Strategie en Covid-19

Onderzoek naar het formuleren en executeren van strategie

Inleiding

Strategie. Teruggebracht naar zijn essentie is het de kunst om de juiste keuzes te maken en vervolgens alles in de organisatie in lijn te brengen met die keuzes. Het klinkt simpel, maar toch zien we organisaties hier regelmatig mee worstelen. Het kan al lastig zijn onder stabiele omstandigheden, laat staan onder invloed van grootse ontwikkelingen zoals de komst van Covid-19.

De adviseurs van IJsselvliet staan dagelijks ondernemers ter zijde, om gezamenlijk te reflecteren op de effectiviteit van de strategie. Soms is de uitdaging om de strategie te formuleren, in andere situaties ligt het zwaartepunt op een effectieve en efficiënte uitvoering van de geformuleerde strategie.

Regelmatig doet IJsselvliet ook onderzoek naar de algehele tendens, in welke mate organisaties zichzelf als (in)effectief beschouwen in het formuleren en uitvoeren van hun strategie. Met een paar eenvoudige vragen steken we de thermometer in ondernemend Nederland. Zo ook onlangs, waarbij we specifiek gevraagd hebben in welke mate de komst van Covid-19 impact heeft gehad op het formuleren en uitvoeren van de strategie.

In deze rapportage nemen we u mee in de laatste inzichten. Wij wensen u veel leesplezier.

Met vriendelijke groet,

Eric Moen, Esther Besseling en Hendri Meilink

Uitkomsten anno 2021

Respondenten hebben antwoord gegeven op de volgende twee vragen:

1. *Hoe effectief is uw organisatie in het beantwoorden van fundamentele vragen over strategie en identiteit, die de organisatie naar lange termijn succes zullen leiden?*

2. *Hoe effectief is uw organisatie in het uitvoeren van de strategie?*

Het beeld dat we zien:

- Twee derde van de respondenten geeft aan minimaal effectief te zijn in zowel het formuleren als het uitvoeren van de strategie.

- Bij de overige een derde van de organisaties geeft het merendeel aan dat de ineffectiviteit vooral zit in het uitvoeren van de strategie. Het formuleren van de strategie verloopt in ruim 80% van de organisaties effectief of zeer effectief.

- Binnen een kwart van alle deelnemende organisaties ervaart men het als zeer effectief op welke wijze het formuleren van de strategie verloopt. Voor wat betreft de effectiviteit van de uitvoering van de strategie ligt dat deel wat lager, daarvoor beoordeelt men dit in nog geen 10% van de organisaties als zeer effectief.

Formuleren en uitvoeren van de strategie

Formuleren \ Uitvoeren	Zeer ineffectief	Ineffectief	Effectief	Zeer effectief
Zeer effectief			20%	5%
Effectief		10%	44%	2%
Ineffectief	2%	15%	2%	
Zeer ineffectief				

Wat concluderen we uit dit beeld?

Overall kunnen we constateren dat de meeste organisaties effectief, en voor een groot deel ook zeer effectief, zijn in het formuleren van de strategie. Dat geldt in grote lijn ook voor het uitvoeren van de strategie, zij het dat dit wat minder uitgesproken positief wordt beoordeeld en het aandeel waarin het als ineffectief beschouwd wat groter is.

Impact van Covid-19

Respondenten hebben antwoord gegeven op de volgende twee vragen:

1. *Hoeveel invloed heeft Covid-19 gehad op de beantwoording van fundamentele vragen over strategie en identiteit?*

2. *Hoeveel invloed heeft Covid-19 gehad op de uitvoering van de strategie?*

Het beeld dat we zien:

- Er zijn in dit onderzoek geen respondenten die hebben aangegeven dat er binnen hun organisatie geen invloed is geweest van Covid-19. Wel is het zo dat 60% van de respondenten aangeeft dat er nauwelijks invloed is op het uitvoeren van de strategie. Als het gaat om het formuleren van de strategie is dit aandeel zelfs nog hoger.

