

Strategisch management

Langs de lijnen van het boek
Het Groot Strategie Boek.

Opties – deel 2 van 2.

door Rudolph Regter

Versie winter 2022, update in 2026.





De inhoudsopgave

Deel 2 is onze focus, en vandaag hoofdstuk 4.

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

Today

1. Zoeklicht

2. Outside-in: scenario's

3. Inside-out: analyse

4. Opties – Deel II: ze ondervragen

5. Keuze

6. Doorvertalen

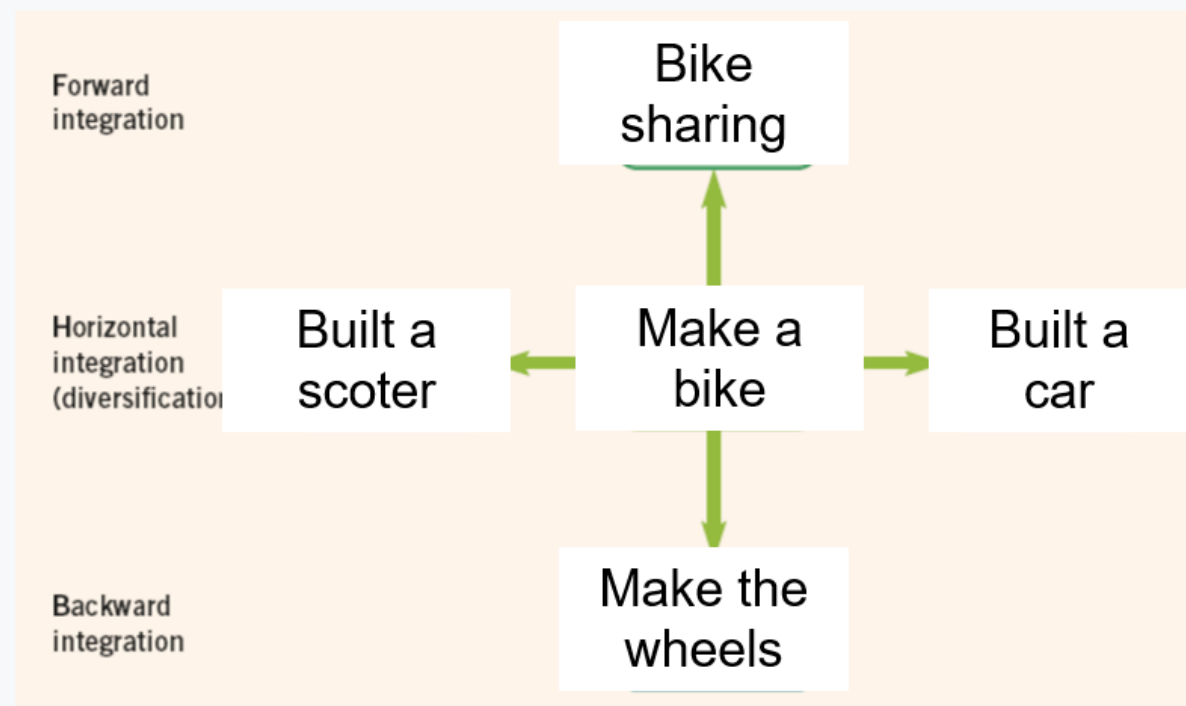
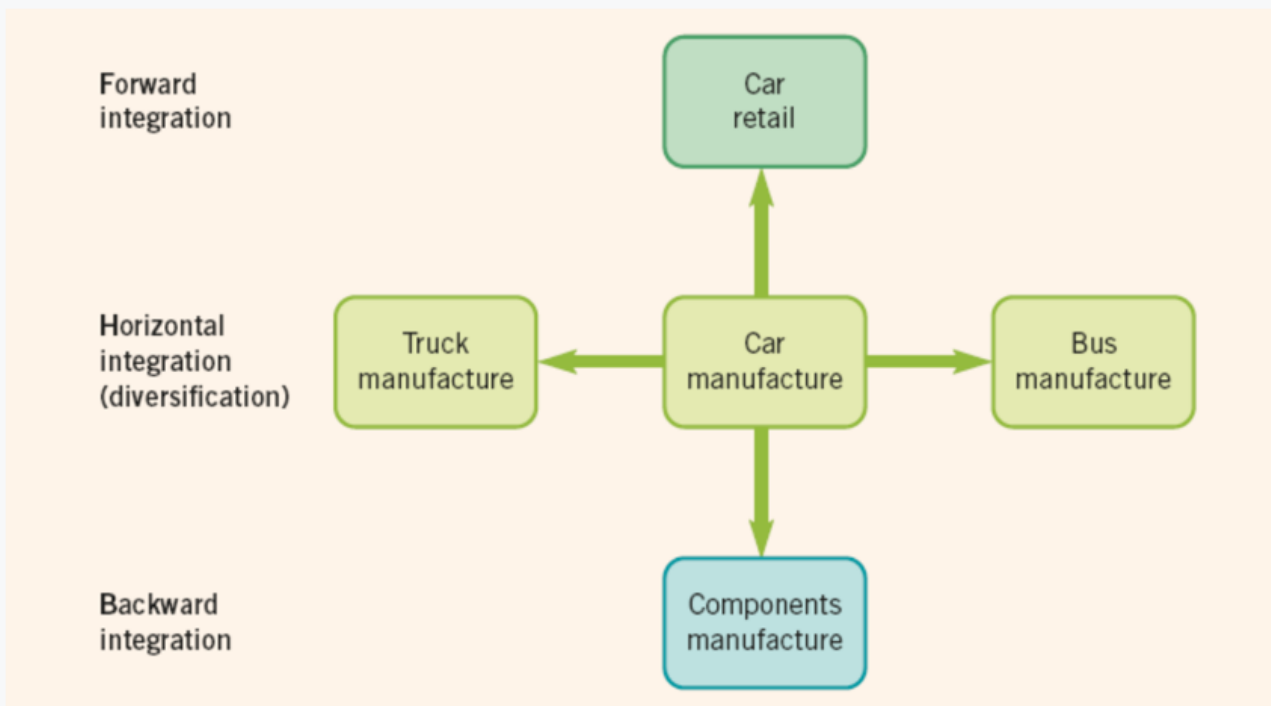
7. Executie

