

DISCLAIMER

De informatie in dit boek leunt op grondig onderzoek, praktijkbewijs en bewezen methodieken uit de strategische planning. De auteur en uitgever aanvaarden geen aansprakelijkheid voor de resultaten van individuele strategische beslissingen of bedrijfsresultaten die voortvloeien uit de toepassing van deze kennis.

Elk bedrijf is uniek en wordt beïnvloed door marktomstandigheden, concurrentie en economische factoren buiten de controle van de zaakvoerder. Hoewel de technieken in dit boek je strategische kwaliteit aanzienlijk kunnen verhogen, kunnen we geen specifieke uitkomsten garanderen.

De cases en voorbeelden berusten op publiek beschikbare informatie uit jaarverslagen, persberichten en gepubliceerd onderzoek. Waar cijfers over marktaandeel of financiële resultaten worden genoemd, staan de bronnen vermeld in de bijlage achteraan het boek. Waar KMO-cases worden aangehaald zijn de namen geanonimiseerd en details soms samengevoegd om de privacy van betrokkenen te beschermen.

Dit boek bevat geen juridisch of fiscaal advies. Voor vragen over contractonderhandelingen, vennootschapsrecht of fiscale optimalisatie raadpleeg je een gekwalificeerde professional.

AUTEURSRECHT

© Andy De Bondt - Succespath 2026

Dit werk is auteursrechtelijk beschermd. Geen enkel deel mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en uitgever worden gereproduceerd, gedistribueerd, overgedragen of opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, ongeacht het medium of de methode. Alle rechten voorbehouden.

Het gebruik van dit boek is toegestaan voor persoonlijk, niet-commercieel gebruik. Elke inbreuk op het auteursrecht kan leiden tot juridische stappen en aansprakelijkheid voor schade.

Voor vragen over toestemming tot reproductie, vertalingsrechten of ander gebruik van dit materiaal neem je contact op met de uitgever via yes@succespath.be.

Inhoud

DEEL EEN WAAROM SWOT MEESTAL FAALT	7
1. De Valkuil van de Opsomming	8
1.1 Waarom SWOT verzandt in valkuilen.	11
1.2 Het HIPPO-effect en waarom de verkeerde stem wint	13
1.3 Van beschrijving naar voorschrift	15
1.4 Praktijkcase: Kodak en de kosten van veilig beschrijven	16
1.5 Werksessie: de opsomming-audit	18
2. De Hoge Kosten van Slechte Strategie	20
2.1 De onzichtbare kosten van besluiteloosheid	22
2.2 Van dozen vullen naar problemen oplossen	26
2.3 Het vier-fasen raamwerk als beslissingsmotor	27
2.4 Praktijkcase: TomTom en de jaren van uitstel	28
2.5 Werksessie: Je Kosten-Inventaris	30
DEEL TWEE HET VIER-FASEN RAAMWERK	33
3. De Uitdagingsvraag Formuleren	34
3.1 De Uitdagingsvraag als filter	36
3.2 Scope, Horizon en Definitie van Succes	38
3.3 De Strategische Raad samenstellen	39
3.4 Praktijkcase: Satya Nadella en de herformulering van Microsoft	40
3.5 Werksessie: Je Uitdagingsvraag formuleren	42
4. Bewijs Verzamelen in plaats van Meninge	44
4.1 De Controletest voor intern versus extern	46
4.2 De Bewijsregel	47
4.3 Externe Scan via PESTLE	50
4.4 Praktijkcase: Coolblue en de klantglimlach als auditstandaard	51
4.5 Werksessie: De Bewijstoets op je huidige SWOT	53
5. Interne en Externe Factoren Koppelen	54
5.1 Voorbij het Raster, de Logica van Kruising	56
5.2 De Vier Strategische Zones	57
5.3 Het Genereren van de Optiewolk	60
5.4 Praktijkcase: Disney Plus en de D2C-koppeling	61
5.5 Werksessie: Je TOWS-matrix invullen	63
6. Van Opties naar Verplichtingen	64
6.1 De Impact-Inspanningsmatrix als Filter	66
6.2 Van "We Should" naar "I Will"	69
6.3 De Not-To-Do Lijst	70
6.4 Praktijkcase: DSM en dertien jaar systematisch abandonment	71
6.5 Werksessie: Je Commitment Portfolio opbouwen	73
DEEL DRIE STRATEGIE ALS GEWOONTE	75
7. De Kwartaal-Strategische Puls	76
7.1 Van jaarlijkse gebeurtenis naar voortdurend systeem	78
7.2 De 90-dagen Puls-agenda	79
7.3 Ritme naast revisie	80
7.4 Praktijkcase: Booking.com en de experimentatiecultuur	81
7.5 Werksessie: Je eerste Kwartaal-Puls plannen	84
8. De Assumption Audit	86
8.1 Aannames hebben een vervaldatum	88
8.2 Het 10X-sigitaal	89
8.3 Het rode vlag-protocol in vier stappen	90
8.4 Praktijkcase: Intel en de DRAM-exit onder Moore en Grove	92
8.5 Werksessie: Je Aannames Expliciet Maken	95
9. De Scout-Mentaliteit	96
9.1 Waar strategische kennis werkelijk woont	98
9.2 De Micro-SWOT als frontlinie-ritueel	99
9.3 Slecht nieuws belonen	100
9.4 Praktijkcase: Buurtzorg en de zelfsturende frontlinie	101
9.5 Werksessie: Je eerste Micro-SWOT opzetten	103
BIJLAGEN	111

