

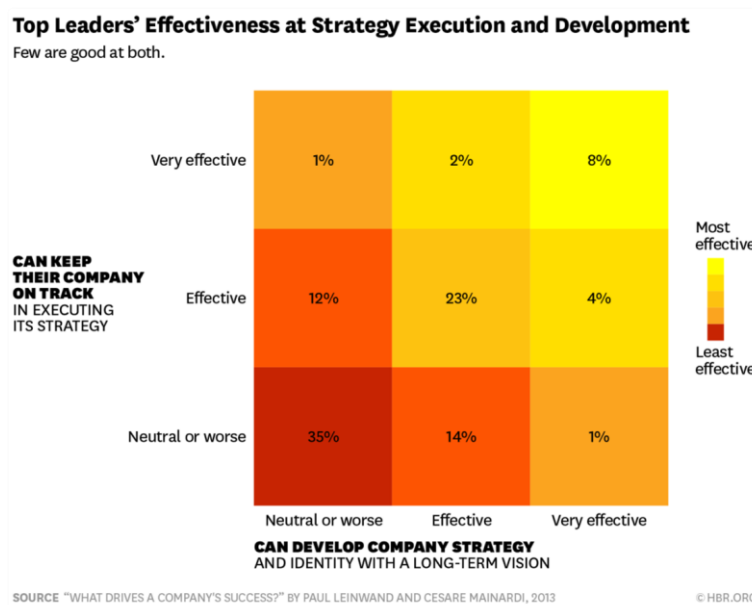
Strategie en resultaat

Hoe goed zijn Nederlandse organisaties in het omzetten van strategie in resultaat? Het antwoord op die vraag krijgen, dat was het doel van het onderzoek van Yvonne Nijkamp Msc, dat zij voor adviesbureau Ijsselvliet in Zwolle heeft uitgevoerd.

Aanleiding was het door Leinwand et.al. in Amerika uitgevoerde onderzoek. De resultaten hiervan zijn gepubliceerd in Harvard Business Review. Ze lieten zien dat 'slechts' 8% van de respondenten zowel goed waren in het formuleren van de strategie als het omzetten van die strategie in resultaten.

Hoe zit dat nu in Nederland? Wij hebben onderzoek gedaan bij middelgrote organisaties, vooral in Noordost- en Midden Nederland.

Om gelijk met de deur in huis te vallen, die 8% halen we niet. Bij ons is dat 'slechts' 6%. Anders gezegd, gemiddeld 1 op de 17 organisaties is dus erg effectief, zowel als het gaat om de strategie zelf als het omzetten daarvan in resultaten.



Figuur 1

Maar, 45% van de organisaties acht zichzelf in ieder geval wel effectief op beide aspecten.

Er is dus ruimte voor zowel het opstellen als voor het uitvoeren van de strategie.

Beide scores zijn in onderstaande figuur samen afgebeeld (figuur 2, zie volgende pagina).



Figuur 2

De verschillen tussen de scores uit Amerika en uit ons onderzoek zijn weergegeven in onderstaande tabel (tabel 1).

		USA	NL	NL-USA	USA	NL	NL-USA	USA	NL	NL-USA
Strategie vertalen in resultaat	Erg effectief	1	0	-1	2	4	2	8	6	-2
	Effectief	12	5	-7	23	45	22	4	18	14
	Neutraal / slecht	35	14	-21	14	8	-6	1	0	-1
		Neutraal/slecht			Effectief			Erg effectief		
		Opstellen lange(re) termijn strategie								

Tabel 1

Over het algemeen kan op basis van de uitkomsten van dit onderzoek worden geconcludeerd dat 'wij' het beter doen dan de Amerikanen. Op de as 'opstellen lange(re) termijn strategie' verschuift het accent naar effectief en zeer effectief. Op de as 'strategie vertalen in resultaat' verschuift het accent naar effectief.

Een voorbehoud moet worden gemaakt als het gaat om de steekproef. Niet vastgesteld kon worden of de steekproef van het Amerikaanse onderzoek vergelijkbaar is met die van het Nederlandse onderzoek. Die laatste richt zich, zoals gezegd, op middelgrote organisaties.

Stijl van leidinggeven van invloed?

Verder is gekeken of er een verband kon worden vastgesteld tussen de scores (zoals bovenstaand afgebeeld) en de wijze waarop in de betreffende organisaties leiding wordt gegeven.

De aanname daarbij is dat de stijl van leidinggeven van invloed is op de mate waarin de organisatie effectief is als het gaat om de strategie zelf en het omzetten daarvan in resultaten.

Dat lijkt logisch en voor de hand te liggen.

In het onderzoek is voor dit aspect gebruik gemaakt van vier stijlen van leiderschap, in navolging van de zogenaamde 'path-goal' theorie. Deze zijn directief, ondersteunend, participatief en prestatie-georiënteerd.

