

Strategisch management

Langs de lijnen van het boek Het Groot
Strategie Boek.

Keuzes

door Rudolph Regter

Versie winter 2022, update in 2026.





De inhoudsopgave

Deel 2 is onze focus, en vandaag hoofdstuk 5.

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
- 5. Keuze**
6. Doorvertalen
7. Executie
8. Monitoren



Wat schrijft Berenschot over deze fase?

Van een serie van opties (zeg 5 tot 8) naar keuzes en dan advies (3?)

5. Keuze

In de keuzefase worden de verschillende opties naast elkaar gezet en door toetsing aan criteria met elkaar vergeleken en gescoord. Vervolgens wordt in het proces van de Strategische Dialoog een keuze gemaakt. De uitdaging in deze fase ligt in het wegen van de strategische opties en het maken van keuzes, en het tegelijkertijd open houden van opties.

Dit klinkt ambivalent en dat is het deels ook. Er moet immers een keuze worden gemaakt, maar tegelijkertijd is voldoende flexibiliteit vereist om bij wijzigende omstandigheden snel tussen opties en scenario's te schakelen.

Vragen die in deze fase aan de orde komen, zijn: wat zijn onze voorkeursopties en wat is de volgorde hierin? Welke criteria en wegingsfactoren zijn er en hoe gaan we deze scoren? Wie kiest (proces)? Hoe kiezen we (procedure)? Hebben we nog meer informatie nodig? Wanneer krijgen andere opties de voorkeur? Wat kiezen we gezien ons risicoprofiel? Hoeveel resources zetten we in? Welke stakeholders moeten fiatteren of dienen we te sonderen? Welke combinatie van opties (parallel of sequentieel) kiezen we?

Alle informatie en meningen leiden uiteindelijk tot keuzes. Deze fase wordt afgesloten met een document van beperkte omvang met daarin de hoofdlijnen van visie, missie en strategie. Gedurende het proces van de Strategische Dialoog groeit de consensus.

Verschillende opties naast elkaar gezet.
Door toetsing vergeleken en gescoord.
Dan een keuze maken.

Bepaalde omvang =
ongeveer 3
aanbevelingen



Deze fase wordt afgesloten met een
document van beperkte omvang.

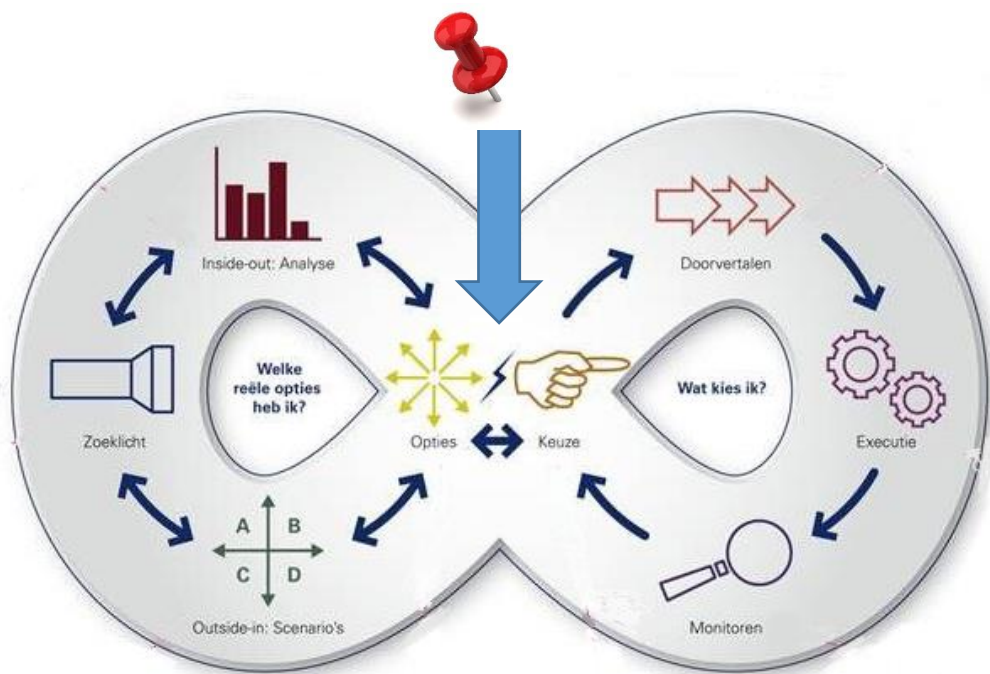


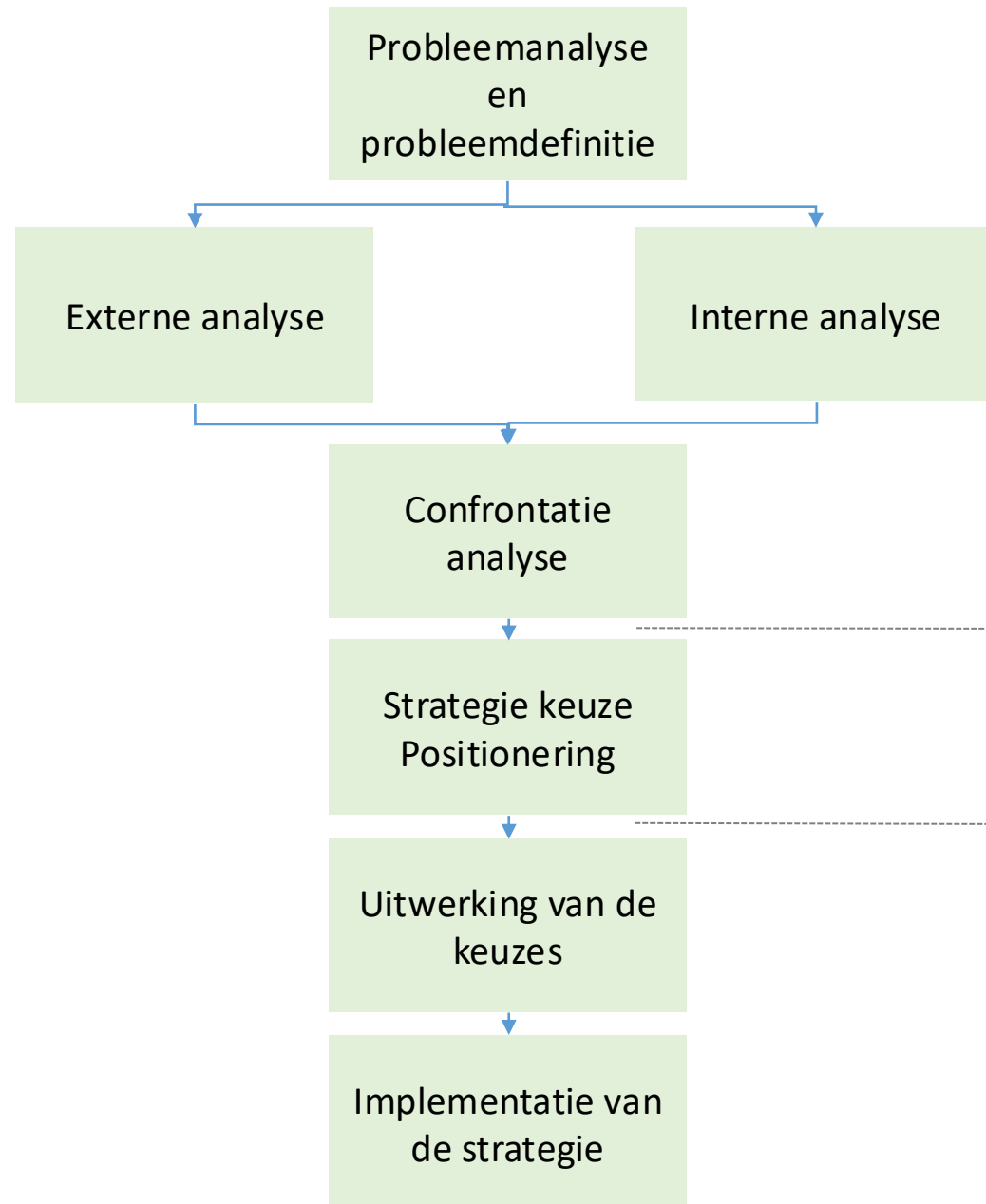
Agenda

van de les rond het hoofdstuk 5. Keuzes.

Doelstelling van het hoofdstuk

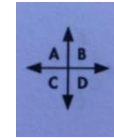
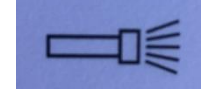
1. Lijst van de opties. In volgorde belangrijkheid. Met duidelijke onderbouwing
2. Inzicht in wanneer te wisselen tussen scenario's en opties.
3. Hoofdlijnen van de gekozen strategie.
4. Strategisch plan met strategische speerpunten en doelstellingen





Indeling volgens Berenschot

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



4. Opties

5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

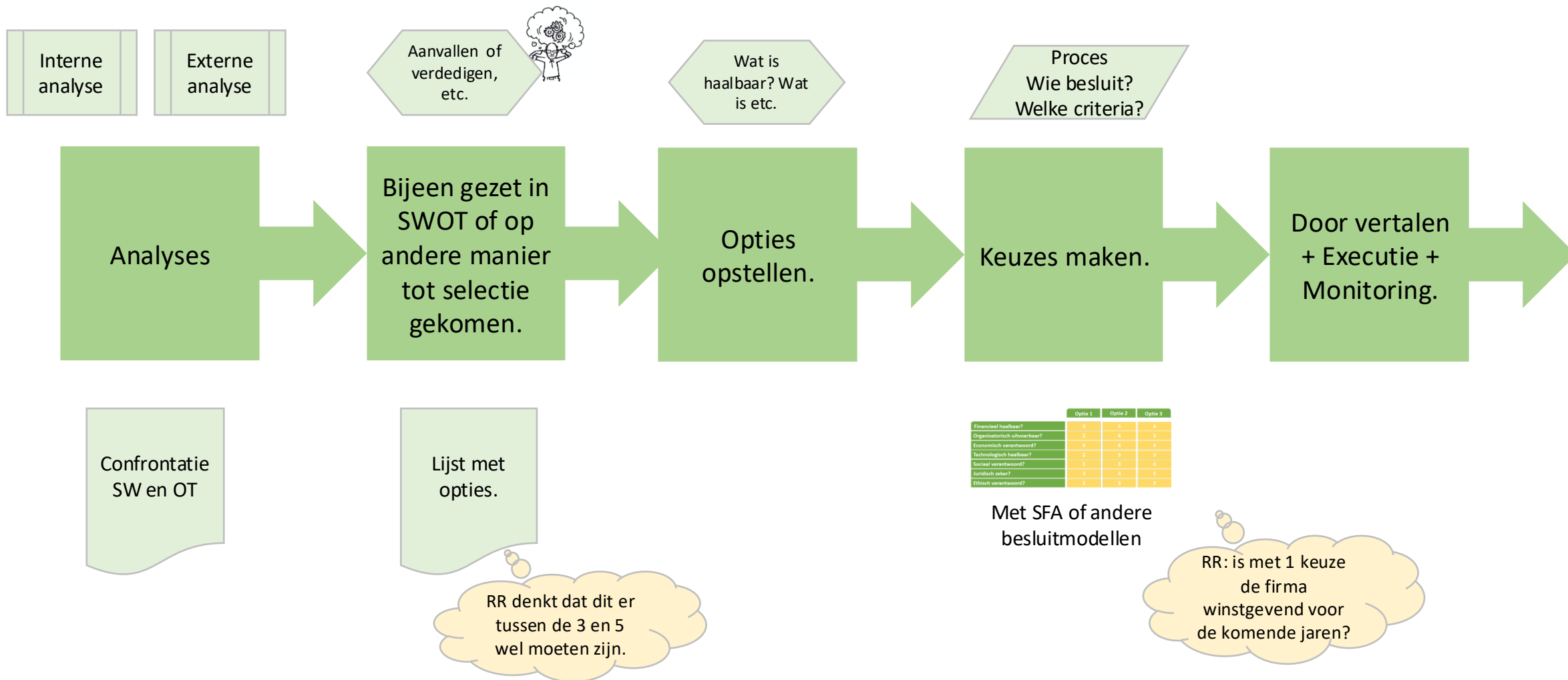
8. Monitoren





Wat waren de stappen?

Op een andere manier uitgelegd. Maar als dit verwarrend voor je is, kijk niet.

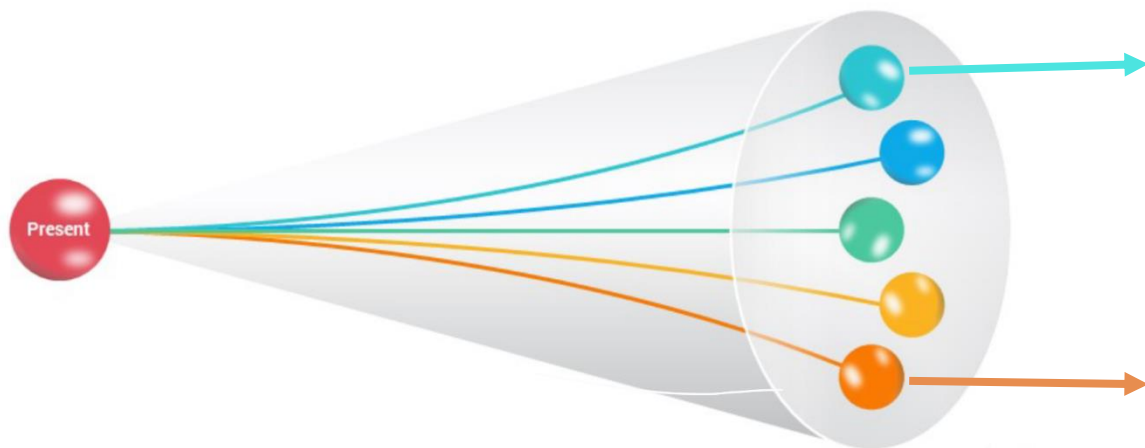




Van scenario naar opties, naar keuzes

Het is even een woordkwestie voor een deel, maar wat past bij je firma?

Scenario's

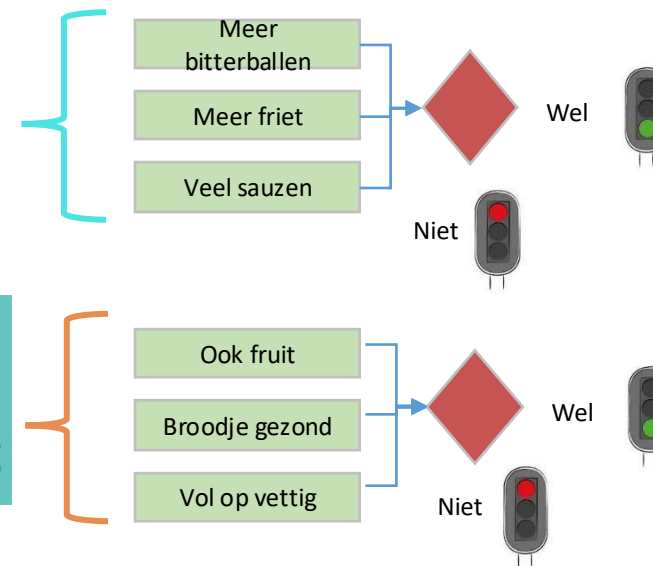


5 scenario's



2 acht je erg
waarschijnlijk en
werk je naar opties
uit.

Naar opties



In die scenario's,
drie opties
noemen.



Ad 1. Lijst van de opties. In volgorde
belangrijkheid. Met duidelijke onderbouwing.



Lijst van de opties. In volgorde belangrijkheid. Met duidelijke onderbouwing

Het boek geeft drie modellen die in deze fase gebruikt kunnen worden:

- Waarderingsmatrix
- Risk-Reward analyse
- MaBa analyse



Waarderingsmatrix

Wel iets om te doen. Zet drie opties naast mekaar en kies.

Het boek heeft een waarderingsmatrix met de volgende onderdelen:

- Haalbaar
- Acceptabel
- Bruikbaar
- Elders op het internet ga je deze vinden met als model naam de SFA matrix.

	Optie 1	Optie 2	Optie 3
Financieel haalbaar?	3	5	4
Organisatorisch uitvoerbaar?	2	4	3
Economisch verantwoord?	4	4	4
Technologisch haalbaar?	2	3	3
Sociaal verantwoord?	5	3	4
Juridisch zeker?	3	4	3
Ethisch verantwoord?	2	3	3

SFA Matrix				
Onderwerp	Weging	Optie 1	Optie 2	Optie 3
Suitability (voorbeelden)		38	40	56
Heeft een hoge toegevoegde waarde	5	2	4	4
Speelt in op trends	4	5	3	5
Heeft een passende concurrentiestrategie	4	2	2	4
Feasibility (voorbeelden)		45	50	54
Is praktisch haalbaar	5	2	4	3
Is financieel haalbaar	5	4	3	3
Kennis en kunde is aanwezig	3	3	3	3
Sluit aan op de visie van de ondernemer	3	2	2	5
Acceptability (voorbeelden)		23	26	31
Behaald het gestelde doel	4	2	2	4
Partners worden tevredengesteld	3	3	3	3
De omzetstromen zijn zeker	3	2	3	2
Resultaat		106	116	141



Voorbeeld tekst van een ander portfolio

Weging en Optie cijfers zijn slechts voorbeelden.

