

Strategisch management

Langs de lijnen van het boek
Het Groot Strategie Boek.

Outside-in ook wel Externe analyse genoemd

door Rudolph Regter

Versie winter 2022, update in 2026.





De inhoudsopgave

Deel 2 is onze focus, en vandaag hoofdstuk 2.

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

1. Zoeklicht

2. Outside-in: scenario's

3. Inside-out: analyse

4. Opties

5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

8. Monitoren

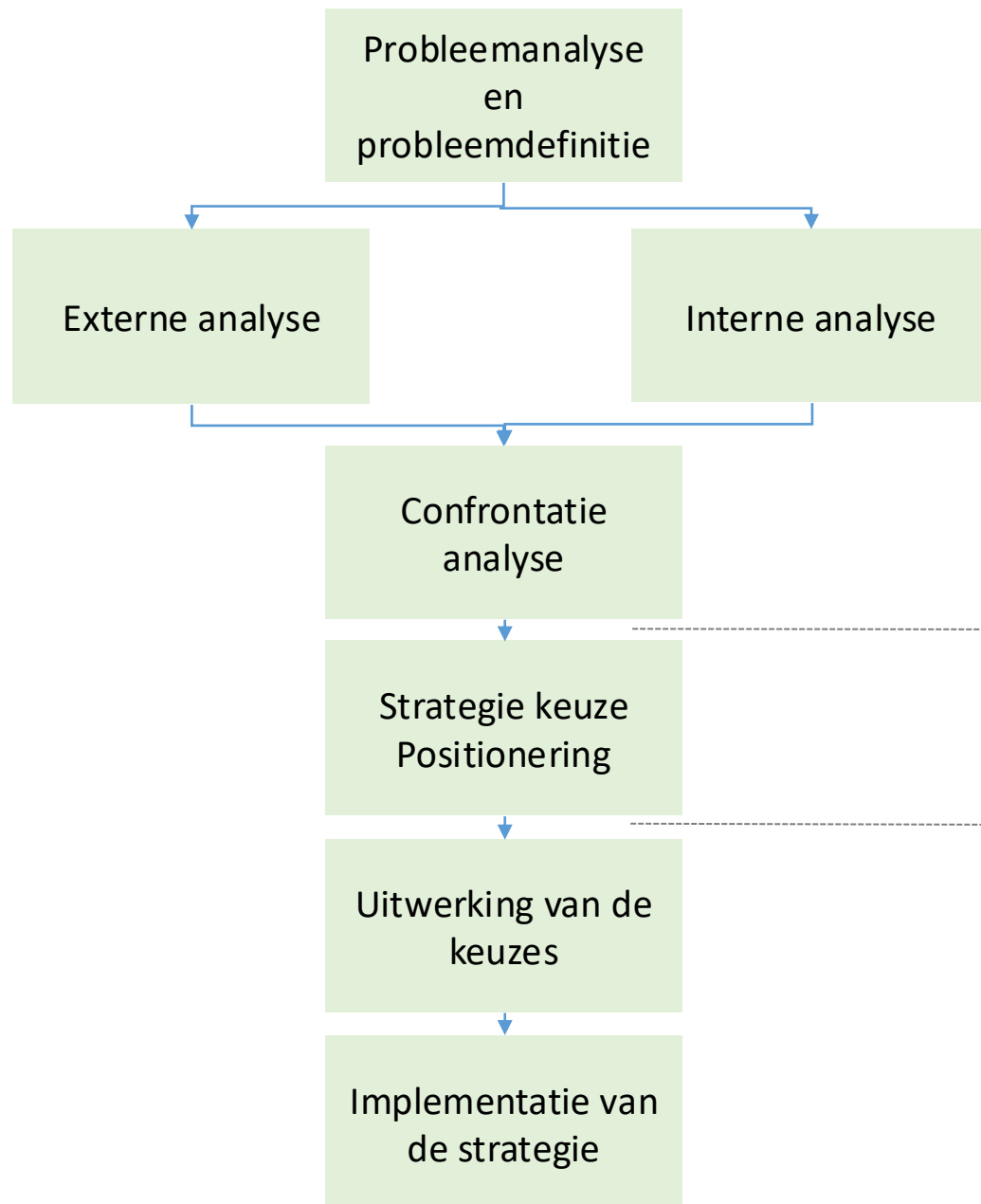


Agenda

van de les rond het hoofdstuk Outside-in: scenario's

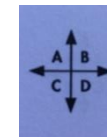
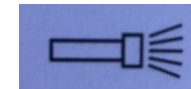
Doelstelling

1. Het nut van de omgeving analyse.
2. Begrijpen hoe je de externe omgeving in kaart kan brengen.
3. Verschil tussen de marco-economische analyse en industrie analyse
4. Hoe input te verzamelen van de externe omgeving (kranten, online bronnen etc)
5. Het organiseren van externe betrokkenheid en voeren van interne workshops.



