

Strategisch management

Langs de lijnen van het boek
Het Groot Strategie Boek.

Deel 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

4. Opties

1. Zoeklicht

2. Outside-in: scenario's

3. Inside-out: analyse

5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

8. Monitoren

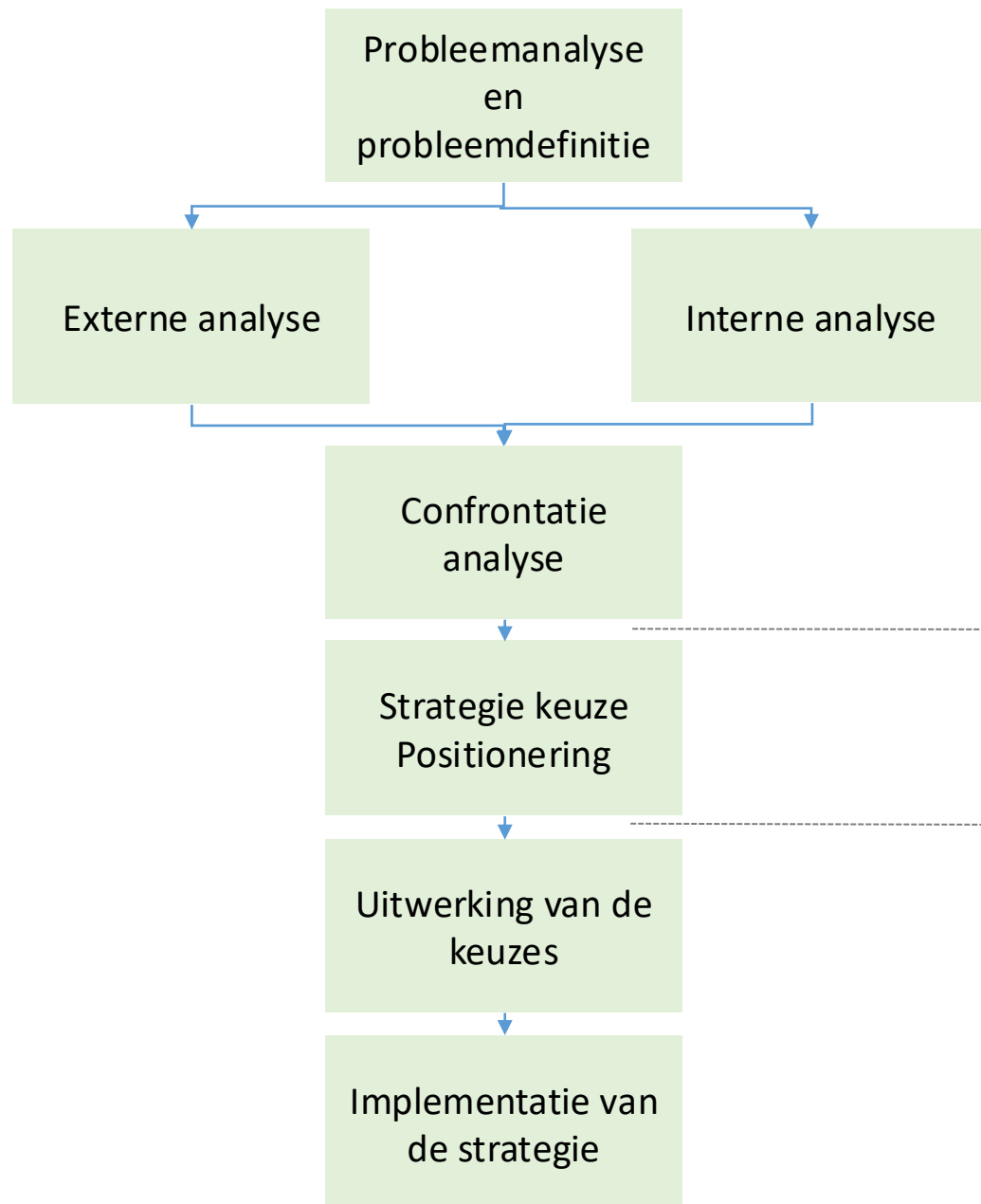


Agenda

van de les rond het hoofdstuk Opties

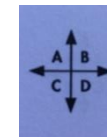
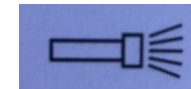
Doelstelling

1. Wat is het totaal plaatje.
2. Modellen. SWOT, Generieke waarde strategieën Porter, Waardedisciplines Treacey en Wiersema.
3. Inzoomen op SWOT.
4. Doorlopen van het boek
5. Overlopen van een voorbeeld SWOT.
6. Vragen rondje.
7. Wrap up.



Indeling volgens Berenschot

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



4. Opties

5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

8. Monitoren





5. Keuzes?

o.a. de SWOT FASE



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**

INTERVIEW FRANK SLOOTMAN

'Mijn soort mensen is nooit tevreden'

De beursgang van techbedrijf Snowflake maakt zakenman Frank Sloomman miljardair. Het is zijn derde succes op rij.

Door onze redacteur **Marc Hijink**

Discipline. Focus. Altijd beducht zijn op gevaar. Dat zijn de eigenschappen die Frank Sloomman erin ramt bij elk bedrijf waar hij als topman begint.

Zijn achtergrond - „ik kom uit een familie van militairen” - komt daarbij van pas, zegt hij vanuit zijn huis in Californië. Sloomman, 61, heeft afgelopen week net voor de derde keer op rij een groot IT-bedrijf naar de beurs gebracht; Snowflake. Het maakte hem in één klap miljardair.

