agility? 82

Definities & Begrippen 88

Bronnen & Literatuur 90

Over de auteurs 95

“There isn’t the luxury of time. We used to say, ‘Wait until this crisis is over and we get back to normal,’ but that never happens. We have to be ‘change animals.’”

Michele McKenzie, IBM Global CEO Study

Executive Summary

De wereld verandert
Bob Dylan zong al in 1964 'Times they are a-changing'. Verandering is van alle tijden en organisaties moeten mee veranderen. Dat is geen nieuws en de meeste organisaties hadden daar tot voor kort weinig problemen mee. Maar nu, vijftig jaar later, volgen de veranderingen elkaar steeds sneller op en is de impact van de veranderingen steeds groter. Organisaties moeten zich continue aanpassen aan veranderende omstandigheden en dat betekent continue verbeteren en vernieuwen. Organisaties die dit nalaten krijgen het moeilijk. In het onderzoek van de Economist Intelligence Unit (2009) noemt 90 procent van de topbestuurders strategische wendbaarheid cruciaal voor het succes van het bedrijf.

Het draait om wendbaarheid
Organisaties moeten strategisch wendbaarder worden en dat betekent investeren in Strategic Agility. Strategic Agility staat voor 'strategische wendbaarheid'. Strategic Agility bestaat uit twee elementen die elkaar versterken. Aan de ene kant de behendigheid en lenigheid (*agility*) van de organisatie om offensief kansen te benutten die zich aandienen door veranderingen in de markt en aan de andere kant de veerkracht en robuustheid (*resiliency*) van de organisatie om de gevolgen van vaak grote en onvoorziene veranderingen op te vangen.

Concurrentievoordeel en winstgevendheid
Strategic Agility is niet alleen noodzakelijk om te overleven, maar het biedt concrete handvatten voor het vergroten van het concurrentievermogen en de winstgevendheid. Uit onderzoek blijkt dat Strategic Agility een groot positief effect heeft op het concurrerend vermogen en de winstgevendheid van een bedrijf. Dat blijkt o.a. uit onderzoek van de American Management Association (2006), MIT Sloan (2006), Economist Intelligence Unit (2009), Erasmus University (2012) en het Project Management Institute (2012). Des te wendbaarder, des te beter!

Wendbaarheid op verschillende niveaus
Organisaties kunnen agility versterken door te zorgen voor meer behendigheid en lenigheid op alle organisatieniveaus. Op strategisch, business portfolio en operationeel niveau. Belangrijke elementen daarbij zijn externe gerichtheid, verbindend leiderschap, een flexibele *workforce* en flexibele processen en IT. Resiliency wordt vooral versterkt door een sterke organisatie-identiteit, sterke gezamenlijke waarden (*shared beliefs*), sterke partnerships en voldoende financiële buffers.

Flexibiliteit IT als succesfactor
Topbestuurders zien IT als kritieke succesfactor voor het veranderen van hun busi-

nessmodel. Ook zien managers IT-flexibiliteit steeds meer als key-driver voor concurrentievoordeel. Veel organisaties hebben het flexibiliseren van de IT-ondersteuning dan ook hoog op de directie-agenda staan. Door de focus te leggen op die bedrijfsprocessen en IT-systemen waarmee u het onderscheid maakt in de markt, wordt direct toegevoegde waarde gecreëerd en kan het verbeteren van de strategische wendbaarheid relatief snel opgepakt worden.

Differentiëren en innoveren met Strategic Agility Systems

Strategic Agility Systems zijn een nieuwe generatie state-of-the-art softwaresystemen. We noemen dit 'Strategic Agility System' omdat het geen standaard ontwikkelplatform is, maar een intelligente design omgeving. Met Strategic Agility Systems kunnen organisaties snel en gemakkelijk IT-systemen configureren en genereren. Met behulp van Strategic Agility Systems worden in korte tijd bedrijfsprocessen ontworpen en gevisualiseerd en worden bijbehorende portals, workflows, business rules en programma's automatisch gegenereerd, getest en gebruiksklaar neergezet. Binnen no-time zijn medewerkers en business partners up-and-running. Een voorbeeld van een Strategic Agility System is Triggre.

Wendbare koers

Een strategisch wendbare organisatie realiseert u niet in korte tijd. Ook op dit punt is het raadzaam om een wendbare koers te varen. Dat kunt u realiseren door vanuit een gezamenlijke toekomstvisie en strategische prioriteitstelling, opeenvolgende business incrementen te plannen en uit te voeren. Tijdens ieder business increment realiseert u via de *lean start-up* methode een concreet bedrijfsdoel waarmee u ook meteen de strategische wendbaarheid van de organisatie vergroot.