Indeling volgens Berenschot

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



4. Opties

5. Keuze

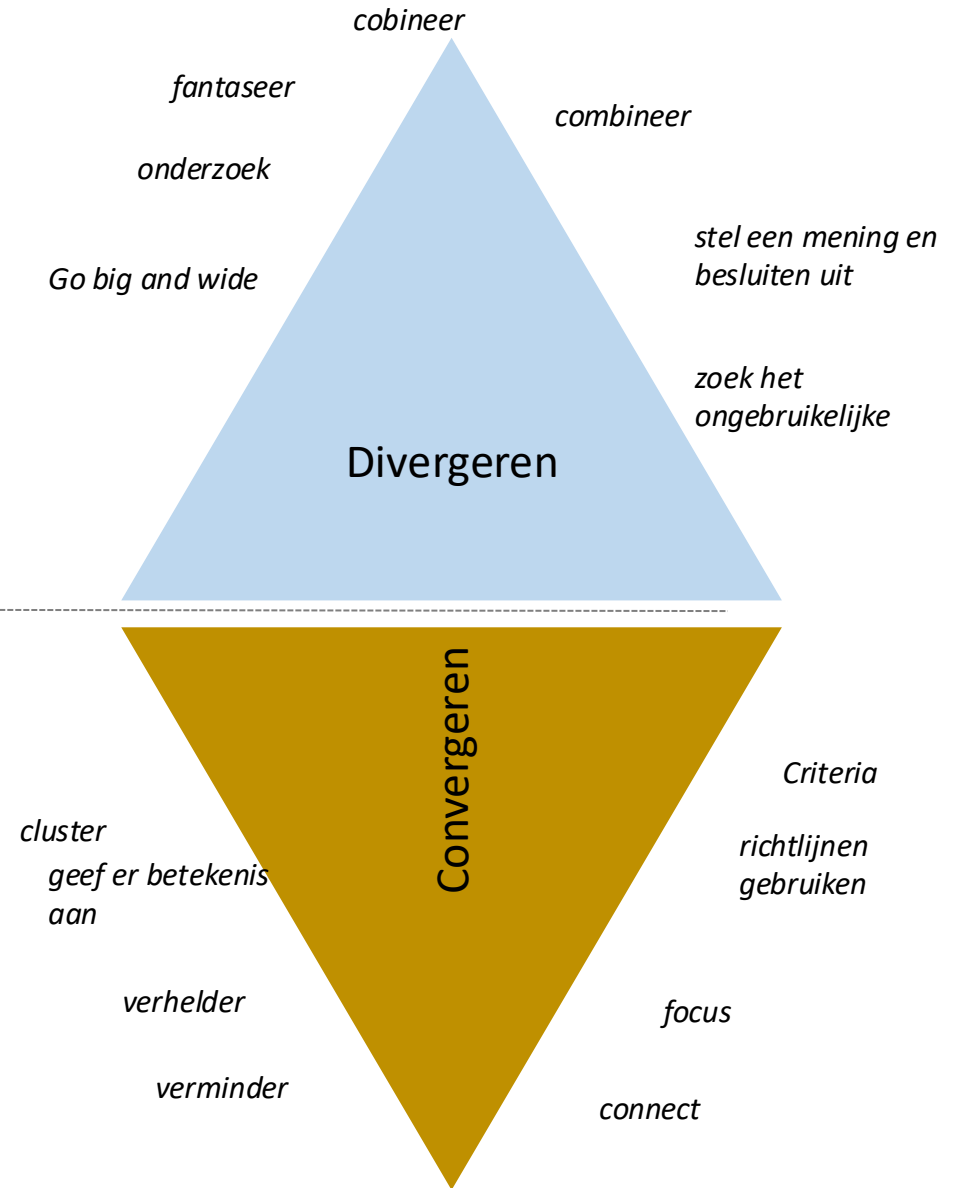
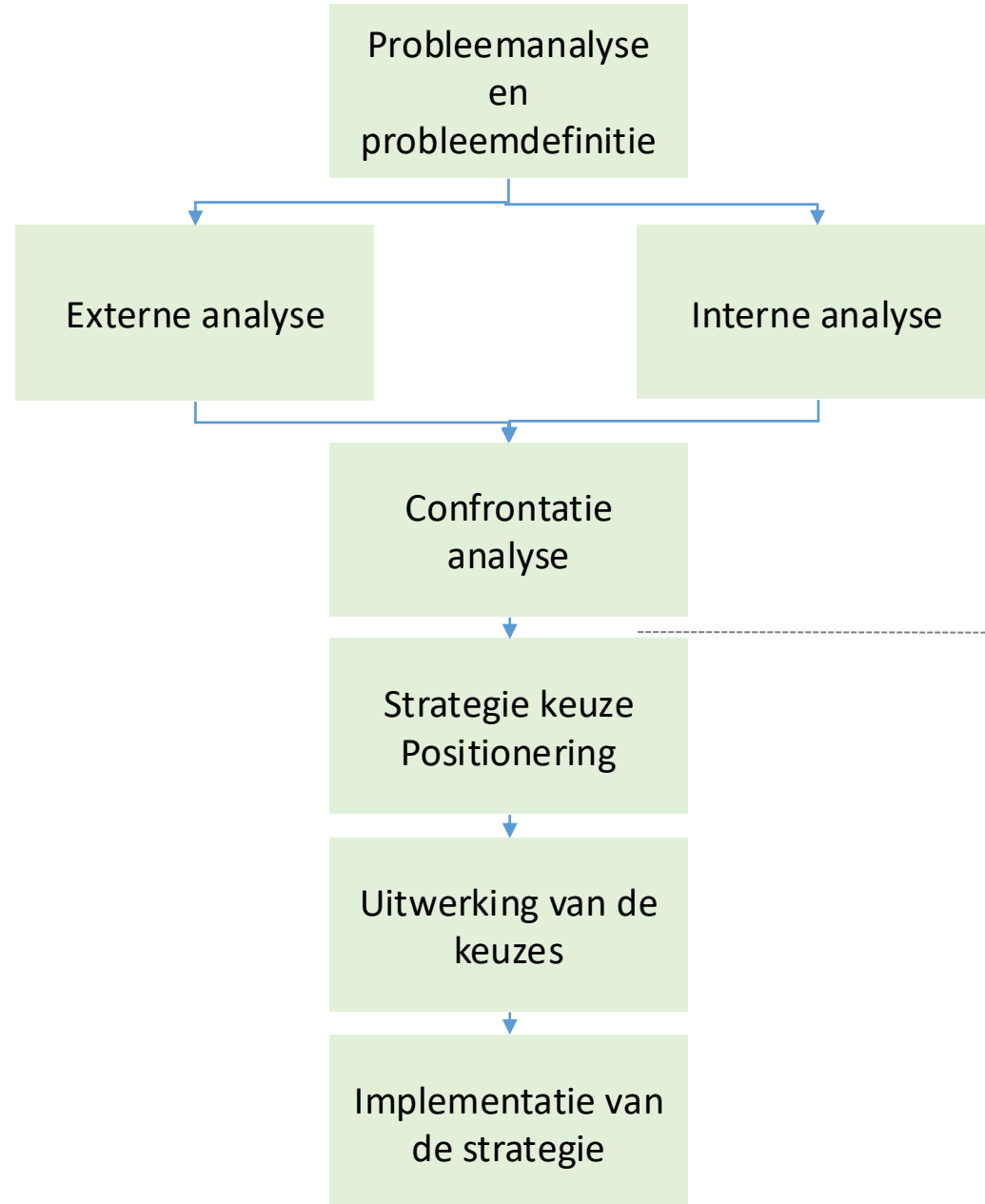
6. Doorvertalen