Snowflake levert een IT-dienst: normaal gebruiken bedrijven eigen servers om data te analyseren maar Snowflake doet het via de cloud, op gehuurde servers van Microsoft, Amazon en Google. Flexibeler en goedkoper, is de belofte.

De koers van Snowflake verdubbelde op dag één van de beursgang en het bedrijf is meer dan 68 miljard dollar waard. Sloomman bezit 5,9 procent van de aandelen.

Eigenlijk was hij al met pensioen,



De aandelenbeurs in New York, woensdag bij de beursgang van Snowflake.



Carrière
De onzichtbare hand van Frank Sloomman

Frank Sloomman (61) studeerde economie aan de Erasmus Universiteit. Hij werkte o.a. voor Computare voordat hij bedrijven als Data Domain, ServiceNow en nu Snowflake naar de beurs bracht. Hij is getrouwd en heeft twee volwassen zoons.

Sloommans hobby is zellen. „Als kind brachten we elke vakantie op het water door.” Zijn schip heet *The Invisible Hand*. „Dat verwijst naar de wind, en naar de onzichtbare hand achter de vrije markteconomie, die kapitaal en talent samenbrengt en daardoor waarde creëert.”

nadat een vorige beursgang hem 550 miljoen dollar opleverde. „Werk en privé gaan helemaal samen. Dus dit is voor mij gepensioneerd zijn”, zegt Sloomman in een videogesprek. „In

Nederland wil iedereen liefst drie dagen per week werken, maar ik werk zeven dagen per week, zij het niet de hele dag.” Zijn kapitaal gaat in een stichting.

Tegen zakenblad *Forbes* zei hij dat hij 98 procent van zijn vermogen wil weggeven. „Ik wil mijn nageslacht niet rijk maken. Dat kan ze verpesten. Er is geen grotere beloning dan het zelf maken.”

Frank Sloomman is een zelf-made man. Hij werd geboren in Huizen, studeerde economie in Rotterdam en vertrok in de jaren negentig naar Silicon Valley. In zijn boek *Tape Sucks* (2009), over zijn eerste beursgang, schrijft hij dat hij zich meteen thuis voelde in de VS. „Waar ik vandaan kom, wordt persoonlijk succes met argwaan bekeken. Ik heb veel tijd verspild door niet eerder naar Silicon Valley te gaan.”

U schreef dat de angst om te falen uw belangrijkste drijfveer was. „Ik denk dat de meeste mensen met zo'n baan als ik faalangst hebben. Alleen paranoïde mensen overleven in de zakenwereld. Je weet nooit waar de volgende aanval vandaan komt.

Mijn soort mensen heeft een vorm van onbalans, we hebben veel te bewijzen aan onszelf. Er zit altijd een kloof tussen waar we zitten en waar we willen zijn. We zijn nooit tevreden met de status quo. Nooit.”

Maakt u dat een moeilijke man om mee te leven?

„Dat is heel moeilijk voor mensen om mij heen. Snowflake is een bedrijf waar de mensen graag een overwinning willen vieren en elkaar feliciteren. Zo van: wat zijn we goed.

„Ik ben compleet tegenovergesteld. Ik zie alleen maar dingen die niet goed zijn en niet juist zijn.”

U creëerde bij uw werknemers ook een vijandsheid van de concurrent.

„Dat is een standaard trucje om de energie en het tempo op te voeren. Mensen voelen zich veilig in hun kantoor, maar het zakenleven is moderne oorlogsvoering.”

Die oorlogsmetaforen... Heeft u zelf in het leger gezeten?

„Ik was dienstplichtig in Nederland, maar werd bovengalig verklaard. Ik kom wel uit een militair gezin; mijn vader was veteraan uit de Tweede Wereldoorlog en kreeg een verzetskruis. Hij was ook enorm trots toen ik was aangenomen voor de officiersopleiding van het Koninklijk Instituut voor de Marine in Den Helder. Ik zou officier worden, terwijl hij een *non-commissioned officer* was, gepromoveerd als soldaat. Maar net voordat ik helemaal klaar was met de middelbare school, zei ik: 'Nee, toch maar niet.'”

Heeft uw vader uw succes in de VS nog meegemaakt?

„Ten dele, maar niet in deze mate. Hij zou hiervan geschokt zijn denk ik, maar hij zou wel trots zijn.”

Advertentie



Scan de QR-code voor een eenmalige gift

Ook Thomas Cammaert ondersteunt deze actie

HOUD CULTUUR LEVEND!

Ook nu nog staat cultuurmakers het water aan de lippen. Daarom is het Cultuurfonds een grote actie gestart om cultuurmakers te ondersteunen. Met uw hulp kunnen zij kunst, theater, mode, muziek en poëzie blijven maken. Kom met ons in actie en doneer!



PRINS BERNHARD
CULTUURFONDS

De beursgang van techbedrijf Snowflake maakt zakenman Frank Sloomman miljardair. Het is zijn derde succes op rij.

Door onze redacteur **Marc Hijink**

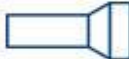
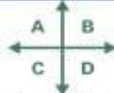






Discipli- ne. Focus. Altijd beducht zijn op ge- vaar. Dat zijn de eigen- schappen die Frank Sloomman erin ramt bij elk bedrijf waar hij als topman begint.

Zijn achtergrond - „ik kom uit een familie van militairen” - komt daarbij van pas, zegt hij vanuit zijn huis in Californië. Sloomman, 61, heeft afgelopen week net voor de derde keer op rij een groot IT-bedrijf naar de beurs gebracht; Snowflake. Het maakte hem in één klap miljardair.