SFA-model

Het SFA-model van Johnson en Scholes biedt uitkomst om strategische keuzes te meten en tegen elkaar af te wegen. Bij dit model worden drie verschillende invalshoeken gebruikt zodat uiteindelijk de juiste strategische keuze gemaakt kan worden. De waarderingsfactoren die worden gebruikt zijn geschiktheid, uitvoerbaarheid, en aanvaardbaarheid. Hieronder is het model toegepast op de oplossingsrichtingen die voor de organisatie zijn geformuleerd.

Invalshoek	Weging	Optie 1	Optie 2	Optie 3
Geschiktheid	3	3	4	5
Lost het centrale probleem op?	2	3	5	4
Benut kansen en sterktes?	2	2	3	3
Minimaliseert bedreigingen en zwaktes?				
Uitvoerbaarheid				
Voldoende financiële middelen?	3	2	3	3
Is het organisatorisch haalbaar?	2	3	3	3
Is het economisch verantwoord?	3	2	3	3
Technologisch haalbaar?	1	2	4	4
Is het sociaal aanvaardbaar?	2	4	4	4
Is het juridisch haalbaar?	1	3	3	3
Is het ecologisch aanvaardbaar?	1	3	3	3
Aanvaardbaarheid				
Is het rendabel (winstgevend)?	3	4	5	4
Mate van financiële risico?	3	4	3	4
Geaccepteerd door stakeholders?	2	3	4	4
	Totaalscore	83	102	103

Figuur 10: SFA-model

Op basis van het SFA-model kan geconcludeerd worden dat oplossingsrichting 2 en 3 op dit moment het meest interessant zijn en uitgewerkt dienen te worden. Beide oplossingsrichtingen kunnen de organisatie op korte termijn veel opleveren. Oplossingsrichting 1 scoort op dit moment beduidend lager en zal daarom op korte termijn geen betekenis hebben maar wellicht in de toekomst van pas komen.



Hoe kan een tekst er dan uitzien?

De uitleg van de keuze kan sterker. Het doel grijpt terug naar je vraag.

11.1 Criteria van de keuze

Om de verschillende keuzemogelijkheden met elkaar te vergelijken heb ik gebruik gemaakt van onderstaande SFA-matrix. De verschillende keuzemogelijkheden worden als optie 1 t/m 4 opgegeven.

1. De mismatch van congestie en het vaarschema van Terbreggen Benelux.
2. De match tussen het Terbreggen Benelux netwerk en de congestie bij zee-terminals.
3. De mismatch tussen congestie en de hoge werkdruk binnen Terbreggen Benelux.
4. De match tussen het vaste vaarschema en de mogelijke groei van het Northsea Ports vaargebied.

Bij het opstellen van de weging heb ik gekeken naar de huidige strategie en visie van Terbreggen Benelux. Hierin is namelijk te zien waar Terbreggen Benelux waarde aan hecht. De weging is vervolgens geverifieerd in het MT overleg van 12 november.

	Weging	Optie 1	Optie 2	Optie 3	Optie 4
Suitability (geschiktheid)					
Benutten van kansen en sterktes	4	5	5	1	5
Minimaliseren van bedreigingen en zwaktes	4	5	2	5	3
Mate van antwoord op centraal probleem?	4	5	5	5	4
Feasibility (mogelijkheid)					
In hoeverre is het financieel haalbaar?	3	3	2	3	4
In hoeverre is het organisatorisch uitvoerbaar?	4	4	4	3	4
In hoeverre is het economisch verantwoord?	3	3	3	3	4
In hoeverre is het technisch haalbaar?	3	4	3	3	4
In hoeverre is het sociaal aanvaardbaar?	3	5	5	5	4
In hoeverre is het juridisch zeker?	1	5	5	5	5
In hoeverre is het ecologisch aanvaardbaar?	2	3	2	5	2
Acceptability (acceptatie)					
Te verwachten rendement?	3	5	2	4	4
Mate van risico?	4	5	5	2	4
Acceptatie bij belanghebbende?	4	5	5	5	4

Figuur 22. SFA-matrix keuzemogelijkheden.

Uitkomst SFA-matrix

Uit de matrix blijkt dat optie 1 het beste scoort bij alle factoren. Dit laat zien dat de invloed van congestie op het Northsea Ports vaargebied groot is en onderzocht moet worden. Optie 4 is ook een goede optie om te onderzoeken. Echter, kan optie 1 de mogelijke groei van de afdeling (optie 4) in gevaar brengen. Hierdoor heeft optie 1 meer urgentie.

Score	Optie 1	Optie 2	Optie 3	Optie 4
Suitability	100%	80%	73%	80%
Feasibility	77%	69%	77%	77%
Acceptability	100%	80%	73%	80%
Totale score	88%	74%	75%	78%

11.2 Keuze van een optie

Ik heb voor optie 1 'Het gevaar van congestie bij zee-terminals op het vaste vaarschema van Terbreggen Benelux' gekozen. Ik heb voor optie 1 gekozen omdat:

- Uit de SFA-matrix blijkt dat optie 1 de meeste urgentie heeft.
- Optie 1 invloed heeft op 3 belangrijke stakeholders van de dienst van Terbreggen Benelux (Tabel 4, Hoofdstuk 10.3).
- Deze optie aansluit op mijn bevinding in de Zoeklicht fase (Hoofdstuk 7.2).
- Congestie een bedreiging is voor de corebusiness van Terbreggen Benelux.
- Congestie de mogelijke groei van de afdeling tegen kan werken.

11.2.1 Impact van de keuze op Terbreggen Benelux Northsea Ports

De strategie van Terbreggen Benelux is om een goede dienst te leveren aan de klant. In het Northsea Ports vaargebied doet Terbreggen Benelux dit door een vast vaarschema te leveren.

Terbreggen Benelux levert geen goede dienst als een schip niet op tijd bij de klant arriveert. Dit kan er voor zorgen dat de klanten ontevreden worden over de dienst en vervolgens naar een concurrent vertrekken. Wanneer Terbreggen Benelux niets doet aan de huidige strategie is het dus mogelijk dat de dienst van Terbreggen Benelux niet meer betrouwbaar is voor de klant en hierdoor de relevantie van de dienst minder wordt/verdwijnt.

Je kunt dus concluderen dat congestie het bestaansrecht van Terbreggen Benelux in het Northsea Ports vaargebied in gevaar kan brengen. Hiernaast kan congestie de mogelijke groei van de Northsea Ports dienst tegenwerken.

Uit de confrontatiematrix blijkt dat deze 'mismatch' moet worden aangevallen (Hoofdstuk 10.3, figuur 21).

Dit houdt in dat er onderzocht moet worden of er andere mogelijkheden zijn om een goede dienst te leveren aan de klanten in het Northsea Ports vaargebied.

11.2.2 Het doel van de keuze

Het doel van deze keuze is om een manier te vinden waardoor de dienst van Terbreggen Benelux betrouwbaar en relevant blijft voor de klanten in het Northsea Ports vaargebied.



In Class Assignment

SFA model in concept maken

Stap 1. Haal de excel op of maakt die zelf.

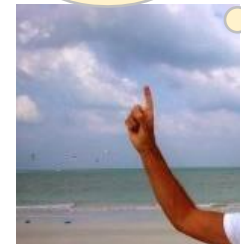
Stap 2. Zet de invalshoeken de kolom

Stap 3. Bepaal welke weging je ziet dat voor de firma waar je werkt belangrijk is. En wat belangrijk is, heeft een relatie tussen wat een optie nodig heeft en hoe de mensen die er over besluiten daar dan over denken.

Stap 4. Onderbouw je cijfers die je per optie zet.

Stap 5. Tel op en weet wat de optie die je zou moeten/willen voorstellen is. Die met de meeste punten.

Soms is een cijfer
zetten wat 'natte
vinger werk'.





Doe nu even. Neem een 45 minuten om dit te maken

En stop die in je portfolio!



2 Invalshoek bepaal je zelf. Maar gebruik vooral wat je al kan vinden elders of in dit model

3 Weging is het cijfer dat je geeft aan het belang voor de besluitvormers. Dus kijk je naar de stakeholders.
Voorbeeld: 'Voldoende financiële middelen' > als je strategie veel geld nodig heeft, krijgt dit een zware weging.

4 De cijfers in de Opties., die maakt je in een ideaal geval in gesprek met het management team. Lukt dat niet, maak ze zelf, maar laat me wel je weten, laat me lezen wat je overwegingen waren.



45 min

Invalshoek	Weging	Optie 1	Optie 2	Optie 3
Geschiktheid	3	3	4	5
Lost het centrale probleem op?	2	3	5	4
Benut kansen en sterktes?	2	2	3	3
Minimaliseert bedreigingen en zwaktes?				
Uitvoerbaarheid				
Voldoende financiële middelen?	3	2	3	3
Is het organisatorisch haalbaar?	2	3	3	3
Is het economisch verantwoord?	3	2	3	3
Technogisch haalbaar?	1	2	4	4
Is het sociaal aanvaardbaar?	2	4	4	4
Is het juridisch haalbaar?	1	3	3	3
Is het ecologisch aanvaardbaar?	1	3	3	3
Aanvaardbaarheid				
Is het rendabel (winstgevend)?	3	4	5	4
Mate van financiële risico?	3	4	3	4
Geaccepteerd door stakeholders?	2	3	4	4
Totaalscore		83	102	103

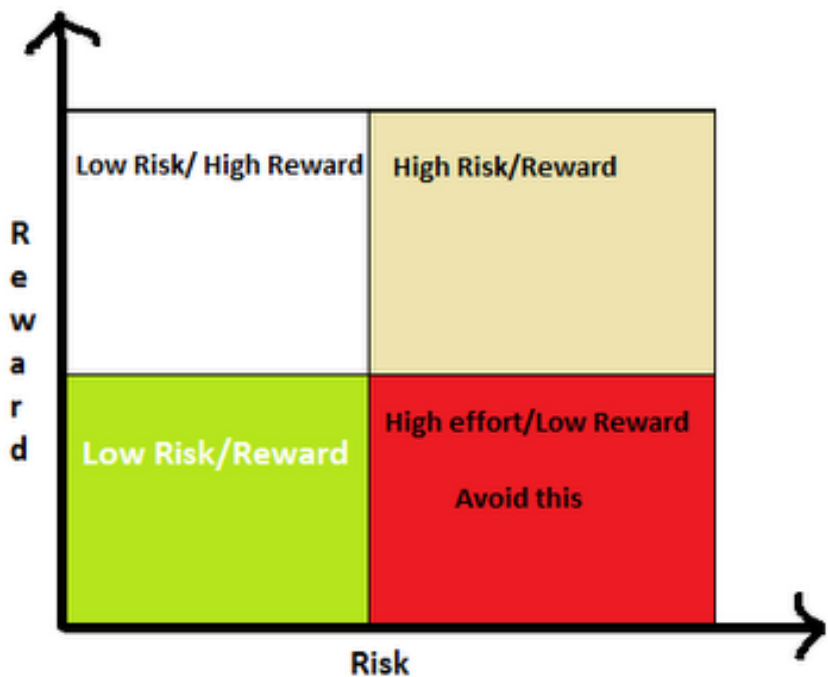
Figuur 10: SFA-model

5



Andere plaatjes om het weer te geven

..... Maar ik zou zeggen, probeer het niet te gedetailleerd te maken...



5x5 RISK MATRIX

		SEVERITY →				
		1	2	3	4	5
LIKELIHOOD ↓	1	LOW 1	LOW 2	LOW 3	MEDIUM 4	MEDIUM 5
	2	LOW 2	MEDIUM 4	MEDIUM 6	HIGH 8	HIGH 10
	3	LOW 3	MEDIUM 6	HIGH 9	HIGH 12	EXTREME 15
	4	MEDIUM 4	HIGH 8	HIGH 12	HIGH 16	EXTREME 20
	5	MEDIUM 5	HIGH 10	EXTREME 15	EXTREME 20	EXTREME 25

RISK ASSESSMENT MATRIX

		LOW	MEDIUM	HIGH	EXTREME
		0 - ACCEPTABLE OK TO PROCEED	1 - ALARP (as low as reasonably practicable) TAKE MITIGATION EFFORTS	2 - GENERALLY UNACCEPTABLE SEEK SUPPORT	3 - INTOLERABLE PLACE EVENT ON HOLD
		SEVERITY			
		ACCEPTABLE LITTLE TO NO EFFECT ON EVENT	TOLERABLE EFFECTS ARE FELT, BUT NOT CRITICAL TO OUTCOME	UNDESIRABLE SERIOUS IMPACT TO THE COURSE OF ACTION AND OUTCOME	INTOLERABLE COULD RESULT IN DISASTER
LIKELIHOOD	IMPROBABLE RISK IS UNLIKELY TO OCCUR	LOW - 1 -	MEDIUM - 4 -	MEDIUM - 6 -	HIGH - 10 -
	POSSIBLE RISK WILL LIKELY OCCUR	LOW - 2 -	MEDIUM - 5 -	HIGH - 8 -	EXTREME - 11 -
	PROBABLE RISK WILL OCCUR	MEDIUM - 3 -	HIGH - 7 -	HIGH - 9 -	EXTREME - 12 -



In Class Assignment

Plot je keuze in een Risk vs Reward plaat

Stap 1. Neem je keuzes die kwamen uit je SWOT.

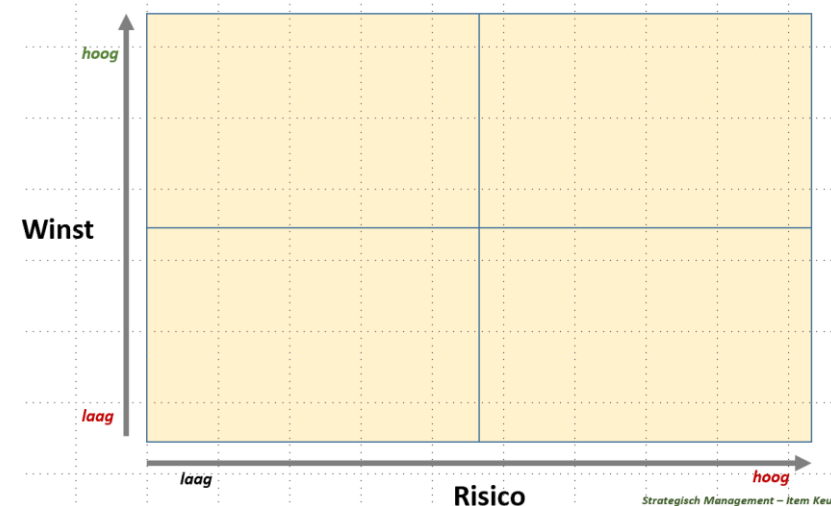
Stap 2. Zet achter iedere keuze hoe groot het risico is en de winst kans.

Stap 3. Plot die in een van de vier vlakken.

Stap 4. Analyseer of je overall wat hebt staan, of niet en wat je daarvan vindt. En of dat bij de firma past.

Waar plot jij jouw advies in?

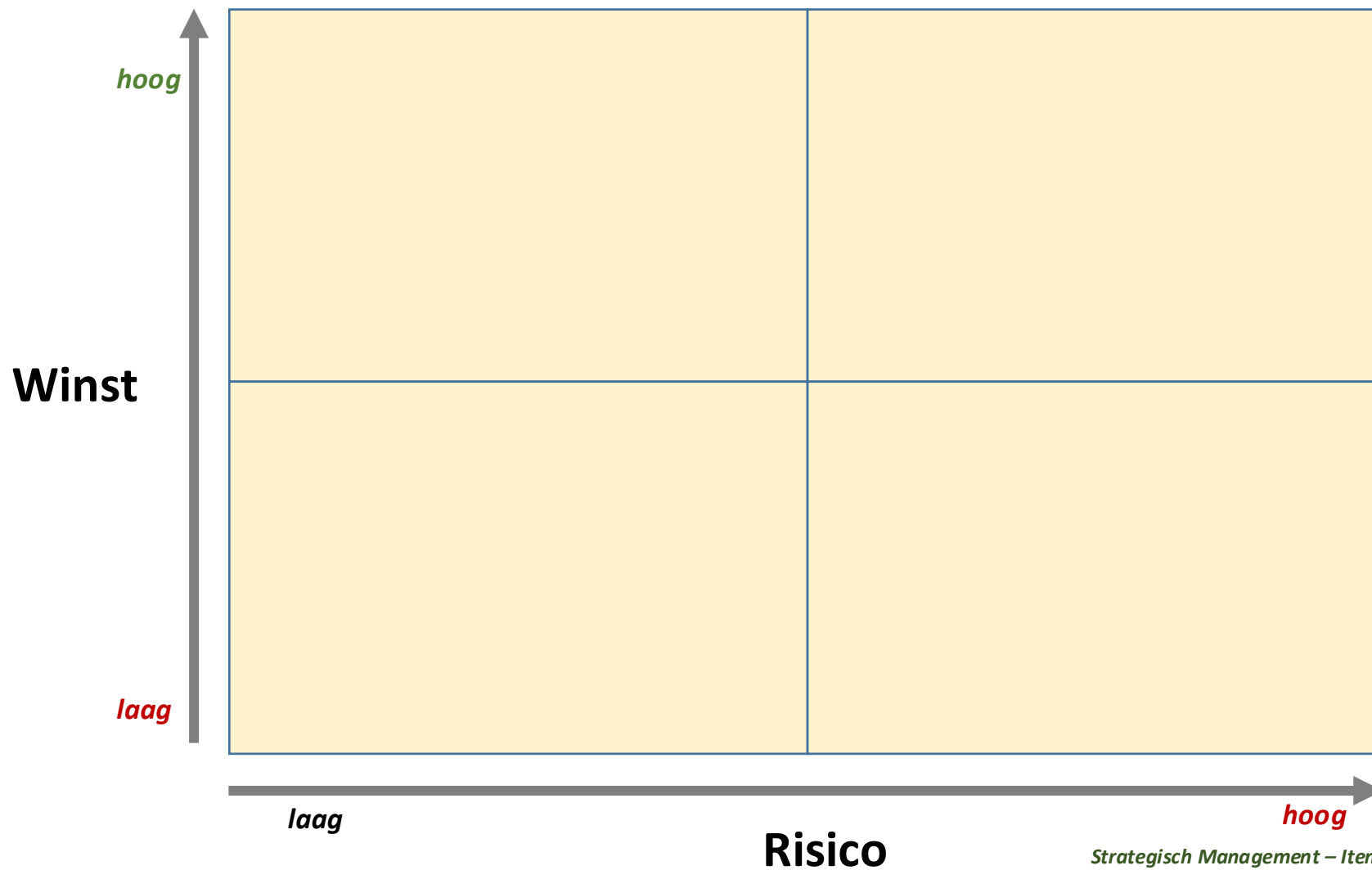
Eerst eens neutraal invullen, daarna er met een bril naar kijken





Waar plot jij jouw advies in?

