

Longread: het strategisch proces

Strategie

Iedere organisatie heeft behoefte aan een langetermijnvisie die richting geeft aan de ontwikkeling van een organisatie en waarmee het mogelijk is langetermijnkeuzes en – investeringen te onderbouwen. Iedere organisatie is daarom op de een of andere manier met strategie bezig, maar de manier waarop verschilt sterk en zelfs binnen een enkele organisatie lopen er geregeld allerlei strategische bewegingen en initiatieven door elkaar. Het blijkt niet voor niets in de praktijk vaak moeilijk tot een gedeelde toekomstvisie te komen die houvast biedt. Vaak zijn er veel managers, adviseurs en andere stakeholders bij het proces betrokken, de belangen zijn groot, het aantal te overwegen variabelen groot en de toekomst is bovendien per definitie onzeker.



Het in dit artikel beschreven strategisch proces helpt zichtbaar te maken hoe de belangrijkste elementen die bij strategievorming spelen samenhangen en op elkaar inwerken. De elementen zijn in de meest voor de hand liggende volgorde gezet om de logica zichtbaar te maken, maar het is geen ‘traditioneel’ proces dat elke keer

op dezelfde manier van begin tot einde doorlopen wordt. Het proces kan op elke mogelijke plaats beginnen en hoeft ook niet per se altijd volledig te worden doorlopen. Bovendien kunnen er tijdens het doorlopen van het proces nieuwe inzichten ontstaan, die het nodig maken een aantal stappen terug te doen, elementen toe te voegen, of misschien wel het hele proces opnieuw te doorlopen.

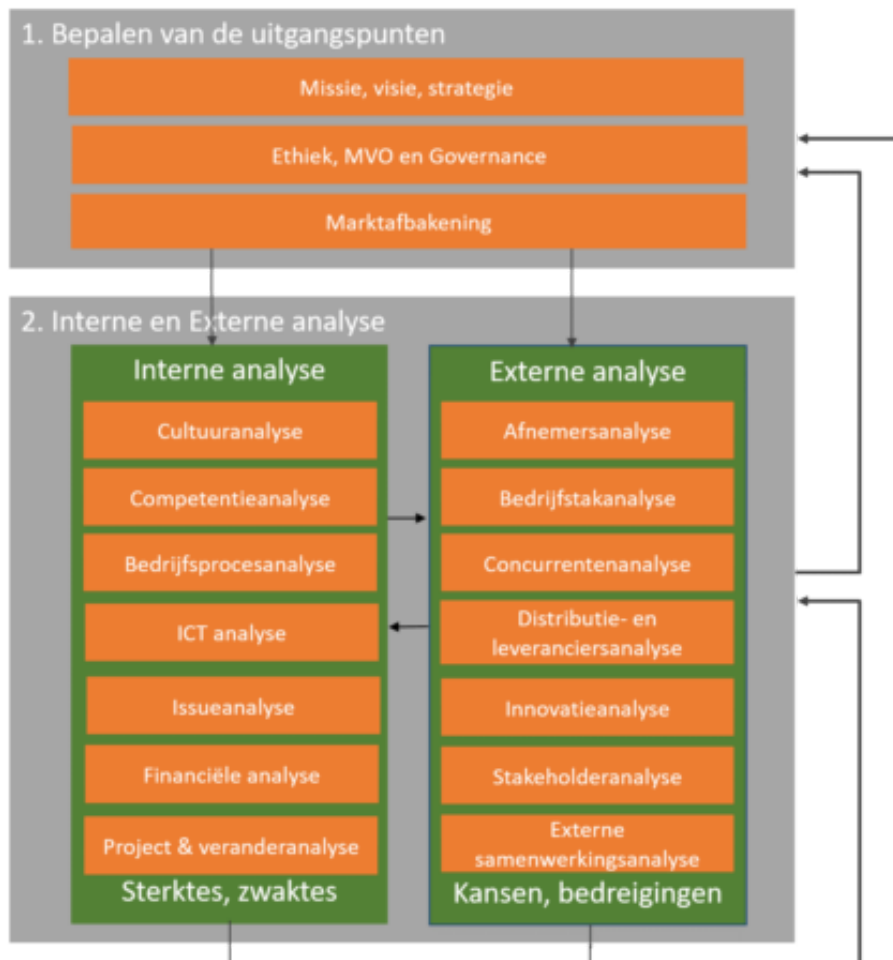
Het proces moet dus zeker niet gezien worden als een ‘procedure’ die automatisch leidt tot een **goede strategie**, maar eerder als een manier om de elementen die bij strategievorming een rol spelen te rangschikken. Het is eigenlijk misschien meer een model dan een proces. Toch is voor de naam ‘strategisch proces’ gekozen, omdat het bestaat uit een aantal fasen, activiteiten en informatiestromen die – ondanks de verschillende vertakkingen en retourstroompjes – een duidelijke stroomrichting hebben.

