

# Strategisch management

Langs de lijnen van het boek  
Het Groot Strategie Boek.

*Inleiding*

door Rudolph Regter

Versie winter 2022, update in 2026.

Deze toelichting op het boek maakte ik in 2022, het is nu 2026.

Inmiddels hebben we vele zaken waar je met strategie aan zou kunnen denken: oorlogen, een aparte VS president etc. Toch blijft de kern van deze slides een goede ondergrond voor strategie denken.





## Wat weet je na deze slides en de uitleg?

- Welk boek we gebruiken en welke boeken er nog meer zijn.
- Waarom we die gebruiken en Wat de opbouw van het boek is.
- Wat de inschatting is over hoe de tijd te verdelen over de hoofdstukken.
- Per persoon een inschatting maken over de specifieke uitdagingen van jouw industrie bij strategie maken.
- Je heb de mogelijkheid voor jezelf een plan van aanpak op een A4 te schrijven, boven je bed te hangen en die na te jagen. Je kan daarover ook afspraken maken met Rudolph, die kan helpen bij het najagen.
- Afsluiting.



## Wat weet je na deze slides en de uitleg?

- Welk boek we gebruiken en welke boeken er nog meer zijn.
- Waarom we die gebruiken en Wat de opbouw van het boek is.
- Wat de inschatting is over hoe de tijd te verdelen over de hoofdstukken.
- Per persoon een inschatting maken over de specifieke uitdagingen van jouw industrie bij strategie maken.
- Je heb de mogelijkheid voor jezelf een plan van aanpak op een A4 te schrijven, boven je bed te hangen en die na te jagen. Je kan daarover ook afspraken maken met Rudolph, die kan helpen bij het najagen.
- Afsluiting.



## Advies is het boek 'Het Groot Strategie boek'

Aanvullend zou 'Strategie Safari' zijn, als je een klassieker wil lezen.

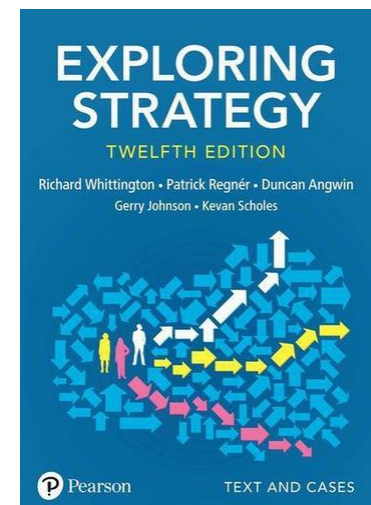
De consultancy firma Berenschot heeft een boek gemaakt met als titel 'Het Groot strategie boek'. Dat gebruiken we in de module.

Die naam is erg pretentius want het boek behandelt slechts een zeer klein van het strategie landschap, maar goed....



Een boek met meer diepgang is die van Exploring Strategie.

Wil je helemaal los gaan met strategie raadpleeg dan de website [www.gripopjeorganisatie.com](http://www.gripopjeorganisatie.com) en de boek tab daar.





## Wat weet je na deze slides en de uitleg?

- Welk boek we gebruiken en welke boeken er nog meer zijn.
- Waarom we die gebruiken en wat de opbouw van het boek is.
- Wat de inschatting is over hoe de tijd te verdelen over de hoofdstukken.
- Per persoon een inschatting maken over de specifieke uitdagingen van jouw industrie bij strategie maken.
- Je heb de mogelijkheid voor jezelf een plan van aanpak op een A4 te schrijven, boven je bed te hangen en die na te jagen. Je kan daarover ook afspraken maken met Rudolph, die kan helpen bij het najagen.
- Afsluiting.

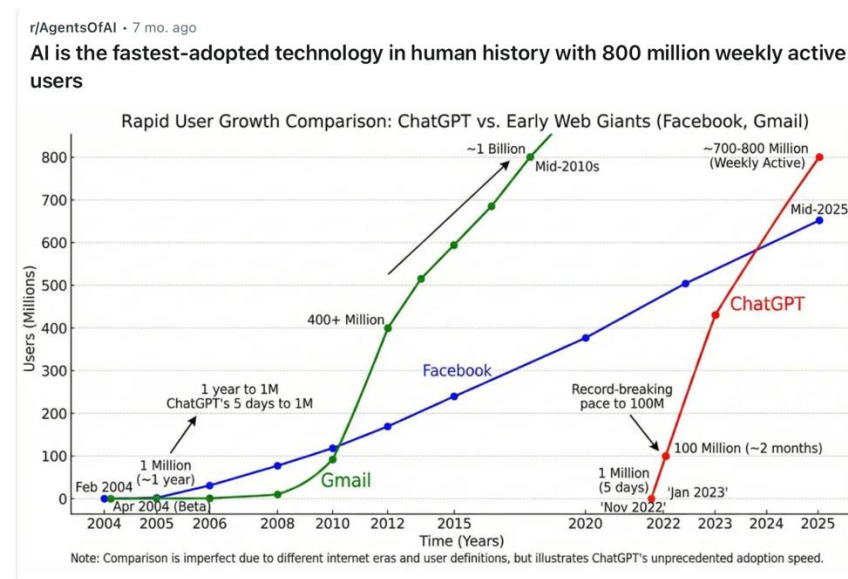


## Waarom gebruiken we dit boek?

Eenvoudig en Nederlandstalig

- Er zijn ongeveer een tiental boeken rond strategie die de trend zetten in strategie land.
- Deze zijn voornamelijk Engelstalig. Dit boek is Nederlands talig.
- Dit boek is wel het minimum van strategie studie en advies geven.
- We gebruiken het om eerst een stevig basis te leggen in de standaard van strategie opbouw.
- En dan vanaf die standaard te werken naar nieuwe inzichten en andere vormen van aanpak die anno nu meer in zwang zijn.

*Zeker anno 2026 is de innovatie en concurrentie van bedrijven anders dan de voorafgaande jaren, alleen het gebruik van AI neemt sneller toe dan enige andere technologische vernieuwing van de afgelopen jaren.*





## Wat is de opbouw van het boek.

Vier delen, dat was makkelijk...

*Het Groot Strategieboek* bestaat uit vier delen:

- Deel 1 beschrijft strategie in het licht van onderscheidend vermogen, het belang van het proces voor het uiteindelijke resultaat en De Berenschot Strategische Dialoog® als model.
- Deel 2 gaat dieper in op de fasen in het strategieproces, waarbij van iedere fase wordt beschreven hoe het proces plaatsvindt, inclusief karakteristieken, relevante issues, en mogelijke risico's. Door de fasen heen loopt een casebeschrijving die het hele model volgt. Als intermezzo naar deel 3 wordt strategie in verschillende contexten (o.a. fusie en reorganisatie) beschreven.
- Deel 3 bevat een selectie van modellen die per fase als kapstok kunnen dienen om analyses uit te voeren, inzichten te verwerven, conclusies te trekken en tot actie over te gaan.
- Deel 4 beschrijft een selectie van werkvormen die gehanteerd kunnen worden en die gekoppeld zijn aan de karakteristieken van De Berenschot Strategische Dialoog.



# De inhoudsopgave

Deel 2 is onze focus

*Het Groot Strategieboek* bestaat uit vier delen:

- Deel 1 beschrijft strategie in het licht van onderscheidend vermogen, het belang van het proces voor het uiteindelijke resultaat en De Berenschot Strategische Dialoog® als model.
- Deel 2 gaat dieper in op de fasen in het strategieproces, waarbij van iedere fase wordt beschreven hoe het proces plaatsvindt, inclusief karakteristieken, relevante issues, en mogelijke risico's. Door de fasen heen loopt een casebeschrijving die het hele model volgt. Als intermezzo naar deel 3 wordt strategie in verschillende contexten (o.a. fusie en reorganisatie) beschreven.
- Deel 3 bevat een selectie van modellen die per fase als kapstok kunnen dienen om analyses uit te voeren, inzichten te verwerven, conclusies te trekken en tot actie over te gaan.
- Deel 4 beschrijft een selectie van werkvormen die gehanteerd kunnen worden en die gekoppeld zijn aan de karakteristieken van De Berenschot Strategische Dialoog.