**Disipline
Focus
Altijd beducht zij
op gevaar**

Berenschot Strategische Dialoog®



<p>Zoeklicht </p> <p><u>Aanpak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creëer urgentie-beleving • Uitwisselen ambities en toekomst-beelden <p><u>Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • BHAG • Business scope (Abell) <p><u>Werkvorm</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Futuring • Stakeholder kick-off • Externe spiegel • Unfreezing • 'Billion dollar ambition' <p><u>Betrokkenen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directie(s) • Stakeholders • Trendwatcher • Keyclients 	<p>Outside-In: scenario's </p> <p><u>Aanpak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Structurele verkenning toekomstige business omgeving <p><u>Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • DEPEST • Stakeholder-analyse • Alliantie-/ cluster-/ netwerk-/ keten-analyse • 12-cell matrix <p><u>Werkvorm</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Klant- / markt-onderzoek • Scenario's • Ext. interviews • Trendwatcher • Deskresearch • Benchmark <p><u>Betrokkenen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directie(s) • Ketenpartners • Branche-org. 	<p>Inside-Out: analyses </p> <p><u>Aanpak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse van eigen kunnen (financiën, operations, capabilities) <p><u>Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratio- & risk-analysis • Portfolio- en PMC-analyse • Value chain • Business model canvas • Cultuurscan <p><u>Werkvorm</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competenties • Tech.roadmap • Int.interviews/ crowdsourcing • Deskresearch • Benchmark <p><u>Betrokkenen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directie(s) • Funct. Mgmt. • Bus. Partners • Keyclients 	<p>Opties </p> <p><u>Aanpak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bepalen strat. opties (uit fases I-O en O-I + eigen creativiteit) • Prioriteren op ambitie-realisatie • Beschrijven in business model, doelgroepen, competenties) <p><u>Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inno.Sandbox • Fixed format <p><u>Werkvorm</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tokamak • Wargame • Copy-catten • Businessmodel generation <p><u>Betrokkenen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directie(s) • Funct. Mgmt.
<p>Keuze </p> <p><u>Aanpak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wegen van opties • Doorleven van opties • Keuze (evt. waypoints) <p><u>Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioritiser • RRR-analyse • Fixed format <p><u>Werkvorm</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Storytelling (doorleven) • Elevator pitch (doorleven) • 'Voting feet' (kiezen) <p><u>Betrokkenen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directie(s) • RvC 	<p>Doorvertalen </p> <p><u>Aanpak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken bus. model • Opstellen business unit en functionele strategieën • Opstellen aanpak voor implementatie <p><u>Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Business model canvas • DPBOI • Quinn <p><u>Werkvorm</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategic alignment • Implementatie draaiboek • Pilot-teams • Planmethode • Backward thinking <p><u>Betrokkenen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directie(s) • Funct. Mgmt 	<p>Executie </p> <p><u>Aanpak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • begeleiden, regisseren, uitvoeren van implementatie <p><u>Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proces-, Project-, programma-management • GAP-model • Wiel van succes <p><u>Werkvorm</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Speeddate • Stuurgroep • Controlroom <p><u>Betrokkenen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directie(s) • Funct. Mgmt • Project-managers 	<p>Monitoren </p> <p><u>Aanpak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bepalen en monitoren performance-indicatoren • Bepalen en monitoren Early-Warning-Signals <p><u>Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dashboard • Bal.ScoreCard • PDCA • Strategy Check <p><u>Werkvorm</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Klant-klankbord • Knipselkrant • Stakeholder-sessies <p><u>Betrokkenen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directie(s) • Funct. Mgmt

- 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



De stappen te maken vanaf hier..

Voor de komende weken te doen

Input uit

Interne analyse
De inside-out; analyse

1



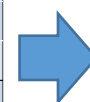
Input uit

Externe analyse

De outside-in scenario's



		sterkten					zwakten				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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/FFAS.	0	1	0			0	0	-1	-2	
	2 Nieuwe technologische ontwikkelingen die (simplele) 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	



2

Opties
De plekken waar de SW en OT bijeen komen = de swot



3

Keuze
Wie waarom waarop?

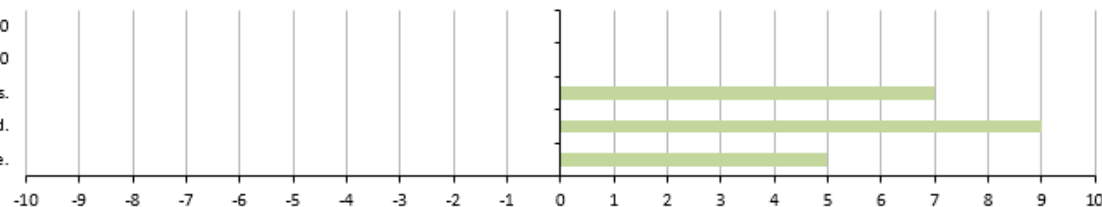


De confrontatie matrix met wat meer detail.