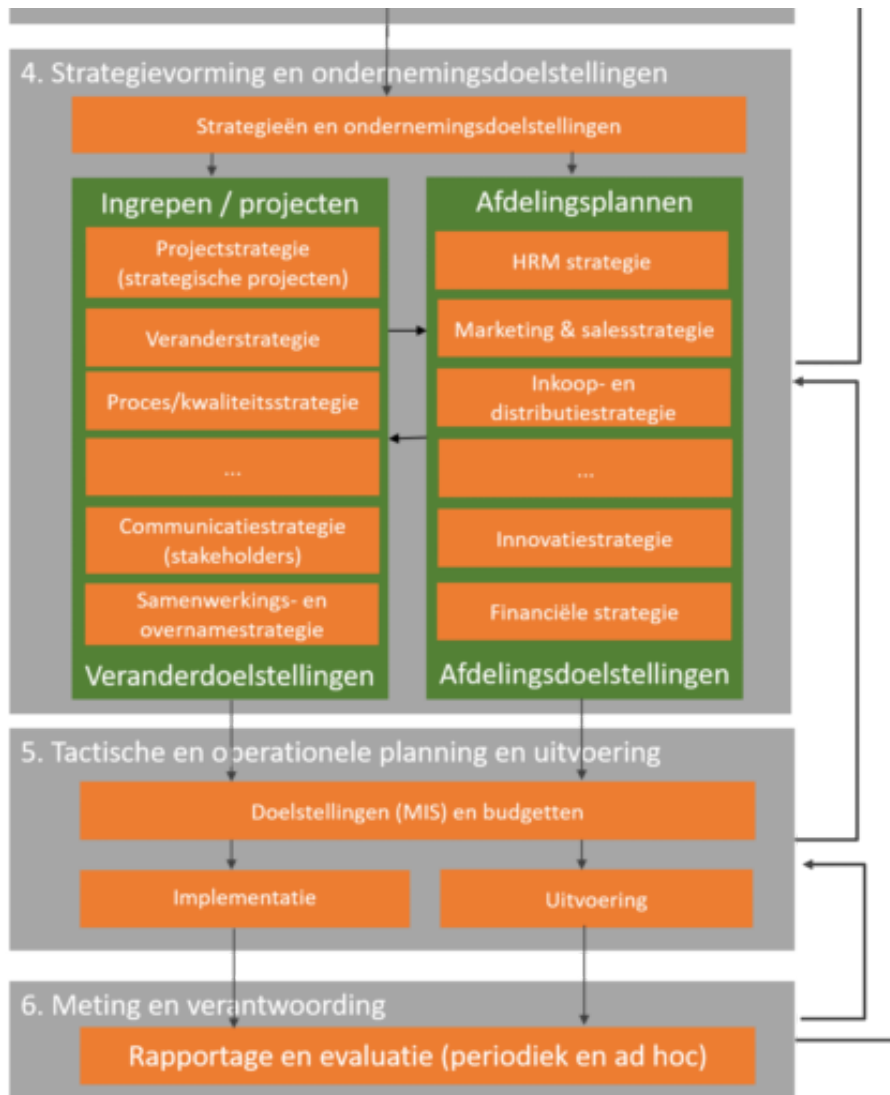
verzet om tot een strategie te komen. De pijlen geven de belangrijkste informatiestromen weer, waarbij de 'hoofdstroom' van boven naar beneden loopt. Aan de rechterkant van de figuur is ook een aantal 'retourstromen' weergegeven: punten waarop de kans aanwezig is dat een gedeelte van het proces opnieuw moet worden doorlopen. De praktijk is nog een stuk weerbarstiger: er kunnen allerlei andere stromen tussen elementen optreden. Zo kunnen de inzichten die uit de ene analyse volgen bijvoorbeeld aanpassing van een andere analyse nodig maken.

