

Cheatsheet module 1 - Bedrijf en omgeving

Strategy in een zin

Lange termijn richting van een organisatie (intern + extern).
Mintzberg: *a pattern in a stream of decisions*.

Strategy statement (Collis en Rukstad, ~35 woorden)

Deel	Check
Objective	meetbaar + tijdgebonden (geen mission of values)
Scope	klanten/aanbod, geografie, verticaal; ook wat je <i>niet</i> doet
Competitive advantage	value proposition + internal alignment (unieke activiteiten)

Op het tentamen: objective herkennen in een lopende tekst.

Levels of strategy

- **Corporate:** scope en portfolio (verticaal, horizontaal, geografisch)
- **Business:** concurreren in een markt, competitive advantage
- **Functional:** R&D, IT, marketing

Rumelt

Bad: fluff, uitdaging niet onder ogen zien, doelen = strategie, dog's dinner. Good: diagnosis + guiding policy + coherent actions.

Strategy development

Begrip	Betekenis
Intended	het plan
Deliberate	plan dat lukt
Unrealized	plan dat niet lukt
Emergent	ontstaat bottom-up, door leren
Realized	deliberate + emergent

Rational-analytic = prescriptief (zo zou het moeten).

Mintzberg = descriptief (zo gaat het echt). Voorbeelden: Ikea, Slack.

PESTEL (macro, non-market)

Political - Economic - Social - Technological - Ecological - Legal (ook STEEP, SEPTEMBER)

Doel: kansen en bedreigingen, **key drivers for change** (grootste impact). Geen invulmatrix. PESTEL = non-market, macroniveau. Five Forces = market, industrieniveau.

Forecasting

Single-point, range, alternative futures. Megatrends, inflexion points, weak signals. Voorspelt.

Scenario analysis (voorspelt niet)

1. Scope (industrie, regio, jaren)
2. Key drivers: impact, onzeker, **onderling onafhankelijk**
3. 2x2 matrix, 4 scenario's met naam en verhaal
4. Impact en robuustheid van de strategie
5. Monitor (early warning indicators)

Valkuilen: afhankelijke drivers, meteen naar het bedrijf, kansen berekenen, ghost scenarios.

Tentamentips

- Volzinnen, Engelse vaktermen, argument tonen.
- Vorm: 3 subvragen (15 punten): noem, kies en motiveer, vergelijk.
- Woordlimiet is hard: 20 / 40 / 75 / 150.

Ezelsbruggen

- **PESTEL** = Political, Economic, Social, Technological, Ecological, Legal.
- **OSA** = Objective, Scope, Advantage.
- **Realized = D + E** (Deliberate plus Emergent).