## Deel 2

1. Zoeklicht

2. Outside-in: scenario's

3. Inside-out: analyse

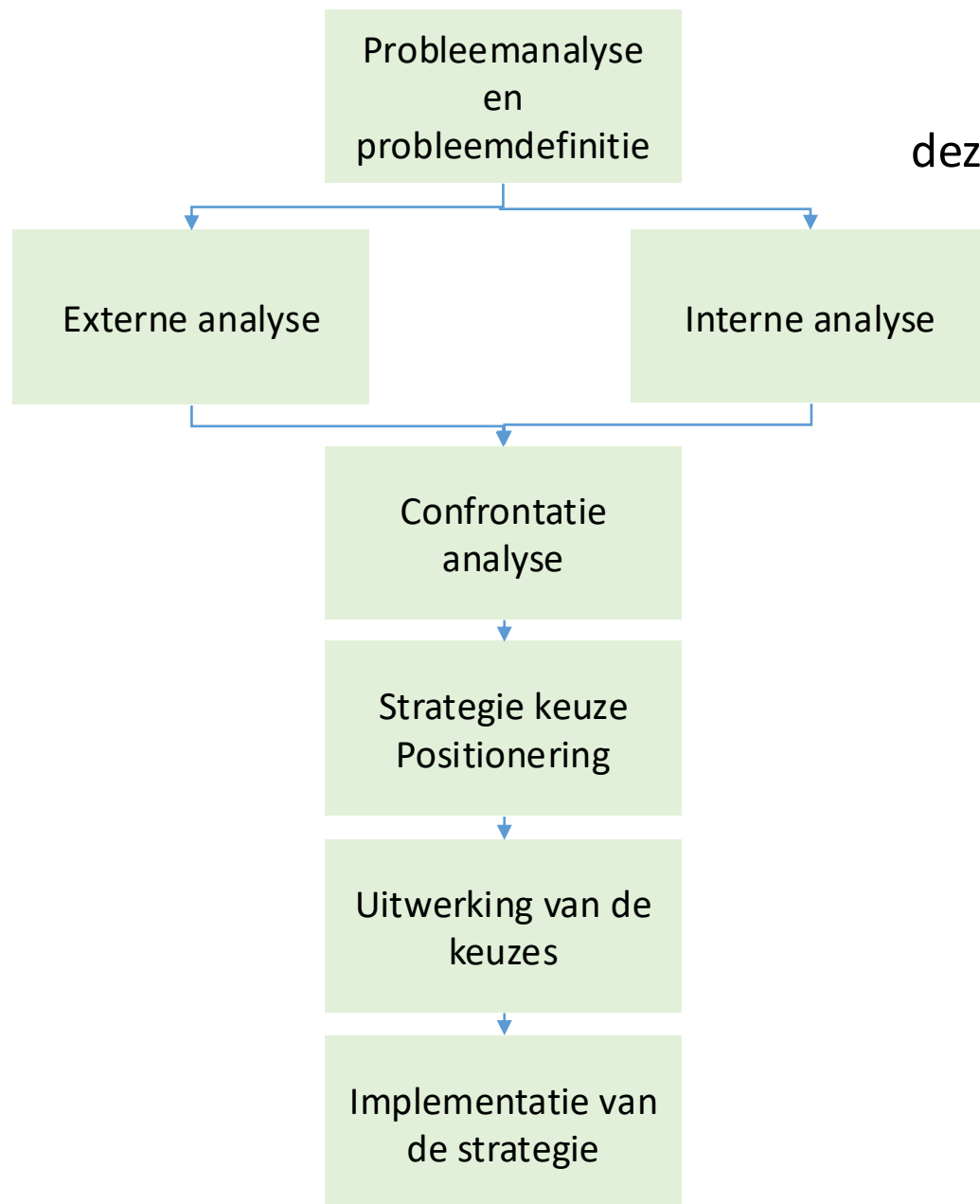
4. Opties

5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

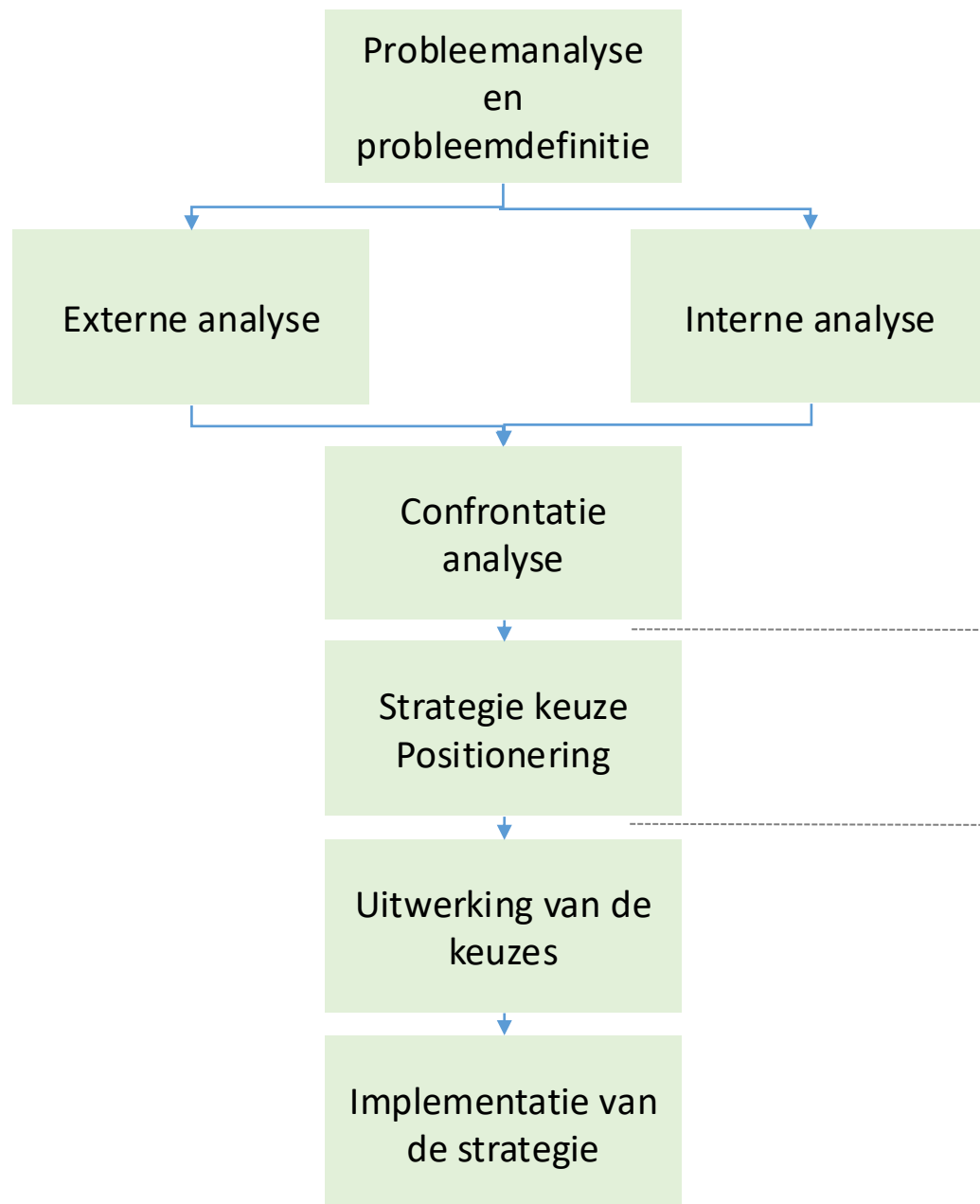
8. Monitoren



**Het generieke model ziet er zo uit**  
deze opbouw gebruiken veel bedrijven en academici

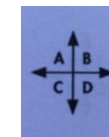
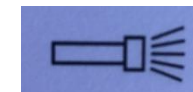






## Indeling van het boek

1. Zoeklicht
2. Outside-in Scenario's
3. Inside-out: analyse



4. Opties

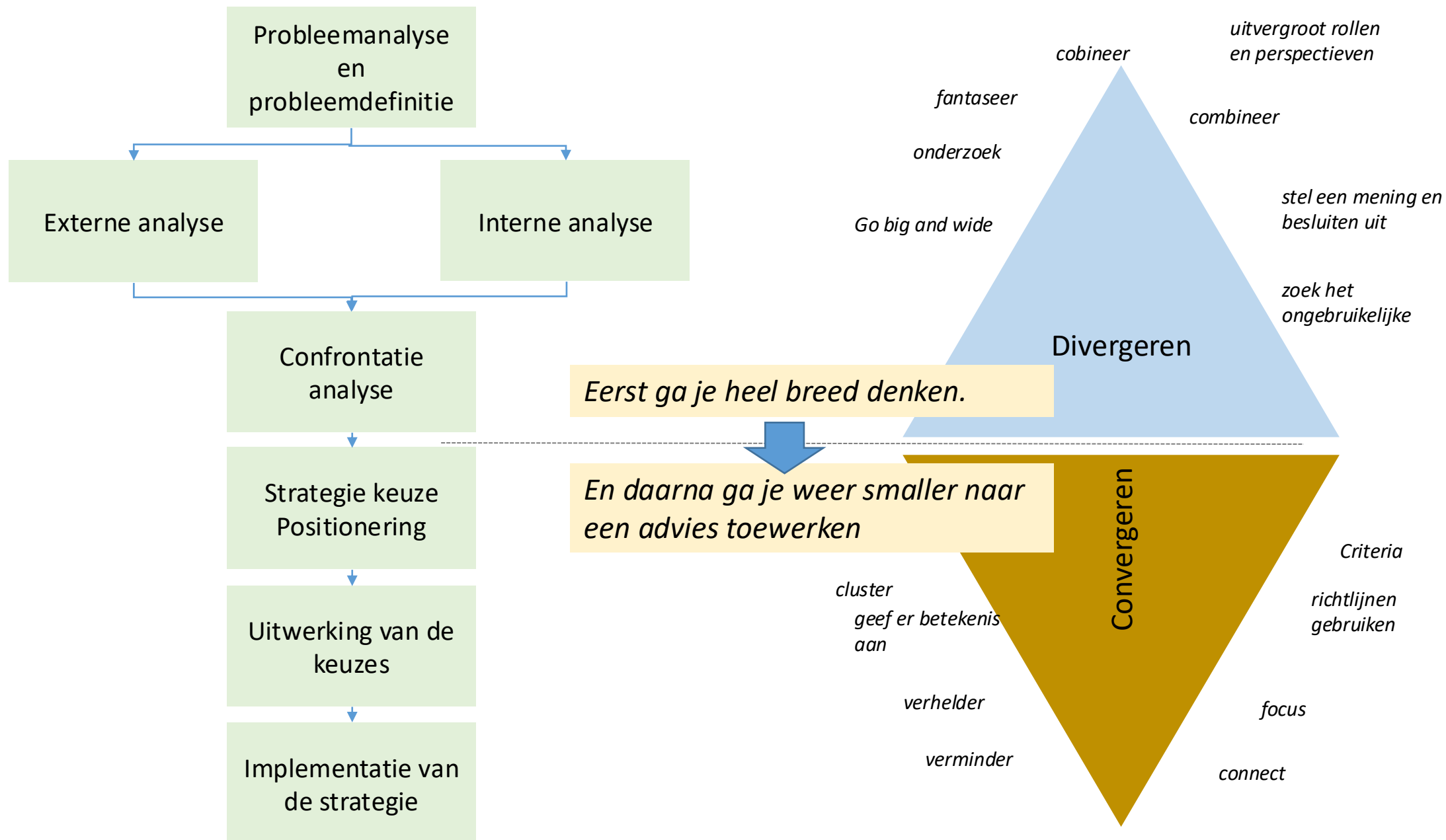
5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