8. Monitoren



Horizontale en verticale integratie

Heb je die al meegenomen in de mogelijke aanbevelingen?

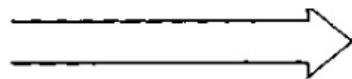


STRATEGIC THINKING AS "SEEING"

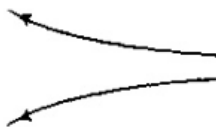
(by Henry Mintzberg, adapted from an article in Nasi, 1991)

If strategies are visions, then what role does seeing play in strategic thinking? Three pairs of factors are presented below, together with a seventh that knits them together into a framework of strategic thinking.

Almost everyone would agree that strategic thinking means seeing *ahead*. But, you cannot see ahead unless you can see *behind*, because any good vision of the future has to be rooted in an understanding of the past.



Seeing ahead.



Seeing behind.

Many people also claim that strategic thinking is seeing *above*. It is as if strategists should take helicopters, to be able to see the "big picture," to distinguish "the forest from the trees." But can anyone really get the big picture just by seeing above? The forest looks like a rug from a helicopter. Anyone who has taken a walk in a forest knows that it doesn't look much like that on the ground. Forestry people who stay in helicopters don't understand much more than strategists who stay in offices.



Seeing down.

Finding the diamond in the rough might be a better metaphor. Strategic thinkers have to find the **gem** of an idea that changes their organization. And

Als strategieën visies zijn, hoe kijk je daar dan naar?

De beroemde Henry Mintzberg beschrijft in zijn boeken een paar manieren van kijken. Die kunnen je helpen om jouw opties onder de loupe te nemen. Een copie van dat boek zit hier aan de linkerkant en mijn toelichting/vertaling hieronder.



Bekijk de vragen en beantwoord ze.

Vraag – Keek je voortuit en hoe ver? Ver genoeg?