Hieronder worden de zes stappen uitgelicht:

- **Stap 1: Bepalen van de uitgangspunten**
- **Stap 2: Interne en externe analyse**
- **Stap 3: Bepalen strategisch opties**
- **Stap 4: Kiezen strategie en ondernemingsdoelstellingen**
- **Stap 5: Tactische en operationele planning en realisatie**
- **Stap 6: Meting en verantwoording.**

(Tekst loopt verder onder de afbeelding)





Uitgangspunten strategisch proces (klik voor groter)

Stap 1: Bepalen van de uitgangspunten

Tijdens het vaststellen van de uitgangspunten is nog geen sprake van analyse, maar je inventariseert wat er allemaal bekend is en of dit aan de algemeen geldende eisen voldoet. Meestal begin je met het inventariseren en kritisch beschouwen van de uitgangspunten. Zijn de missie, visie en strategie van een organisatie duidelijk? Zijn deze ergens vastgelegd, bijvoorbeeld in een bestaand strategisch plan of jaarrapportage of op de website? Vervolgens kijk je naar de kwaliteit ervan: voldoen de missie en visiestatements aan de algemene eisen en **doelstellingen** die hieraan doorgaans worden gesteld, of is het verstandig deze eerst te verduidelijken en/of te herformuleren? Ook kijk je naar de afbakening: is de markt afgebakend en is duidelijk wie wel en niet tot de doelgroep behoort en wat het aanbod precies is? In welke bedrijfstak bevindt de organisatie zich en wat is de plaats in de bedrijfskolom: welke functie vervult de organisatie in de omgeving en wat is de waardestrategie? Ook de rol die organisatie in de

behoorlijk bestuur wordt nagestreefd een rol. Dit kan vrijwillig zijn, of gevat in externe afspraken en regels, zoals convenanten, codes en wet & regelgeving. Vervolgens kijk je naar de aanwezige strategie: is deze geformuleerd voor de belangrijkste organisatieonderdelen en sluit deze aan de op de afbakening?

[Terug naar boven](#)

Stap 2: Interne en externe analyse



Het tweede 'blok' van het strategisch proces houdt zich bezig met het analyseren van de organisatie in haar context. De context bestaat uit alles wat zich in de omgeving afspeelt: macro ontwikkelingen, zoals maatschappelijke tendensen en technologische ontwikkelingen, maar ook meso ontwikkelingen zoals veranderend

gedrag van klanten, concurrenten, leveranciers en andere **stakeholders**. Ook in de zogenaamde 'interne organisatie' valt er van alles en nog wat te analyseren, zoals de (kern)competenties – waarin onderscheiden we ons écht van de concurrent -, de bedrijfsprocessen en de cultuur. Typerend voor strategische analyse is dat deze vaak goeddeels holistisch is en er dus allerlei aspecten geanalyseerd moeten worden, die bovendien met elkaar samenhangen, om tot een afgewogen strategie te komen.