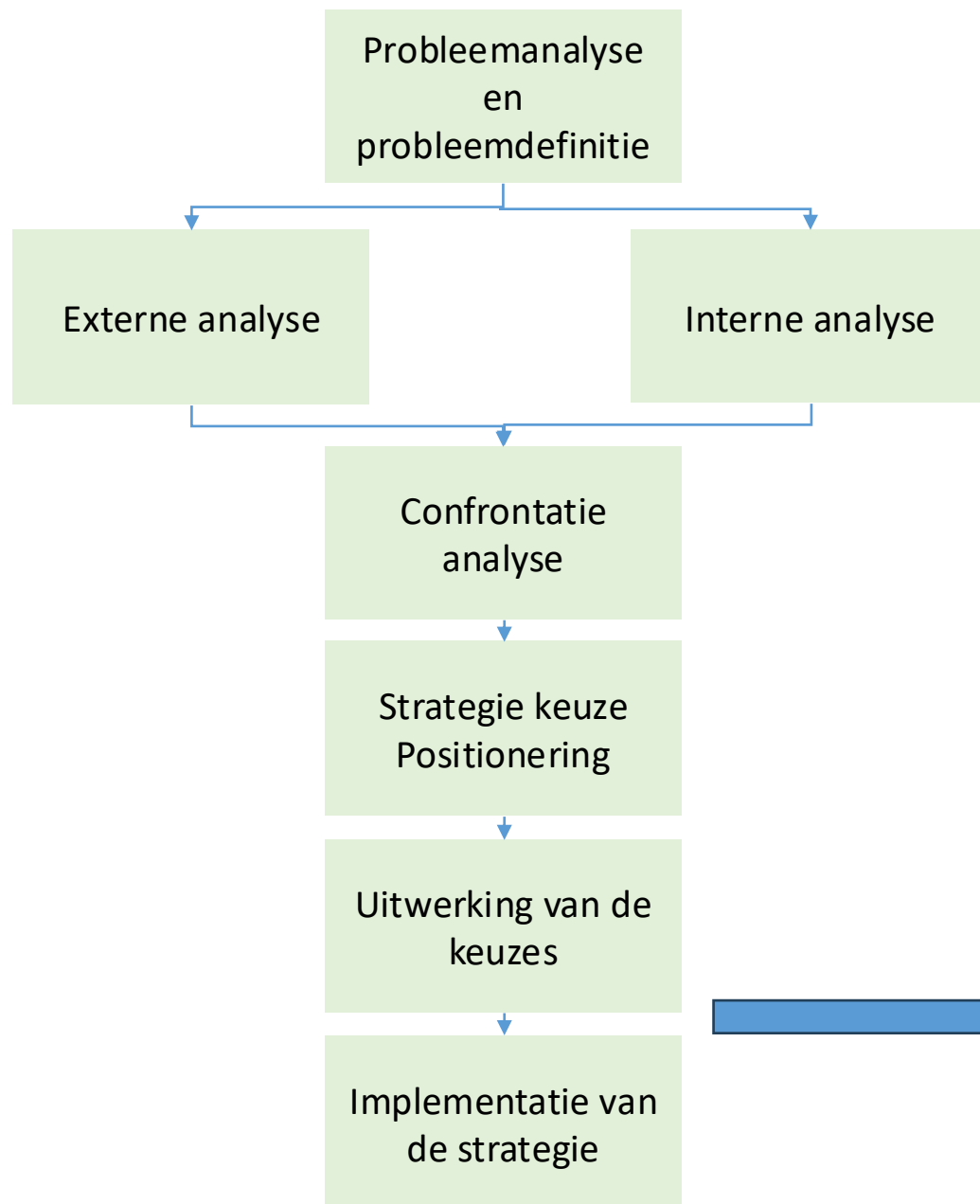
8. Monitoren







**In 2026**



Bij het maken van keuzes, gaat het boek ervan uit dat keuzes in een excel van de SWOT te zetten zijn en zo je strategie bepalen.

Maar de wereld is niet in een Excel te voorspellen. Dus in 2026 gaan we mogelijk hier meer tijd steken in het denken in scenario's.



## Als het ingewikkeld wordt...

Dan ben je goed bezig!

### The Creative Zone



Breakthroughs happen at the edge of chaos.

*Over een paar weken zie je het niet meer zetten. Je kan er geen chocola meer van maken....*

Dit is het een van de weinige vakken waar je lang ver weg moet blijven van het advies. Het werk zit voor 80% ervoor in het nadenken iswm een AI-systeem.

Dus ook in het assessment kijkt men daar voornamelijk naar.

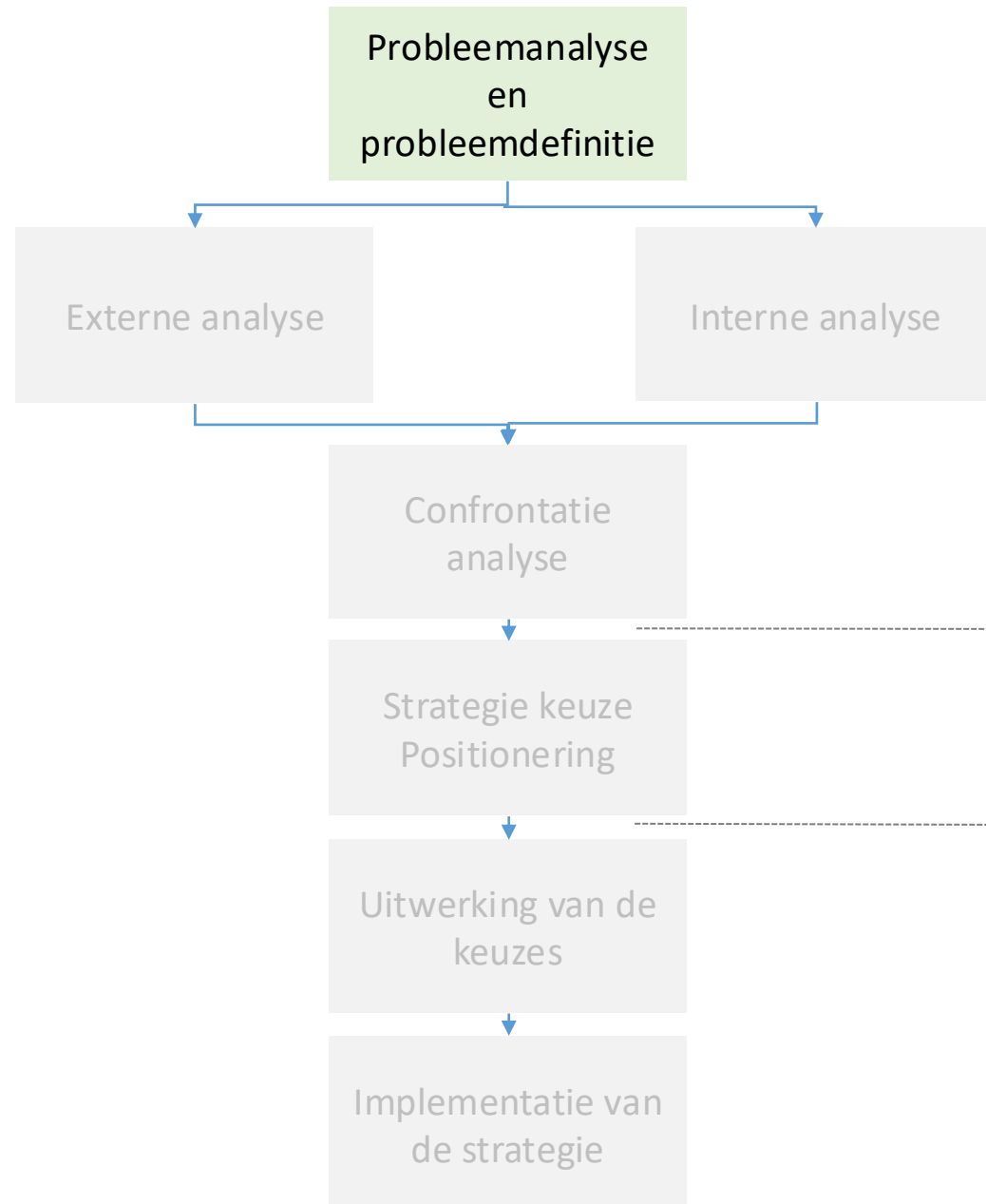
Hoe zien de stappen er in totaal uit?

Welke dingen gaan we doen in de college weken?

Hier een overzicht.

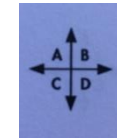
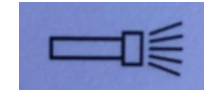
**Want: begin met het eind in gedachte....**





## Indeling van het boek

1. Zoeklicht
2. Outside-in Scenario's
3. Inside-out: analyse



4. Opties

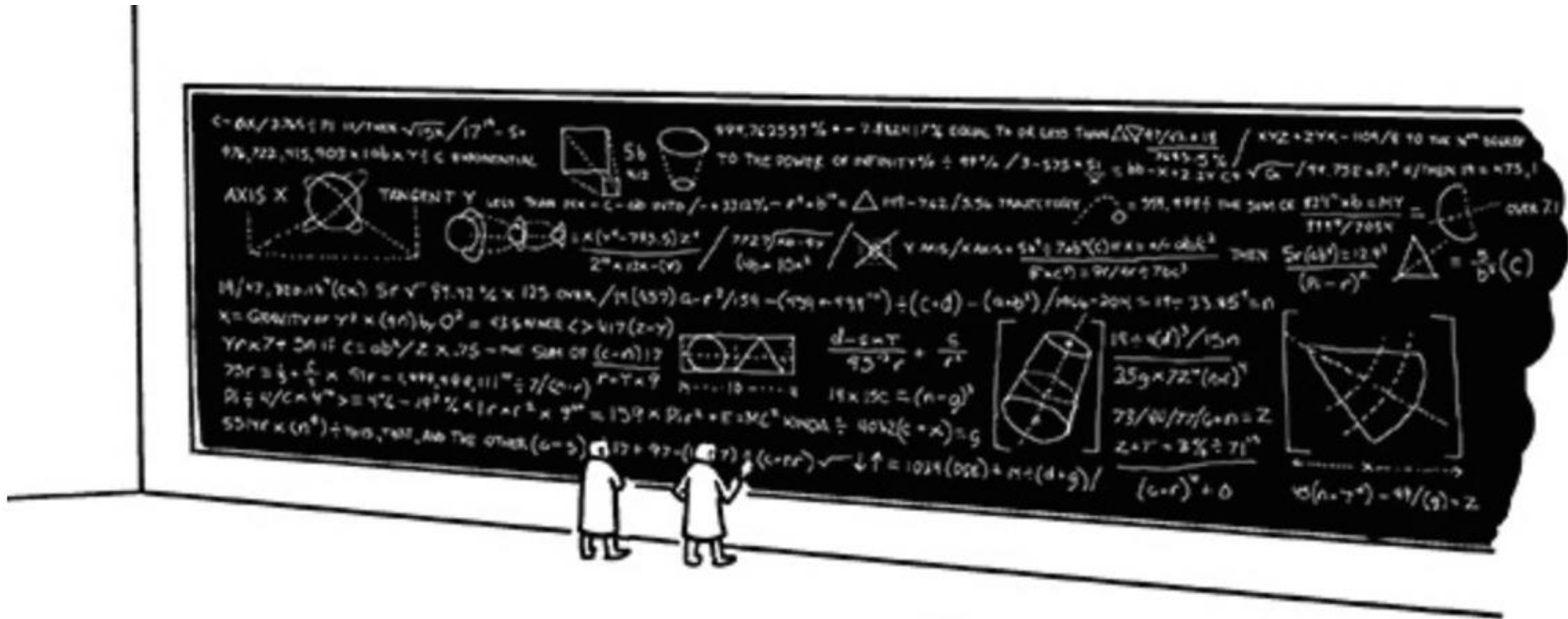
5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