Dit maakt het zichtbaar onderbouwd. En deze bevindingen komen dus uit Externe en Interne analyse

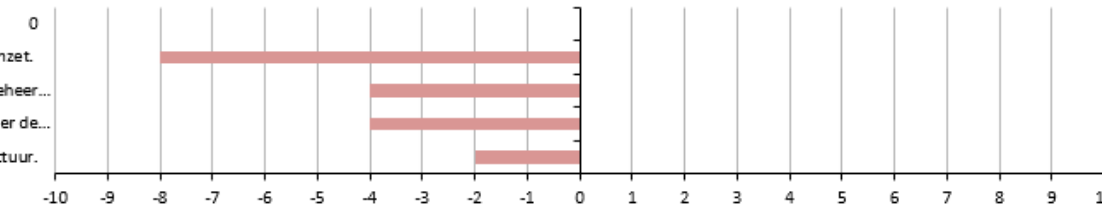
sterkten

De klant staat centraal in de projecten. Hierin onderscheidt RoosRos zich van andere bureaus.
De werknemers van RoosRos Architecten zijn geschikt voor de variatie aan projecten, en kennen een hoge motivatiegraad.
De gedeelde waarden zijn breed bekend binnen de organisatie. Daarnaast is er ook een breed draagvlak voor de 2025 visie.



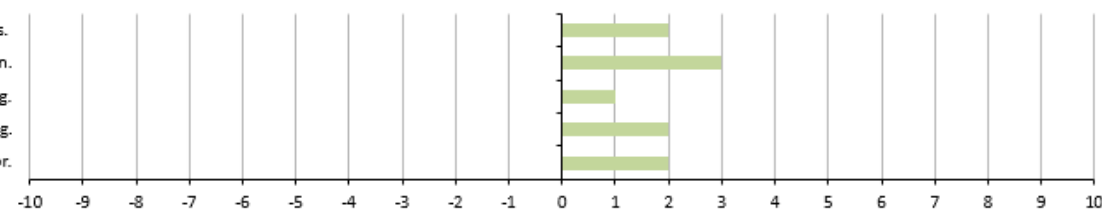
zwakten

De top 15 opdrachtgevers zorgen voor 50% van de omzet.
De opdeling van de organisatie in twee teams zorgt voor een decentralisatie van de kennis. Dit heeft ook effect op het accountbeheer...
De directe sturing, vooral op het aspect van tijd, wordt als onprettig ervaren. Dit zorgt ook voor een hoge stressgraad onder de...
Scheefgroei in organisatorische verhoudingen door directe sturing in combinatie met een platte organisatiestructuur.



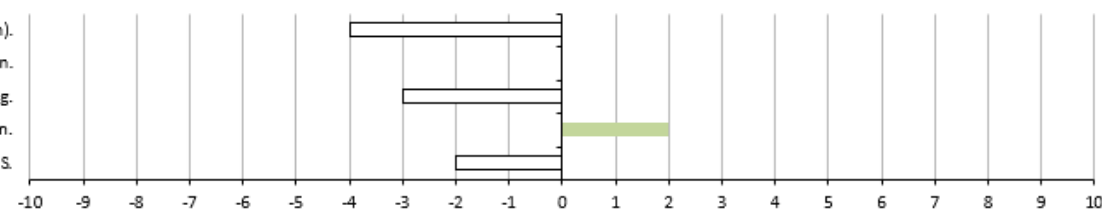
kansen

Totaal vertegenwoordiger opdrachtgever vanwege toename aan specialisaties.
Blijvende en toenemende vraag naar woonruimte. Hierin ook de sociale kwaliteit meenemen om te onderscheiden.
Stijgende vraag naar 'smart' buildings. Reactie op 'smart' omgeving.
Groei sociaal draagvlak voor een duurzaam gebouwde omgeving.
Toenemende vergrijzing en ervaringen met de kwetsbaarheid van het leven zorgen voor hogere budgetten in de zorgsector.



bedreigingen

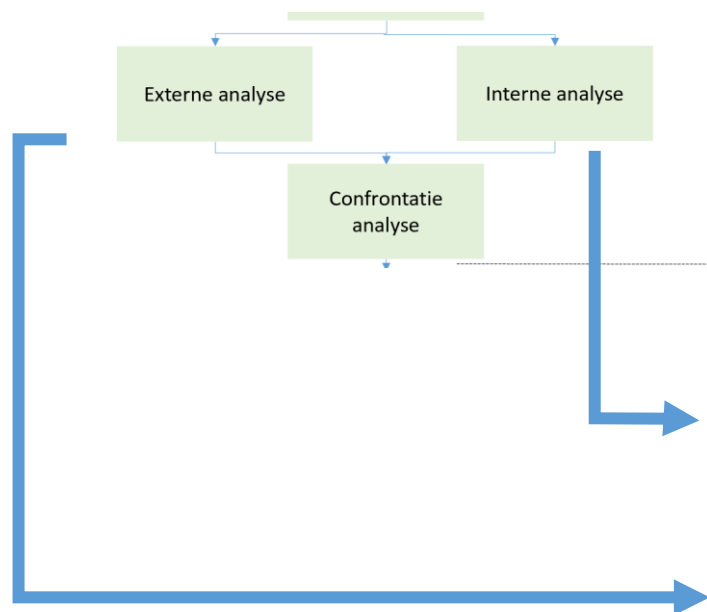
Ontwikkeling schaarste op de arbeidsmarkt (technisch).
Marginalisering rol van de architect door opkomst en vervanging door specialisten.
Terugloop van werkzaamheden technische uitwerking.
Nieuwe technologische ontwikkelingen die (simpele) ontwerpwerkzaamheden vervangen.
Terugloop van werkzaamheden door economische crisis en nieuwe wet- en regelgeving omtrent stikstof/PFAS.