Eerst eens neutraal invullen, daarna er met een bril naar kijken





Waar plot jij jouw advies in?

Eerst eens neutraal invullen, daarna er met een bril naar kijken





Waar plot jij jouw advies in?

Eerst eens neutraal invullen, daarna er met een bril naar kijken



In Class Assignment

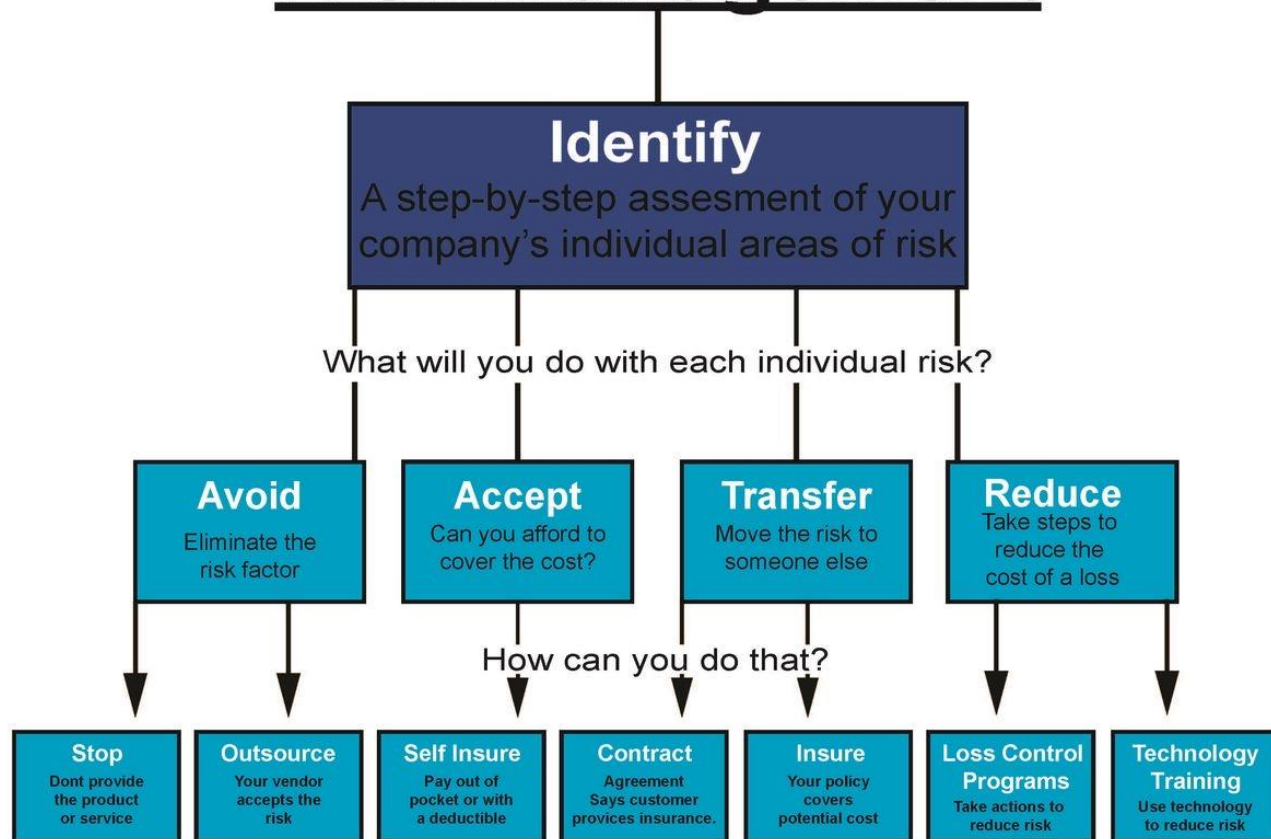




En bij een kern centrale wil je het risico goed managen.

.. Vele methodes daarvoor, hieronder een generieke plaat

Risk Management

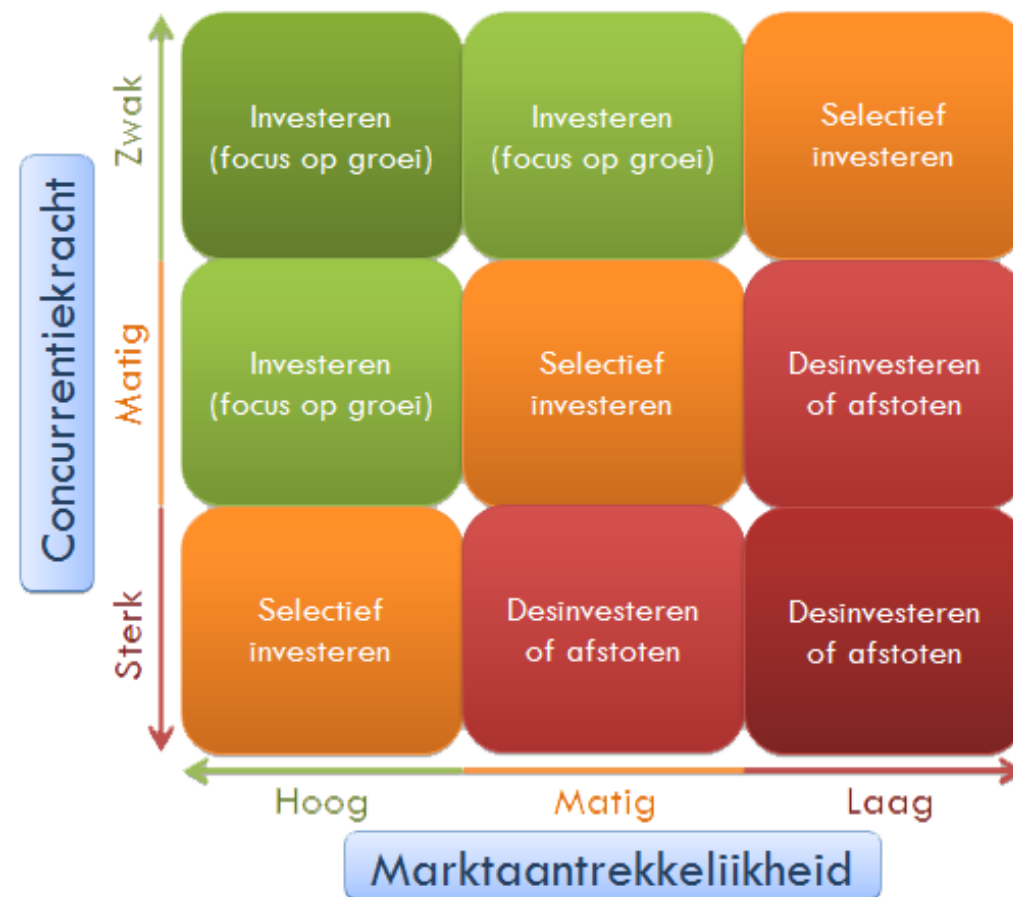




MaBa analyse

even naar iemand anders luisteren die het uitlegt, slide hierna.

Tekst hier niet nodig, luister even het filmpje dat hierna komt.





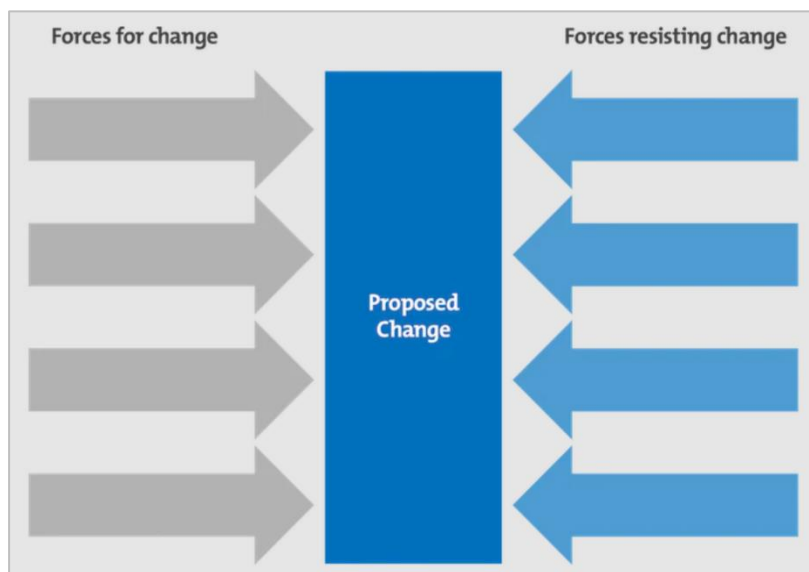
Film

9min

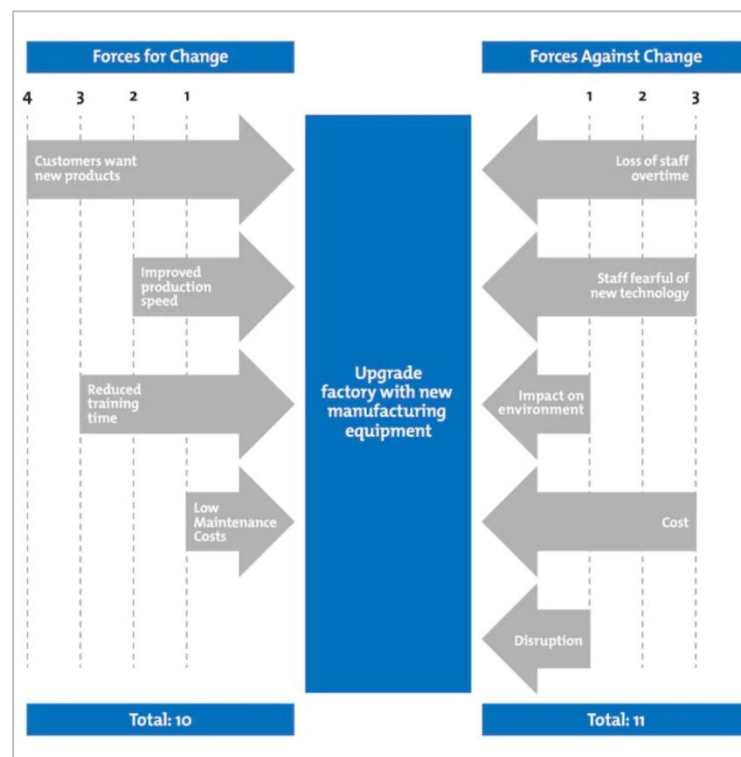


Niet in boek, wel aardig: Force Field Analysis

Voor als je op zeker wil spelen in het besluit..



Op een leeg vel, schets je twee krachten die voor zijn of tegen.



Vul ze in met argumenten en een cijfer, hoe sterk ze zijn (bv de kracht in een overleg/besluitvorming)

En het hoogste cijfer wint.



Ad 2. Inzicht in wanneer te wisselen tussen scenario's en opties.



Inzicht in wanneer te wisselen tussen scenario's en opties tja... dit schrijft het boek, RR heeft er niet veel mee

Dit is wat ik denk dat de schrijvers bedoelen

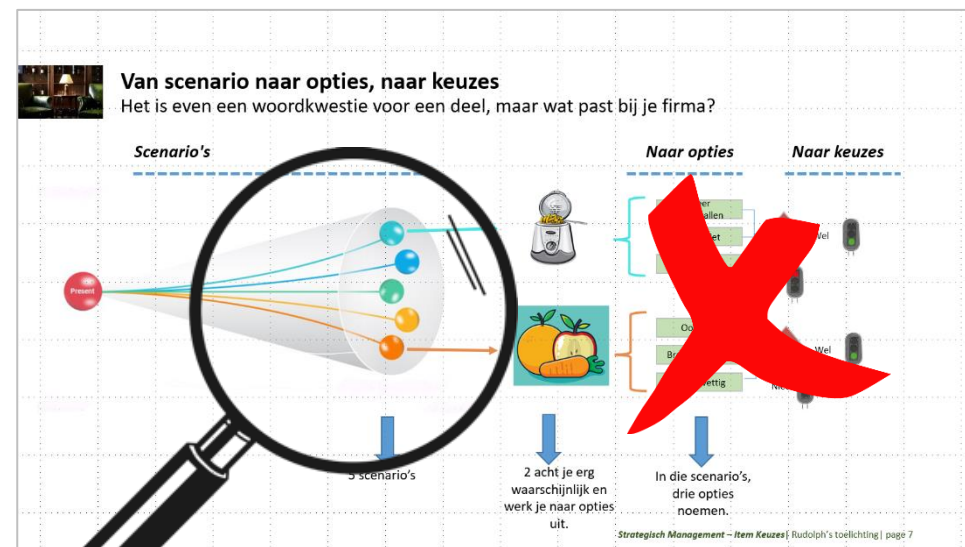
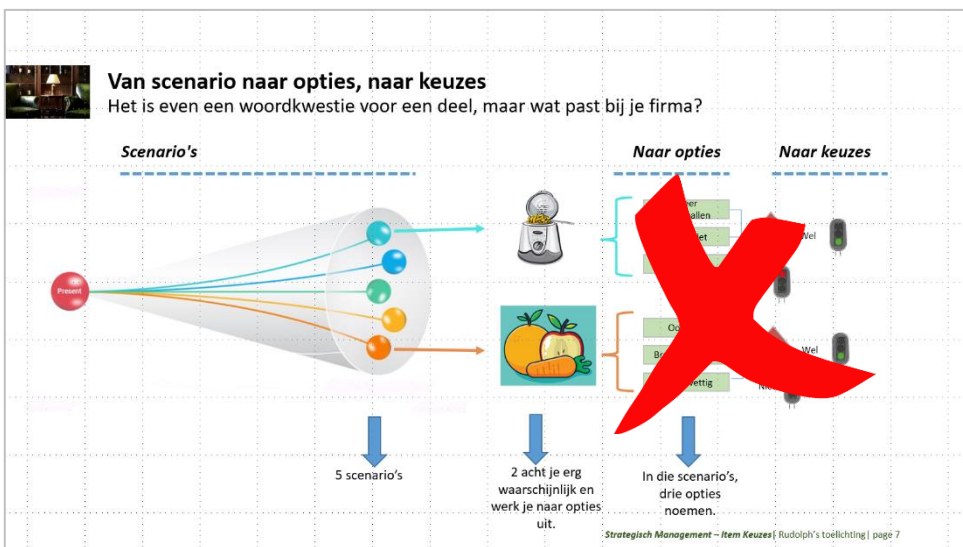
Binnen scenario's maak je opties.

- Voorbeeld: de frietzaak ziet twee scenario's: scenario a) men gaat meer comfort food willen eten, of b) men wil meer gezond eten.
- Dan opties zijn:
- Scenario A: opties worden of 1) meer andere producten die in het frituur kunnen gebakken worden, of 2) meer patat geven, of 3) meer sauzen voorzien.
- Scenario B: hierbinnen kunnen er opties zijn als 1) salades gaan leveren, 2) helemaal stoppen met vette producten, 3) niet mee gaan met gezond, juist de inzet vol zetten op vet en alleen in nacht open zijn voor café gangers.



Wanneer te wisselen tussen scenario's en opties

Zo zou RR er over denken



De opties en scenario's blijken niet te werken...

Of de markt werkt niet mee, of je organisatie ging niet meer,

Of je aandeelhouders willen het niet...