8. Monitoren

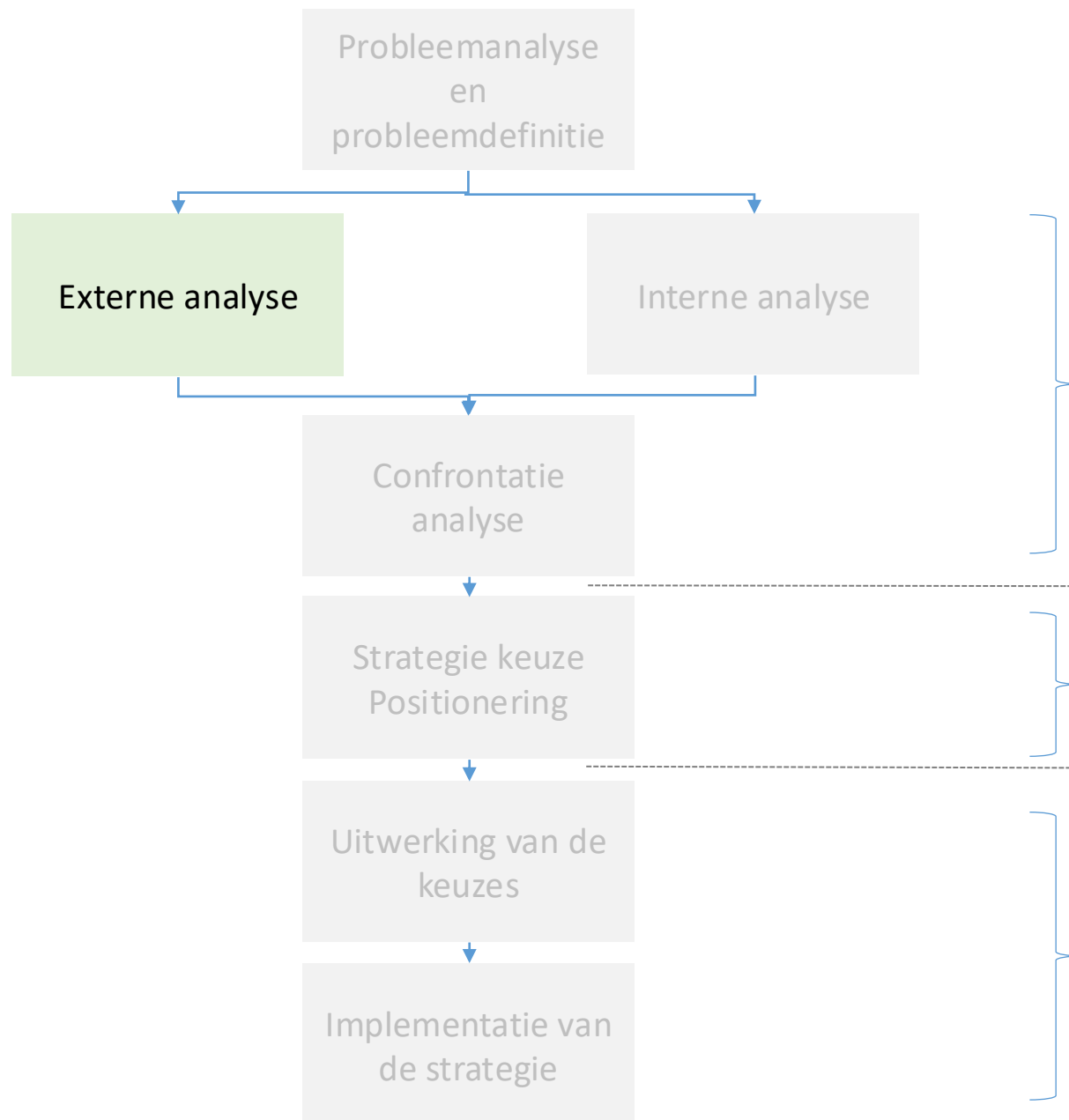




Bill  
Abbott

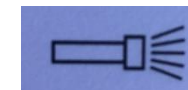
“I was just looking for a simple yes or no.”

Strategie is niet direct in oplossingen denken. Die komen later wel.



## Indeling van het boek

1. Zoeklicht
2. Outside-in Scenario's
3. Inside-out: analyse



4. Opties

5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

8. Monitoren





## Modellen bij de fases

- Strategie 3.0
- BHAG-model
- Abell
- Marktkarakteristieken

Problemanalyse  
en  
probleemdefinitie

Externe analyse

Interne analyse

Confrontatie  
analyse

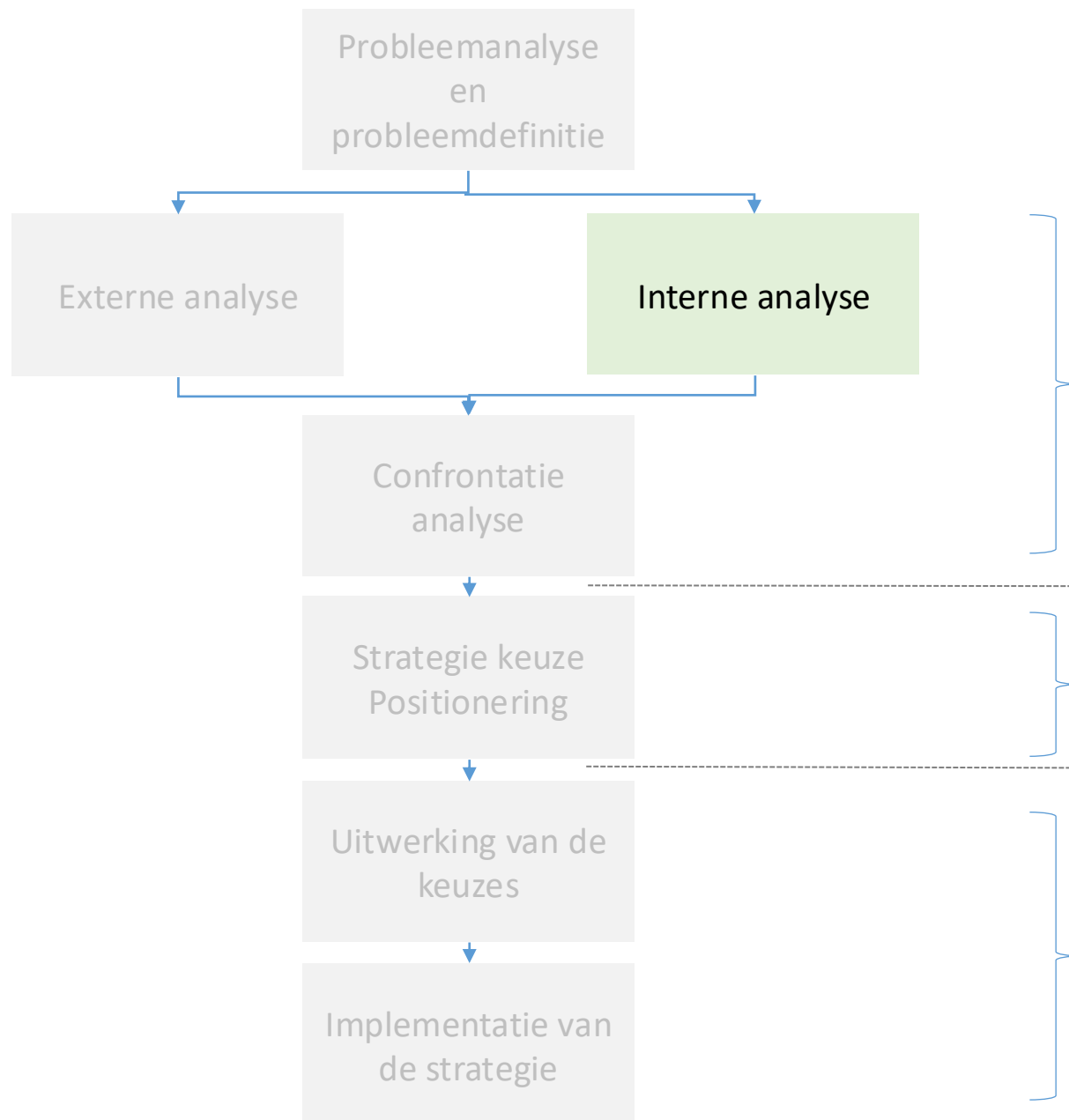
SWOT-analyse

- DEPEST-model
- Stakeholder analyse
- Porters vijfkrachten
  - Klantenanalyse
  - Scenario's

- DuPont-analyse
- Rationanalyse
- Netwerkanalyse
- Waardeproposities
- Kerncompetenties
- Marketingmix
- Buss Model canvas

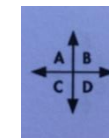
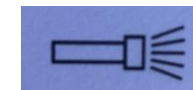