Interne analyse

- De **cultuur** bestaat uit de gedeelde normen en waarden en het gedrag van mensen in een organisatie. Deze bepalen hoe mensen met elkaar, hun werk, de leiding en de buitenwereld omgaan. Uit allerlei onderzoeken blijkt dat cultuur een essentieel onderdeel is bij strategievorming, het veranderen van de interne organisatie, omgaan met klanten en het slagen van bijvoorbeeld fusies en overnames. Een niet passende cultuur, blijkt vaak een belangrijke – zo niet de belangrijkste – oorzaak voor het niet slagen van een strategie. Of wat minder abstract verwoord: als mensen het niet willen, lukt het meestal niet.
- De **competenties** omvatten de totale kennis, kunde en vaardigheden van de leiding en medewerkers. Deze bepalen de mate waarin een organisatie in staat is te doen wat ze moet en wil doen. Speciale aandacht hebben hierbij de kerncompetenties:

en moeilijk kan kopiëren of nabootsen. Met je kerncompetenties kun je je onderscheiden, omdat je iets kunt wat een ander niet kan.

- Met je **bedrijfsprocessen** produceer je diensten of producten en doe je alles wat nodig is om dit te ondersteunen. Bedrijfsprocessen zijn belangrijk voor strategie, omdat je hiermee de benodigde kwaliteit en efficiëntie 'inricht'. Doet de concurrent dit beter of slimmer, dan kan deze sneller, beter of goedkoper leveren. Bovendien bepalen processen de investeringen die je moet doen in de interne organisatie om van strategie te wisselen: welke nieuwe gebouwen, machines, infrastructuur en medewerkers je nodig hebt, is sterk afhankelijk van welke strategische proceskeuzes je maakt.
- **ICT** raakt tegenwoordig alle bedrijfsactiviteiten, van marketing, sales, productie tot en met informatie-uitwisseling met klanten, toeleveranciers en andere stakeholders. Het is een zg. aspectsysteem dat door alle geledingen van de organisatie loopt en dat ook een essentiële rol speelt bij omgevingsinteractie. ICT is zo belangrijk voor organisaties, dat deze een eigen strategie vereist, die er voor zorgt dat mogelijkheden worden benut (bv. Social media, Big Data en **Blockchain**), externe systemen optimaal worden aangesloten en de interne ondersteuning voor de langere termijn gegarandeerd is.
- De meeste organisaties hebben een ideeënbus, non-conformity systeem, klachtenregistratie en andere **issuemanagementsystemen** waarin afwijkingen worden bijgehouden en gemanaged. Analyse hiervan is vaak het begin van ingrijpende en langdurige verbetertrajecten. Niet voor niets gaat in veel organisaties zg. Management Review – waarin wordt geëvalueerd hoe de bedrijfsprocessen functioneren, welke grote issues er zijn en welke verbetermaatregelen zijn getroffen – vooraf aan de 'strategieronde'. Consolidatie of investeren in bestaande processen kan soms veel opleveren. En deze investeringen gaan ten koste van de tijd en resources die aan andere strategische elementen kan worden besteed en moet dus worden meegenomen in de overweging.
- Om lange termijnrepen te kunnen financieren zijn **financiële middelen** Deze kunnen uit het eigen vermogen worden gehaald of op eigen kracht worden verworven, bijvoorbeeld uit de lopende inkomsten, dan wel extern worden betrokken bij banken, financiers of investeerders. Het financiële beleid en de mogelijkheden, kaderen de mogelijkheden in om te investeren en geven richting aan de prioriteiten

verwerven? En welke terugverdientijd en financieel risico is hierbij acceptabel? Analyse van het financieel beleid en de ruimte die de financiële kaders bieden is een essentieel onderdeel van strategische analyse.

- De meeste organisaties zijn tijdens een strategisch analyse al bezig met strategische **veranderingen op basis van eerdere analyses**. Het is zaak in kaart te brengen wat er al speelt op strategisch verandergebied. Het is waarschijnlijk dat voorstellen om de strategie aan te passen invloed zullen hebben op bestaande strategische projecten of veranderprogramma's. Nieuwe inzichten kunnen er aanleiding toe geven deze aan te passen, uit te breiden of de prioriteitsstelling en toekenning van resources te veranderen. En het kan soms ook nodig zijn lopende projecten of programma's waarvan nut en noodzaak door de tijd zijn achterhaald vroegtijdig te stoppen.