Dan ga je terug naar de tekentafel en kijkt nog eens naar de scenario's



McDonalds had deze swot, ging toen twee scenario's in: Gezond en ontbijt

Sterktes

- Bekend merk
- Snelheid bedienen
- Locatie

Zwaktes

- Ongezond imago
- Duur
- Weinig keuze

Kansen

- Ontbijt verkopen
- Salades
- Gezonde drankjes

Bedreigingen

- Duurzaamheid trend
- Vergrijzing bevolking
- Onveiligheid



Kansen gebruikt, daardoor meer omzet



Ontbijt doet McDonald goed

21 OKT 2016



OAK BROOK (AFN) - Het 'all day breakfast' van McDonald's in de Verenigde Staten is nog altijd een succesnummer voor de fastfoodketen. Geholpen door de koffie en wafels die klokje rond verkrijgbaar zijn, wist McDonald's de omzetverwachtingen te overtreffen. Ook verkoopplussen in het Verenigd Koninkrijk en Canada droegen bij aan dat succes.

Evengoed vielen de opbrengsten van de keten 3 procent lager uit dan een jaar eerder. Maar McDonald's wees er daarbij op

8,8 % meer omzet en 7,6 % meer gasten door ontbijt service

fd. Mijn nieuws Laatste nieuws

Van fast food naar vers food

Na de verbouwing van de 246 restaurants, heeft bijna de helft een nieuw assortiment aan producten niet meer van de standaard fast food vers bereid. Over een jaar moet dat in alle restaurants het geval zijn.

...n beetje luxer door de bediening aan tafel, ...g restaurants, uit te breiden naar vijftig ... Maestro-burger is een antwoord van ...s die veel andere restaurants tegenwoordig

...nieuwingen bij elkaar gebracht. Ze zijn aangevuld met een nieuwe saladebar en McCafé, die al voor extra omzet zorgen. Het restaurant in Hoorn is een plek waar mensen speciaal naartoe gaan, aldus Steijaert. 'Daar zie je nieuwe gasten en op andere tijdstippen: niet op de klassieke vrijdag- of zaterdagavond.'

De omzet van McDonald's kreeg verder een zetje door uitbreiding van de ontbijtservice, die al goed is voor 3,2% van de omzet. Mede door een succesvolle verkoopactie in december was de omzet 8,8% hoger dan een jaar eerder en kwamen er 7,6% meer gasten. 'Die gasten- en omzetgroei zien we zich in de eerste maanden van dit jaar doorzetten', zegt Steijaert.

Sterktes <ul style="list-style-type: none"> Bekend merk Snelheid bedienen Locatie 	Zwaktes <ul style="list-style-type: none"> Ongezond imago Duur Weinig keuze
Kansen <ul style="list-style-type: none"> Ontbijt verkopen Salades Gezonde drankjes 	Bedreigingen <ul style="list-style-type: none"> Duurzaamheid trend Vergrijzing bevolking Onveiligheid



En anno 2022? Een ander scenario hadden ze mee moeten nemen. Bezorgen + klantenkaart

Toch bezorgen

Om meer klanten te trekken, kwam er in Nederland een snelgroeiende dienst bij: maaltijden thuisbezorgen. Dat klinkt misschien ouderwets, maar bij McDonald's was lange tijd enige argwaan tegen burgers bezorgen. Het bedrijf had **naar eigen zeggen** zorgen over de juiste temperatuur van de maaltijden en de juiste service voor gasten.

Tijdens de coronacrisis is het bedrijf toch overstag gegaan. Ongeveer de helft van de 254 restaurants in Nederland biedt de bezorgservice nu aan, laat een woordvoerder van het bedrijf weten. McDonald's werkt daarbij samen met Thuisbezorgd en Uber Eats. Zo werden in november, te midden van de tweede coronagolf, zo'n 60.000 bestellingen per week bezorgd.

Loyaliteit

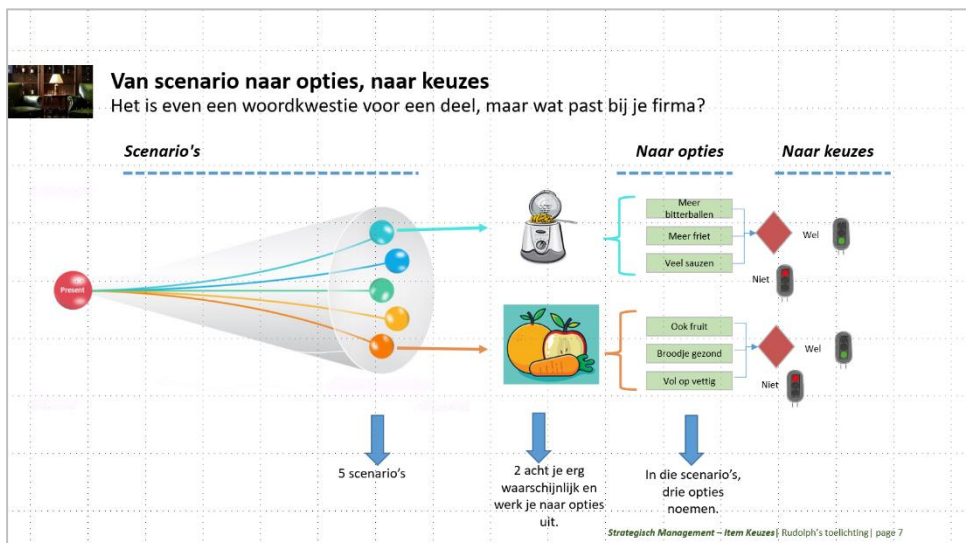
Om die lijn verder door te trekken, wil de fastfoodketen wereldwijd verder digitaliseren. Die plannen werden onderbroken door de coronacrisis, maar zullen nu het bedrijf groeit weer op stoom komen, **zo beloofde** topman Chris Kempczinski bij de kwartaalcijfers. Een mobiele app had McDonald's al een tijdje, maar daar komt binnenkort een zogeheten loyaliteitsprogramma bij.

Dit programma, genaamd MyMcDonald's Rewards, wordt momenteel getest in de VS en Duitsland en moet vervolgens ook naar Nederland komen. Het doel ervan: rijen bij restaurants verkorten en klanten lokken met persoonlijke aanbiedingen.

Volgens Cor Molenaar, hoogleraar e-marketing aan de Rotterdam School of Management, wil McDonald's naast de traditionele impulsaankopen zo producten gaan aanbieden op basis van klantprofielen. "Er komen steeds minder mensen in de steden en dat is een probleem voor fastfoodketen en lunchrestaurants. Dat vraagt om nieuwe concepten."



Ad 3. Hoofdlijnen van de gekozen strategie.



- Welke koos je?
- En heb je daar een elevator pitch voor?



Ad 4. Strategisch plan met strategische speerpunten en doelstellingen.



Het Cynefin framework

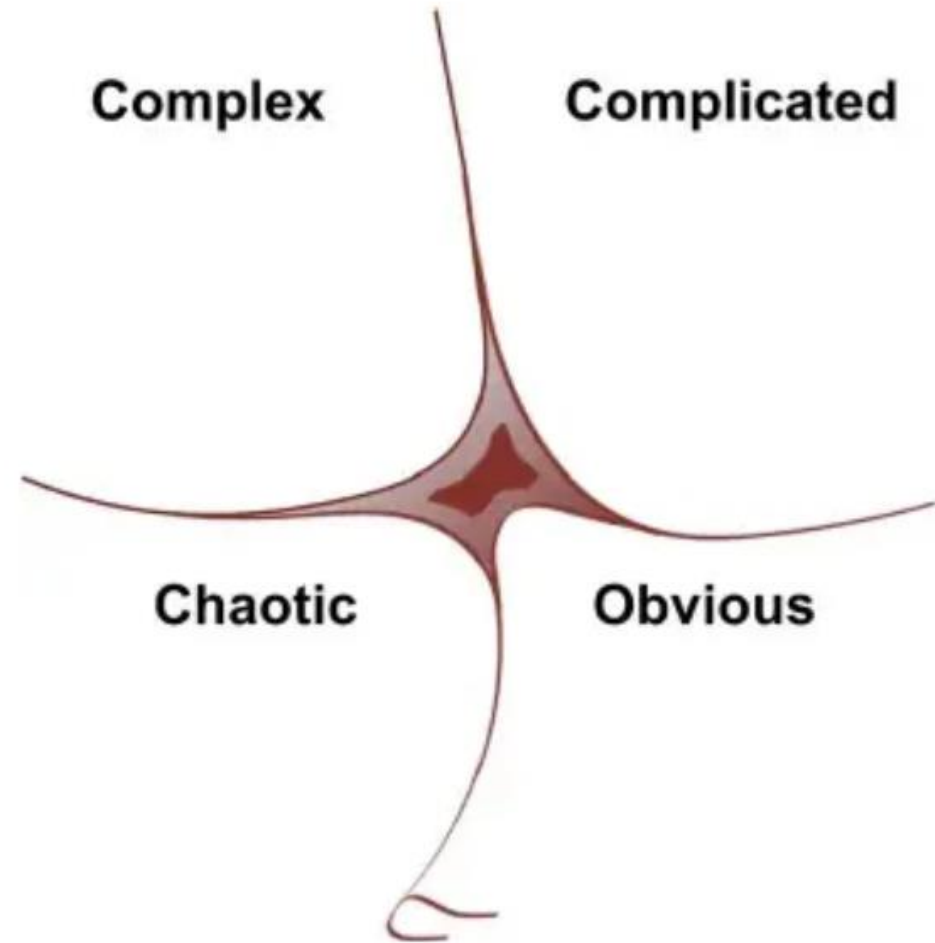
Het Cynefin-raamwerk kan worden gebruikt om de onzekerheid van de huidige moderne wereld aan te pakken.

De praktijken kunnen worden gebruikt als aanvulling op traditionele benaderingen van strategie en besluitvorming.

(bijvoorbeeld bij programma- en portfoliobeheer.)

Het biedt een meer alomvattende aanpak, een analoge aanpak die wat denkwerk en minder cijferwerk nodig heeft, die de behoeften van het management in een steeds onzekerdere wereld weerspiegelt.

Want hoe en wanneer en met wie besluit je en voer je uit?



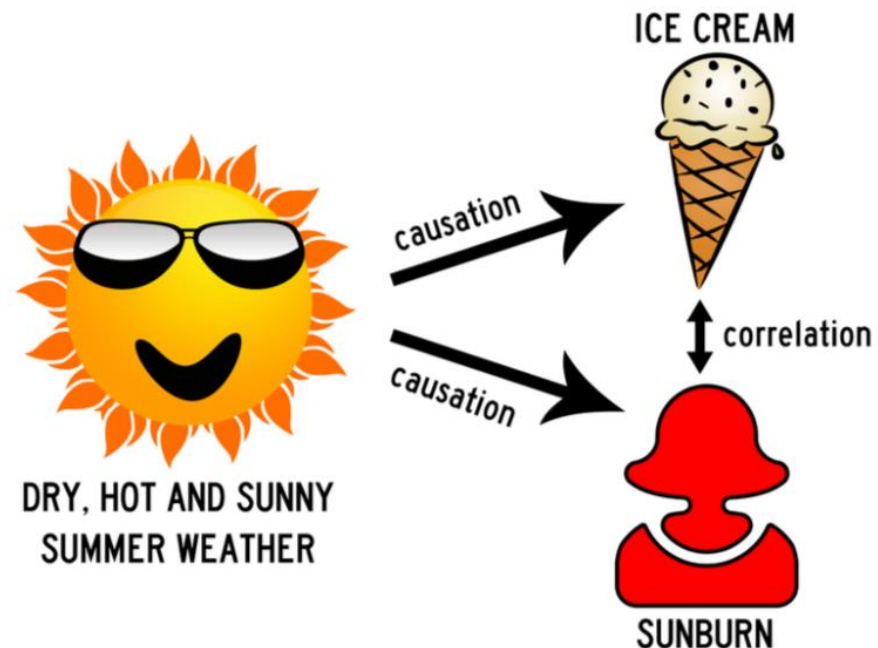


De beperkingen van rationaliteit

Niet alles heeft een logische Oorzaak en dan Gevolg. Wel eens met kinderen gesproken?

Als we met een probleem worden geconfronteerd, gaan we ervan uit dat we alleen de opties hoeven uit te werken, er een te selecteren en vervolgens uit te voeren. Dit veronderstelt dat causaliteit bepaalbaar is en dat we daarom een geldige manier hebben om opties te elimineren.

Met causaliteit bedoelen we dat we oorzaak en gevolg kunnen relateren; als we een bepaalde actie ondernemen, weten we wat het effect zal zijn – of gegeven een effect, kunnen we bepalen wat het heeft veroorzaakt. Dit is niet altijd het geval en we moeten erkennen dat er systemen zijn waarin we oorzaak en gevolg kunnen bepalen en systemen waarin we dat niet kunnen. We noemen het eerste geordend en het latere ongeordend



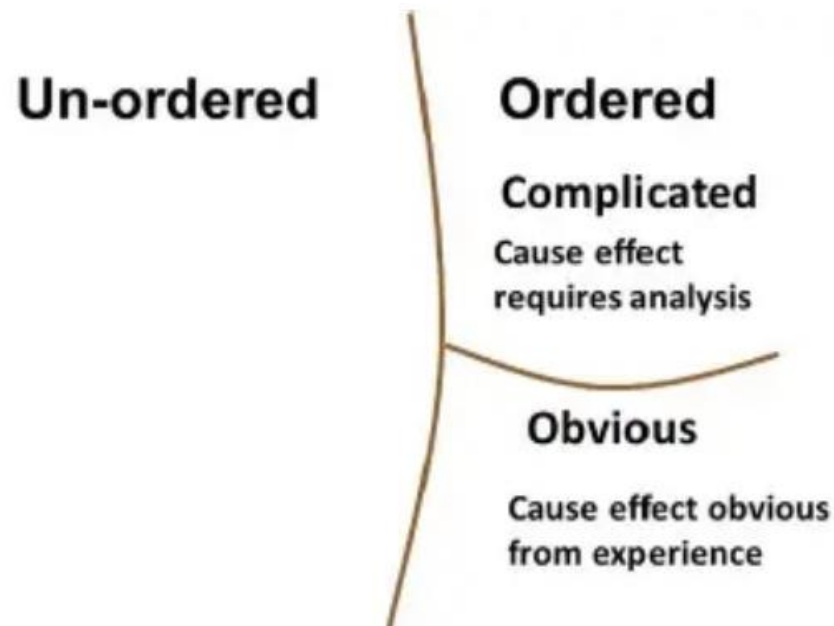
Belangrijk!
Causaliteit en
correlatie. Ken
het verschil!





Het Cynefin framework

Een methode om de wereld of je probleem een eerste indeling te geven



De wereld, de situatie van jouw organisatie en industrie, of je voorstellen kan je indelen.

Of Un-Ordered

Is je voorstel iets dat 'niet geordend' is, kan je het niet in gewone simpele stappen in een project plan zetten?

Voorbeeld: docent die jouw wil leren wat strategie denken is.

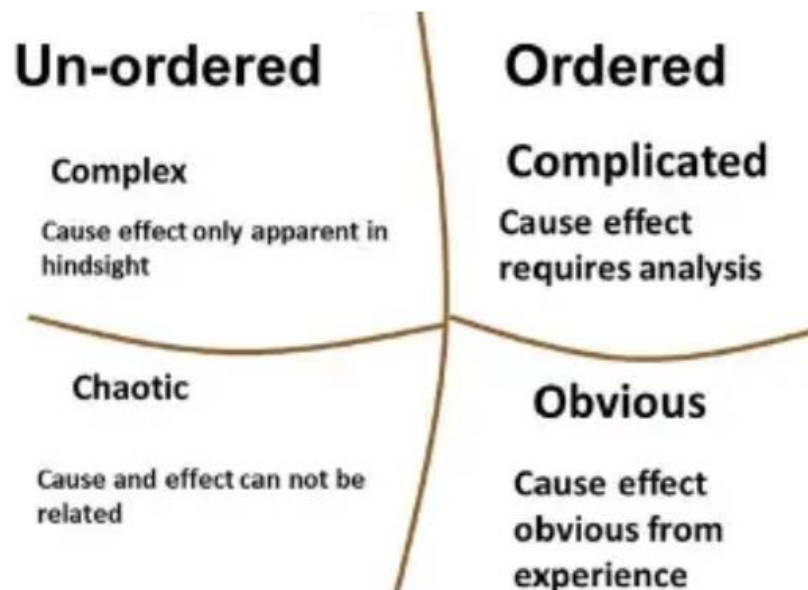
Of Ordered?

En dan kan het nog 'Complicated/Moeilijk' zijn: we willen naar de maan, hoe pakken we dat aan?

Of 'Obvious/Simpel': Er is brand, heb een blus apparaat in de hoek van de kamer, die pak ik en blus de brand. (Kerst bij Rudolph)



Un-Ordered Complex of Chaotisch



Complex

Er is geen duidelijk verband tussen Oorzaak en Gevolg. Zoals lesgeven. Dat ik huiswerk als suggestie geef, wil niet zeggen dat studenten het lezen of dat ze het begrijpen. Als ze het begrijpen kan ik achteraf wel analyseren of dat komt omdat ze het gelezen hebben, of omdat ze het al wisten door hun werk.

Chaotisch

Dan is er geen enkele relatie te leggen tussen Oorzaak en Gevolg.