INLEIDING

Het is een maandagochtend in oktober. Je zit achter je bureau met een koffie die koud wordt en kijkt naar de map die zes maanden geleden zo ambitieus werd opgemaakt. De retraite in het kasteel van Ravels, de facilitator met de gekleurde plakbriefjes, het aha-moment toen jullie eindelijk de zwaktes op papier durfden zetten. Drie dagen intensief werk voor een strategisch plan dat iedereen met enthousiasme de deur uitdroeg.

Maandag daarna begon de operationele werkelijkheid weer. Een grote klant sprong af. Je productiemanager ging met verlof. De nieuwe boekhouder moest worden ingewerkt. Ergens tussen de vergaderingen door sliep het strategisch plan in een gedeelde map, gedoemd om pas weer geopend te worden bij de volgende planningsdag.

Dit is geen persoonlijk falen en geen teken dat je team te weinig ambitie heeft of dat je leidinggevende kwaliteiten tekortschieten. Het is een falen van de methode waarmee de meeste KMO-zaakvoerders hun strategie tekenen. De klassieke SWOT-analyse, zoals ze in bijna elk businesscoaching-programma wordt onderwezen, levert een beschrijving van de situatie op en niets meer. Geen keuze, geen prioriteit, geen verplichting.

Strategie is niet wat je op een whiteboard schrijft. Strategie is wat er overblijft wanneer je alle andere opties bewust hebt uitgesloten.

Volgens onderzoek van Kaplan en Norton (Harvard Business Review, 2005) slaagt ongeveer 90 procent van de organisaties er niet in om hun strategie effectief uit te voeren. De meest verrassende bevinding achter dat cijfer is niet dat bedrijven geen strategie hebben, maar dat bijna elk bedrijf er wél een heeft en er toch niets mee doet.

Bain & Company kwam in 2017 tot een gelijkaardige observatie in hun rapport *The Founder's Mentality*. Slechts 12 procent van de onderzochte bedrijven wist tien jaar lang winstgevende groei vast te houden. De overgrote meerderheid stopt ergens onderweg, niet door een gebrek aan kansen, maar door een gebrek aan gerichte keuzes waarmee ze hun inspanning concentreren.

De Belgisch-Nederlandse cijfers bevestigen hetzelfde patroon. Graydon Belgium telt jaarlijks tussen de 10.000 en 12.000 faillissementen in een klein land zoals België, terwijl het CBS in Nederland toont dat ongeveer de helft van de startende ondernemers binnen vijf jaar de boeken sluit.