SWOT voor een beer

serieuzer is voor volgende weken



Sterktes Waar zijn we goed in? Wat loopt goed?	Zwaktes Waar zijn we niet goed in? Wat werkt niet? Wat kan er beter? Waar zitten onze zwakke plekken als team?
Kansen Welke kansen zien wij door de externe ontwikkelingen?	Bedreigingen Welke bedreigingen zien we voor ons in de ontwikkelingen in de markt/politiek? Zijn er wijzigingen in onze omgeving die, als we niets doen, kunnen leiden tot een serieuze bedreiging voor ons.





SWOT van de beer

even een kinderachtig voorbeeld



Sterktes

- Sterk.
- Groot.
- Warme vacht.

Zwaktes

- Veel ruimte nodig.
- Luid.
- Veel slaap nodig.

Kansen

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

Bedreigingen

- Klimaat.
- Mensen en steden daardoor minder bos ruimte.
- Minder voedsel beschikbaar.



Confrontatie matrix

Zet de externe en interne zaken bij mekaar

SWOT van de beer			Sterkten			Zwaktes		
			1	2	3	1	2	3
			Sterk	Groot	Warme Vacht	Veel ruimte nodig	Luid	Veel slaap nodig
Kansen	1	Visvangen	3	1	3	0	-3	-3
	2	Dierentuin leven	0	3	3	-2	2	0
	3	Mensen leren kennen	-2	1	0	-2	-1	-2
Bedreiging	1	Klimaat wisselingen	2	1	2	-1	0	2
	2	Minder ruimte beschikbaar	3	-3	0	-3	0	2
	3	Minder voedsel aanwezig	3	-2	0	0	0	2



Een cijfer helpt nog een selectie te maken

SWOT van de beer			Sterkten			Zwaktes		
			1	2	3	1	2	3
			Sterk	Groot	Warme Vacht	Veel ruimte nodig	Luid	Veel slaap nodig
Kansen	1	Visvangen	3	1	3	0	-3	-3
	2	Dierentuin leven	0	3	3	-2	2	0
	3	Mensen leren kennen	-2	1	0	-2	-1	-2
Bedreiging	1	Klimaat wisselingen	2	1	2	-1	0	2
	2	Minder ruimte beschikbaar	3	-3	0	-3	0	2
	3	Minder voedsel aanwezig	3	-2	0	0	0	2



Scenario denken

Richting voor de langere termijn + rijke data die verhalen maken over morgen





De gekozen strategische richting: Filmster worden!





Hoe kom je aan de cijfers? #1

- *Bestudeerde inschatting.* Op dezelfde manier als bij het beer voorbeeld, maakt je inschattingen, we noemen dat dan een 'educated guess' een bestudeerde inschatting. Als je het zo aanpakt, zullen niet veel directeuren veel geld willen investeren in jou strategische aanbevelingen.
- *Onderbouwde inschatting.* Beter is natuurlijk om een onderbouwde invulling te maken. Dat kan als je weet wat er nodig is om de koppeling tussen een Strengths en een Opportunity te maken. Als de kracht is medewerkers te hebben met kennis van klompen maken en er is een Opportunity in de markt voor klompen in ziekenhuizen, heb je een logische match, die een cijfer 3 zou geven. Of als de kracht is het ontwerpen van duurzame fietsen zoals bij VanMoof en een markt voor betere, duurzame fietsen, dan is er een match.
- Waar kan je een onderbouwing vinden? Bijvoorbeeld als een handleiding voor het maken van ziekenhuis klompen exact gelijk is aan de vaardigheden die de medewerkers hebben, of de machines die de firma bezit.



Hoe kom je aan de cijfers? #2

- *Groepswijsheid.* Een andere methode is de matrix zonder cijfers uit te printen en interviews te doen met mensen in je firma en in de industrie en die inschattingen laten maken. En daarvan dan de grootste gemene deler nemen of een andere manier om tot het juiste cijfer te komen.
- *Expert kennis.* Een inschatting kan ook komen uit een rondje gesprekken met experts. Zo word ik regelmatig gevraagd voor conference calls met internationale bedrijven die bijvoorbeeld in Nederlands iets in de telecom of energie willen opstarten. Vragen die ze me dan stellen putten uit mijn ervaring in die markten. Ze vullen die aan met marktcijfers van firma's als Gartner en zo.