Vooruit kijken. Dus welke opties zie je voor je liggen voor de firma?

Vraag – Staan die in relatie met het verleden?

Die kan je niet los zien van waar de firma vandaan komt. Hoe zie je het verleden en waar komt dat terug in je opties?

Vraag - Als je naar je opties kijkt, zit er dan een verband tussen een paar?

Veel mensen beweren ook dat strategisch denken zien is van boven.

Het is alsof strategen zouden helikopters moeten nemen om het "grote plaatje" te kunnen zien onderscheid "het bos van de bomen". Maar kan iemand echt de grote krijgen foto alleen door hierboven te zien? Het bos lijkt op een tapijt van een helikopter. Iedereen die een boswandeling heeft gemaakt, weet dat het er niet veel uitziet zoals dat op de grond. Bosbouwers die in helikopters verblijven, doen dat niet veel meer verdragen dan strategen die in een kantoor blijven.

Vraag - Zit er een parel in je Opties?

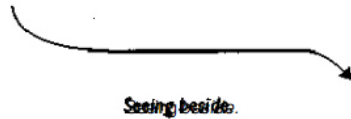
Het vinden van de ruwe diamant kan een betere metafoor zijn. Strategisch denkers moeten de parel vinden van een idee dat hun organisatie verandert.

that comes from a lot of hard and messy digging. There is no big picture ready for the seeing; each strategist has to construct his or her own. Thus, strategic thinking is also inductive thinking: seeing above must be supported by *seeing below*.

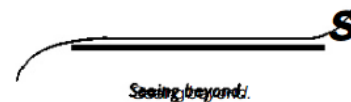


You can, however, see ahead by seeing behind and see above by seeing below and still not be a strategic thinker. That takes more—creativity for one thing.

Strategic thinkers see differently from other people; they pick out the precious gems that others miss. They challenge conventional wisdom—the industry recipe, the traditional strategy—and thereby distinguish their organizations. Since creative thinking has been referred to as lateral thinking, this could be called *seeing beside*.



But there are many creative ideas in this world, far more than it can handle—just visit any art gallery. And so, beside seeing beside, strategic thinkers have to see *beyond*. Creative ideas have to be placed into context, to be seen in a world that is to unfold. Seeing beyond is different from seeing ahead. Seeing ahead foresees an expected future by constructing a framework out of the events of the past—it intuitively forecasts discontinuities. Seeing beyond constructs the future—it invents a world that would not otherwise be.



Vraag – creatief genoeg?

Je kunt echter vooruit kijken door achter te zien en boven te zien door te zien hieronder en nog steeds geen strategische denker zijn. Daar is meer creativiteit voor nodig om een ding.

Strategische denkers zien anders dan andere mensen; zij kiezen de kostbare edelstenen die anderen missen. Ze dagen conventionele wijsheid uit - de industrie recept, de traditionele strategie - en daarmee hun organisatie te onderscheiden. Omdat creatief denken wordt aangeduid als lateraal denken, dit zou kunnen worden genoemd naast kijken.



Vraag – Heeft je creatieve optie idee een context, een omgeving waarin het creatieve idee verder kan uitgevoerd worden?

Maar er zijn veel creatieve ideeën in deze wereld. Creatieve ideeën moeten in de juiste context worden geplaatst, om gezien te worden in een wereld die zich zal onvouwen. Verder zien is iets anders dan zien vooruit. Vooruit zien voorziet in een verwachte toekomst door een kader van de gebeurtenissen uit het verleden - het voorspelt intuïtief discontinuïteiten. Verder kijken dan construeert de toekomst - het bedenkt een wereld die dat zou doen niet anders zijn.



Vraag – Als je dit alles bekijkt, past het dan bij de organisatie en zit er visie in?

Maar er blijft nog een laatste element over. Wat is het nut om al deze dingen te doen?