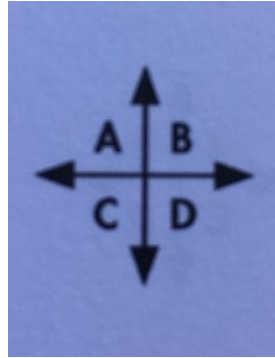
7. Executie

8. Monitoren



Van ruim denken naar focus





Naar de omgeving kijken

OUTSIDE-IN analyse

- Strategie 3.0
- BHAG-model
- Abell
- Marktkarakteristieken

Problemanalyse
en
probleemdefinitie

Externe analyse

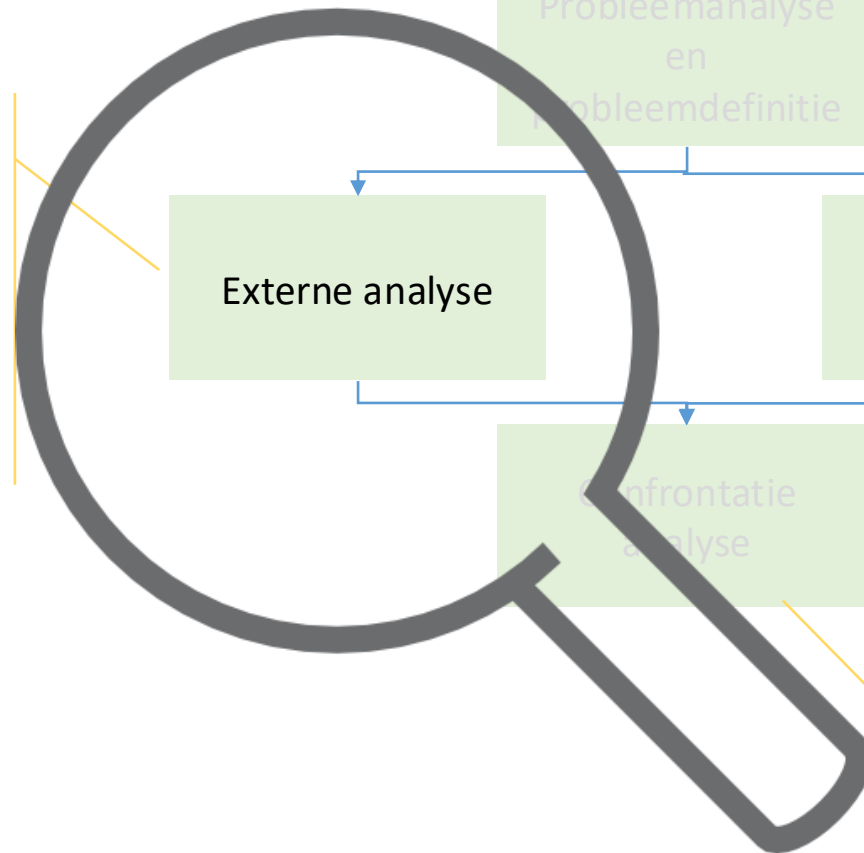
Interne analyse

Confrontatie
analyse

SWOT-analyse

- DEPEST-model
- Stakeholder analyse
- Porters vijfkrachten
 - Klantenanalyse
 - Scenario's

- DuPont-analyse
- Rationanalyse
- Netwerkanalyse
- Waardeproposities
- Kerncompetenties
- Marketingmix
- Buss Model canvas





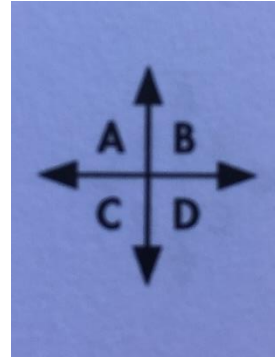
Checking In

Wat stond er in de kranten afgelopen week, met strategie relevantie?