Deze cijfers vertellen één pijnlijk verhaal. De bedrijven die het niet redden hebben meestal niet te weinig gewerkt en meestal niet de verkeerde mensen aangenomen. Ze hebben te weinig scherpe keuzes gemaakt,

want ze probeerden alles tegelijk te doen terwijl hun middelen te dun uitgesmeerd waren om ergens echt door te breken.

Dit boek biedt een andere aanpak. Geen waslijst waarin je zes sterktes, vier zwaktes, acht kansen en drie bedreigingen opsomt en hoopt dat de strategie er vanzelf uit valt. In plaats daarvan werk je met een **vier-fasen raamwerk** dat elke SWOT-sessie omzet van beschrijvend naar voorschrijvend, van oefening in onschuld naar serieuze beslissingsmotor.

In **Deel I** (Waarom SWOT meestal faalt) lees je waarom de klassieke SWOT bijna altijd strandt en waarom zelfs goedbedoelende teams verzanden in beschrijvingen zonder besluit. Je ontdekt de valkuil van de opsomming, het HIPPO-effect en het verschil tussen beschrijvend en voorschrijvend denken, met concrete voorbeelden uit Belgische en Nederlandse bedrijven die de val al dan niet herkenden.

In **Deel II** (Het vier-fasen raamwerk) doorloop je de vier fasen van het raamwerk. In **Framing** leer je hoe je een scherpe Uitdagingsvraag stelt die de hele sessie op scherp zet. In **Auditing** verzamel je objectief bewijs in plaats van meningen. In **Pairing** combineer je interne en externe factoren tot concrete strategische zetten. In **Selecting** filter je meedogenloos naar de drie of vier initiatieven die je daadwerkelijk gaat uitvoeren.

In **Deel III** (Strategie als gewoonte) tenslotte maak je van strategie een gewoonte in plaats van een jaarlijkse gebeurtenis. Je leert de Kwartaal-Strategische Puls, de Assumption Audit en de Scout-mentaliteit kennen waarmee frontlinie-medewerkers vroege signalen doorgeven voordat de strategische koers te ver afwijkt.

Dit boek richt zich op de **KMO-zaakvoerder** in België en Nederland met een team tussen vijf en vijftig mensen. Je bent geen multinational met een aparte strategie-afdeling, maar je hebt wel dezelfde strategische keuzes te maken. Je beschikt niet over een bataljon McKinsey-consultants, dus elk hoofdstuk levert je concrete werkbladen, templates en oefenvragen die je direct met je leidinggevend team kan toepassen. De templates zijn downloadbaar via www.succespathbooks.com.

De cases zijn echt, afkomstig uit jaarverslagen, gepubliceerd onderzoek en persberichten. Je leest hoe Colruyt zijn kostenleiderschap verdedigde tegen Lidl en Aldi, hoe Coolblue koos voor één klantobsessie en niet meer, hoe ASML elke niet-EUV-lijn schrapte en daarmee de dominante leverancier werd in zijn segment, hoe Bpost in twee tegenovergestelde richtingen tegelijk moest bewegen, en hoe DSM zijn portfolio volledig herschikte.

De methode werkt omdat ze inspeelt op twee harde waarheden over strategie. Ten eerste dat middelen altijd eindig zijn, in tijd, geld en aandacht. Ten tweede dat elke beslissing om iets te doen impliciet een

beslissing is om iets anders niet te doen. De klassieke SWOT-analyse verzwijgt beide waarheden, terwijl de versie in dit boek je ermee confronteert.

De komende hoofdstukken begeleiden je stap voor stap. Wetenschappelijke principes uit strategische literatuur en gedragseconomie worden direct vertaald naar praktische oefeningen. Cases uit Belgische en Nederlandse bedrijven illustreren hoe de methode zich in verschillende sectoren gedraagt. Concrete meetpunten helpen je voortgang te monitoren en bij te sturen.