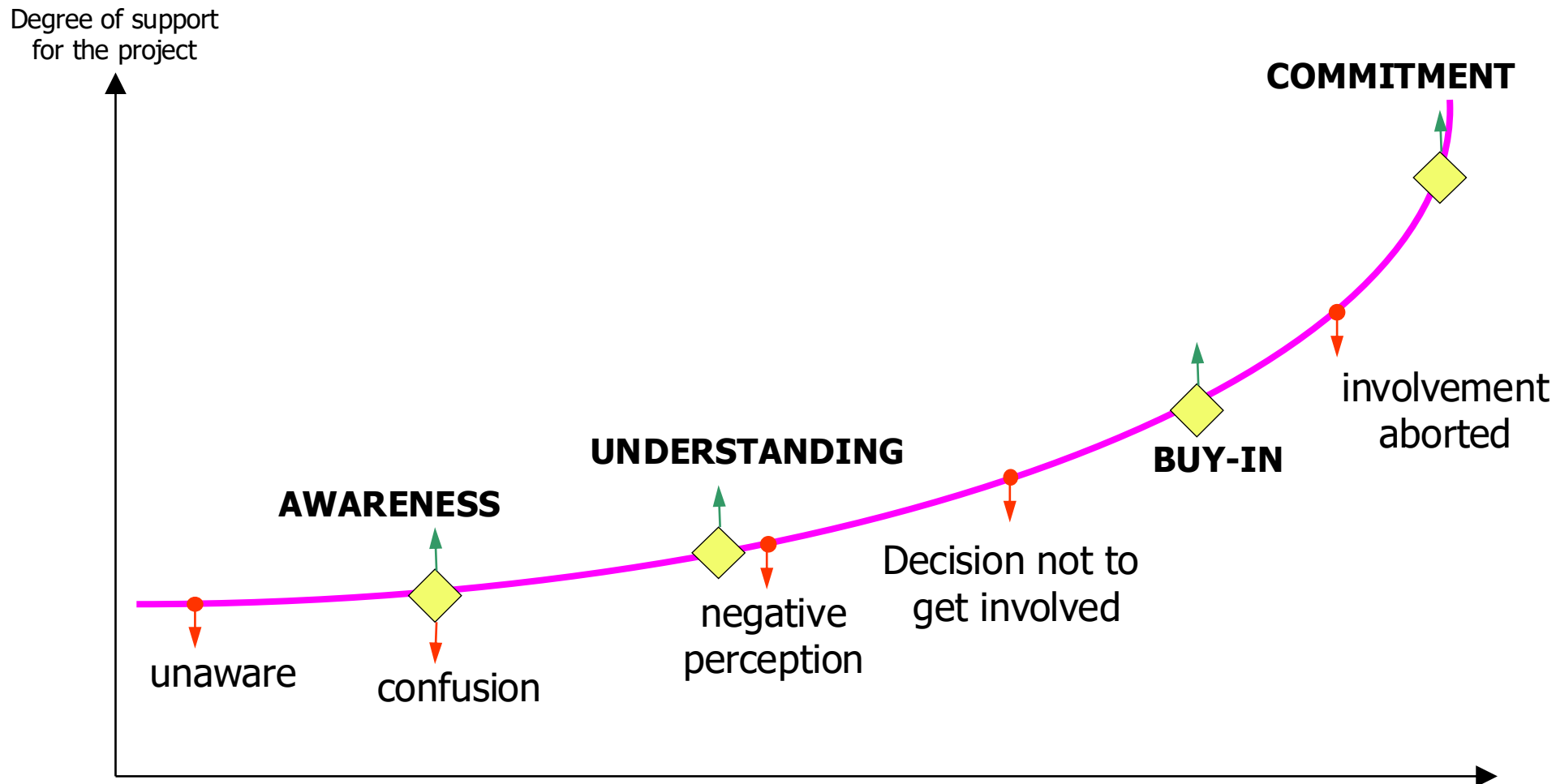
ingaande en achter, boven en onder, naast en buiten-als niets

wordt gedaan? Met andere woorden, voor een denker om het label te verdienen strategisch, hij of zij moet ook zien, het doorzien.