*Uitleg van deze modellen zitten in het boek.*



## Indeling van het boek

1. Zoeklicht
2. Outside-in Scenario's
3. Inside-out: analyse



4. Opties

5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

8. Monitoren





## Modellen bij de fases

- Strategie 3.0
- BHAG-model
- Abell
- Marktkarakteristieken

Problemanalyse  
en  
probleemdefinitie

Externe analyse

Interne analyse

Confrontatie  
analyse

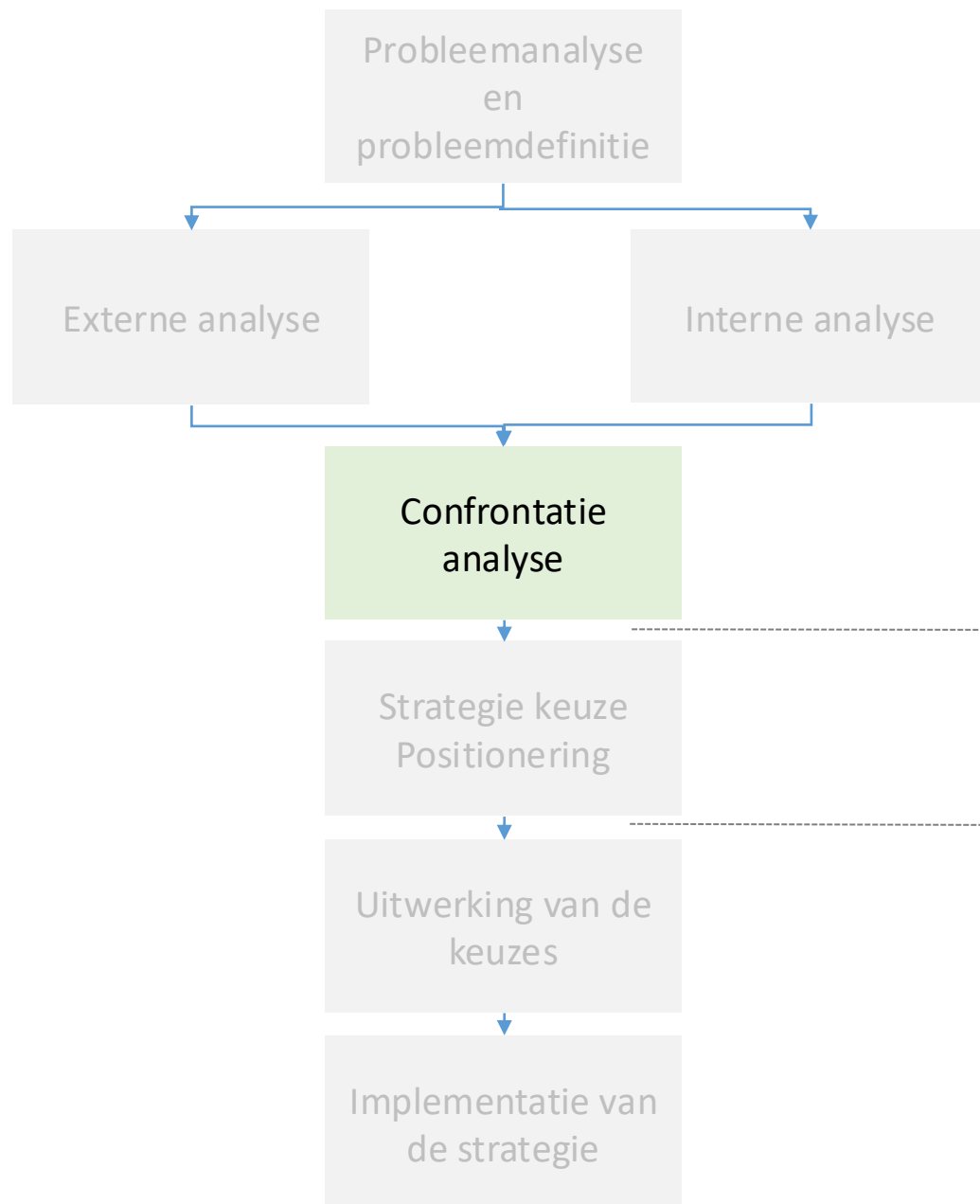
SWOT-analyse

- DEPEST-model
- Stakeholder analyse
- Porters vijfkrachten
  - Klantenanalyse
  - Scenario's

- DuPont-analyse
- Rationanalyse
- Netwerkanalyse
- Waardeproposities
- Kerncompetenties
- Marketingmix
- Buss Model canvas

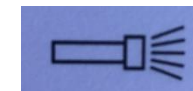


*Uitleg van deze modellen zitten in het boek.*



## Indeling van het boek

1. Zoeklicht
2. Outside-in Scenario's
3. Inside-out: analyse



4. Opties

5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

8. Monitoren





## Modellen bij de fases

- Strategie 3.0
- BHAG-model
- Abell
- Marktkarakteristieken

Problemanalyse  
en  
probleemdefinitie

Externe analyse

Interne analyse

Confrontatie  
analyse

SWOT-analyse

- DEPEST-model
- Stakeholder analyse
- Porters vijfkrachten
  - Klantenanalyse
  - Scenario's

- DuPont-analyse
- Rationanalyse
- Netwerkanalyse
- Waardeproposities
- Kerncompetenties
- Marketingmix
- Buss Model canvas



*Uitleg van deze modellen zitten in het boek.*



## Het kantelpunt zit in de SWOT

Daar nu even aandacht voor

<p style="text-align: center;"><b>Sterktes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Waar zijn we goed in?</li><li>• Welke activiteiten zijn we sterk in?</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Zwaktes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Waar zijn we niet goed in?</li><li>• Wat kan er beter?</li><li>• Waar zitten de zwakke plekken?</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Kansen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Welke kansen zien wij in de externe ontwikkelingen.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Bedreigingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Welke bedreigingen van buiten komen op ons af?</li></ul>



## SWOT voor een beer

Een wat flauw voorbeeld, serieuzer in de volgende weken



### Sterktes

- Sterk.
- Groot.
- Warme vacht.

### Zwaktes

- Veel ruimte nodig.
- Luid.

### Kansen

- Visvangen voor mensen.
- Rustig in dierentuin leven.
- Mensen die wereld van beer willen kennen.

### Bedreigingen

- Klimaat.
- Mensen en steden.



## De gekozen strategische richting: Filmster worden!



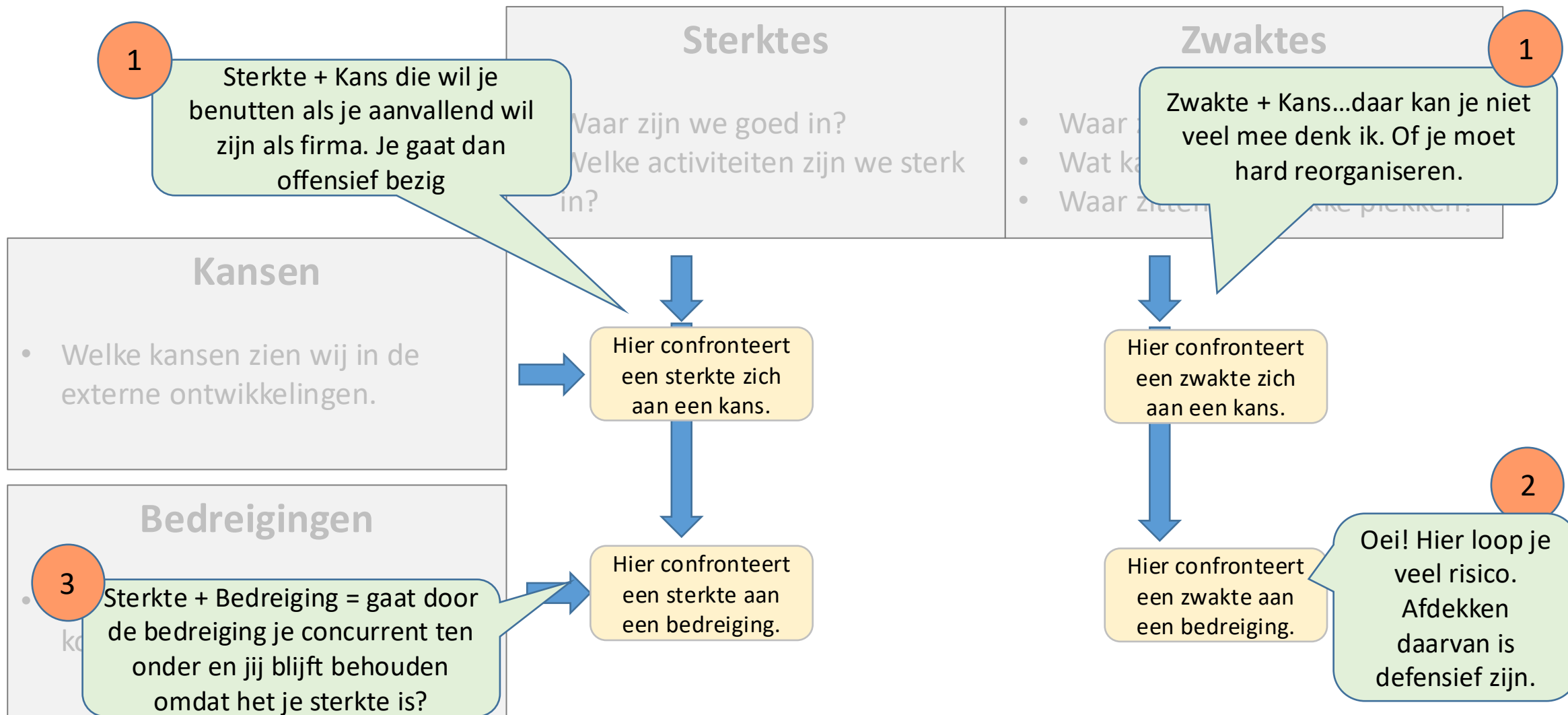
# Hoe ziet een complete SWOT er uit?

Je koppelt, je confronteert, steeds twee zaken



# Hoe ziet een complete SWOT er uit?

Een voorbeeld van het eindplaatje, hier voor een willekeurige firma. Neem dus niet over.