Externe analyse

- Welke **marktsegmenten** bedient de organisatie en wat zijn de kenmerken hiervan? Hoe verkrijg je relevante informatie over afnemers en welke informatiebronnen en onderzoeksmethoden kun je hierbij gebruiken? Wat zijn de leefstijl, wensen, percepties en **waarden** van klanten en hoe kun je hier optimaal op inspelen? Welke merkstrategie past hierbij en hoe meet je de resultaten van marketing en salesactiviteiten? Waar zoekt de klant naar informatie? Zonder te weten wie je klanten zijn, wat hen motiveert en beweegt en hoe je ze kunt bereiken, is het niet mogelijk een zinvolle strategie te formuleren.
- Wat zijn de kenmerken en best practises van de **bedrijfstak** waarin de organisatie zich bevindt? Hoe competitief is deze? Hoeveel invloed hebben leveranciers, concurrenten en afnemers en wat is het risico van toetreders en substituten? In welke stappen in de bedrijfstak wordt de meeste waarde toegevoegd en maakt de organisatie hier optimaal gebruik van? Welke macro omgevingsfactoren zijn van belang en welke kansen en bedreigingen bieden deze? Hoe groot is de marktomvang en welk aandeel heeft de organisatie hierin? Hoe volwassen is de markt en hoe gevoelig is deze voor conjunctuur en seizoenspatronen? Kortom: welke kansen en bedreigingen biedt de bedrijfstak waarin de organisatie zich bevindt?
- Daar waar de bedrijfstakanalyse de kenmerken van de bedrijfstak als geheel in kaart brengt, analyseert de **concurrentenanalyse** de verhouding tot de directe

ontwikkelingen zijn hierin te verwachten? Waarop concurreren we precies en wat zijn hierbij de belangrijkste succesbepalende factoren en verschillen? Hoe verhouden onze sterke en zwakke punten zich tot die van onze concurrentie en hoe kunnen we dit gebruiken om onze positie te verbeteren? Welke positie claimen we in de markt en hoe kunnen we deze verdedigen?

- Om onze diensten te kunnen leveren, zijn **resources** zoals machines, grond- en hulpstoffen en energie nodig. Hoe zorgen we er voor dat we op lange termijn toegang blijven houden tot voldoende hoogwaardige resources, tegen de juiste voorwaarden en prijs? Hoe voorkomen we dat we afhankelijk worden van leveranciers en garanderen we de benodigde leverbetrouwbaarheid en -flexibiliteit? En vervolgens: hoe garanderen we dat de distributie van producten en diensten naar onze klanten op langere termijn gegarandeerd is en klanten toegang hebben tot ons aanbod, op een manier die bij hen past? Kortom: welke relaties gaan we aan met leveranciers en distributeurs zodat de ingaande en uitgaande stromen ook in de toekomst blijven functioneren.
- Elk bedrijf vernieuwd, maar de manier waarop verschilt sterk. Positioneert de organisatie zich als leider of volger? Hoeveel risico wil een organisatie nemen m.b.t. het ontwikkelen van nieuwe producten en hoe wordt het **productportfoliomanagement** georganiseerd? Ligt de focus op het bestaande assortiment, of wordt er actief gezocht naar vernieuwing en uitbreiding? Kiest de organisatie voor samenwerking met universiteiten en andere kenniscentra of wordt gekozen voor ontwikkeling 'in-house'? En welke mogelijkheden zijn er zoal voor fundamenteel onderzoek en productontwikkeling? Kortom: welke innovaties staan ons te wachten of kunnen we zelf veroorzaken en welke mogelijkheden zijn er om deze optimaal te benutten?
- **Stakeholders** zijn alle partijen die een belang hebben bij een organisatie. Dit zijn onder meer bovengenoemde klant, medewerker, leverancier en concurrent. In de praktijk spelen er veel meer belangen, dan die van de direct betrokkenen. Denk bijvoorbeeld aan de belangen van boards, toezichthouders, de overheid, (potentiele) financiers, milieu- en belangenorganisaties, vakbonden en andere vertegenwoordigers van medewerkers etc. Bij het maken van de stakeholdersanalyse wordt een zo volledig mogelijk beeld geschetst van de betrokken partijen, hun belangen en de manieren waarop deze behartigd en met elkaar in lijn kunnen worden gebracht, uiteraard rekening houdend met de belangen