Commitment curve

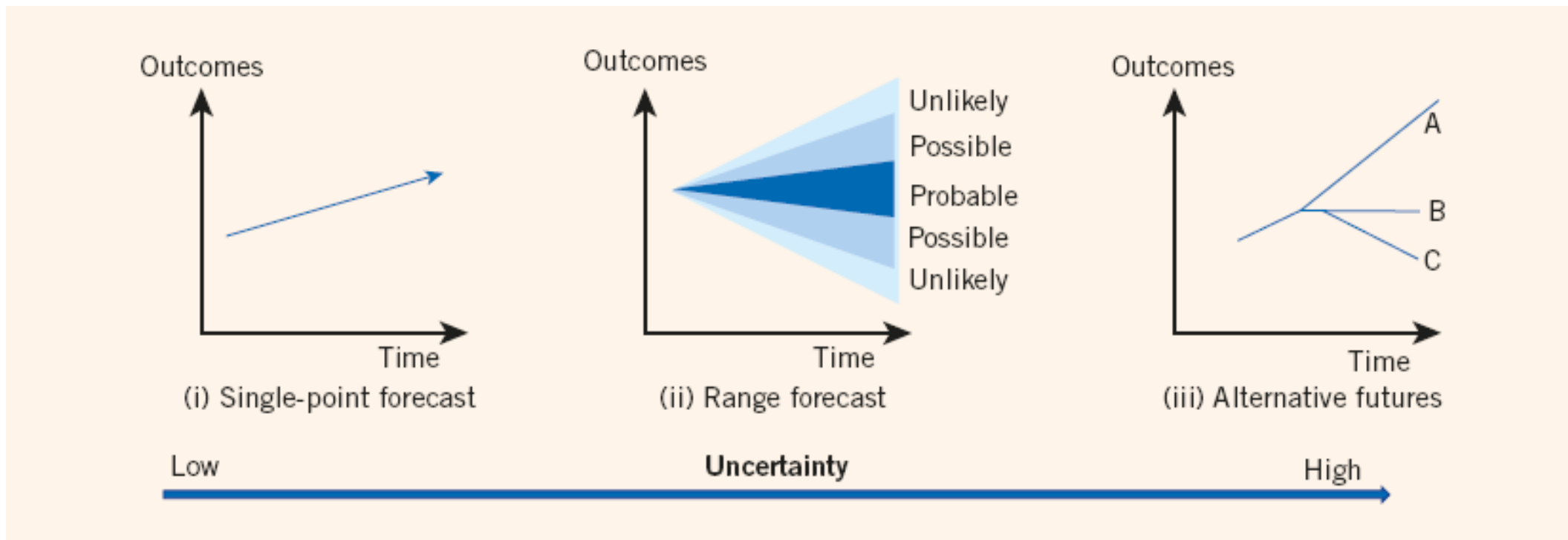
Waar zit jouw firma met betrekking tot de strategie?