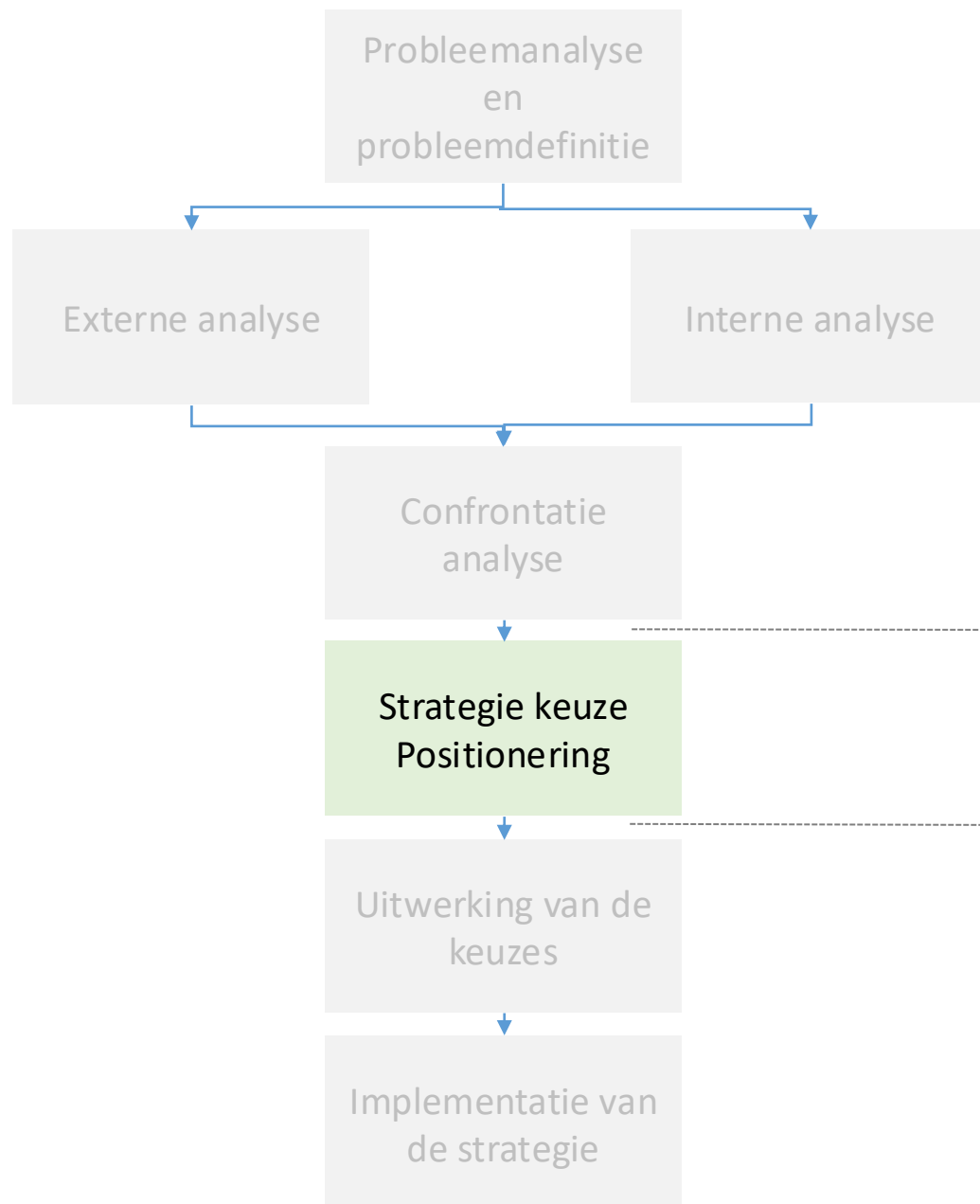




# Hoe ziet een complete SWOT er uit?

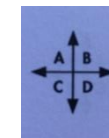
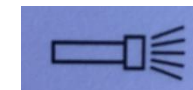
Een voorbeeld van het eindplaatje, hier voor een willekeurige firma. Neem dus niet over.

		sterkten					zwakten				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		De gedeelde waarden zijn breed bekend binnen de organisatie. Daarnaast is er ook een breed draagvlak voor de 2025 visie.	De werknemers van RoosRos Architecten zijn geschikt voor de variatie aan projecten, en kennen een hoge motivatiegraad.	De klant staat centraal in de projecten. Hierin onderscheidt RoosRos zich van andere bureaus.	0	0	Scheefgroei in organisatorische verhoudingen door directe sturing in combinatie met een platte organisatiestructuur.	De directe sturing, vooral op het aspect van tijd, wordt als onprettig ervaren. Dit zorgt ook voor een hoge stressgraad onder de medewerkers.	De opdeling van de organisatie in twee teams zorgt voor een decentralisatie van de kennis. Dit heeft ook effect op het accountbeheer van de	De top: 15 opdrachtgevers zorgen voor 50% van de omzet.	0
kansen	1	Toenemende vergrijzing en ervaringen met de kwetsbaarheid van het leven zorgen voor hogere budgetten in de zorgsector.	1	2	1		0	0	0	-2	
	2	Groei sociaal draagvlak voor een duurzaam gebouwde omgeving.	2	0	0		0	0	0	0	
	3	Stijgende vraag naar 'smart' buildings. Reactie op 'smart' omgeving.	0	1	1		0	-1	0	0	
	4	Blijvende en toenemende vraag naar woonruimte. Hierin ook de sociale kwaliteit meenemen om te onderscheiden.	1	2	1		0	0	0	-1	
	5	Totaal vertegenwoordiger opdrachtgever vanwege toename aan specialisaties.	1	1	2		0	-1	-2	1	
bedreigingen	1	Terugloop van werkzaamheden door economische crisis en nieuwe wet- en regelgeving omtrend stikstof/PFAS.	0	1	0		0	0	-1	-2	
	2	Nieuwe technologische ontwikkelingen die (simpele) ontwerpwerkzaamheden vervangen.	0	1	2		0	0	0	-1	
	3	Terugloop van werkzaamheden technische uitwerking.	0	0	-1		0	0	0	-2	
	4	Marginalisering rol van de architect door opkomst en vervanging door specialisten.	0	1	1		0	0	-1	-1	
	5	Ontwikkeling schaarste op de arbeidsmarkt (technisch).	0	0	0		-2	-2	0	0	



## Indeling van het boek

1. Zoeklicht
2. Outside-in Scenario's
3. Inside-out: analyse



4. Opties

5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

8. Monitoren





## Keuzes

Hieronder de simpele aanpak voor als je niet veel tijd hebt.

### Keuze 1

- Kijk naar je confrontatie matrix. Wat staat er erg in het rood, wat in het erg groen. Erg rood is veel risico, erg groen is erg veel kansen. Klopt dat?
- Kies twee of drie heel rode en twee of drie heel groenen.

### Keuze 2.

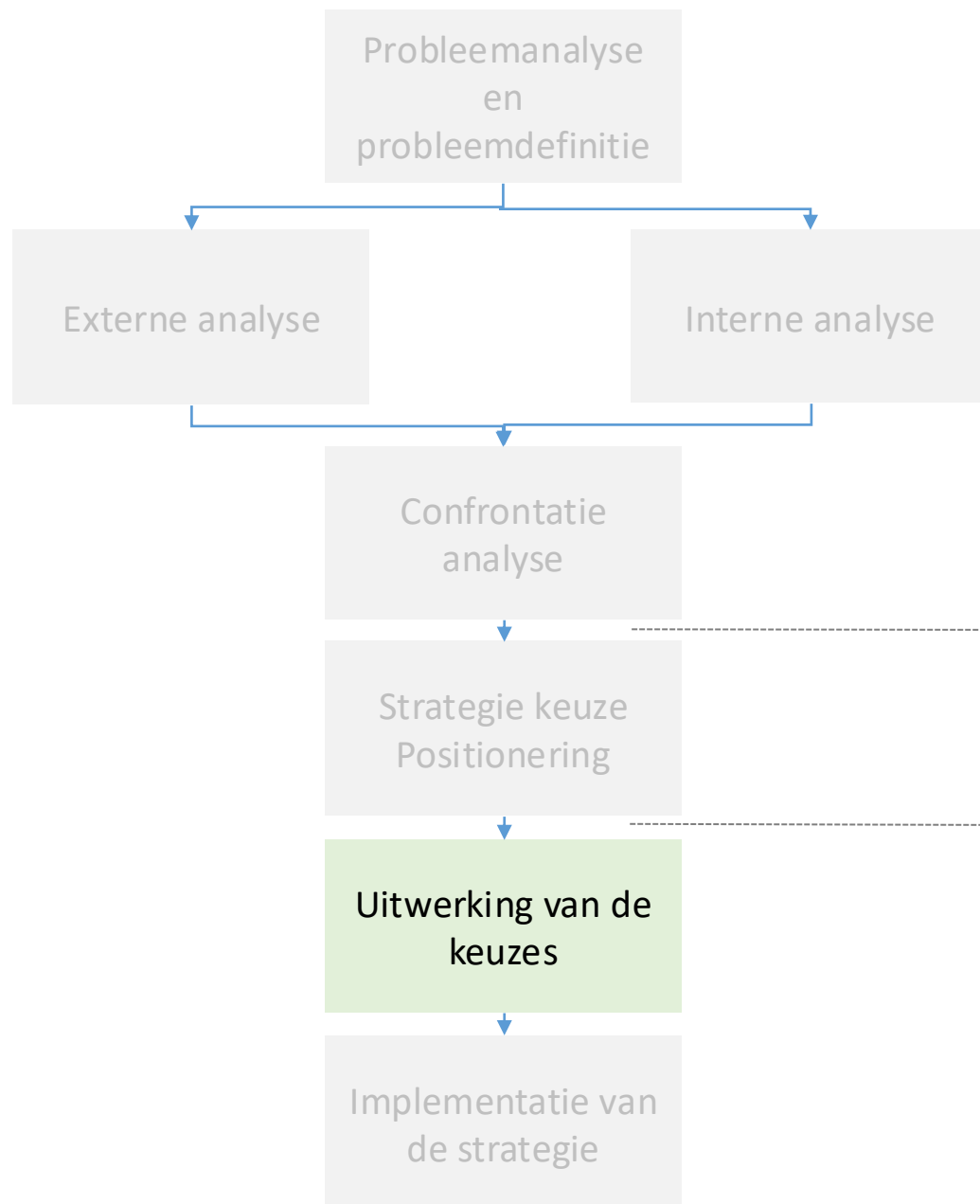
- Ga je aanvallen of verdedigen? Of beide doen?
- Wat is de cultuur van de firma hierin?
- Leg de heel rode en heel groenen voor aan collega's.
- En vraag iemand van de leiding wat haar of zijn keuze zou zijn.
  
- Schrijf de argumenten op.