- De **organisatieomgeving** biedt allerlei mogelijkheden tot structurele samenwerking, bijvoorbeeld door het aangaan van langdurige contracten of samenvoegen of gezamenlijk opzetten van (juridische) entiteiten. Denk bijvoorbeeld aan joint-ventures, fusies en overnames of franchise constructies. Ook informeel **samenwerken in netwerkorganisaties** kan een mogelijkheid zijn. De externe samenwerkingsanalyse brengt de mogelijke samenwerkingsvormen, voor en nadelen en risico's en bedreigingen die deze inhouden in kaart. Op basis hiervan kunnen lange termijn make- or buybeslissingen worden gebaseerd of keuzes met betrekking tot het afstoten of acquireren van bedrijfsactiviteiten – zowel uitbreiding van bestaande activiteiten als uitbreiding of afstoting binnen de bedrijfstak/kolom – worden gemaakt.

Er zijn vele snelwegen en kronkelweggetjes naar Rome



Rome

De interne en externe analyses bestaan uit allerlei deelanalyses. Een gedeelte hiervan is algemeen gangbaar en wordt in veel organisaties gebruikt. Maar je kunt naast de geijkte strategische aanpakken, modellen, methoden, technieken en tools ook allerlei andere aanpakken gebruiken om tot een samenhangende strategie te komen. De ideale aanpak kan per branche, per organisatie en per situatie verschillen en ook

het niveau van diepgang waarop je een analyse uitvoert staat niet per se vast. Zo zul je in een markt waarin veel fusies en overnames plaatsvinden de externe samenwerkingsmogelijkheden waarschijnlijk gedetailleerder moeten onderzoeken, dan in situaties waarin niet of nauwelijks sprake is van deze externe samenwerkingsvorm. Hoe je het juiste detailleringniveau bepaalt is grotendeels gevoelsmatig en inzichten op dit gebied verschillen nogal. Wat ons betreft zijn er echter twee belangrijke regels:

1. Je moet alle genoemde interne en externe analyses tenminste rudimentair uitvoeren en
2. Je net zo lang door analyseren, tot je voldoende grip hebt op de materie om onderbouwde conclusies te kunnen trekken.

geen goede analyse opleveren. Ook voor strategische analyse geldt: al doende leert men.

De volgorde waarin je analyses uitvoert is hierbij niet in beton gegoten. In marktgeoriënteerde organisaties, zoals de meeste B2C bedrijven, ligt het misschien voor de hand om te beginnen met de externe analyse en in meer inside-out georiënteerde organisaties zoals de grondstoffenindustrie met de interne analyses. Maar uiteindelijk hangt alles met elkaar samen en kunnen de inzichten die tijdens een analyse worden opgedaan aanleiding zijn een andere te herzien of opnieuw uit te voeren. Net zo lang, tot je vat op de materie hebt.

Terug naar boven

Stap 3: Bepalen strategische opties

De interne en externe analyse zal in de meeste gevallen bestaan uit een flink aantal deelanalyses die goeddeels los van elkaar worden uitgevoerd en allerlei min-of-meer losse deelresultaten opleveren. Vanuit de interne analyses komen vooral sterke en zwakke punten aan het licht en vanuit de externe analyses **kansen en bedreigingen**. Door de veelheid aan deelanalyses en onderwerpen, is dit in de meeste gevallen een lange lijst zonder duidelijke ordening, met bovendien allerlei dubbelingen omdat vanuit verschillende gezichtspunten vaak dezelfde sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zichtbaar worden. Ook al zijn alle benodigde analyses gedaan en zijn deze ook nog eens systematisch en gedetailleerd uitgevoerd: het valt door de grote hoeveelheid losse uitkomsten vaak niet mee om hieruit conclusies te trekken.