Dit traject vraagt investering van tijd en moeite, maar de opbrengst is een strategie die je team echt uitvoert in plaats van een mooi document dat stof verzamelt. Je volgende strategiesessie wordt geen beschrijfoefening maar een beslissingsmoment waaruit je loopt met drie of vier verplichtingen en één naam per verplichting.

Nu is het aan jou om de methode toe te passen en je bedrijf scherper te positioneren.

Deel Een

WAAROM SWOT MEESTAL FAALT

1

De Valkuil van de Opsomming

Het is drie uur in de namiddag en de kamer ruikt naar afgekoelde lunch en droge whiteboard-inkt. Acht mensen zitten rond een ovale vergadertafel in een familiale aannemer die we voor de anonimiteit Van Hecke Bouwcoördinatie zullen noemen, zestig werknemers in West-Vlaanderen, een omzet die voor het eerst stagneert na elf groeijaren. De zaakvoerder heeft een sessie gepland om de SWOT-analyse eindelijk eens grondig te doen, zoals dat heet.

Na drie uur telt het whiteboard 47 post-its. **Goede reputatie** staat tussen **Moeilijk om geschikt personeel te vinden**. **Hoge inflatie** staat naast **Kapotte lift in het magazijn**. **Klimaatverandering** deelt een kwadrant met **Kansen door digitalisering**. Iedereen voelt zich productief. De facilitator bedankt de groep voor hun open inbreng en knikt bevestigend naar de zaakvoerder.

Twee maanden later vraagt diezelfde zaakvoerder tijdens een management-vergadering wat er nu eigenlijk uit de SWOT is gekomen. De operationeel directeur weet dat er een lijst was, denkt dat die ergens in een map op de gedeelde schijf staat, maar weet niet precies welke. Niemand in het leidinggevend team kan drie zwaktes opnoemen zonder te aarzelen. Geen enkele strategische beslissing uit die sessie is uitgevoerd.

Dit is geen fictieve scène. Het is de standaardsituatie in duizenden Vlaamse en Nederlandse KMO's, en het is geen fout van de zaakvoerder, geen fout van de facilitator en geen fout van het team. Het is een fout in de methode.

Een lijst van vijftig observaties is geen strategie. Het is een catalogus van verlamming.

90%	87%	12%
organisaties faalt in strategie-uitvoering Kaplan & Norton, HBR 2005	betere beslissingen door diverse teams Cloverpop, 2017	houdt groei tien jaar vast Bain & Company, 2017
STANDAARDPRAKTIJK De Waslijstval	SUCCESSPATH-AANPAK Gerichte Uitdaging	
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Geen scoping. Registers en niveaus mengen door elkaar. ✗ HIPPO domineert. De zaakvoerder verankert vroeg. ✗ Geen bewijs. Gevoelens in plaats van cijfers. ✗ Action bias wint. Triviale acties krijgen voorrang. ✗ Geen eigenaar. Lijst verdwijnt in een map. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Scoping vooraf. Eén Uitdagingsvraag filtert alles. ✓ Anonieme inbreng. HIPPO-dynamiek geneutraliseerd. ✓ Bewijsregel. Elke uitspraak op meetbaar cijfer. ✓ Voorschrijvend. Bevinding wordt concrete keuze. ✓ Single Threaded Owner. Eén naam per verplichting. 	
UITKOMST WASLIJSTVAL	UITKOMST GERICHTE UITDAGING	
Lijst van 40+ observaties die niemand opent. Na zes maanden weet niemand drie zwaktes.	▶ Drie verplichtingen met naam, deadline en resultaatmaat. Meetbaar opgevolgd.	

Figuur 1.1 De valkuil van de opsomming versus de gerichte uitdaging. De drie bronnen bovenaan zijn respectievelijk Kaplan & Norton (HBR 2005), Cloverpop (2017) en Bain & Company (2017).