*Shhhhhh, vertel het niet de docent of je client...*

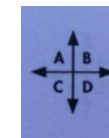
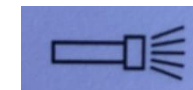


*Bij het koffiezet apparaat hoor je al een jaar lang steeds dezelfde tip: die afdeling heeft nooit werk, daar zouden ze eens wat aan moeten doen..*



## Indeling van het boek

1. Zoeklicht
2. Outside-in Scenario's
3. Inside-out: analyse



4. Opties

5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

8. Monitoren



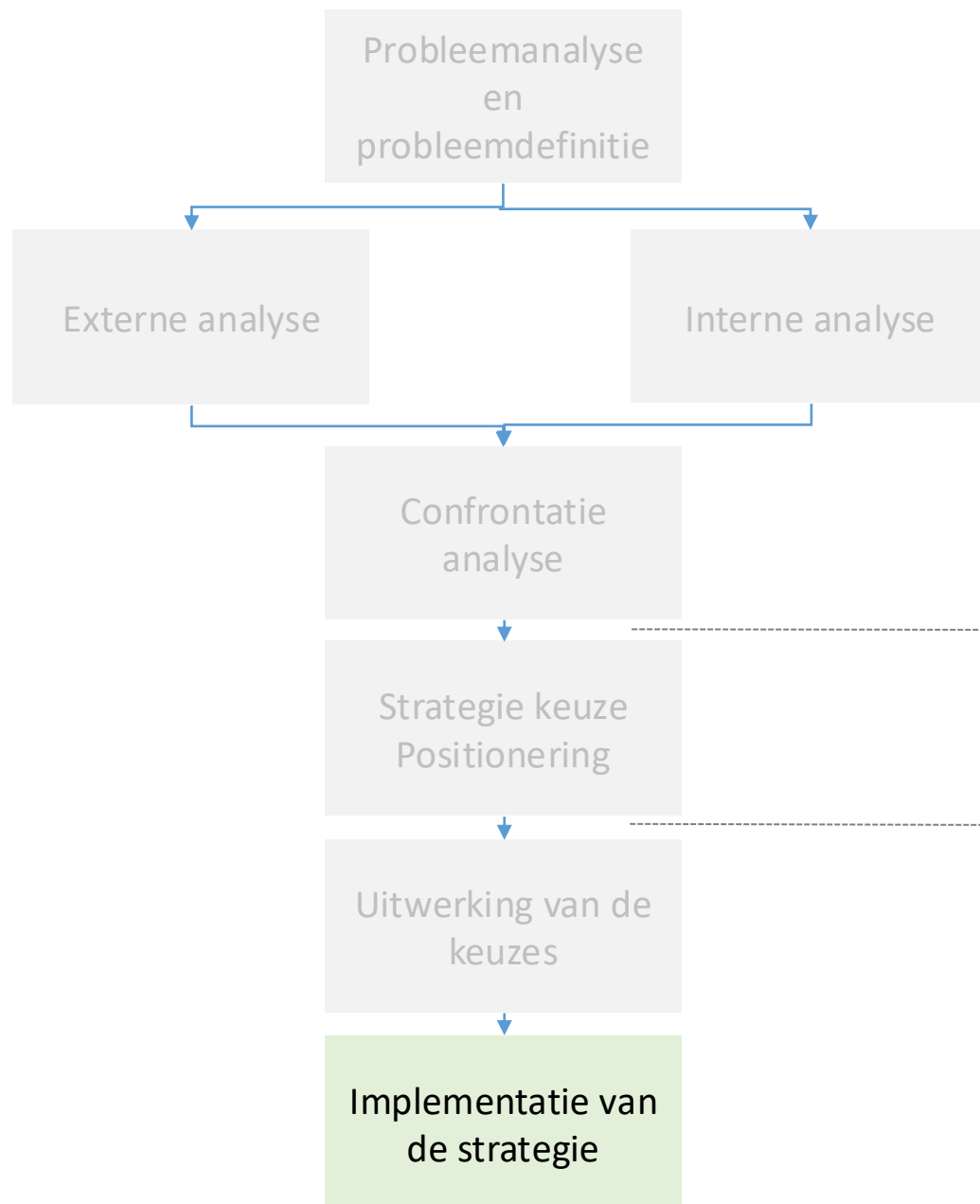


## Uitwerken

Hier ga je verder met je advies en werkt die uit tot iets dat te implementeren is

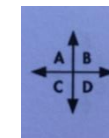
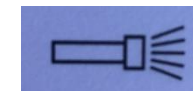
- Dit moet wat erg bekend zijn.....
- Maak een kosten/baten analyse. Een 'achterkant sigaren doosje opstelling'.
- Maak een planning in tijd. Een Gantt chart is altijd het mooiste. Iets van 20 taken over een periode van 2 tot 5 jaar.

Task Name	Q1 2019			Q2 2019		Q3 2019
	Jan 19	Feb 19	Mar 19	Apr 19	Jun 19	Jul 19
Planning						
Research						
Design						
Implementation						
Follow up						



## Indeling van het boek

1. Zoeklicht
2. Outside-in Scenario's
3. Inside-out: analyse



4. Opties

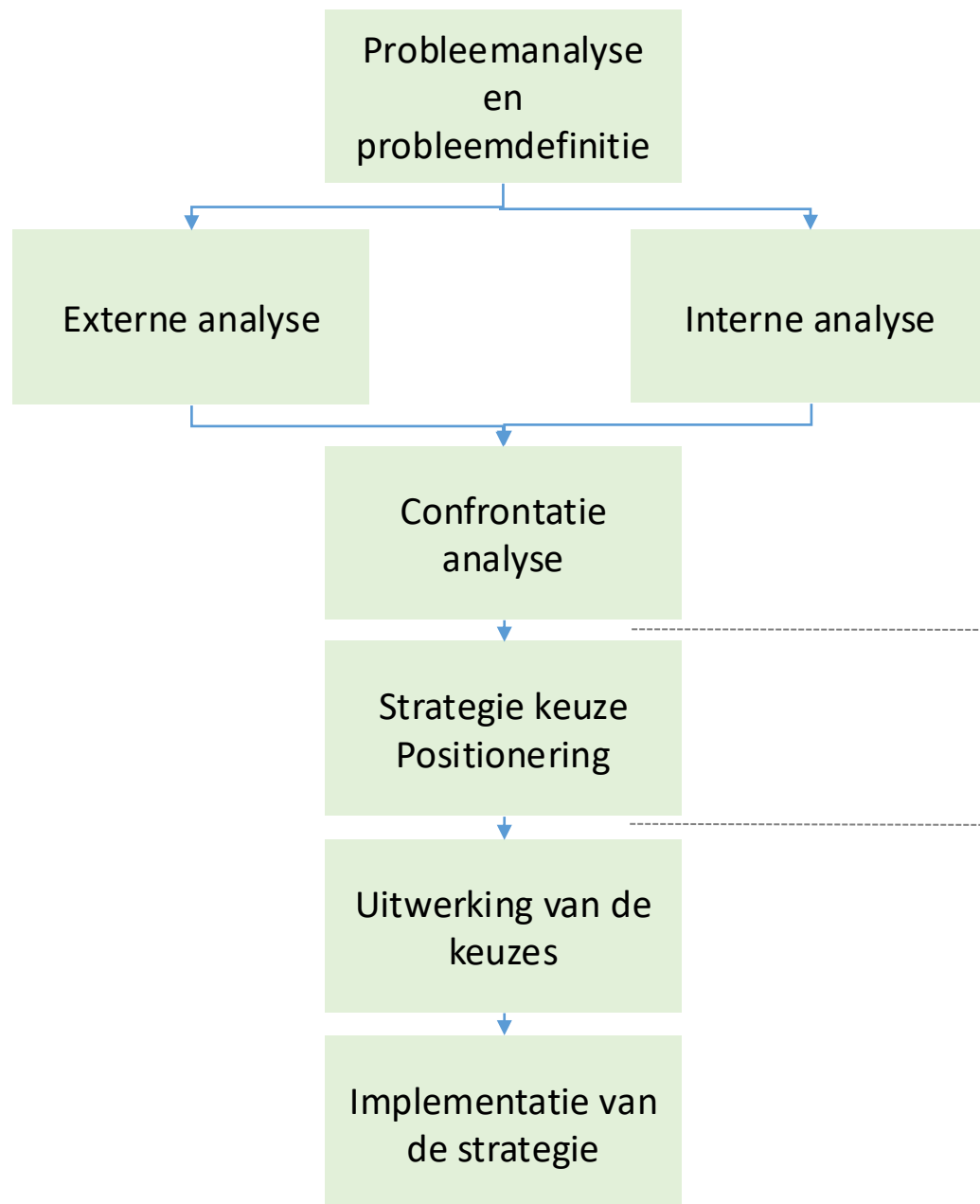
5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