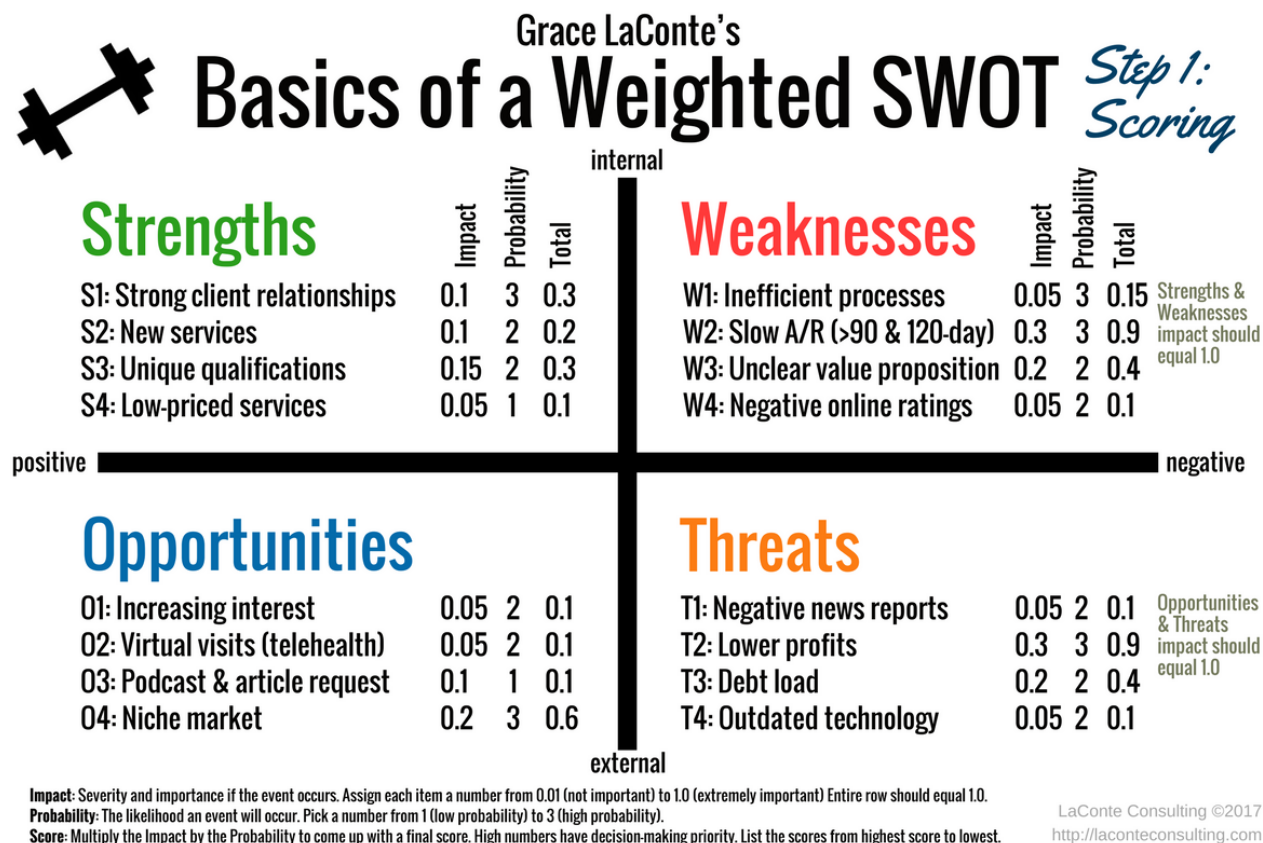
Hoe kom je aan de cijfers? #3

- *Gewogen cijfers.*

Als je het nog moeilijker wil maken kan je ook nog een tussenstap maken. Je gaat dan elke argument in je SWOT voorzien van drie wegingsfactoren.

RR: voor de module Strategie niet nodig zo ver te gaan. Mag maar hoeft niet.

Plus: ik denk dat dit een verkeerde suggestie van zekerheid geeft die niet past bij strategie maken in deze tijd.





Voorbeeld: McDonalds



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 re... gestoken, heeft bijna de helft ee... worden producten niet meer van... 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



Hoe het eruit ziet om het goed te doen

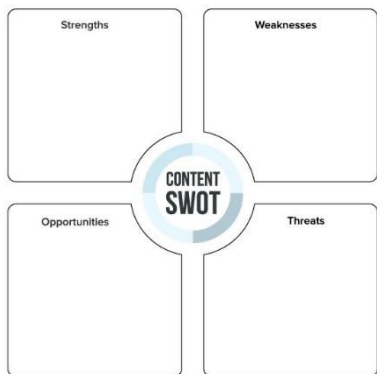
		sterkten					zwakten				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		De gedeelde waarden zijn breed bekend binnen de organisatie. Daarnaast is er ook een breed draagvlak voor de 2025 visie.					De werknemers van RoosRos Architecten zijn geschikt voor de variatie aan projecten, en kennen een hoge motivatiegraad.				
		De klant staat centraal in de projecten. Hierin onderscheidt RoosRos zich van andere bureaus.					0				
		De opdeling van de organisatie in twee teams zorgt voor een decentralisatie van de kennis. Dit heeft ook effect op het accountbeheer van de					Scheefgroei in organisatorische verhoudingen door directe sturing in combinatie met een platte organisatiestructuur.				
		De top: 15 opdrachtgevers zorgen voor 50% van de omzet.					De directieve sturing, vooral op het aspect van tijd, wordt als onprettig ervaren. Dit zorgt ook voor een hoge stressgraad onder de medewerkers.				
		0					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 omtrent 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	



En wat layout voorbeelden



designed by freepik



LOREM IPSUM

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.