1.1 Waarom SWOT verzandt in valkuilen.

De klassieke SWOT-sessie verloopt bijna altijd volgens hetzelfde patroon. Een moderator tekent vier kwadranten op het whiteboard. Sterktes linksboven, zwaktes rechtsboven, kansen linksonder, bedreigingen rechtsonder. De groep krijgt de opdracht om zoveel mogelijk punten per kwadrant te bedenken, en de moderator noteert alles zonder te filteren.

Na een uur zijn alle vier de kwadranten gevuld. Het whiteboard ziet er vol uit, de groep voelt zich compleet, en precies daar zit het probleem.

Wat op het whiteboard verschijnt is een chaotische mengeling van drie compleet verschillende registers. Je vindt er **strategische observaties** die het bedrijfsniveau raken, zoals "Onze productmix heeft geen premiumsegment". Je vindt er **operationele klachten** die eigenlijk onderhouds- of HR-tickets zijn, zoals "De airco werkt slecht op de eerste verdieping". Daarnaast vind je er **macro-economische algemeenheden** die voor elk bedrijf gelden, zoals "Inflatie stijgt" of "Al komt eraan".

Deze drie registers horen in drie verschillende gesprekken thuis, maar ze komen hier allemaal samen op één whiteboard. De groep krijgt vervolgens het gevoel dat ze de SWOT heeft gedaan, omdat het papier vol is. In werkelijkheid heeft ze drie verschillende gesprekken door elkaar gevoerd en geen van de drie afgerond.

Michael Porter waarschuwde hier al in 1996 voor in zijn Harvard Business Review-artikel "What Is Strategy". Porter stelde vast dat operationele effectiviteit (de airco werkt beter) geen strategie is. Strategie gaat over het maken van **trade-offs**, over bewust kiezen welke activiteiten je niet doet zodat je uitblinkt in wat je wel doet. Een opsomming laat geen trade-off zien, maar laat zien dat je alles wil.

De valkuil van de opsomming heeft nog een tweede kant die nog gevaarlijker is dan de eerste. Omdat alles op dezelfde lijst staat, krijgen triviale zaken hetzelfde visuele gewicht als existentiële kwesties. De kapotte lift in het magazijn ziet er op het whiteboard even groot uit als "we hebben geen digitale strategie". Wanneer de discussie later gaat over wat het team gaat aanpakken, vinden de triviale zaken vaak makkelijker uitvoering omdat ze concreet zijn en snel op te lossen. De existentiële kwesties blijven hangen.

Dit heet in de gedragswetenschap **action bias**. Mensen geven voorkeur aan acties die meetbaar en afrondbaar zijn boven acties die vaag en langdurig zijn, zelfs wanneer die tweede categorie zwaarder weegt. Daniel Kahneman beschreef dit mechanisme in *Thinking, Fast and Slow* (2011) als een eigenaardigheid van Systeem 1-denken, het snelle en intuïtieve brein dat kleine wins verkiest boven grote twijfel.

De valkuil van de opsomming los je niet op door harder te filteren aan het einde van de sessie. Je lost hem op door aan het begin een scherpe **Uitdagingsvraag** te stellen die alleen strategisch niveau toelaat, zodat operationele klachten en macro-economische algemeenheden vanzelf afvallen. Voor nu geldt dat een lange lijst geen indicator is van strategische diepte, maar meestal een indicator van ontbrekende focus.

Symptoom tijdens je SWOT	Wat het werkelijk betekent	Wat je nodig hebt
40+ punten op het whiteboard	Geen scoping vooraf	Een scherpe Uitdagingsvraag
Sterktes wisselen per spreker	Geen bewijsregel	Meetbare criteria
Triviale zaken naast grote kwesties	Geen strategisch filter	Impact-weging
Lijst wordt nooit meer geopend	Geen eigenaarschap	Single Threaded Owners
Team voelt zich productief, maar niets beweegt	Action bias domineert	Voorschrijvende vertaalstap

1.2 Het HIPPO-effect en waarom de verkeerde stem wint

Als de valkuil van de opsomming de eerste val is, dan is het HIPPO-effect de tweede. HIPPO staat voor **Highest Paid Person's Opinion**, de mening van de hoogst betaalde persoon in de kamer. In bijna elke SWOT-sessie waar ook een CEO of zaakvoerder aan tafel zit, krijgt die mening onevenredig veel gewicht, vaak zonder dat iemand dat bewust doorheeft.