De directieve leider staat ook bekend als autocratische leider. Structuur is belangrijk. Helderheid over beleid, regels en procedures ook. De leider beslist. Punt. De ondersteunende leider is meer gericht op 'de noden' van de medewerkers. Een vriendelijke en ondersteunende werkomgeving is belangrijk. De participatieve leider stimuleert medewerkers om mee te denken en te doen als het gaat om het nemen van besluiten. De prestatiegeoriënteerde leider tenslotte, stelt hoge eisen aan de medewerkers en wil dat ze op hoog niveau presteren. Excellentie is een belangrijk woord.

Het onderzoek kon geen echte relatie vinden tussen stijl van leidinggeven volgens bovenstaande indeling en de mate van effectiviteit in het formuleren van de strategie en het vertalen daarvan in resultaten.

Dat wil natuurlijk niet zeggen dat er niet zo'n verband zou kunnen zijn. Alleen, binnen de context van dit onderzoek is dat verband niet gevonden.

Verantwoording

De doelgroep van het onderzoek betreft mensen in een leidinggevende positie die werkzaam zijn voor een midden- en kleinbedrijf (MKB). Ook mensen in een leidinggevende positie, werkzaam voor een kleine of grotere MKB-organisatie, konden deelnemen aan het onderzoek. Hierdoor is het mogelijk om ook een vergelijking te maken van MKB-respondenten ten opzichte van de totale onderzoekspopulatie.

Door middel van kwantitatief onderzoek (een online vragenlijst) is de data verkregen. Er zijn in totaal 49 vragen gesteld over zowel de leiderschapsstijl als over de effectiviteit van strategieontwikkeling en strategie-uitvoering. In totaal hebben 166 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld (response rate = 12,0%), waarvan 93 respondenten werkzaam zijn voor een MKB.

De 'path-goal'-vragenlijst van Indvik (1985;1988) is gebruikt om de leiderschapsstijl te definiëren. Iedere stelling is meetbaar gemaakt door het gebruik van een 7-punts Likert-schaal. De tabel hieronder (tabel 2) geeft coëfficiënten die betrekking hebben op testbetrouwbaarheid.

	Alle respondenten (aantal = 166)				MKB (aantal = 93)			
	Aantal	KMO	Cronbach's Alpha	Barlett's Test	Aantal	KMO	Cronbach's Alpha	Barlett's Test
Directief	37	,608	,475	,000	24	,609	,501	,000
Ondersteunend	55	,594	,503	,000	28	,646	,515	,000
Participatief	65	,714	,637	,000	35	,654	,637	,000
Prestatie-georiënteerd	9	,751	,338	,000	6	,756	,449	,000

Tabel 2: Testbetrouwbaarheid Leiderschapsstijlen

Het tweede deel van de vragenlijst meet de effectiviteit van zowel strategieontwikkeling als strategie-uitvoering. Iedere stelling is meetbaar gemaakt door het gebruik van een 5-punts Likert-schaal. Tabel 3 (zie volgende pagina) geeft coëfficiënten die betrekking hebben op de testbetrouwbaarheid.

	Alle respondenten (aantal = 166)			MKB (aantal = 93)		
	KMO	Cronbach's Alpha	Barlett's Test	KMO	Cronbach's Alpha	Barlett's Test
Introductievragen (vraag 1 – 9)	,799	,858	,000	,815	,880	,000
Strategieontwikkeling (vraag 10 – 19)	,901	,867	,000	,901	,877	,000
Strategie-uitvoering (vraag 20-16)	,732	,767	,000	,773	,801	,000
Strategie-effectiviteit (vraag 27-28)	,500	,736	,000	,500	,735	,000
Concurrentievergelijking (vraag 29)	,656	,782	,000	,687	,818	,000

Tabel 3: Testbetrouwbaarheid Strategieproces

Om de samenhang tussen de twee variabelen (leiderschapsstijl versus effectiviteit van strategieontwikkeling en -uitvoering) vast te stellen is een correlatieanalyse uitgevoerd.

De correlatiecoëfficiënt zegt iets over de lineaire relatie tussen twee variabelen. Indien hoge scores op de ene variabele samengaan met hoge scores op de andere variabele, dan is er sprake van een positieve correlatie tussen twee variabelen.

Als hoge scores op de ene variabele samengaan met lage scores op de andere, dan is er sprake van een negatieve correlatie tussen de twee variabelen.

Een waarde tussen de 0,50-0,70 verwijst naar een middelmatige correlatie en een waarde hoger dan 0,70 betekent een hoge correlatie. De tabellen 4 en 5 (zie volgende pagina) geven de correlaties weer voor zowel de hele onderzoekspopulatie als voor uitsluitend de MKB-respondenten.