Forecasting

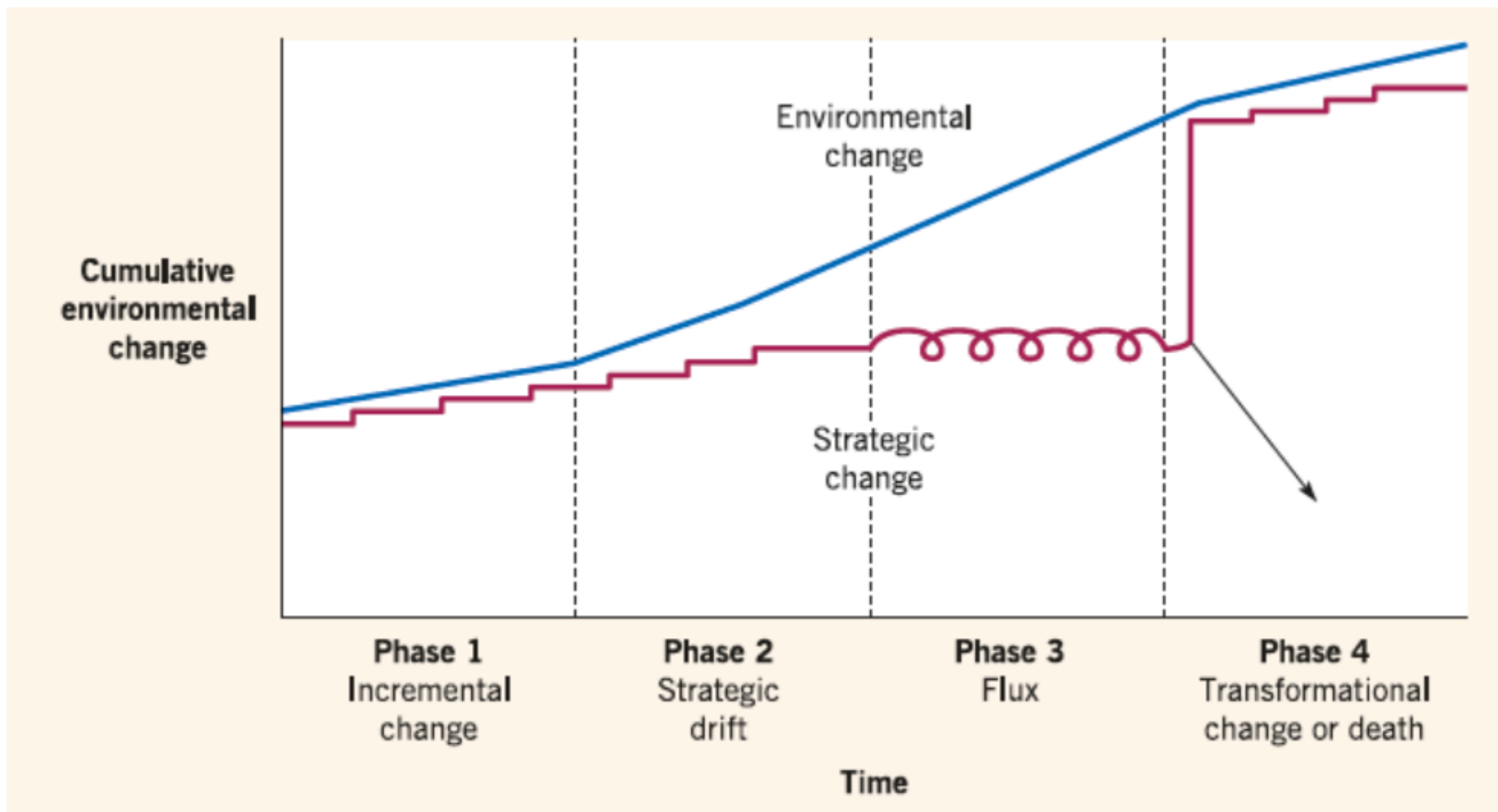
Neem je SWOT bevindingen en besluit wat voor soort advies je wil gaan geven.





Strategic Drift: een firma loopt soms wat achter...

Hoe zit dat bij jouw firma, zie je veel achterstand?