(veel gesprekken die je soms hebt met je leidinggevend...)

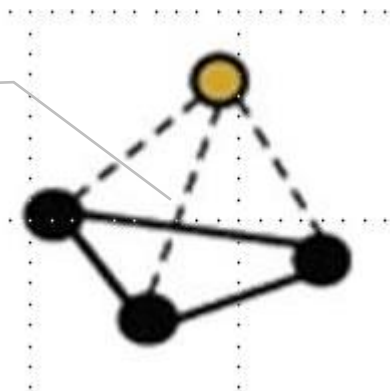


Let op de lijntjes.

..hier moeten we even lang bij stilstaan. RR heeft altijd haast, even rust nu!

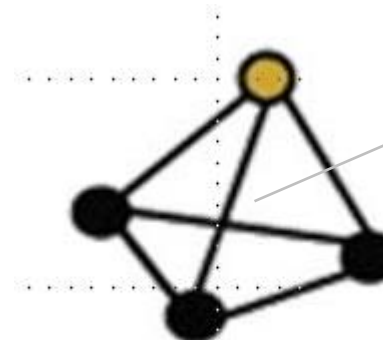
Is het **Complex**,

... dan is er een Oorzaak, maar die geeft **geen duidelijk lijn** met Gevolgen. Die gevolgen kunnen er veel zijn en onderling gezet.



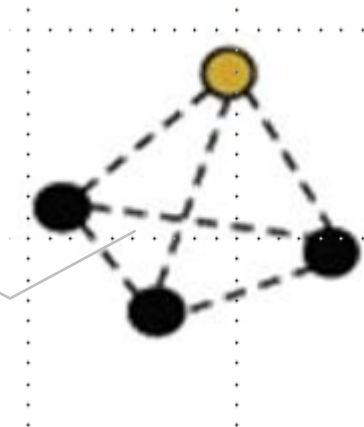
Is het **Gecompliceerd**,

... dan zijn er **veel vast** lijntjes.



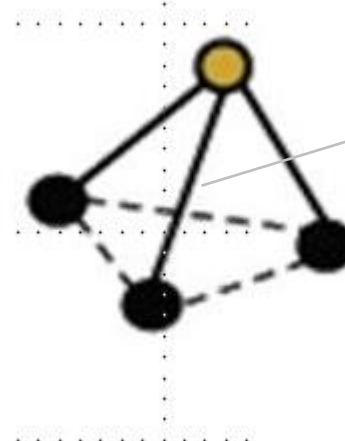
Is het **Chaotisch**,

... dan zijn er **vele onduidelijke lijntjes**, maar die zijn niet duidelijk.



Is het **Simpel**,

... dan is er **1 vaste, duidelijk relatie**, een duidelijk lijntje tussen Oorzaak en Gevolg





PAUZE



Groeps gesprek



En wat brengt je dit inzicht dan?

Neem je uitdaging, plot in vier vakken en zie wat een suggestie van denkrichting is

Is het **Complex**

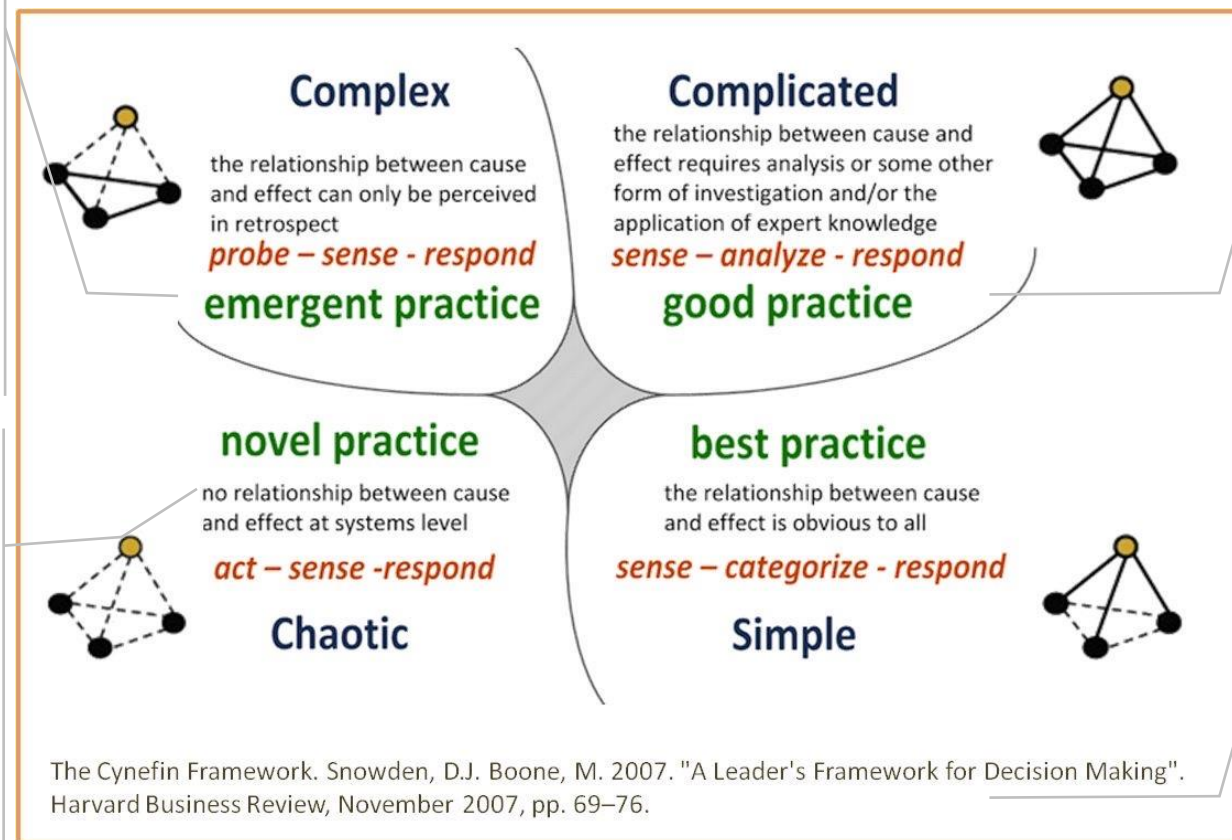
Dan zet je acties in die je doorlopend evalueert en bijstelt.

Je hebt het vraagstuk zinnig gemaakt, geanalyseerd en je reageert redelijk snel, *steeds weer opnieuw*.

Is het **Chaotisch**

Dan heb je dit nog nooit eerder gezien deze situatie. Zet je acties in die...

Je hebt het vraagstuk zinnig gemaakt, acties uitgezet *en blijft* in de plan, doe, act, evaluate modes.



Is het **Gecompliceerd**,

dan zet je acties in waarvan je weet, vooraf, dat die tot goede resultaten zullen leiden.

Je hebt het vraagstuk zinnig gemaakt, geanalyseerd en je reageert redelijk snel

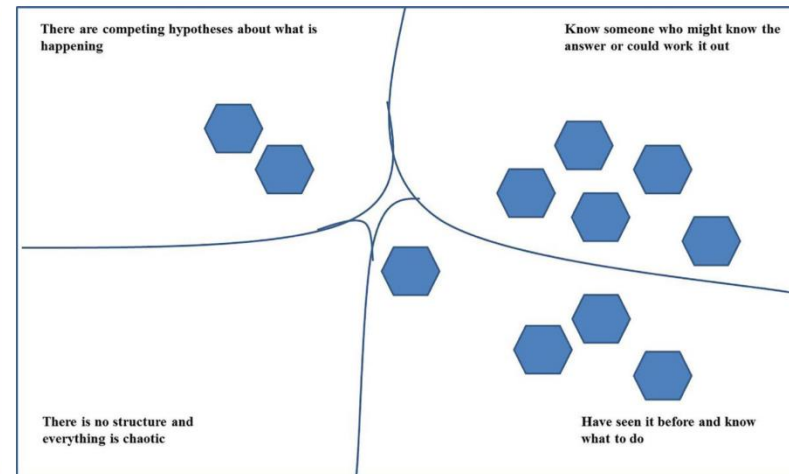
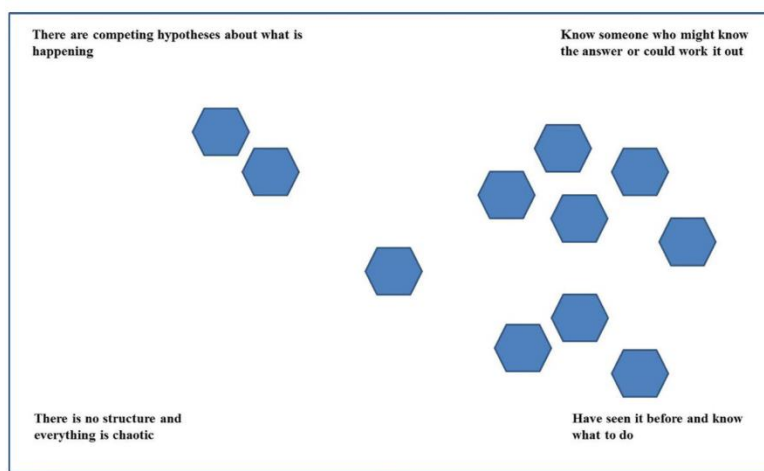
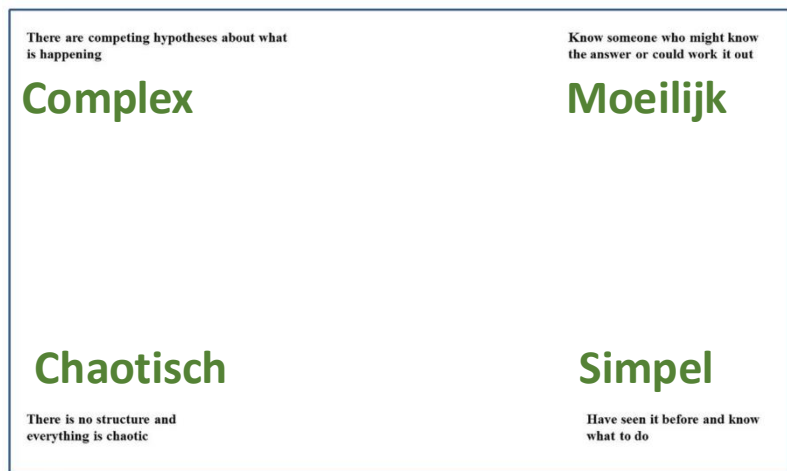
Is het **Simpel**,

Dan zet je acties in die al eerder eens zijn gedaan. Brand, dat blus je met water. Of met zand als het de BBQ is.

Je hebt het vraagstuk zinnig gemaakt, in een categorie gedaan (vuur van papier of olie?) en neemt actie direct

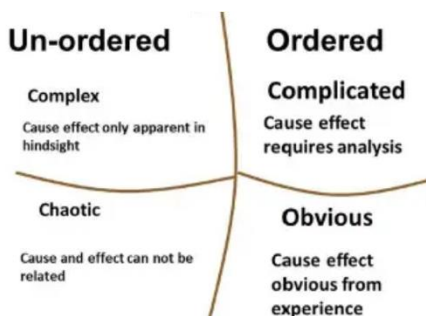


Welke stappen kan je nemen om de analyse te doen?



Neem een leeg blad en zet in de hoeken de situatie.

Plot je adviezen erop. In welke situatie gaat jouw advies raken?

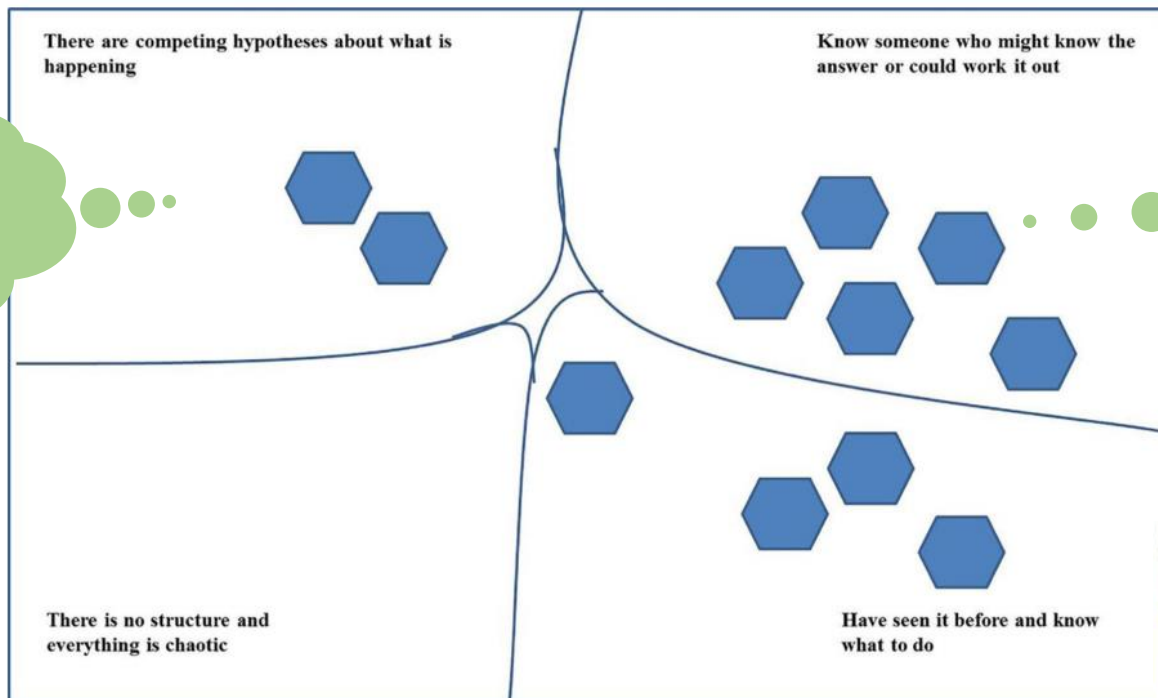


Is er brand en heb je advies? = **Simpel**
 Is het probleem bekend = **Moeilijk**
 Is het ingewikkeld? = **Complex**
 Is er geen touw aan vast te knopen hoe verder? = **Chaotisch**.



Ziet je eind plaat er zo uit?

Dan lijkt je strategische advies beheerbaar uit te voeren te zijn denk ik



2 zaken die Complex zijn: huur Rudolph in!

5 dingen die Moeilijk zijn: heb je consultants nodig?

4 dingen die simpel zijn: de quick wins

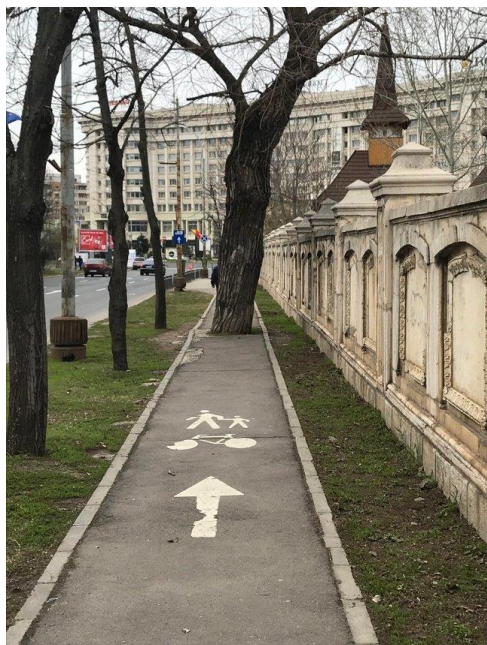




Rest zijn bijlages



Keuze criteria: welke in jouw firma?



Zaken die niet te verzetten zijn? Zoals de financiën.



Is het wel iets nieuws?



Schermt iemand wat (verkeerd) af?