Bron: www.strategisch-management.com/2021/09/15/strategie-elke-dag-in-de-krant-te-vinden-2/



Wat veranderde er al onder druk van de externe omgeving?
Duurzaam worden als frisdrank. Online een korte broek kopen



Model: DESTEP

OUTSIDE-IN analyse



Bron – Centraal Plan Bureau

CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis

CPB | Economic Policy Analysis

Home Forecasts Publications Themes Elections Calendar In depth About CPB

Resilient economic recovery

In 2021, the economy will grow by almost 4%, followed by 3% in 2022, assuming no new, large-scale social distancing measures will be needed.

Read more →

CPB | Economische beleidsanalyse

Home Ramingen Publicaties Thema's Verkiezingen Agenda Verdieping Over het CPB

20 augustus 2021

Augustusraming 2021

Economie herstelt veerkrachtig, maar onzekerheid corona blijft

De economie groeit in 2021 met bijna 4%, gevolgd door ruim 3% groei in 2022. Hierbij wordt er van uitgegaan dat er geen grootschalige nieuwe contactbeperkingen nodig zijn. De werkloosheid loopt na het wegvalLEN van de steunmaatregelen slechts licht op tot 3,6% in 2022, daarmee blijft er sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Dit blijkt uit de zojuist gepubliceerde augustusraming van het Centraal Planbureau (CPB). Deze raming vormt voor het kabinet het startpunt voor de afrondende besluitvorming over de begroting 2022. Op Prinsjesdag (21 september) publiceert het CPB de Macro Economische Verkenning (MEV). In die raming wordt alle besluitvorming van de begroting 2022 verwerkt.

Inschatting op korte termijn.

26 november 2020

Actualisatie Verkenning middellange termijn 2022-2025 (november 2020)

Naast de novemberraming is vandaag een actualisatie van de middellangetermijnverkenning gepubliceerd. Deze biedt een doorkijk naar 2022-2025 en vormt ook de basis voor het doorrekenen van de verkiezingsprogramma's. De economie herstelt geleidelijk van de coronabeb- niveau in 2025 dat 4% lager is dan de berekening van 2022-2025 bedraagt 1,5% per jaar; de niet toe. De werkloosheid eindstokert loopt, op basis van 2025. De corona-uitbraak in indicatie geeft van de mate omstgste generaties. Volgens de ort 2,4% bbp.

Update Verkenning 2022-2025

Inschatting op langere termijn.

Home Ramingen Publicaties Thema's Verkiezingen Agenda Verdieping Over het CPB

Thema's

Research topics

- Arbeidsmarkt
- Corona COVID-19
- Data science
- Decentrale overheden
- Demografie en ongelijkheid
- Digitale economie
- Duurzaamheid en circulaire economie
- Financiële markten
- Globalisering en regionale verschillen
- Klimaat
- Kosten-batenanalyses
- Leefomgeving
- Marktordening
- Migratie en integratie
- National Productivity Board
- Onderwijs en Wetenschap
- Overheid
- Pensioenen en vergrijzing
- Productiviteit
- Ramingen en scenario's
- Verkiezingen
- Welvaartsstaat
- Zorg

Of per thema



Bron: Centraal bureau voor de statistiek

- Arbeid en inkomen ▾ Economie
- Arbeid en sociale zekerheid
- Inkomen en bestedingen


 Cijfers ▾ Arbeid en inkomen ▾ Economie ▾ Maatschappij ▾ Regio Corporate ▾ English

Zoeken 


17,5 mln


3,1 %


2,4 %


289 dzd


Welvaart in coronatijd


Monitor Brede Welvaart

- Economie ▾ Maatschappij ▾ Regio
- Bedrijven
- Bouwen en wonen
- Financiële en zakelijke diensten
- Handel en horeca
- Industrie en energie
- Internationale handel
- Landbouw
- Macro-economie
- Overheid en politiek
- Prijzen

Inkomen en bestedingen

Nieuws



Vertrouwen consument neemt af in augustus
23-8-2021 06:30



Consumptie huishoudens groeit met ruim 6 procent in juni
17-8-2021 09:30



Consumptie huishoudens groeit met bijna 9 procent in mei
22-7-2021 06:30



Handig ondernemers: korte in financiële buffer houden stabiel
17-8-2021 09:30



Aantal huishoudens met problematische schulden niet toegenomen
17-8-2021 09:30

Uitgelicht

Welvaart in Nederland 2020

Armoede en sociale uitsluiting 2019

Inkomensverdeling

Consumentenvertrouwen

Recente cijfers

Consumentenvertrouwen, economisch klimaat en koopbereidheid; gecorrigeerd
23-8-2021 06:30

Consumentenvertrouwen, economisch klimaat en koopbereidheid; ongecorrigeerd
23-8-2021 06:30

Consumptieve bestedingen van huishoudens; nationale rekeningen, 2015=100
17-8-2021 09:30

Overzicht recente cijfers

Verwacht

Ziekteverzuim in de zorg

14-9-2021 00:00

Nederland Handelsland 2021

14-9-2021 12:00

Koopkrachtontwikkeling

15-9-2021 00:00

Uitstoot broeikasgassen

15-9-2021 00:00

Uitgelicht

Keuzes rond de zorgverzekering

Educatief lespakket voor de basisschool

Gaan jouw klanten geld willen besteden?