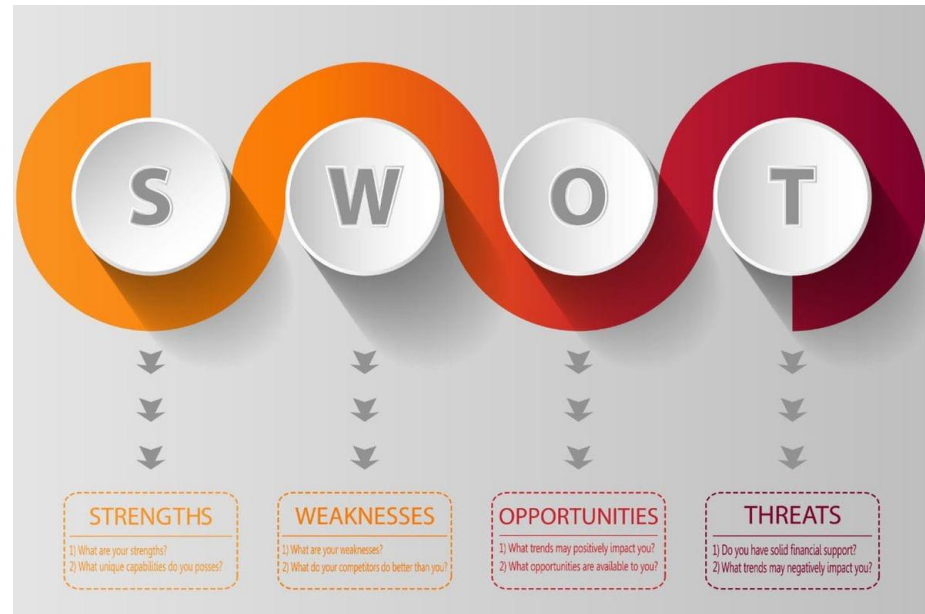
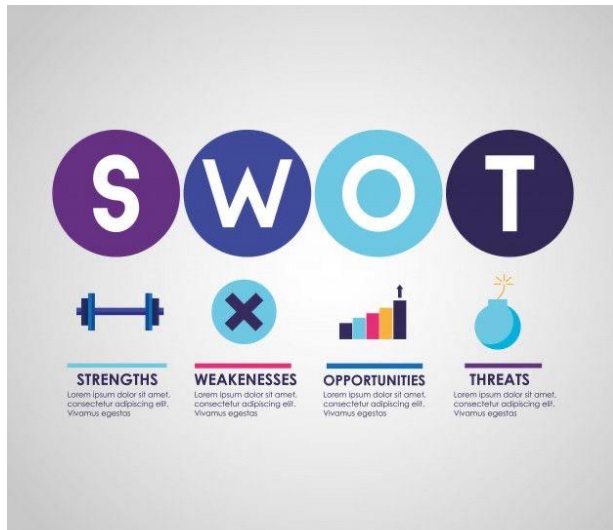
SWOT ANALYSIS



TemplateLAB



Hanging Clips For Swot Analysis



Process

SWOT ANALYSIS POWERPOINT TEMPLATE



STRENGTH

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco



WEAKNESSES

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco



OPPORTUNITIES

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco



THREATS

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco





PAUZE



VOORBEELD



Een SWOT uit de zorgsector

External analysis

Opportunities

1	Vraag naar goede zorg door vergrijzing
2	De ouderenzorg groeit het snelst van alle sectoren
3	Groei in vraag naar data- & informatietechnologie
4	Meer focus op duurzaamheid door Green Deal afspraken
5	Markuitbreiding onderbelichte markten

Threats

1	Personeel tekort in de zorg
2	Innovaties in de medische technologie groeit snel
3	Meer regels en wetgeving (MDR)
4	Producten niet kunnen verkopen om economische redenen
5	Dreiging van nieuwe substituten

Internal analysis

Strengths

1	Kwaliteit van de producten
2	Er is een hoge mate van service
3	Het personeel heeft veel kennis en ervaring in de zorgmarkt
4	Er is een AVG-proof cost control systeem
5	Voldoende ruimte voor persoonlijke ontwikkeling

Weaknesses

1	Naamsbekendheid is laag
2	Er is geen duidelijke strategie te bekennen
3	De organisatie reageert reactief op externe factoren
4	De logistiek is niet ingericht op fijnmazige distributie
5	De systemen worden niet volledig benut



Naar een confrontatie matrix

De waardeschaal: 2 Zeer positief, 1 Positief, 0 Neutraal, -1 Negatief, -2 Zeer negatief

		Oppertunities			Threats		
		Vraag naar goede zorg door vergrijzing	De ouderenzorg groeit het snelst van alle sectoren	Groei in vraag naar data- & informatietechnologie	Personeel tekort in de zorg	Innovaties in de medische technologie groeit snel	Meer regels en wetgeving (MDR)
Strengths	Kwaliteit van de producten	1	1	0	1	1	2
	Er is een hoge mate van service	2	2	2	1	0	1
	Het personeel heeft veel kennis en ervaring in de zorgmarkt	1	1	1	1	2	2
Weaknesses	Naamsbekendheid is laag	-1	-1	0	0	-2	0
	Er is geen duidelijke strategie te bekennen	0	-2	-2	-1	-1	-1
	De organisatie reageert reactief op externe factoren	-1	-2	-2	-1	-2	-2



Handiger beeld

De waardeschaal: 2 Zeer positief, 1 Positief, 0 Neutraal, -1 Negatief, -2 Zeer negatief

Strengths	Kwaliteit van de producten	1	1	0
	Er is een hoge mate van service	2	2	2
	Het personeel heeft veel kennis en ervaring in de zorgmarkt	1	1	1

1	1	2
1	0	1
1	2	2

Weaknesses	Naamsbekendheid is laag	-1	-1	0
	Er is geen duidelijke strategie te bekenen	0	-2	-2
	De organisatie reageert reactief op externe factoren	-1	-2	-2

0	-2	0
-1	-1	-1
-1	-2	-2

Vraag naar goede zorg door vergrijzing	Opportunities
De ouderenzorg groeit het snelst van alle sectoren	
Groei in vraag naar data- & informatietechnologie	

Personeel tekort in de zorg	Threats
Innovaties in de medische technologie groeit snel	
Meer regels en wetgeving (MDR)	



Issue 1: S2, S3, O1, O2, O3 & T2

De vergrijzing en vraag naar goede zorg (O1) met daarbij het feit dat de ouderenzorgsector het hardst groeit (O2) en de vraag naar data- & informatietechnologie (O3)

sluit goed aan bij

de hoge mate van service (S2) en de kennis en ervaring van het personeel (S3).