- Als we kijken naar de organisaties waar de invloed van Covid-19 groter is geweest (veel of zeer veel), dan zien we dat die impact meer te zien is in de realisatie van de strategie (40%), dan in het formuleren van de strategie (25%).

- Het aandeel van organisaties waar de impact van Covid-19 op zowel het formuleren als het realiseren van de strategie (zeer) groot is geweest, is beperkt. Dat gaat om 16% van de organisaties.

- Het aantal organisaties waar de invloed zeer groot is geweest (hetzij op het formuleren, hetzij op het uitvoeren van de strategie) is zeer beperkt (< 10%).

Formuleren en uitvoeren van de strategie

Formuleren	Geen	Nauwelijks	Veel	Zeer veel
Zeer veel			5%	
Veel		9%	11%	
Nauwelijks		51%	22%	2%
Geen				

Uitvoeren

Wat concluderen we uit dit beeld?

We kunnen voorzichtig concluderen dat er maar een beperkt aantal organisaties is waar de impact van Covid-19 groot is geweest. Wanneer er wel grotere impact wordt ervaren, dan gaat dat vaker om het realiseren van de strategie dan om het formuleren van de strategie. De meeste organisaties lijken daarmee niet primair een andere koers te zijn gaan varen, maar hebben wel moeten zoeken naar andere manieren om tot realisatie van de doelstellingen te kunnen komen.

Positief of negatief

Interessant is vervolgens de vraag of de impact negatief of positief is. Met andere woorden; wordt het formuleren en uitvoeren van de strategie door Covid-19 als effectiever ervaren, of juist niet?

We kunnen dat langs twee lijnen bekijken:

1. Inzoomen op de respondenten die (zeer) veel impact ervaren
2. Algehele beeld vergelijken met eerdere onderzoeken

Op de volgende twee pagina's wordt langs beide perspectieven verder ingezoomd op deze vraag.

Vergelijking met eerder onderzoek

In maart 2019, ruimschoots voor de komst van Covid-19, hebben we dit onderzoek ook uitgevoerd. Als we het beeld van september 2021 daar naast leggen, dan hebben de twee assen zich als volgt ontwikkeld:

Formulering

Ineffectief:	van 46% naar 19%
Effectief:	van 44% naar 56%
Zeer effectief:	van 10% naar 25%

Uitvoering

Zeer ineffectief:	van 0% naar 2%
Ineffectief:	van 59% naar 25%
Effectief:	van 27% naar 66%
Zeer effectief:	van 14% naar 7%

Op beide aspecten, zowel voor de formulering als de uitvoering van de strategie, zien we een sterke verschuiving van ineffectiviteit naar effectiviteit. Organisaties zien dus zowel het opstellen als het uitvoeren van hun strategie positiever verlopen.

Dat is een beeld waar we positief door verrast zijn. Immers, veel organisaties zijn door Covid-19 gedwongen om op een andere manier haar doelen te gaan bereiken. We hebben organisaties zien worstelen met de snelheid waarmee hierin 'omgedacht' moest gaan worden. Toch blijkt dat voor de deelnemende organisaties aan dit onderzoek er eerder meer effectiviteit is gekomen in het opstellen en uitvoeren van de strategie, dan dat het zou leiden tot toegenomen ineffectiviteit.

Formuleren en uitvoeren van de strategie

September 2021

Formuleren \ Uitvoeren	Zeer ineffectief	Ineffectief	Effectief	Zeer effectief
Zeer effectief			20%	5%
Effectief		10%	44%	2%
Ineffectief	2%	15%	2%	
Zeer ineffectief				

Maart 2019

Formuleren \ Uitvoeren	Zeer ineffectief	Ineffectief	Effectief	Zeer effectief
Zeer effectief			4%	6%
Effectief		19%	19%	6%
Ineffectief		40%	4%	2%
Zeer ineffectief				

Organisaties met hoge impact door Covid-19

Plusminus een derde van de respondenten heeft aangegeven dat binnen de organisatie een (zeer) hoge impact van Covid-19 wordt ervaren, op het formuleren en/of realiseren van de strategie. Wanneer we specifiek op deze groep inzoomen, dan kunnen we overzien of deze impact binnen deze organisatie al dan niet leidt tot ineffectiviteit.