Het mechanisme werkt subtiel. De zaakvoerder spreekt als eerste of laat zijn voorkeur vroeg in de sessie doorschemeren. De rest van de kamer past vervolgens zijn inbreng aan op wat zojuist is gezegd. Sterktes die de zaakvoerder noemt worden door anderen bevestigd. Zwaktes die de zaakvoerder niet wil horen, worden niet genoemd. De SWOT-analyse verandert van een eerlijke audit in een oefening om de baas gelijk te geven.

Irving Janis beschreef dit mechanisme in 1972 in zijn boek *Victims of Groupthink*. Janis bestudeerde hoe groepen van hoogopgeleide mensen, zoals de adviseurs van John F. Kennedy tijdens de Varkensbaai-invasie, tot beslissingen kwamen die achteraf evident fout waren. De oorzaak bleek consistent dezelfde. Wanneer een groep zich sterk identificeert met een leider en wanneer openlijke tegenspraak sociaal duur is, raakt het zelfcorrigerend vermogen van de groep verlamd.

Cloverpop, een Amerikaans bedrijf dat zich specialiseert in besluitvormingsonderzoek, rapporteerde in 2017 dat teams met cognitieve diversiteit in 87 procent van de gevallen betere beslissingen nemen dan homogene teams. David Rock en Heidi Grant bevestigden in *Harvard Business Review* (2016) dat diverse teams scherper beoordelen, meer fouten opsporen en hogere kwaliteit beslissingen produceren, omdat onderlinge verschillen de cognitieve luiheid doorbreken.

Een pijnlijk praktijkvoorbeeld van het HIPPO-effect is Yahoo in 2002. Google was toen nog een privaat gehouden startup waarvan de waarde moeilijk extern te bepalen was. Yahoo-topman Terry Semel, afkomstig uit de Hollywood-filmindustrie, zag Yahoo primair als een mediabedrijf en niet als een technologiebedrijf. Onder zijn leiding deed Yahoo een overnamebod in de orde van 3 miljard dollar. De Google-oprichters Larry Page en Sergey Brin vroegen minimaal 5 miljard dollar. Semel haakte af omdat hij die waardering niet kon verdedigen binnen zijn eigen bestuur, en Yahoo miste daarmee de overname van zijn bestaan. Google is intussen meer dan 2 biljoen dollar waard. Het verhaal staat gedocumenteerd in meerdere biografieën en in het boek *How Google Works* van Eric Schmidt en Jonathan Rosenberg (2014).

Het HIPPO-effect ontstaat niet doordat zaakvoerders slecht luisteren. Het ontstaat doordat de **structuur** van de sessie geen tegenspraak beschermt. Wanneer de zaakvoerder als eerste spreekt, wanneer iedereen aan

dezelfde fysieke tafel zit en wanneer de inbreng wordt bijgehouden op naam, ontstaat automatisch een dynamiek waarin conformering loont en tegenspraak kost.

De oplossing zit in drie structurele ingrepen. Ten eerste laat je de zaakvoerder als laatste spreken tijdens brainstormsessies, zodat de groep niet wordt gestuurd voordat ze heeft gedacht. Ten tweede organiseer je de eerste ronde input **anoniem en schriftelijk** (met post-its zonder naam of een gedeeld digitaal document), zodat ideeën worden beoordeeld op inhoud en niet op afzender. Ten derde nodig je bewust stemmen uit **buiten** het leidinggevend team, zoals een klantenservice-medewerker, een productiemedewerker of een verkoper op de baan.

Dat laatste punt, de samenstelling van de **Strategische Raad** rond je sessie, is vaak het verschil tussen een SWOT die de dagelijkse realiteit raakt en een SWOT die in de bestuurskamer blijft hangen.