Welke innovaties staan ons te wachten of kunnen we zelf veroorzaken en welke mogelijkheden zijn er om deze optimaal te benutten?

Om orde te scheppen in de massa informatie die voortkomt uit de deelanalyses, helpt het de resultaten hiervan eerst te consolideren (samen te voegen). Dit kan op allerlei manieren, maar een veelgebruikte techniek is die van de SWOT en confrontatiematrix. Hierbij worden de resultaten geordend in vier categorieën: sterkten, zwaktes, kansen en bedreigingen. (Engels: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats). Tijdens het

visualiseert. Door de SWOT- punten vervolgens systematisch te combineren en de combinaties te bespreken d.m.v. een confrontatiematrix, worden strategische opties zichtbaar. Dit zijn mogelijke toekomstige richtingen van de organisatie die vrijwel altijd impact hebben op verschillende deelgebieden tegelijk. Zo zal de keuze om een andere markt te betreden bijvoorbeeld invloed hebben op klanten, concurrenten, samenwerkingsverbanden, competenties, cultuur ed. tegelijk.

Terug naar boven

Stap 4: Kiezen strategie en ondernemingsdoelstellingen

Zodra strategische opties zijn geïdentificeerd, kun je deze uitwerken tot het niveau van een business case. Een Business Case onderbouwt nut en noodzaak van een grote ingreep (project en/of verandertraject) en geeft een overzicht van onder meer de ingreep zelf, de impact op de interne en externe organisatie, benodigde resources en



kosten, alsmede verwachte opbrengsten en andere voordelen. Dit kan in een losstaand Business Case document, maar in de meeste gevallen neem je deze op in het strategisch plan of als bijlage daarvan.

Doel van de verdere uitwerking is om de verschillende mogelijke strategische opties tegen elkaar kunnen wegen, te prioriteren en keuzes te maken. Hieruit ontstaat een aangepaste of nieuwe strategie. Nadat is besloten tot een strategiewijziging, wordt deze doorvertaald in de verschillende divisie, locatie en afdelingsplannen, die vaak zowel een strategische als een tactische component hebben. Hierbij passen de verschillende managers hun afgeleide strategieën, zoals de HRM-, investerings-, inkoop-, productie- en ICT strategie aan, waarbij de impact van de wijziging op de organisatie meestal pas goed duidelijk wordt.

Ook voor het **managen van de verandering** worden vaak plannen gemaakt. Denk aan plannen voor het uitvoeren van strategische projecten, veranderplannen, plannen voor het aanpassen van bedrijfsprocessen etc. Deze staan veelal los van de divisie, locatie en afdelingsplannen en hebben vaak een apart (project)budget.

kosten en het moment waarop deze naar verwachting zullen gaan optreden. Dit kan aanleiding vormen genomen besluiten (gedeeltelijk) te herzien of het tijdsplan aan te passen. Nadat de deelplannen akkoord zijn bevonden, eindigt de strategische planning en is het aan de verschillende onderdelen van de organisatie en de projectmanagers en -teams hun doelstellingen waar te maken.

Zowel de benodigde ingrepen als het gewenste resultaat maak je vervolgens meetbaar door het aanpassen of opnieuw inrichten van het ManagementInformatieSysteem (MIS). Meestal moeten er twee soorten managementinformatiesystemen worden aangepast of (her)ingericht:

1. Het projectmanagementinformatiesysteem waarmee de implementatie wordt gevolgd. Het gaat hierbij om het inrichten van een MIS waarmee je onder meer de project- en/of verandervoortgang, budgetverbruik, projectissues en de totstandkoming van de resultaten monitort. Dit betreft dus het besturen van de eenmalige verandering.
2. Het Managementinformatiesysteem waarmee je de resultaten van de normale bedrijfsvoering volgt. Dit kan een Balanced Score Card zijn of een andere verzameling managementdocumenten waarmee men de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen volgt. Veelal leidt een aanpassing van de strategie tot een aanpassing van deze doelstellingen. Om deze te kunnen meten, moet je het bestaande managementsysteem dus meestal aanpassen en soms gedeeltelijk of helemaal opnieuw opzetten.