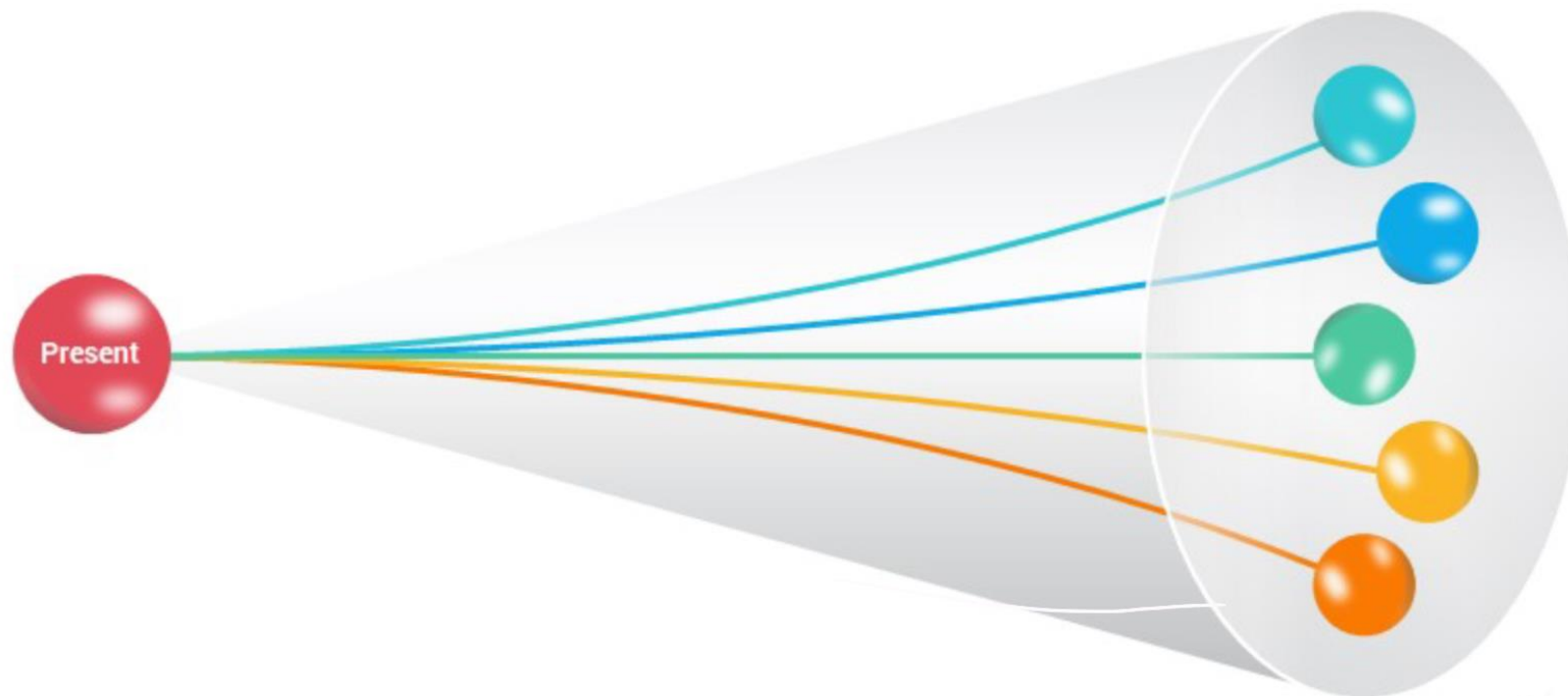
lift voor schepen met kolen... kolenmijn dicht toen lift af was

Zaken die te maken hebben met termijn waarop je kijkt en hoe dat samenhangt met andere zaken



Wat is scenario analyse

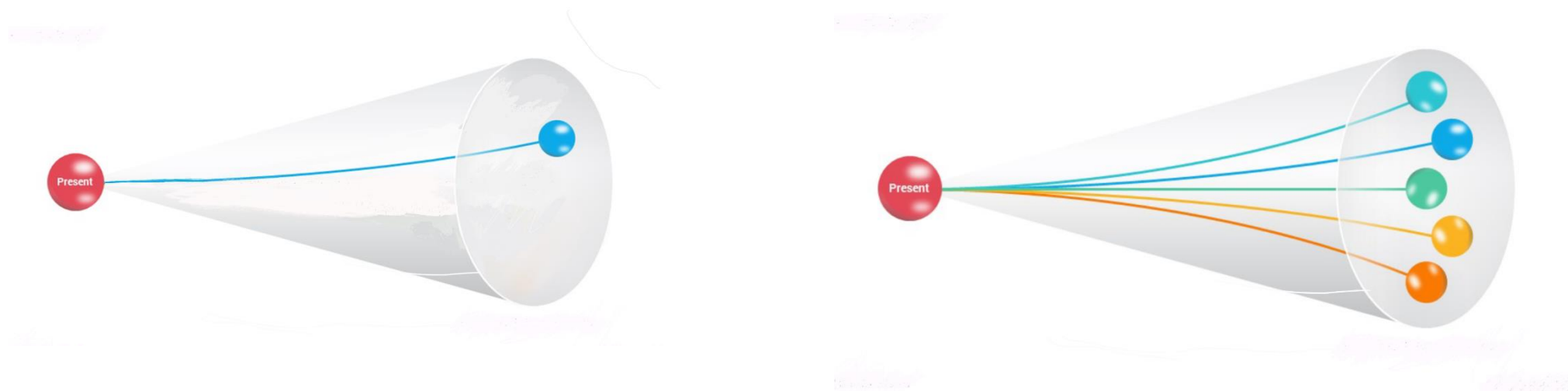
Van hier naar daar op verschillende wegen





1. Hoeveelheid. Doe je aan 'single point forecasting of meer?

Die hangen af van je industrie en zijn dynamiek en jouw firma positie



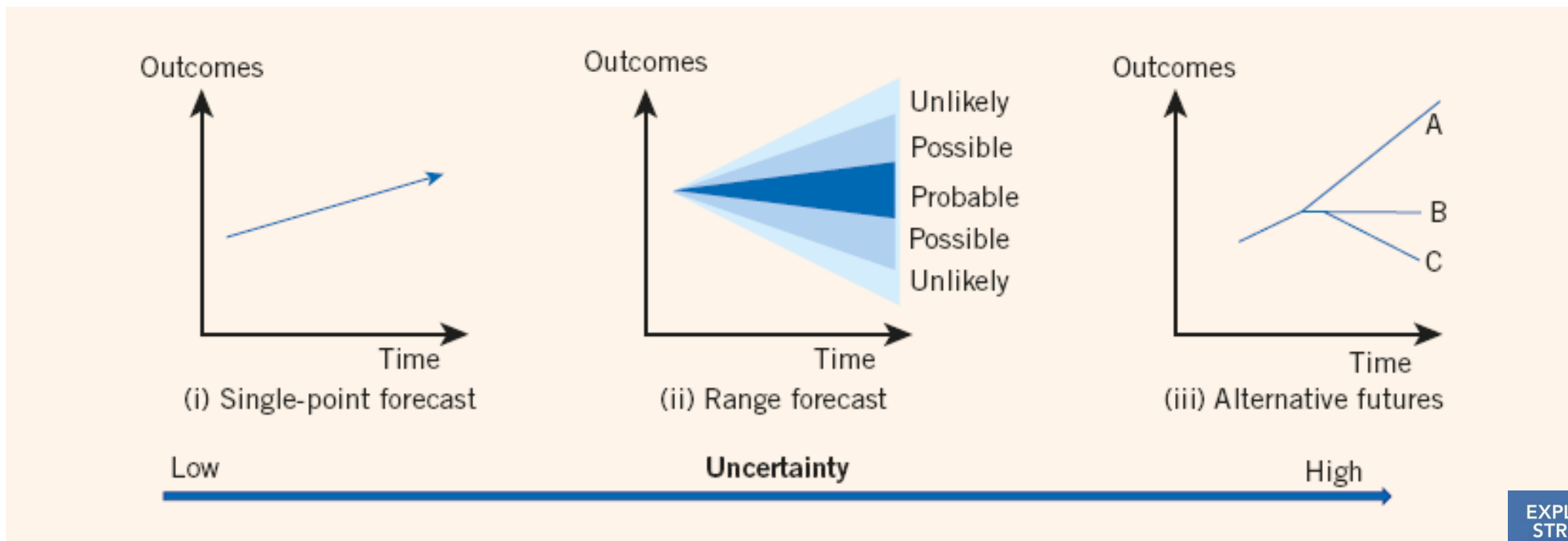
1

Kies een eerste idee van het aantal.
(een docent wil minimaal 3 zien, maar
je firma mogelijk iets anders.)

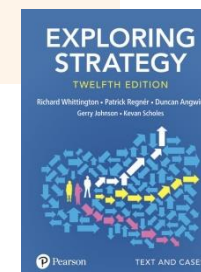


Toelichting: je richt je op 1 toekomst, op waaier van potentials, of alternatieven.

De aanpak die je kiest zou ik laten hangen van de besluitvorming hierna



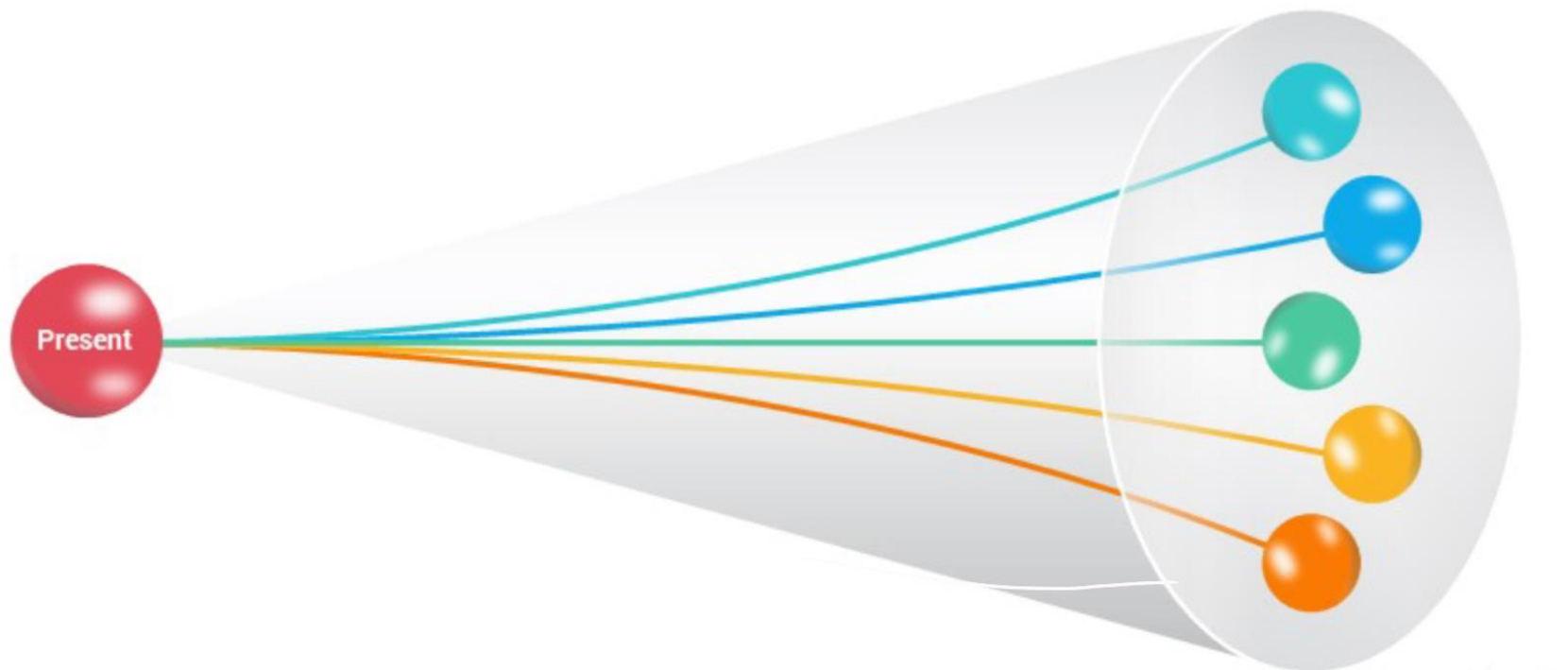
Bron: exploring strategy





2. Tijd. Naar welke tijdlijnen kijk je?

Die hangen af van je industrie en zijn dynamiek en jouw firma positie



2

Dan voeg je er een tijdlijn bij



Tijd in jaren

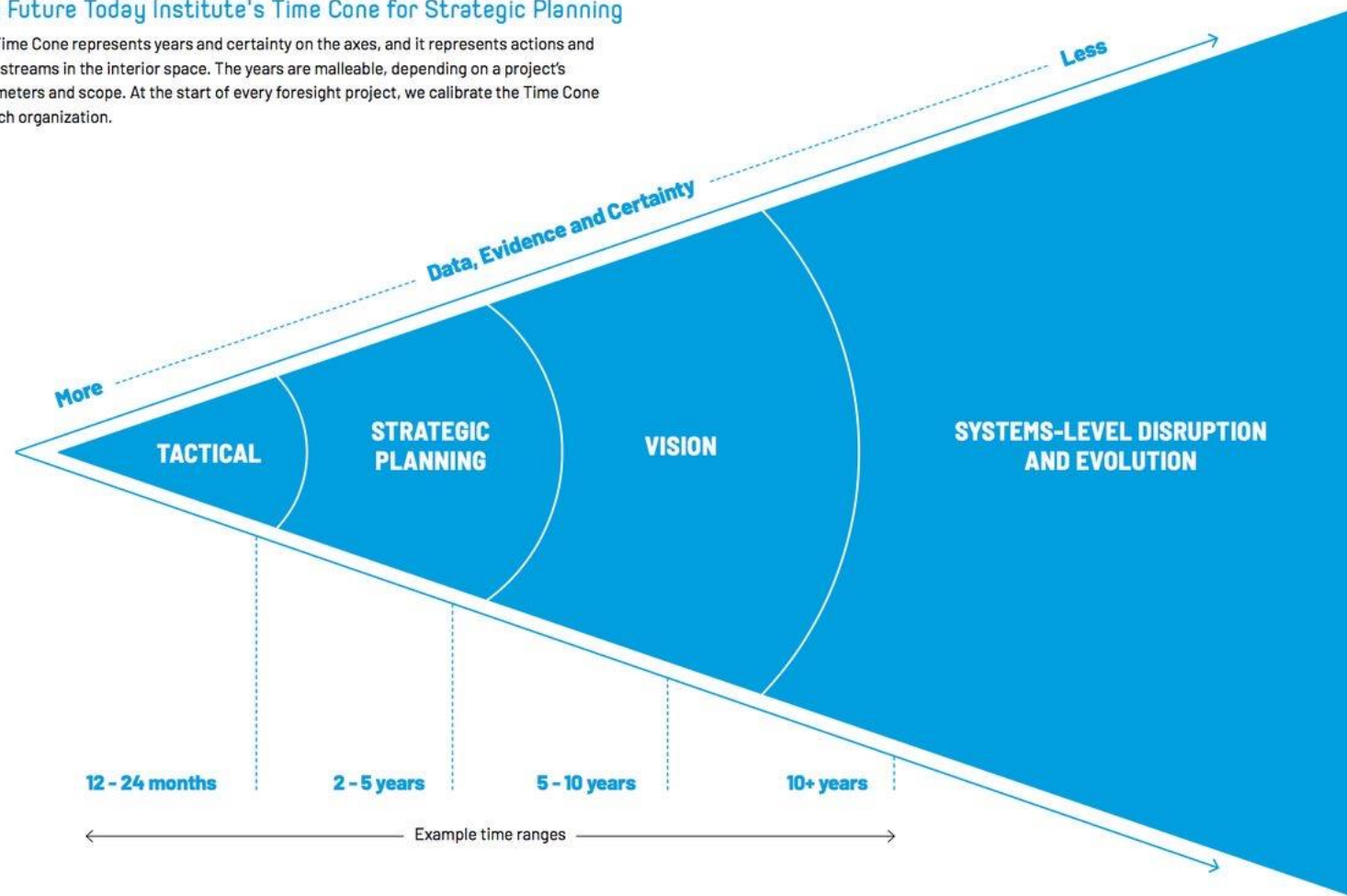


Ad 2. Tijd. Verschillende manier over tijd te denken

Er is een generieke manier van daarover denken. Daarna die specifiek voor je industrie.

The Future Today Institute's Time Cone for Strategic Planning

The Time Cone represents years and certainty on the axes, and it represents actions and work streams in the interior space. The years are malleable, depending on a project's parameters and scope. At the start of every foresight project, we calibrate the Time Cone to each organization.





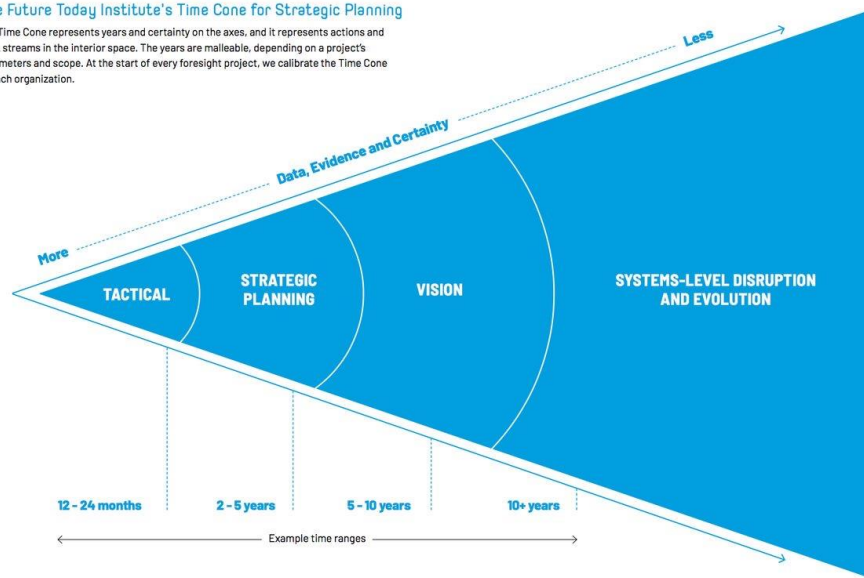
In Class Assignment

Neem even de tijd de denken aan jouw industrie

- In welk 'water' zit jouw industrie nu? Die van een grote verandering die je voelt aankomen, of valt dat wel mee?
- Afhankelijk daarvan kan je voor een advies kiezen: Geen grote veranderingen, dan is je advies meer een strategisch planning advies, is die voor een lagere termijn, dan denken aan ondernemerschap/innovatie/disruptie.