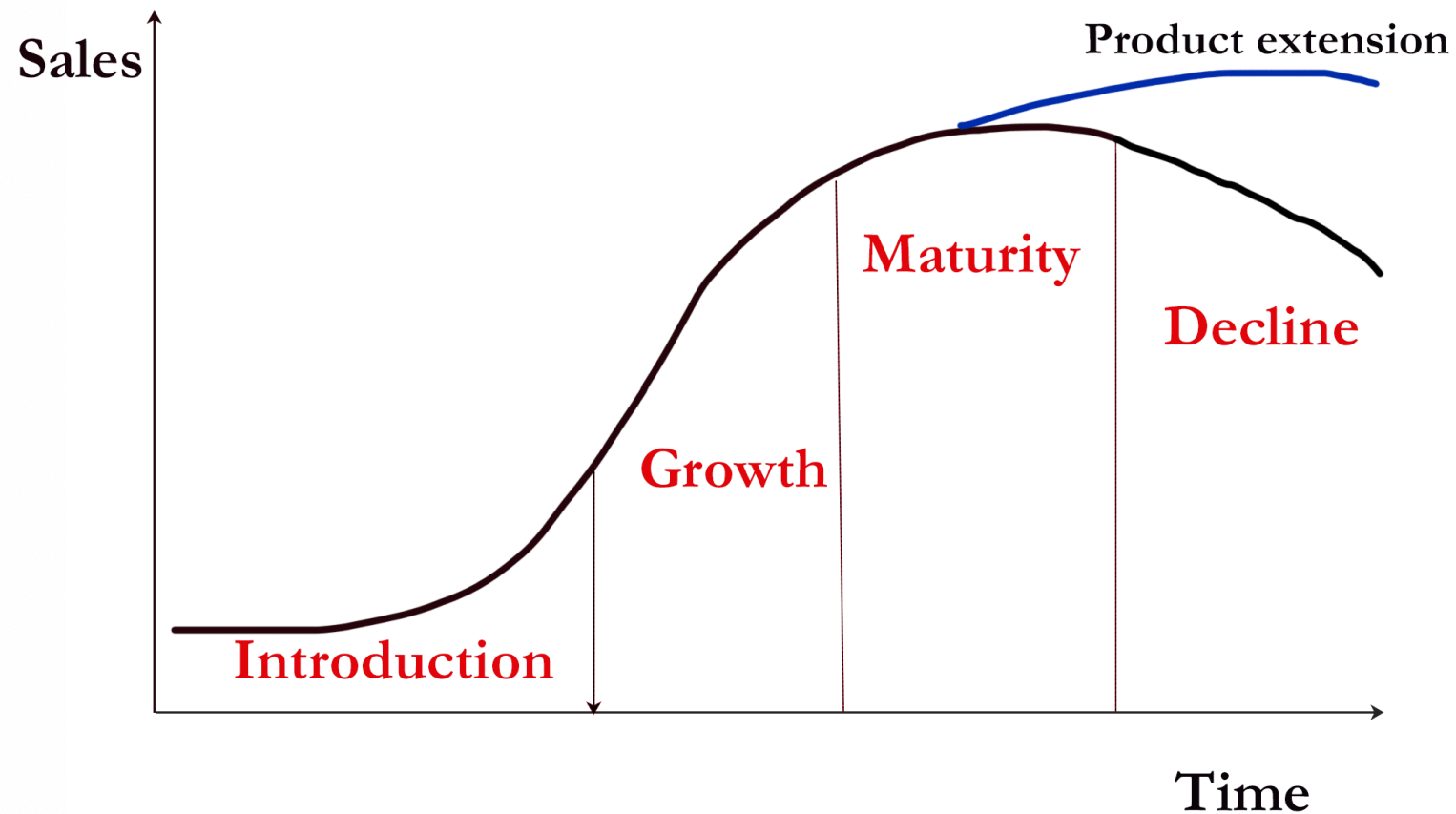


Je opties een Extension, of nieuwe life cycle?

Waarom wil je dat ook al weer? Hoe borgen jouw opties dat de omzet hoog blijft?



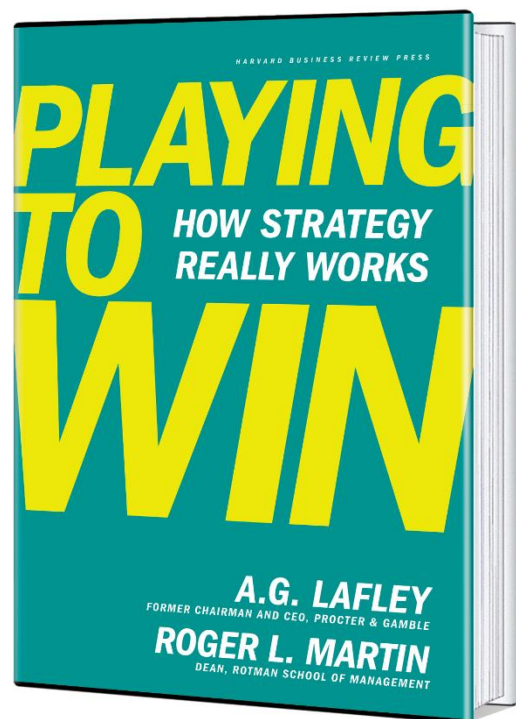
Product Life Cycle





Check: Aspiratie + Willing to Win?