Deze twee sterktes creëren een stevig fundament voor de kansen in de markt. LinkerSop zal meer in moeten gaan spelen op de vraag naar data- & informatietechnologie, het AVG proof cost control systeem LinkerSopomat zou hier goed op kunnen aansluiten.

De waardeschaal: 2 Zeer positief, 1 Positief, 0 Neutraal, -1 Negatief, -2 Zeer negatief

		Oppertunities			Threats		
		Vraag naar goede zorg door vergrijzing	De ouderenzorg groeit het snelst van alle sectoren	Groei in vraag naar data- & informatietechnologie	Personeel tekort in de zorg	Innovaties in de medische technologie groeit snel	Meer regels en wetgeving (MDR)
Strengths	Kwaliteit van de producten	1	1	0	1	1	2
	Er is een hoge mate van service	2	2	2	1	0	1
	Het personeel heeft veel kennis en ervaring in de zorgmarkt	1	1	1	1	2	2
Weaknesses	Naamsbekendheid is laag	-1	-1	0	0	-2	0
	Er is geen duidelijke strategie te bekenen	0	-2	-2	-1	-1	-1
	De organisatie reageert reactief op externe factoren	-1	-2	-2	-1	-2	-2



Issue 2: W2, W3, O2, O3, T2 & T3

LINKERSOPHQ reageert reactief op externe factoren in de markt en er is geen duidelijke strategie te bekennen in een markt die als sector het hardst groeit en de vraag naar data- & informatietechnologie toeneemt evenals nieuwe wetgeving en regels. Uit de interne analyse komt ook dat de systemen niet volledig worden benut, waarbij uit de concurrentieanalyse blijkt dat de top 2 dit wel doen. LINKERSOPHQ zal voor LinkerSop een duidelijke strategie moeten vormen en proactief naar de markt gaan kijken om zo mee te kunnen in de groei van de sector en de vraag die daardoor op data- & informatietechnologie zal gaan toenemen.

De waardeschaal: 2 Zeer positief, 1 Positief, 0 Neutraal, -1 Negatief, -2 Zeer negatief

		Oppertunities			Threats		
		Vraag naar goede zorg door verzorging	De ouderenzorg groeit het snelst van alle sectoren	Groei in vraag naar data- & informatietechnologie	Personeel tekort in de zorg	Innovaties in de medische technologie groeit snel	Meer regels en wetgeving (MDR)
Strengths	Kwaliteit van de producten	1	1	0	1	1	2
	Er is een hoge mate van service	2	2	2	1	0	1
	Het personeel heeft veel kennis en ervaring in de zorgmarkt	1	1	1	1	2	2
Weaknesses	Naamsbekendheid is laag	-1	-1	0	0	-2	0
	Er is geen duidelijke strategie te bekennen	0	-2	-2	-1	-1	-1
	De organisatie reageert reactief op externe factoren	-1	-2	-2	-1	-2	-2



Hoofdvraag

“Welke strategische aanpak gaat leiden tot het vergroten van het marktaandeel van LinkerSop binnen de intra- en extramurale zorgmarkt?”

Strategische optie 1:

- *“Meer in spelen op de vraag naar data- & informatietechnologie”*
- LINKERSOPHQ moet zich gaan focussen op het creëren van een platform waar data en informatiestromen bij elkaar komen om zodoende het zorgpersoneel deels te ontlasten in tijd door een efficiëntere manier van werken.

Strategische optie 2:

- *“Een duidelijke strategie vormen en pro activiteit stimuleren”*
- Het vormen van een duidelijke strategie, gaat focus geven op de keuzes die de organisatie maakt kijkend naar de kansen en bedreigingen van de externe omgeving. Hierdoor kan veel meer proactief naar de omgeving worden gekeken omdat het personeel van LINKERSOPHQ nu exact weet welke route er genomen gaat worden en welke aspecten dit met zich meebrengt. De eventuele kansen en bedreigingen die zich op dit pad bevinden zullen dan sneller worden gesignaleerd. Dit geeft dan mogelijkheden om hier iets mee te gaan doen om zodoende waarde te creëren richting (potentiële) klanten.



Hoofdvraag

“Welke strategische aanpak gaat leiden tot het vergroten van het marktaandeel van LinkerSop binnen de intra- en extramurale zorgmarkt?”

Strategische optie 3:

- *“Naamsbekendheid vergroten door te innoveren”*
- Meerwaarde bieden door technologische ontwikkelingen positioneert LinkerSop als innovatieve partner voor klanten. Als deze innovatie op de juiste manier wordt geïmplementeerd kan dit leiden tot het vergroten van de naamsbekendheid. Een goed voorbeeld vanuit de concurrentieanalyse is Abena. Door middel van innovatie op technologisch gebied waar inmiddels veel prijzen mee zijn gewonnen kent iedereen in de markt dit merk.

Strategische optie 4:

- *“Marketingstrategie als traditionele fabrikant uitrollen en verstevigen”*
- LinkerSop heeft kwalitatief sterke producten, daarnaast is de service en ondersteuning ook nog eens van een hoog niveau. De kennis en kunde van het personeel biedt erg veel meerwaarde voor (potentiële) klanten daar de kennis op dit deelgebied vaak ontbreekt. De nieuwe wetgeving MDR sluit hier goed op aan en positioneert LinkerSop als fabrikant die het goed voor elkaar heeft. Tevens bestaat er een digitaal cost control systeem wat cijfermatige ondersteuning biedt. Wanneer LinkerSop deze aspecten goed zou neerzetten in een marketingstrategie en deze gaat uitrollen zal de naamsbekendheid gaan toenemen en het marktaandeel kunnen vergroten.