The Future Today Institute's Time Cone for Strategic Planning

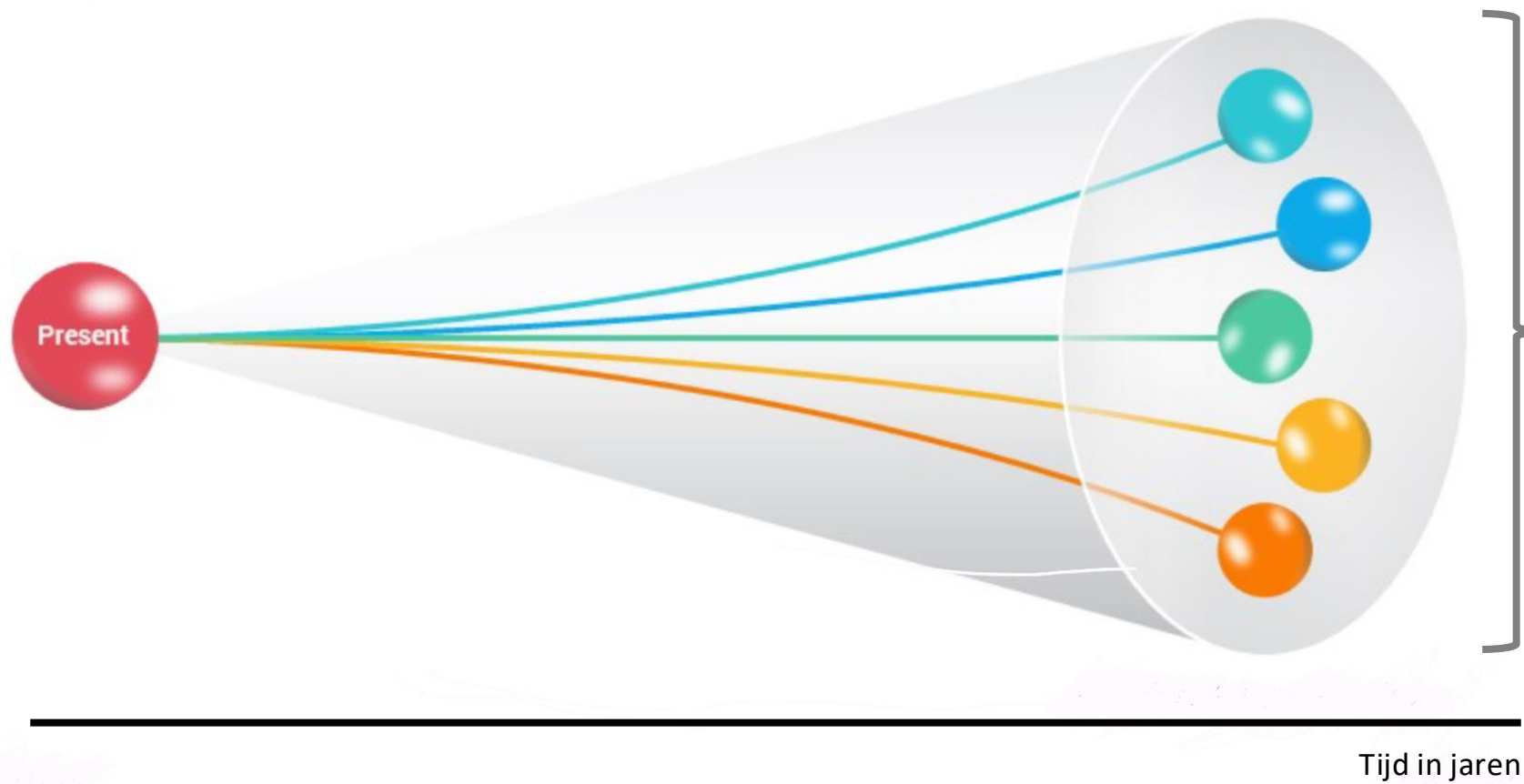
The Time Cone represents years and certainty on the axes, and it represents actions and work streams in the interior space. The years are malleable, depending on a project's parameters and scope. At the start of every foresight project, we calibrate the Time Cone to each organization.





3. Hoeveel risico?

Dat hangt af van jezelf als adviseur en de stakeholder analyse die je maakte.



3

In welke bandbreedte van risico kan je scenario's schrijven. Het moet ook haalbaar zijn.

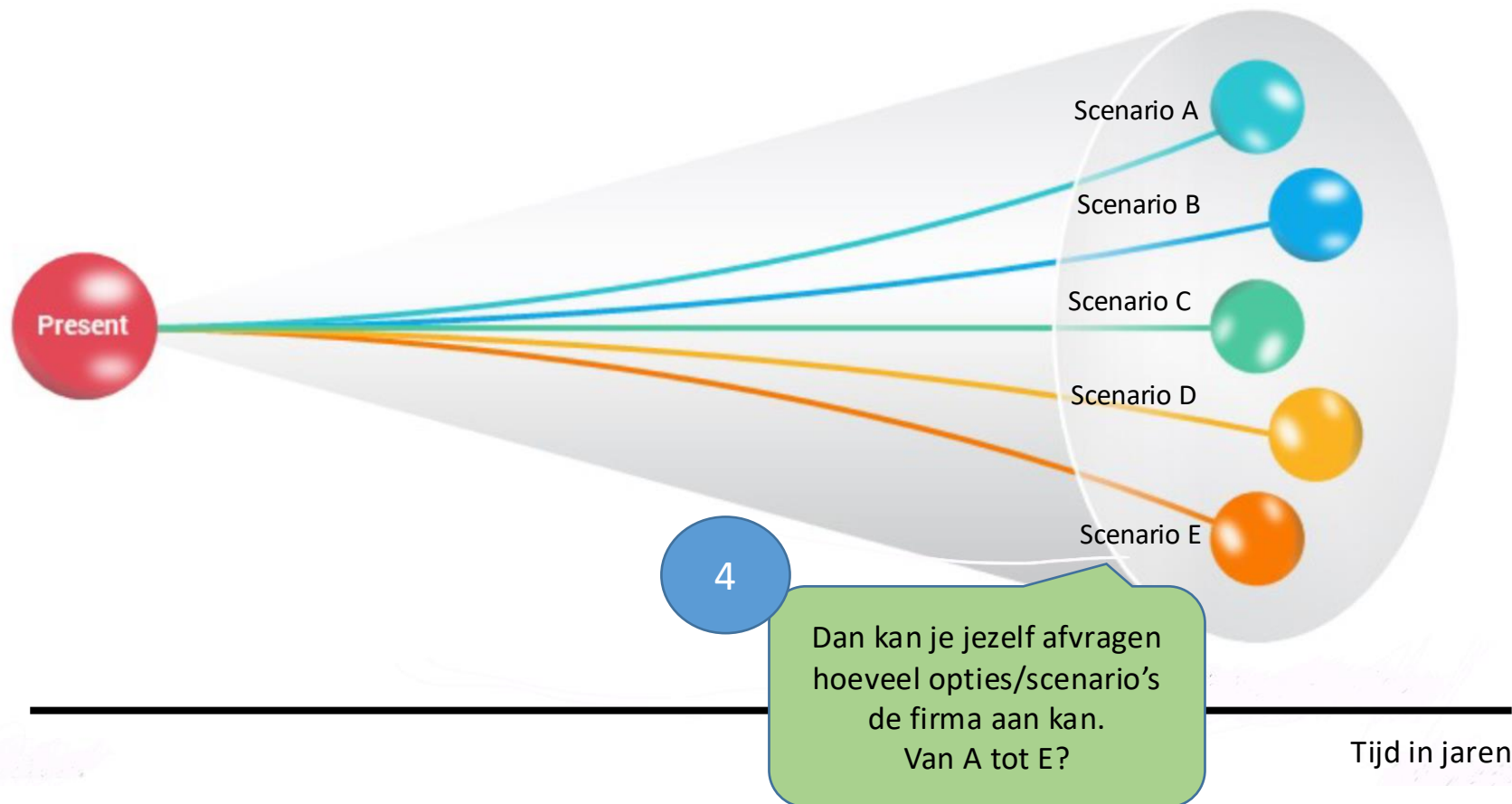
Pak je stakeholder analyse erbij





4. Hoeveel. Is er keuzestress of heeft de firma een standaard besluitvorming

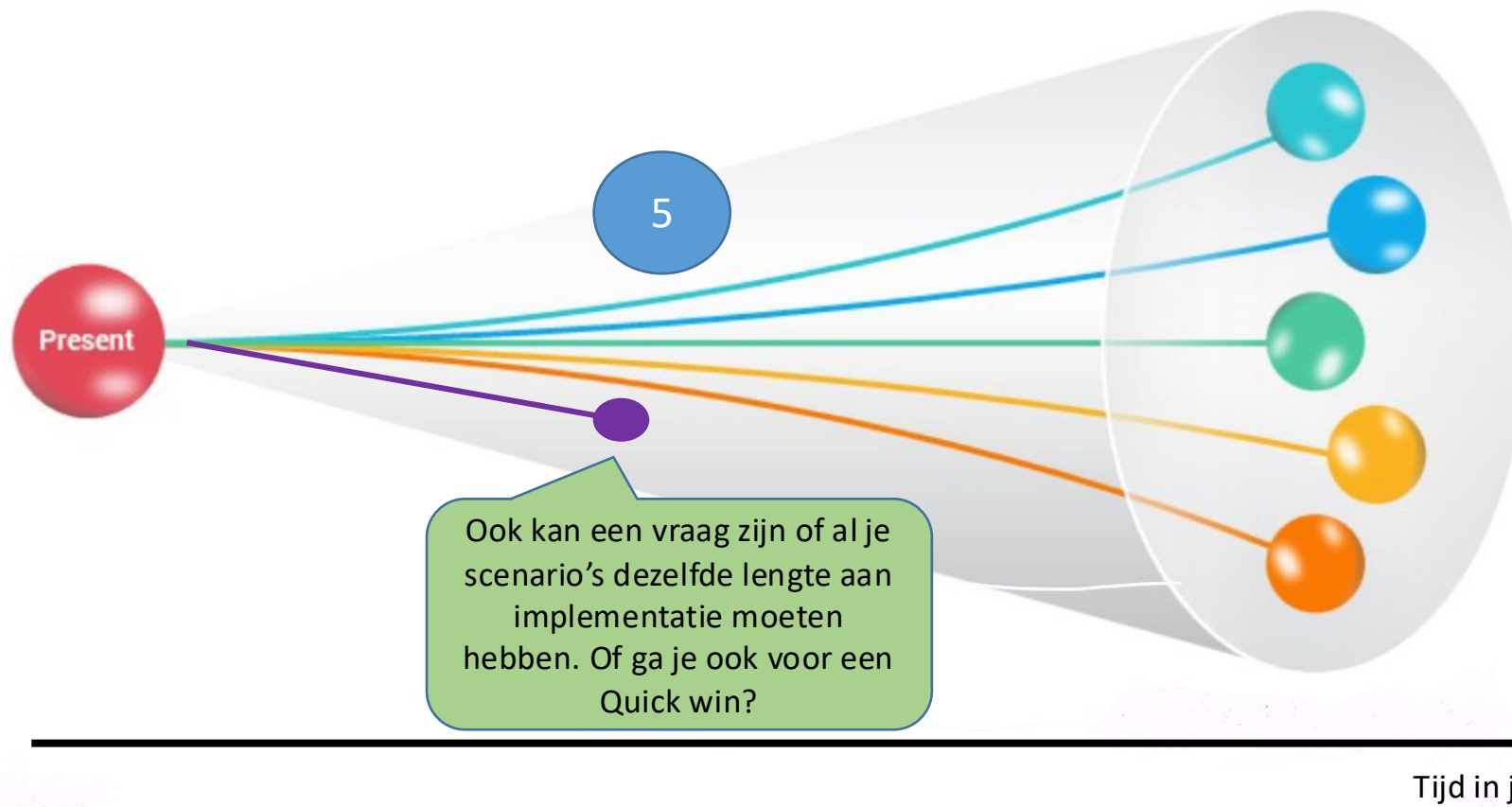
Dit kan heel er van firma tot firma anders zijn. Autoritaire besluitvorming etc.





5. Risico spreiding en change management

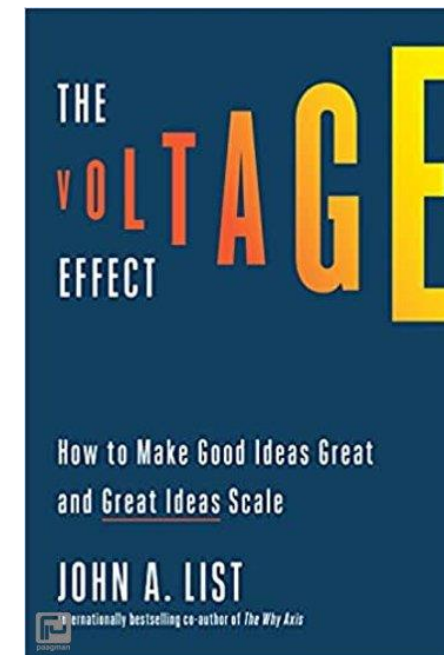
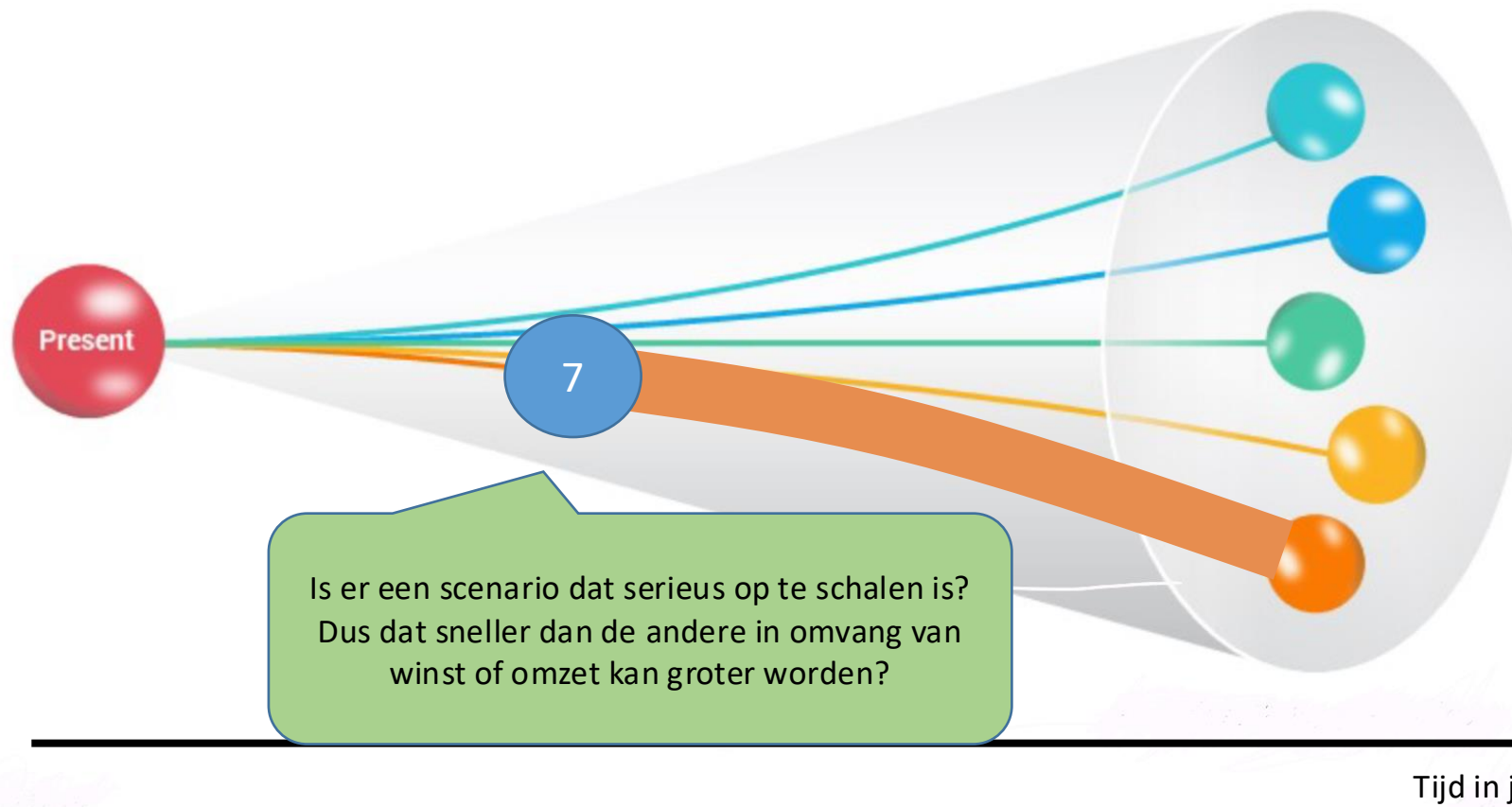
Naast de risk/reward analyse kijk je ook naar haalbaarheid van verandering.





6. Welke scenario's hebben een Voltage effect? (voor experts)

Prof. List beschrijft in een boek van 2022 het Voltage effect, lees er meer over in volgende slide





Het Voltage effect. Wat je ook kiest, het moet kunnen opschalen.