Aantal faillissementen daalt in augustus

13-9-2021 06:30

- Maatschappij ▾ Regio Corporate
- Bevolking
- Gezondheid en welzijn
- Natuur en milieu
- Onderwijs
- Veiligheid en recht
- Verkeer en vervoer
- Vrije tijd en cultuur



Verzamel rapporten en inzichten. Lees/scan die. Wat je als argument voor verandering vindt, zet in overzicht 1.

1

	Drivers
Demografisch >10
Ecologisch
Sociaal
Technisch	Etc
Economisch	Etc
Politiek	etc

2

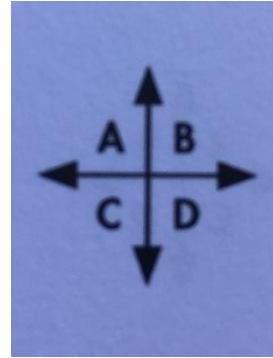
Maak een selectie van welke minimaal 3 drivers een impact hebben op de firma.

3

Schrijf per driver er bij welke kans of bedreiging die driver als effect heeft.

	Drivers	O. Kans	T. Bedreiging
Demografisch	1. 2. 3.		
Ecologisch	1. 2. 3.		
Sociaal	1. 2. 3.		
Technisch	1. 2. 3.		
Economisch	1. 2. 3.		
Politiek	1. 2. 3.		

Tip in 2026: laat het startwerk door een AI-systeem doen.

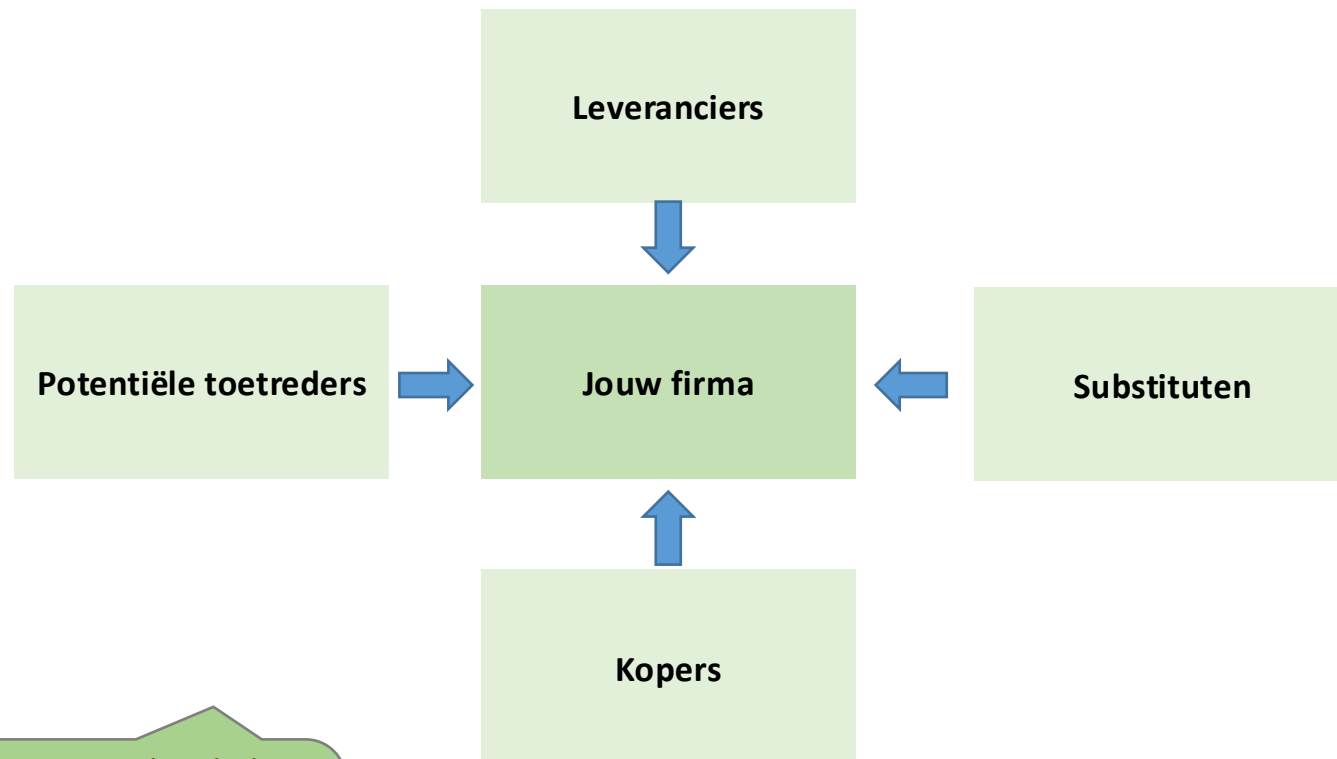


Model: Vijf krachten

OUTSIDE-IN analyse



De klassieke indeling



Anno 2026 zou ik ook dit model eerst zelf concept maken, en daarna door een AI-systeem laten aanvullen en dan weer zelf afmaken.