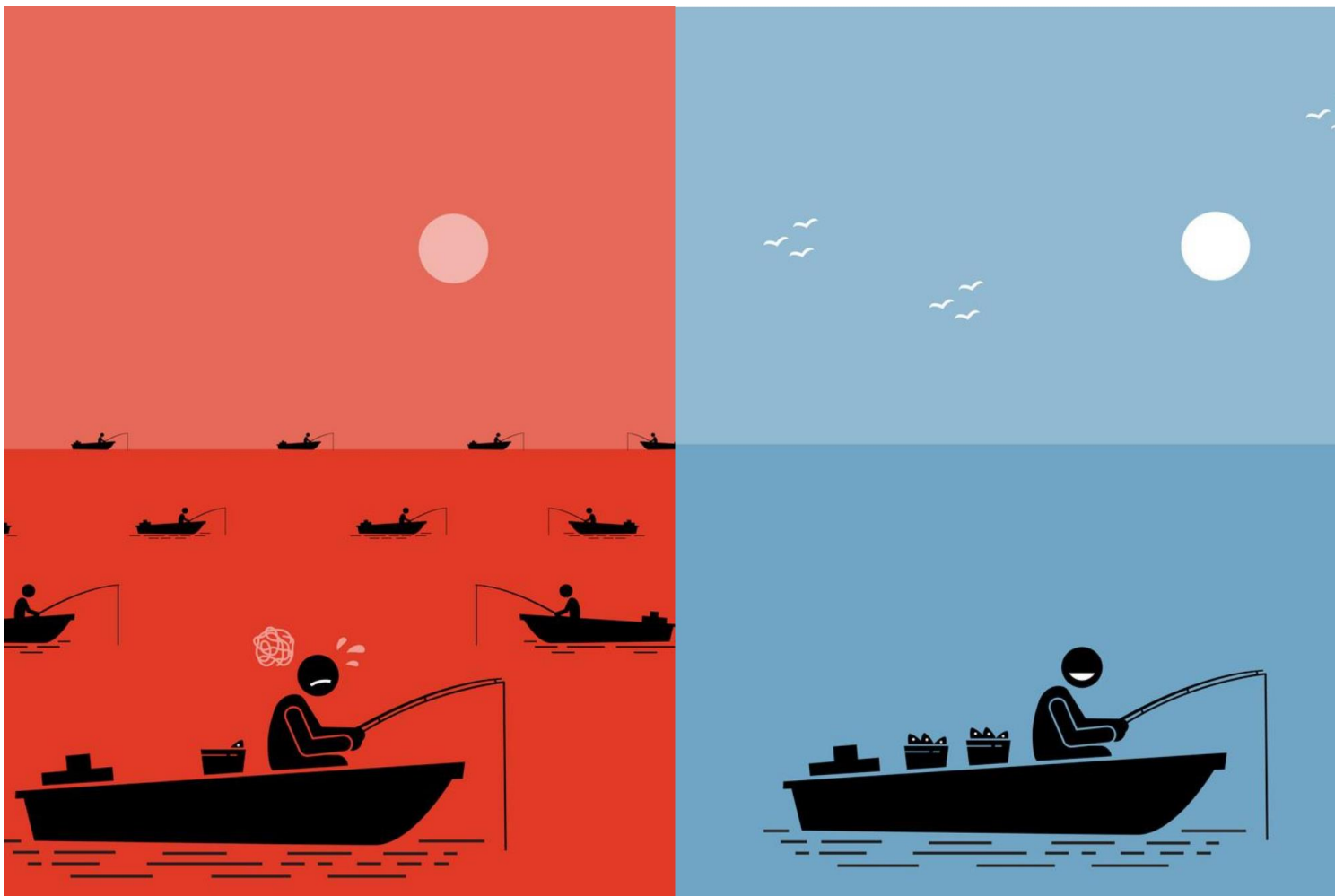
Zonder die twee allebei, niet een goede strategie





Check: heb je gedacht in de Blue ocean te stappen?

Niet of wel, en waarom niet of wel?



EIND