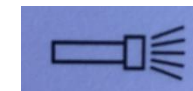
8. Monitoren





## Indeling van het boek

1. Zoeklicht
2. Outside-in Scenario's
3. Inside-out: analyse



4. Opties

5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

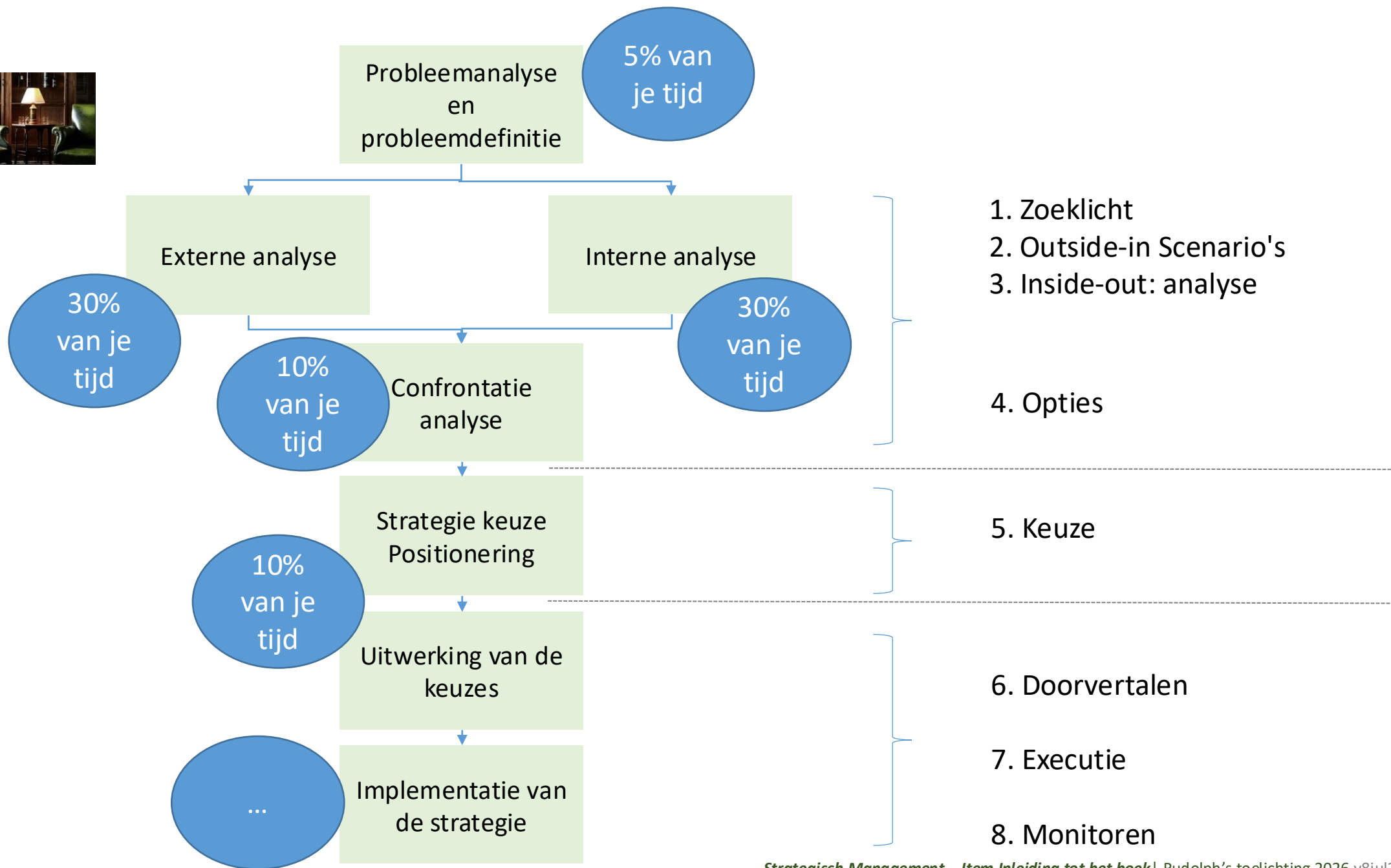
8. Monitoren





## Wat weet je na deze slides en de uitleg?

- Welk boek we gebruiken en welke boeken er nog meer zijn.
- Waarom we die gebruiken en Wat de opbouw van het boek is.
- Wat de inschatting is over hoe de tijd te verdelen over de hoofdstukken.
- Per persoon een inschatting maken over de specifieke uitdagingen van jouw industrie bij strategie maken.
- Je heb de mogelijkheid voor jezelf een plan van aanpak op een A4 te schrijven, boven je bed te hangen en die na te jagen. Je kan daarover ook afspraken maken met Rudolph, die kan helpen bij het najagen.
- Afsluiting.





## Wat weet je na deze slides en de uitleg?

- Welk boek we gebruiken en welke boeken er nog meer zijn.
- Waarom we die gebruiken en Wat de opbouw van het boek is.
- Wat de inschatting is over hoe de tijd te verdelen over de hoofdstukken.
- Per persoon een inschatting maken over de specifieke uitdagingen van jouw industrie bij strategie maken.
- Je heb de mogelijkheid voor jezelf een plan van aanpak op een A4 te schrijven, boven je bed te hangen en die na te jagen. Je kan daarover ook afspraken maken met Rudolph, die kan helpen bij het najagen.
- Afsluiting.



## In welke industrie werk je?

Even overleggen met Rudolph wat daar nog specifieke aandachtspunten in zijn

### Wat speciale gevallen:

- De overheid: hebben geen winst doelstellingen, maar wel andere doelstellingen.#
- De scope nemen op een afdeling, hoe dan SWOT te doen.
- Een snelle industrie.
- Een industrie die net gestart is of nog moet starten, bijvoorbeeld van Quantum computing.

.... en zo meer.



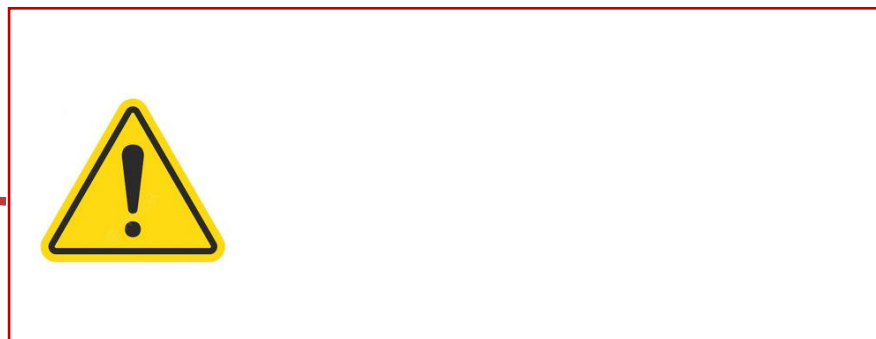
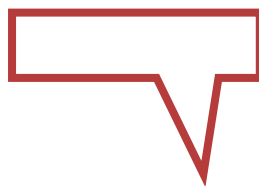
## Wat weet je na deze slides en de uitleg?

- Welk boek we gebruiken en welke boeken er nog meer zijn.
- Waarom we die gebruiken en Wat de opbouw van het boek is.
- Wat de inschatting is over hoe de tijd te verdelen over de hoofdstukken.
- Per persoon een inschatting maken over de specifieke uitdagingen van jouw industrie bij strategie maken.
- Je heb de mogelijkheid voor jezelf een plan van aanpak op een A4 te schrijven, boven je bed te hangen en die na te jagen. Je kan daarover ook afspraken maken met Rudolph, die kan helpen bij het najagen.
- Afsluiting.



# Hoe ga jij jouw tijd besteden, wanneer wat?

En wie gaat je helpen dat te controleren?



**Assessments dagen**  
Zoek die op bij je onderwijsinstelling.



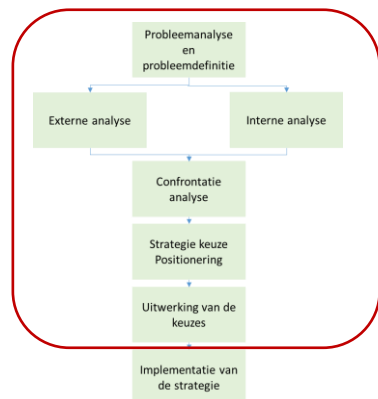


# Je planning






Wat ik ga opleveren is:



dit te doen in deze tijd

11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31
augustus 2022						
MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28



## PAUZE

**Maak eigen plan.**

**Welke datum is het vandaag?**

**Wanneer wil je op 90% zijn?**

**Wat is er dan in welke weken te doen?**

**Beter nog: op welke dag ga je wat opleveren, en zet dat in je agenda.**

**Check.**



## Hoe hou je vol en leuk?

Waar loop je op, zet dat als cadeautje voor jezelf bij elke deliverable! En win de hoofdprijs



+



=





## Wat weet je na deze slides en de uitleg?

- Welk boek we gebruiken en welke boeken er nog meer zijn.
- Waarom we die gebruiken en Wat de opbouw van het boek is.
- Wat de inschatting is over hoe de tijd te verdelen over de hoofdstukken.
- Per persoon een inschatting maken over de specifieke uitdagingen van jouw industrie bij strategie maken.
- Je heb de mogelijkheid voor jezelf een plan van aanpak op een A4 te schrijven, boven je bed te hangen en die na te jagen. Je kan daarover ook afspraken maken met Rudolph, die kan helpen bij het najagen.
- Afsluiting.





## Wat weet je na deze slides en de uitleg?



✓ Welk boek we gebruiken en welke boeken er nog meer zijn.

✓ - waarom we die gebruiken en Wat de opbouw van het boek is.

✓ Wat de inschatting is over hoe de tijd te verdelen over de hoofdstukken.

✓  Per persoon een inschatting maken over de specifieke uitdagingen van jouw industrie bij strategie maken.

✓  Naast de mogelijkheid voor jezelf een plan van aanpak op een A4 te schrijven, boven je bed te hangen en die na te jagen. Je kan daarover ook afspraken maken met Rudolph, die kan helpen bij het najagen.

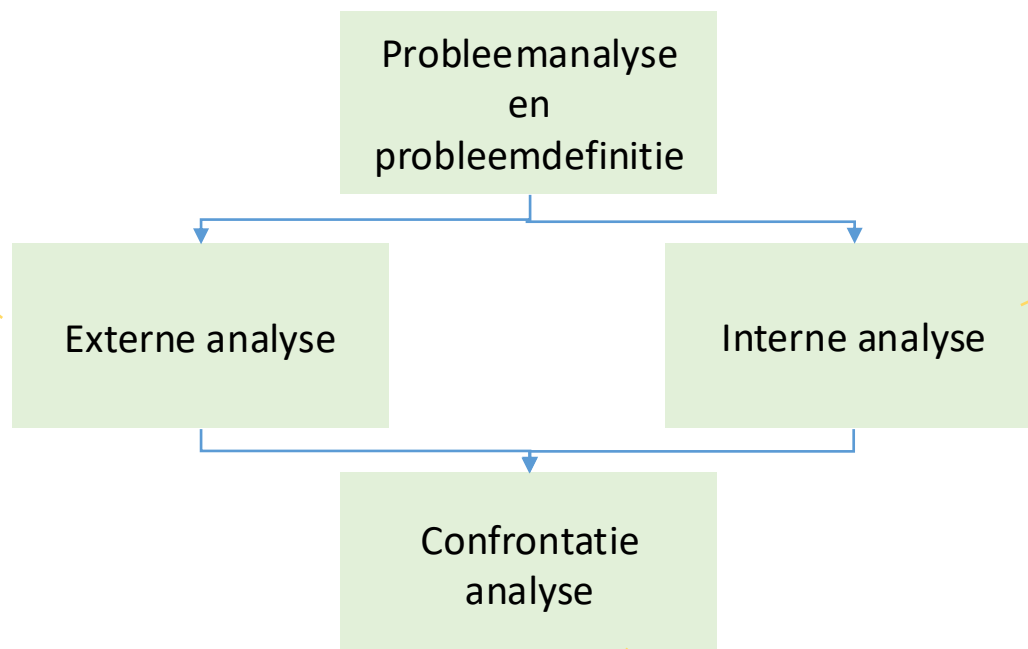
✓  Afsluiting.



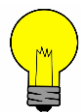
- Strategie 3.0
- BHAG-model
- Abell
- Marktkarakteristieken

**Nog even op een rij**  
de modellen bij de fases  
(er zijn er veel meer... maar voor nu genoeg)

- DEPEST-model
- Stakeholder analyse
- Porters vijfkrachten
  - Klantenanalyse
  - Scenario's



- DuPont-analyse
- Rationanalyse
- Netwerkanalyse
- Waardeproposities
- Kerncompetenties
- Marketingmix
- Buss Model canvas



*Uitleg van deze modellen zitten in het boek.*

SWOT-analyse



**EINDE**