Aan de slag

Investeren in Strategic Agility loont. Want des te groter de strategische wendbaarheid van een organisatie, des te meer concurrentievoordeel en des te beter de financiële prestaties. De economische crisis biedt hierbij een unieke kans. Want bij de meeste organisaties is het urgentiegevoel sterk aanwezig. Dat biedt een goede voedingsbodem voor het doorvoeren van de veranderingen die nodig zijn om strategisch wendbaarder te worden. Aan de slag!

Als eerste aan de finish

De leiders van de toekomst zullen zijn als Olympisch surfkampioen Dorian van Rijsselberghe: reageren op alle parameters om je heen, flexibel inspelen op kansen en bedreigingen, mee veren met de wind, mee deinen op de golven en toch als eerste de finish bereiken. Wie die complexiteit aankan, heeft letterlijk goud in handen.
Bron: Trendrede 2013.

1 Wat u zeker moet weten (key figures)

Strategic Agility wordt door wetenschappers en praktijkexperts al enkele jaren intensief onderzocht. Overheden, bedrijven en instellingen zoeken naar nieuwe oplossingen om toenemende complexiteit en verandersnelheid het hoofd te kunnen bieden. Enkele belangrijke bevindingen uit verschillende onderzoeken naar Strategic Agility op een rij:

- ✔ De gemiddelde levenscyclus van een bedrijf is tegenwoordig 15 jaar, in 1955 was dat nog 45 jaar.
  (Feser, 2012).

- ✔ Meer dan 80 procent van de topmanagers zegt dat de snelheid van verandering overal in de wereld toeneemt.
  (American Management Association, 2006).

- ✔ 70 procent van de topmanagers geeft aan dat hun organisatie het afgelopen jaar te maken heeft gehad met een disruptieve verandering.
  (American Management Association, 2006).

- ✔ 90 procent van de topbestuurders vindt *organizational agility* cruciaal voor ondernemingssucces. 86 procent vindt ook de snelheid van handelen zeer belangrijk.
  (Economist Intelligence Unit, 2009) (McKinsey, 2006).

- ✔ Topbestuurders vinden dat hun bedrijven meer *agile* moeten worden om ook in de toekomst relevant te kunnen zijn voor klanten, talentvolle medewerkers aan te kunnen trekken en winstgevend te kunnen groeien.
  (KPMG, 2012).

- ✔ 76 procent van de topbestuurders zegt dat het vermogen om snel te kunnen veranderen een kritieke succesfactor is voor het realiseren van concurrentievoordeel.
  (PWC, 2008).

- ✔ Meer dan 90% van de bedrijven en overheden is er van overtuigd dat samenwerken in netwerkverband en open innovatie cruciale factoren zijn om te kunnen overleven in de toekomst.
  (ACE, 2012).

- ✔ 52 procent van de topbestuurders zegt dat hun organisatiestructuur en bedrijfsprocessen onvoldoende geschikt zijn voor nieuwe bedrijfsprioriteiten en marktkansen.
  (McKinsey, 2012).

- ✔ 47 procent van de topbestuurders zegt dat onvoldoende snelheid, flexibiliteit en vermogen om te veranderen, hun grootste zorg is.
  (The Conference Board, 2008).

- ✔ 34 procent van de managers zegt dat men concurrentienadeel heeft omdat men niet agile genoeg is.
  (PMI, 2012).

- ✔ 71 procent van de topbestuurders zegt dat technologie de belangrijkste factor is voor verandering de komende drie tot vijf jaar.
  (IBM, 2012).

- ✔ Voor 56 procent van de topbestuurders is het realiseren van *flexible delivery platforms* een strategische business & IT prioriteit.
  (McKinsey, 2012).

- ✔ 33 procent van de topbestuurders vindt de IT-ondersteuning het minst agile-onderdeel van zijn bedrijf en een belangrijk zorgpunt.
  (Economist Intelligence Unit, 2009).

- ✔ Bedrijven die agile zijn groeien 37 procent sneller en hebben een 39 procent hogere winstgevendheid.
  (MIT Sloan, 2006).

- ✔ Bedrijven met een hoger niveau van organizational agility realiseren naar eigen zeggen meer winst, meer tevreden klanten, efficiëntere processen en een snellere time-to-market.
  (Mc Kinsey, 2006).

- ✔ Bedrijven die dynamisch managen, flexibel organiseren, slimmer werken en aan co-creatie doen (sociaal innovatieve bedrijven) realiseren meer nieuwe producten en diensten voor nieuwe klanten en markten (+38 procent) en voor bestaande klanten en markten (+15 procent). Bovendien presteren ze ook beter (+6 procent) en investeren ze aanzienlijk meer in R&D (+3 procent).
  (Erasmus, 2012).

- ✔ Organisaties met *high agility* hebben twee keer zoveel succes met nieuwe initiatieven dan vergelijkbare bedrijven met *low agility*. Er worden substantieel meer projecten op tijd, binnen budget en met het gewenste resultaat opgeleverd.
  (PMI, 2012).