Deze organisaties leveren een meerwaarde aan de firma.

Porter vijf krachten is bekend.

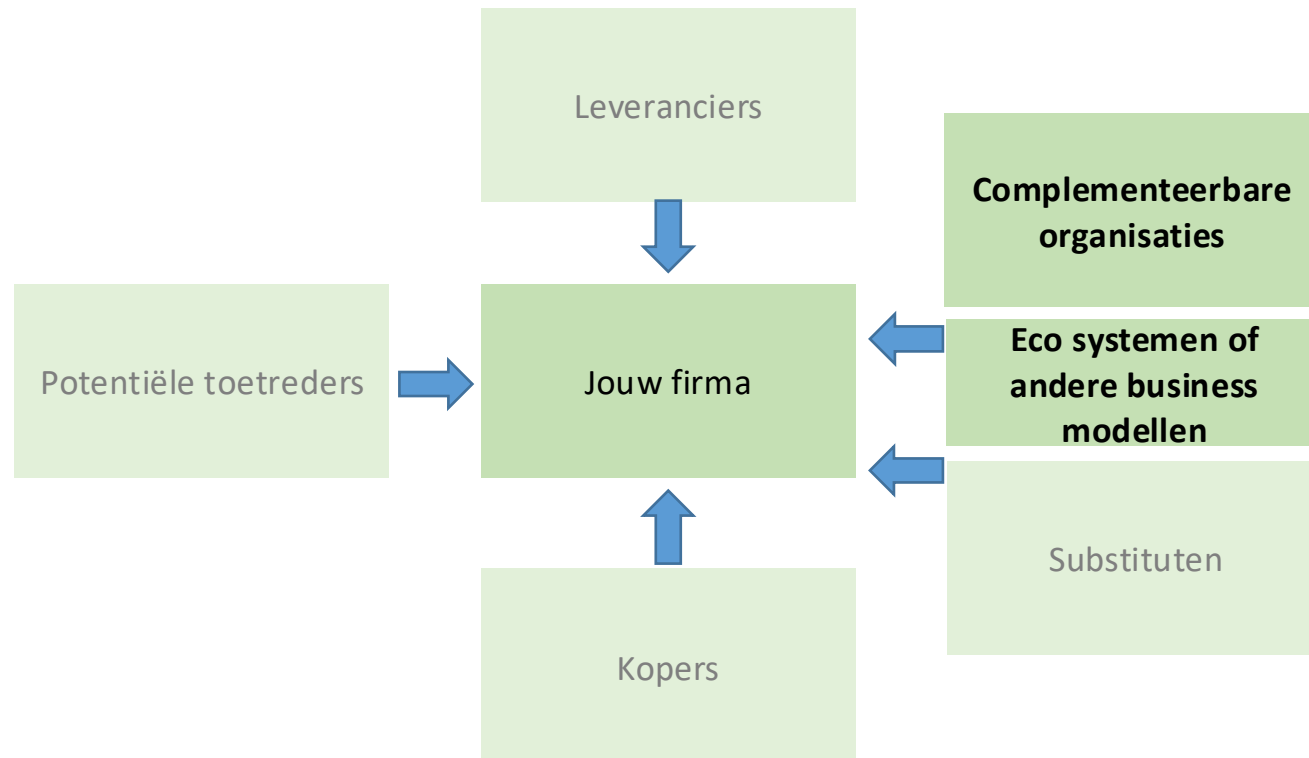
Daarop is een aanvulling mogelijk:

1. Complementerende krachten.
2. Ecosystemen
3. Business modellen





Volgende les ga ik daar nieuwe inzichten aan toevoegen



Deze organisaties leveren een meerwaarde aan de firma.

Porter vijf krachten is bekend.