[Terug naar boven](#)

Stap 5: Tactische en operationele planning en realisatie

Rücksichtslos een stappenplan volgen zal in de meeste gevallen geen goede oplevering opleveren.

Nadat organisatieonderdelen hun doelstellingen hebben aanvaard, lijkt geen sprake meer van strategisch management, maar van tactische en operationele planning en uitvoering. Dat dit toch als stap in het strategisch proces is weergegeven, heeft te maken met het feit

triggeren. Denk bijvoorbeeld aan een engineer die een R&D doorbraak doet, een salesmedewerker die hoort dat een concurrent ‘in de etalage staat’ of een key-manager die besluit te vertrekken. Strategie vertaalt zich top-down in tactiek en operaties, maar kan ook bottom-up ontstaan. De grootste strategische heroriëntaties komen soms voort uit een ingeving van een medewerker of (top)manager. Topmanagers hebben veelal een eigen visie, die minimaal van grote invloed en vaak doorslaggevend is. En intussen werkt de marketingafdeling marktanalyses en scenario’s uit, onderzoekt R&D nieuwe technieken en toepassingen en ontwikkelt **innovatieve** concepten, onderzoekt HRM de trends op de personeelsmarkt en de impact op de organisatie en proberen ICT en kwaliteit ‘hun’ processen en systemen toekomstvast op te zetten. Langetermijndenken – wat strategievorming feitelijk is – speelt niet alleen in de directiekamer, maar in alle gaten, voegen en geleidingen van een organisatie

Terug naar boven

Stap 6: Meting en verantwoording

De managementinformatiesystemen die zijn ingericht, geven informatie over de mate waarin de **strategie-implementatie** volgens plan verloopt en of dit daadwerkelijk leidt tot de gewenste resultaten. Dit kan de aanleiding zijn de strategie zelf of de implementatie daarvan nog eens tegen het licht te houden. De inzichten die je hierbij opdoet, kunnen reden zijn tot ingrijpen. De meeste organisaties evalueren hun strategie met een vaste regelmaat – vaak jaarlijks – en kijken daarbij opnieuw de strategische periode (bv. vijf jaar) vooruit. Tijdens deze jaarlijkse ‘strategieronde’ doorlopen ze het strategieproces opnieuw, al dan niet gedeeltelijk, en evalueren ze of de resultaten van het afgelopen jaar en de ontwikkelingen in de interne en externe organisatie reden vormen het roer om te gooien. De meeste organisatie herzien hun strategie met zo’n ‘moving window’, maar zoals gezegd: het doorlopen van onderdelen van het strategisch proces kan ook op allerlei andere manieren worden getriggerd.

Voorschrijvend of beschrijvend?

Het beschreven ‘strategisch proces’ kun je voorschrijvend benutten: als hulpmiddel bij het ontwikkelen van een strategie. Het helpt bij het in kaart brengen van de verschillende activiteiten die bij strategievorming een rol spelen. Het is echter niet voorschrijvend in de zin dat het voorschrijft welke stappen je moet doorlopen om tot een goede strategie te komen, vanuit het dogma: “als je elke stap maar goed uitvoert kom je vanzelf uit op een

belangrijkste zaken aan de orde komen.

Terug naar boven

Het 'strategisch proces' kun je op een vergelijkbare manier beschrijvend gebruiken. Je kunt het gebruiken om een strategievormingsproces dat al heeft plaatsgevonden te beschrijven en te duiden. Het proces is dus niet per se voorschrijvend of beschrijvend, maar kan ondersteunt beide benaderingen en kan vanuit beide zienswijzen bijdragen aan een beter resultaat.

Door: Matthijs Vermoolen

***Matthijs Vermoolen** is adviseur over strategievorming, leiderschap en organisatieontwikkeling en eigenaar **Vitalent**.*