

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. 2×2 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).

Vaktermen (niet vertalen)

strategy strategy statement objective scope
competitive advantage value proposition
internal alignment levels of strategy
corporate level business level functional strategies
three horizons purpose vision mission
intended strategy deliberate strategy
unrealized strategy emergent strategy
realized strategy rational-analytic PESTEL
non-market key drivers for change forecasting
single-point forecast range forecast
alternative futures megatrends inflexion points
weak signals scenario analysis ghost scenarios
early warning indicators Five Forces