Formuleren

Als we kijken naar het deel van de respondenten dat een hoge impact ervaart op het formuleren van de strategie, dan zien we dat zij positief aankijken tegen de wijze waarop in hun organisatie de strategie wordt geformuleerd. Slechts 7% ervaart dit als ineffectief. Voor de uitvoering van de strategie eenzelfde beeld; ook daar ziet 90% het als (zeer) effectief. Kortom, ondanks (of misschien wel dankzij) dat er (zeer) veel impact van Covid-19 is geweest op het formuleren van de strategie, is deze strategie op een effectieve wijze opgesteld en uitgevoerd. Met andere woorden; in deze organisaties is er op een adequate wijze gereageerd op de veranderende omstandigheden.

Uitvoeren

Vervolgens kijken we naar het deel van de respondenten dat aangeeft dat de impact van Covid-19 op de uitvoering van de strategie (zeer) groot is geweest. Hier zien we een grotendeels vergelijkbare situatie als bij het formuleren van de strategie; 80% van de respondenten ervaart het als (zeer) effectief. Wél is hier de groep iets groter die aangeeft dat er ineffectiviteit zit in de wijze waarop de strategie wordt uitgevoerd. We kunnen hier geen causaliteit op toepassen, omdat vanuit het onderzoek niet bekend is wat de situatie van deze groep organisaties was vóór Covid-19, of wat overige factoren zijn die hier in meespelen. Feit blijft wel dat het een relatief kleine groep is die deze ineffectiviteit ervaart en dat het merendeel geen negatieve impact van Covid-19 ervaart op het uitvoeren van de strategie.

Groep met een hoge impact op het **formuleren** van de strategie

Formuleren \ Uitvoeren	Zeer ineffectief	Ineffectief	Effectief	Zeer effectief
Zeer effectief			18%	
Effectief		10%	63%	2%
Ineffectief			7%	
Zeer ineffectief				

Groep met een hoge impact op het **uitvoeren** van de strategie

Formuleren \ Uitvoeren	Zeer ineffectief	Ineffectief	Effectief	Zeer effectief
Zeer effectief			19%	6%
Effectief		7%	56%	
Ineffectief		12%		
Zeer ineffectief				

Meer weten?

De adviseurs van IJsselvliet houden zich dagelijks bezig met vragen rondom strategie en alles wat er bij komt kijken om de gekozen strategie te realiseren. Met een andere, brede kijk op het geheel zien en onderzoeken wij de samenhang tussen alle bewegingen in uw organisatie. We bekijken of uw mensen uw toekomstvisie delen. We verkennen de gezamenlijke aansluiting op die gezette koers. En we peilen de betrokkenheid.

Samenhang en verbinding dus. Tussen mensen, middelen, processen én doelen. Daarin zitten de antwoorden en de weg naar uw stip op de horizon. Onze mensen verbinden uw mensen, onze disciplines verbinden uw disciplines. Op elk niveau onderzoeken en toetsen wij de focus, de connectie met uw koers en de betrokkenheid. Dat doen we met respect en tegelijk recht voor z'n raap, want aan eerlijke en nuchtere adviezen heeft u immers toch het meest?

Wilt u eens doorpraten over de effectiviteit van uw strategie? Wij maken graag tijd voor een goed gesprek!

Met vriendelijke groet,

Eric Moen
06 - 43 37 88 16

Esther Besseling
06 - 19 06 60 69

Hendri Meilink
06 - 11 30 63 53

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van IJsselvliet Strategie & Realisatie.

IJsselvliet
STRATEGIE & REALISATIE

Burgemeester van Roijensingel 13
8011 CT Zwolle

038 444 96 71

info@ijsselvliet.nl

www.ijsselvliet.nl