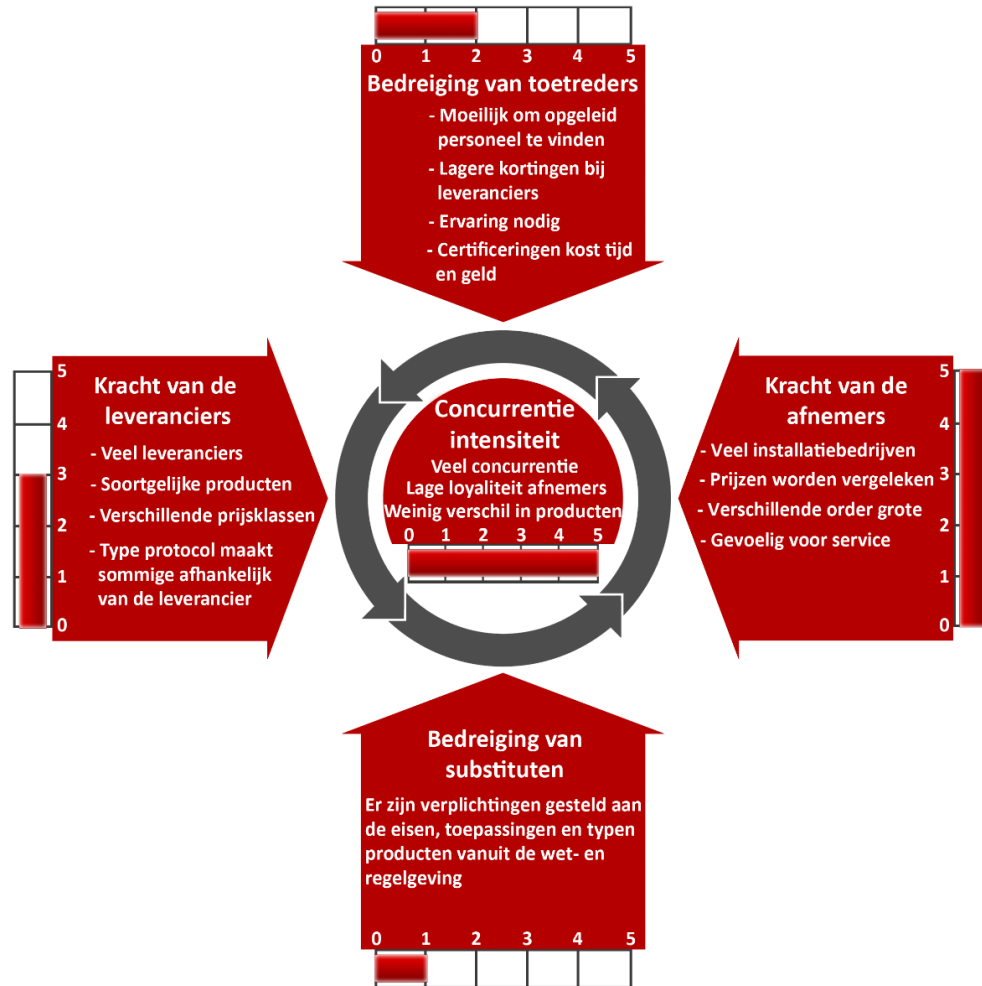
Daarop is een aanvulling mogelijk:

1. Complementerende krachten.
2. Ecosystemen
3. Business modellen





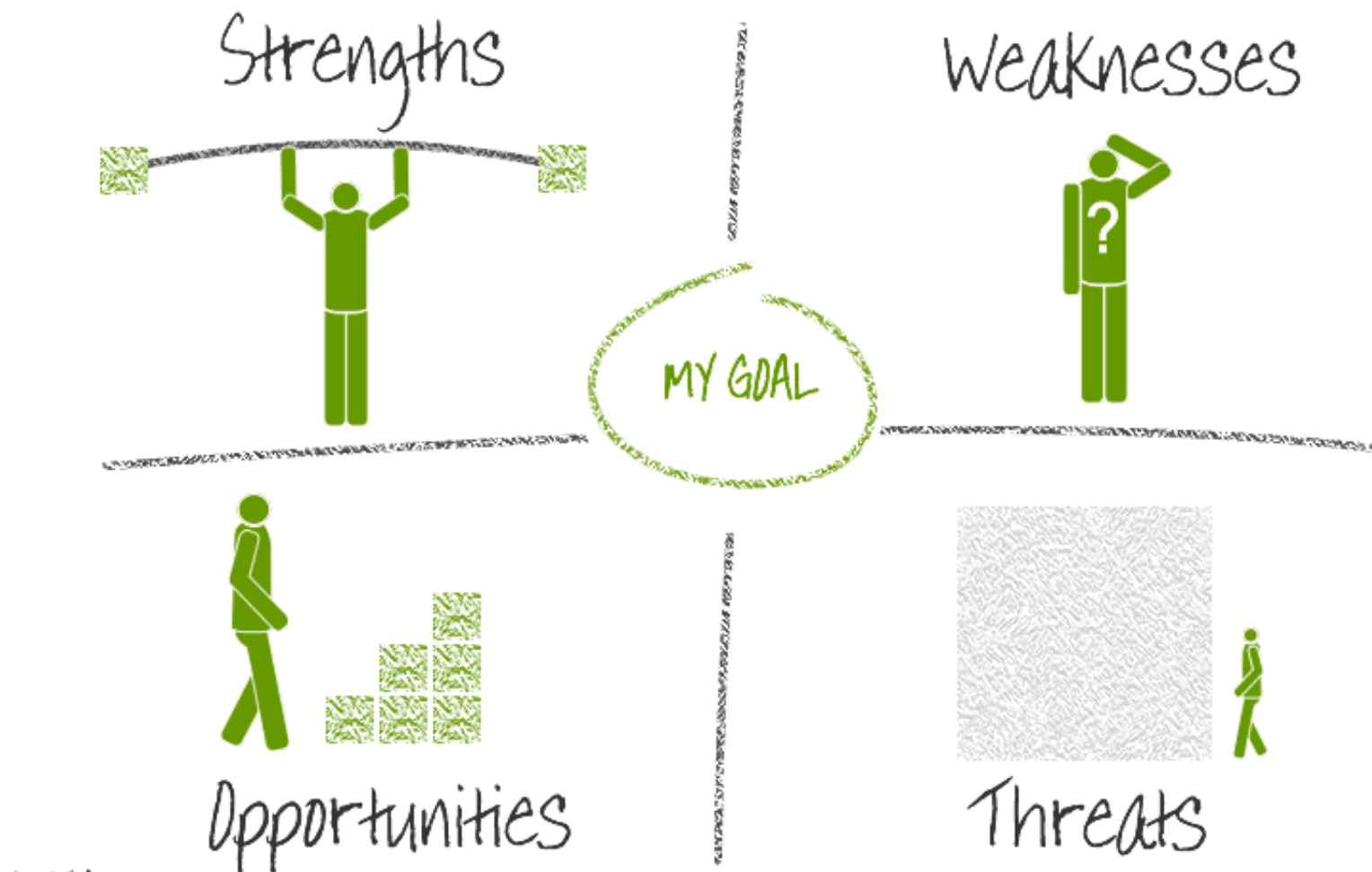
Je kan de analyse visueel zichtbaar maken met schuifjes die de invloed geven





Waar gaan we naartoe werken?