Want klein blijven in deze tijd is strategisch niet slim

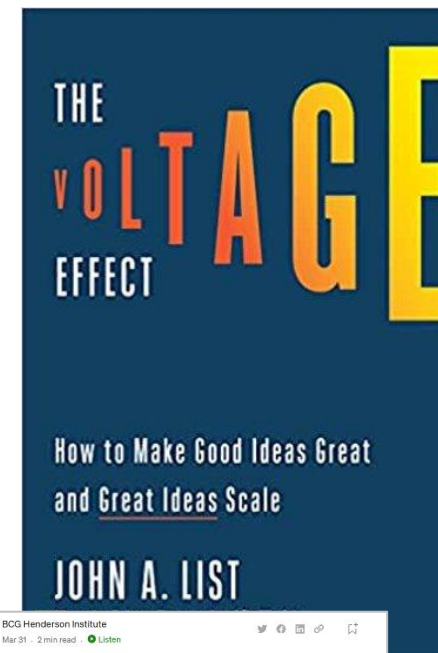
Wat het boek beschrijft: Of het nu gaat om een medische doorbraak, een beleidsinitiatief, een productinnovatie of een sociale beweging, het vertalen van een idee naar een brede impact hangt maar van één ding af: of het op grote schaal kan worden gerepliceerd.

"Scale" is een geliefd modewoord geworden in de startup-wereld. Maar schaalgrootte gaat niet alleen over het verzamelen van meer gebruikers of het veroveren van meer marktaandeel. Het gaat erom of een idee dat in een kleine groep aanslaat, hetzelfde kan doen in een veel grotere.

Het vertalen van een idee naar een wijdverbreide impact, zegt de econoom John A. List van de Universiteit van Chicago, hangt maar van één ding af: of het "hoogspanning" kan bereiken - het vermogen om op grote schaal te worden gerepliceerd.

In The Voltage Effect legt List uit dat schaalbare ideeën een gemeenschappelijke set attributen delen, terwijl een willekeurig aantal attributen een niet schaalbaar idee kan verdoemen.

Tiop: Luister naar de podcast van Thinkers & Ideas de aflevering met Prof. List.



BCG Henderson Institute
Mar 31 · 2 min read · Listen

The Voltage Effect with John A. List

Interviewed by Martin Reeves

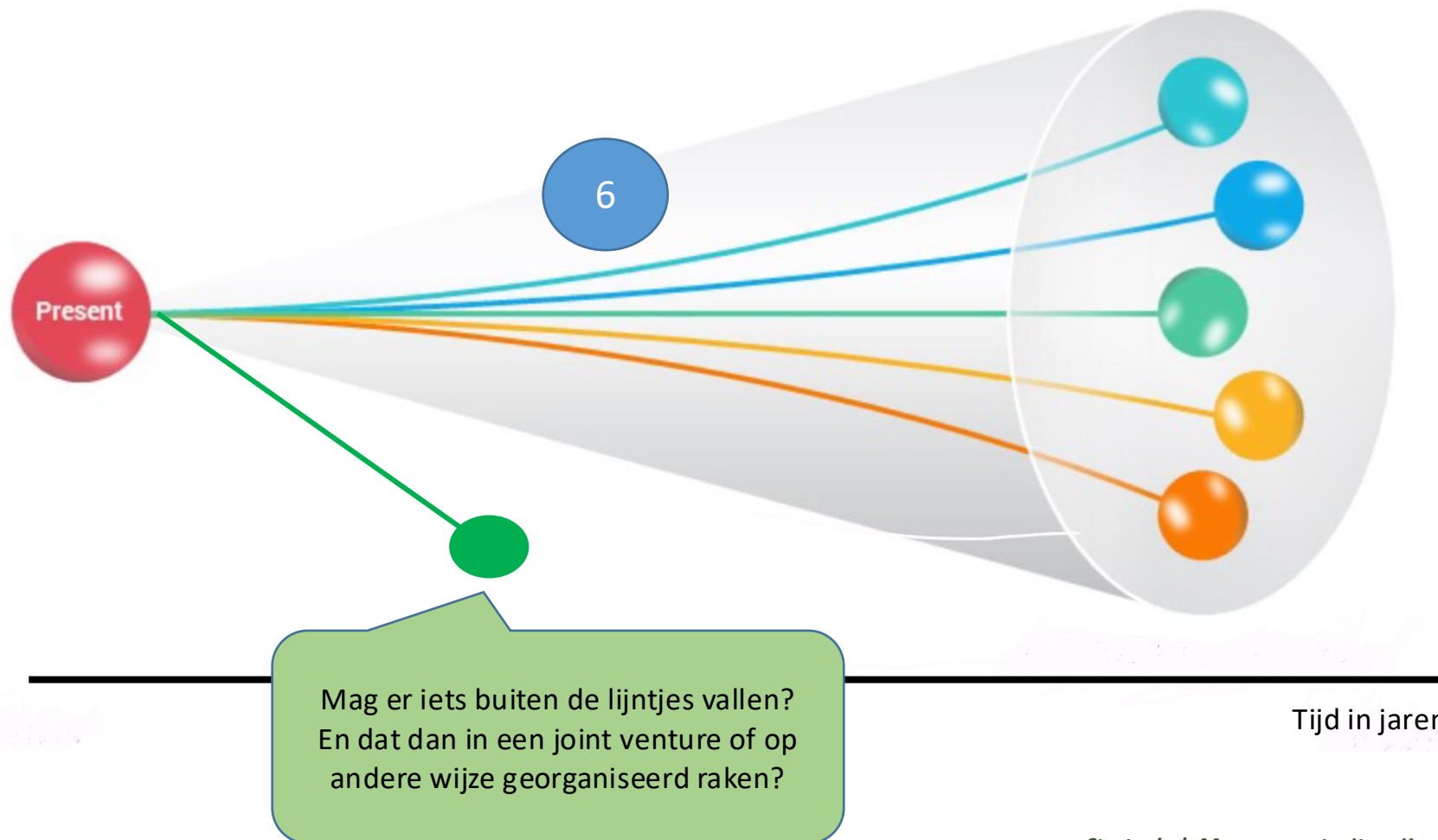
THINKERS & IDEAS

JOHN A. LIST
Professor of Economics, University of Chicago
Chief Economist of Walmart

John A. List is a Professor of Economics at the University of Chicago and Chief Economist at Walmart. List is co-author of *The Why Axis*, a fellow of The Econometric Society, and an editor of the Journal of Political Economy.



7. Als je toekomst alleen uit een SWOT komt, mis je veel intuïtie en lef Rendement en kansen inschatten is geen feilloze wetenschap. Eens buiten spelen gaan?





SWOT lijkt excel logica... maar zit de wereld zo in elkaar?

Grant zegt van niet, kijk naar onderliggende krachten

Prof. Grant schreef een gezaghebbend boek over strategie (link hier) dat op veel universiteiten en in bedrijven gebruikt wordt.

Daarin kan je vinden dat hij niet een voorstander is van de externe analyse en interne analyse te stoppen in een excel sheet met swot logica. Zijn standpunt is dat dit wordt gedaan door vele consultancyfirma's en bedrijven en dus zal leiden tot scenario's waar iedereen op zal komen in de industrie. Zijn advies is er meer op afstand naar te kijken.

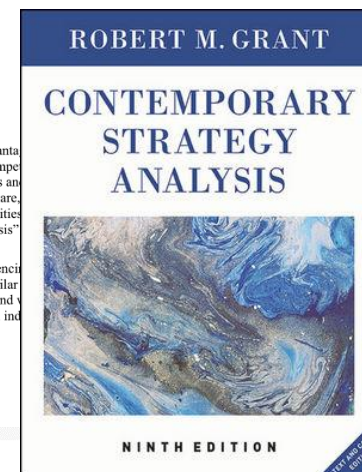
In de plaats van een arbitraire classificatie van externe of interne factoren, de focus van ons is op de analyse van de omgeving van de industrie. En een focus op de resources en capabilities die een firma heeft.

checklists, such as SWOT analysis, in favor of a focus on the fundamentals of strategy and competitive advantage. Rather than an arbitrary classification of external influences as opportunities or threats, our focus is a penetrating analysis of the industry environment. Rather than categorize internal factors into strengths or weaknesses, our focus is assessing the critical features of a firm's resources and capabilities.

Analyzing Competitive Advantage: Beyond SWOT

The principal determinant of superior profitability is competitive advantage. Business strategy and corporate strategy is creating and sustaining competitive advantage results from the favorable deployment of a firm's resources and capabilities in its environment. Thus, the two most important areas of strategy analysis are, first, analysis of the industry environment and, second, analysis of the firm's resources and capabilities. This book introduces these fundamentals of strategy analysis by introducing "SWOT analysis" appraisal and strategy formulation.

SWOT analysis proposes a fourfold classification of the factors influencing a firm's performance: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. In some sense, SWOT is similar to the industry and the analysis of resources and capabilities: strengths and weaknesses of the firm, opportunities and threats relate to the external environment.



problem of the SWOT framework is the difficulty of distinguishing strengths from weaknesses and opportunities from threats.

Consider the case of Nokia in wireless telephones. Do internet protocols (IPs) present an opportunity or a threat to Nokia? The introduction of voice-over-internet represents a major source of substitute competition for the entire telecom sector. At the same time the provision of mobile internet solutions offers substantial opportunity for Nokia. Clearly, IP is both a threat and an opportunity for Nokia. What about Nokia's home base in Finland? Is this strength or a weakness? To the extent that it puts Nokia in close contact with the world's most heavily penetrated wireless telephony market and access to Scandinavian design capabilities, it is a strength. To the extent that it saddles Nokia with high labor costs, high taxes, and a currency that has appreciated substantially against the US dollar, it is a weakness.

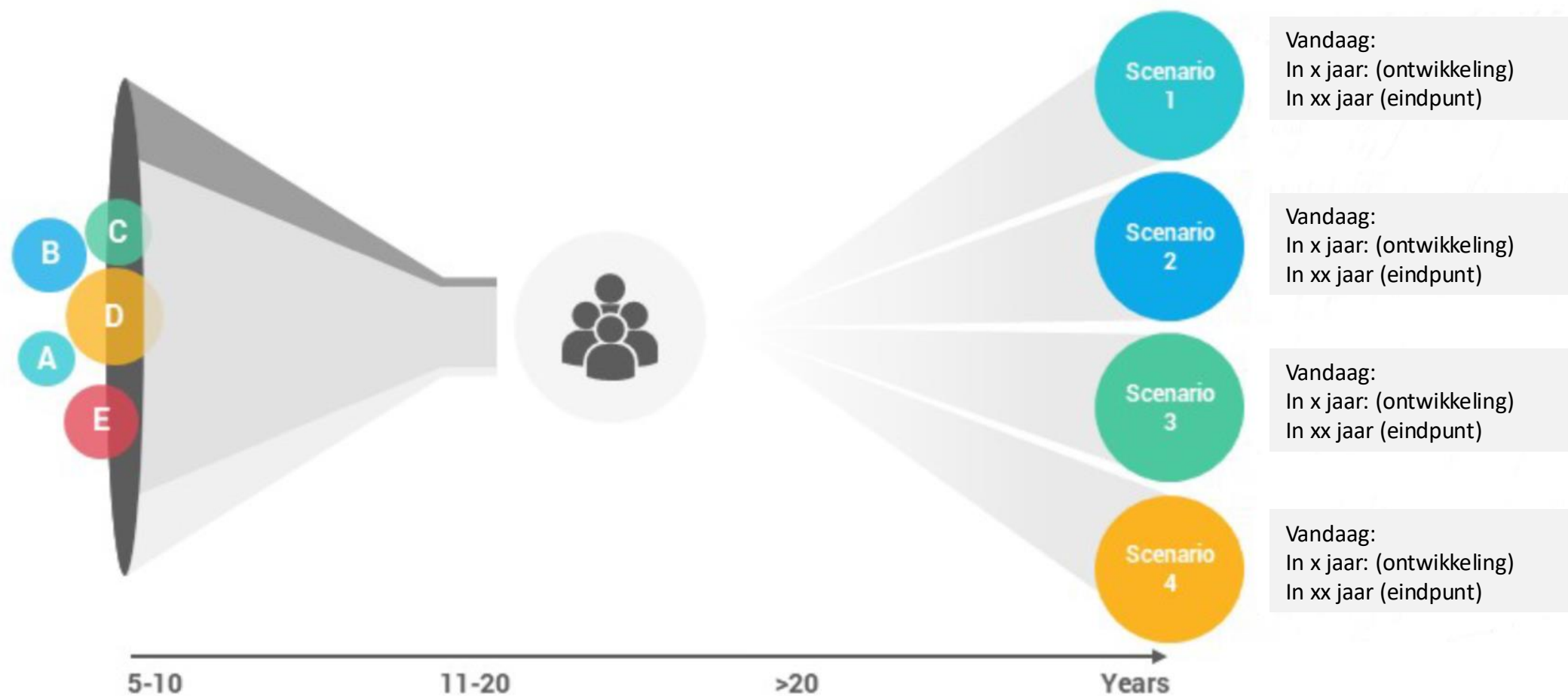
The key strategic issue for Nokia is not some arbitrary classification of IP technology as a threat or an opportunity, but a deep understanding of IP's implications for competition and competitive advantage in the market for wireless handsets. Similarly with resources and capabilities: the key is not to decide whether Nokia's location, its management, or its proprietary technologies are strengths and weaknesses, but to recognize the key strategic characteristics of these resources. *Contemporary Strategy Analysis* dispenses with questionable checklists, such as SWOT analysis, in favor of a focus on the fundamentals of strategy and competitive advantage. Rather than an arbitrary classification of external influences as opportunities or threats, our focus is a penetrating analysis of the industry environment. Rather than categorize internal factors into strengths or weaknesses, our focus is assessing the critical features of a firm's resources and capabilities.

Naturally, the tools and frameworks we deploy are designed to simplify business situations, e.g. by categorizing a large number of factors into a few groupings. However, my approach is not to offer checklists or taxonomies for their own sake; my goal is to promote understanding of the underlying determinants of firm performance.



Het eindplaatje waar mensen naar kijken om te besluiten

Een 'afstand van het schilderij' plaatje zou er zo uit kunnen zien

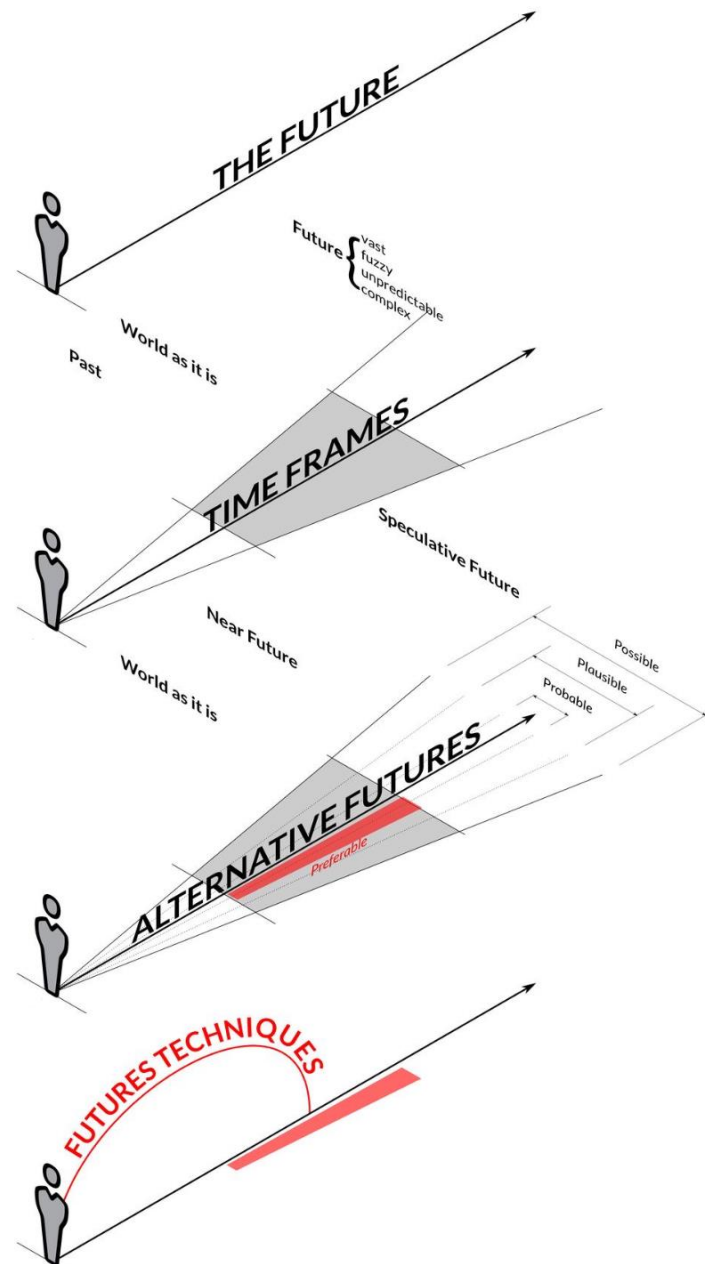




Scenario planning stappen

Die je eventueel kan maken







Types of Futures