		<i>Directief</i>	<i>Ondersteunend</i>	<i>Participatief</i>	<i>Prestatie-georiënteerd</i>	<i>Effectiviteit van strategie-ontwikkeling</i>	<i>Effectiviteit van strategie-uitvoering</i>
<i>Directief</i>	Correlatie coëfficiënt	1,000					
<i>Ondersteunend</i>	Correlatie coëfficiënt	,253	1,000				
	Sig. (2-tailed)	,001	-				
<i>Participatief</i>	Correlatie coëfficiënt	,181	,261	1,000			
	Sig. (2-tailed)	,019	,001	-			
<i>Prestatie-georiënteerd</i>	Correlatie coëfficiënt	,337	,184	,158	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,000	,017	,042	-		
Effectiviteit van strategie-ontwikkeling	Correlatie coëfficiënt	,065	,087	,007	,060	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,406	,267	,932	,440	-	
Effectiviteit van strategie-uitvoering	Correlatie coëfficiënt	,140	,065	,125	,175	,543	1,000
	Sig. (2-tailed)	,072	,404	,108	,024	,000	-

Tabel 4: Correlatieanalyse totale onderzoekspopulatie (aantal = 166)

		<i>Directief</i>	<i>Ondersteunend</i>	<i>Participatief</i>	<i>Prestatie-georiënteerd</i>	<i>Effectiviteit van strategieontwikkeling</i>	<i>Effectiviteit van strategie uitvoering</i>
<i>Directief</i>	Correlatie coëfficiënt	1,000					
<i>Ondersteunend</i>	Correlatie coëfficiënt	,264	1,000				
	Sig. (2-tailed)	,011	-				
<i>Participatief</i>	Correlatie coëfficiënt	,252	,381	1,000			
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	-			
<i>Prestatie-georiënteerd</i>	Correlatie coëfficiënt	,370	,186	,187	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,000	,074	,073	-		
Effectiviteit van strategieontwikkeling	Correlatie coëfficiënt	,017	,077	-,039	,113	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,871	,461	,708	,281	-	
Effectiviteit van strategie- uitvoering	Correlatie coëfficiënt	,090	,121	,213	,281	,530	1,000
	Sig. (2-tailed)	,389	,248	,040	,006	,000	-

Tabel 5: Correlatieanalyse MKB-bedrijven (aantal =93)

Een nadere analyse is uitgevoerd aan de hand van een meervoudige regressieanalyse. De regressiecoëfficiënt geeft aan in welke mate de waarde van een afhankelijke variabele (effectiviteit van strategieontwikkeling/-uitvoering) gemiddeld zal veranderen wanneer de waarde van de onafhankelijke variabele (leiderschapsstijlen) verandert. Oftewel: is de stijl van leidinggeven een voorspeller voor de mate van effectiviteit van zowel strategieontwikkeling als -uitvoering?. De tabellen hieronder (6 t/m 9) geven de regressieresultaten weer.

Model	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,142	,020	-,036	,881

Tabel 6: Model samenvatting van de regressieanalyse over strategieontwikkeling (aantal =93)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Bèta		
(Constant)	2,797	1,132		2,471	,015
<i>Directief</i>	-,005	,028	-,021	-,170	,866
<i>Ondersteunend</i>	,011	,032	,042	,360	,720
<i>Participatief</i>	,005	,031	,021	,176	,861
<i>Prestatie-georiënteerd</i>	,030	,029	,124	1,055	,294
Geslacht (controle variabele)	,116	,281	,045	,414	,680

Tabel 7: Regressiecoëfficiënten voor **strategieontwikkeling** (aantal =93)

Model	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,226	,051	-,003	,752

Tabel 8: Model samenvatting van de regressieanalyse over **strategie-uitvoering** (aantal =93)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Bèta		
(Constant)	2,276	,966		2,356	,021
<i>Directief</i>	-,019	,024	-,095	-,797	,427
<i>Ondersteunend</i>	,009	,027	,037	,320	,750
<i>Participatief</i>	,028	,027	,125	1,065	,290
<i>Prestatie-georiënteerd</i>	,036	,025	,170	1,473	,144
Geslacht (controle variabele)	,139	,240	,062	,580	,563

Tabel 9: Regressiecoëfficiënten voor **strategie-uitvoering** (aantal =93)

De stijl van leidinggeven laat zowel positieve als negatieve regressiecoëfficiënten zien.

Echter, het significantieniveau (sig. < ,05) is niet voldoende om te concluderen dat de stijl van leidinggeven een statistisch significant effect heeft op de effectiviteit van zowel strategieontwikkeling als strategie-uitvoering.

Interesse in het volledige Masteronderzoek?

Raadpleeg dan: http://essay.utwente.nl/71513/1/Nijkamp_MA_BMS.pdf