Begin met eind in gedachten.





Waar komt dit bijeen?

De O en T voor ieder drie selecteren, die goed onderbouwen en in swOT zetten

De S en W komen uit je interne analyse

Maak een besluit voor welke top 3 of 5 argumenten per O of T die echt relevant zijn. Met meer verlies je het overzicht

		sterkten					zwakten				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	
		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	0	Scheefgroei in organisatorische verhoudingen door directe sturing in combinatie met een platte organisatiestructuur.	De directe sturing, vooral op het aspect van tijd, wordt als onprettig ervaren. Dit zorgt ook voor een hoge stressgraad onder de medewerkers.	De opdeling van de organisatie in twee teams zorgt voor een decentralisatie van de kennis. Dit heeft ook effect op het accountbeheer van de medewerkers	De top 15 opdrachtgevers zorgen voor 50% van de omzet.	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 omtrend 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	



De stappen te maken vanaf hier..

Voor de komende weken te doen

Input uit

Interne analyse
De inside-out; analyse

1



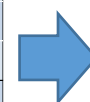
Input uit

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?

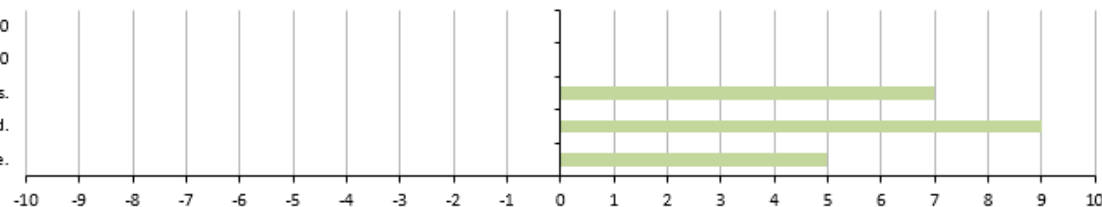


De confrontatie matrix met wat meer detail.

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

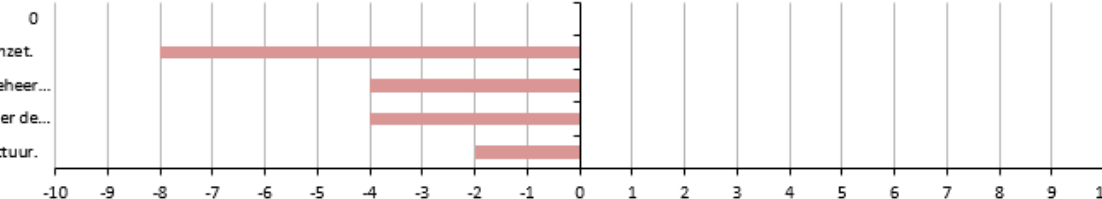
sterkten

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.



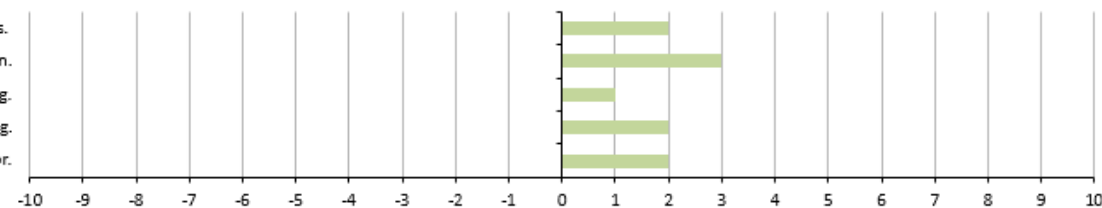
zwakten

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.



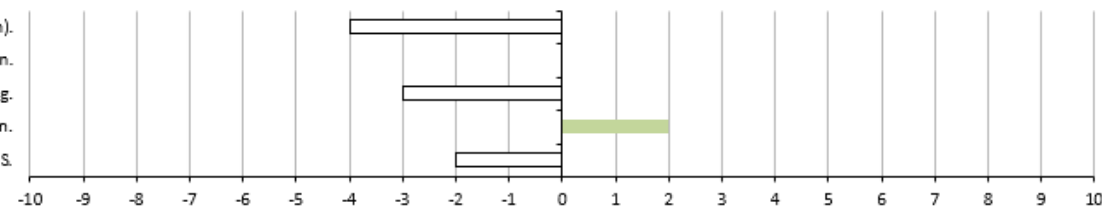
kansen

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.





Voorbeeld

- One of the largest international fashion retailers
- Stores all around the world
 - Trendy and affordable
 - Huge variety of consumer
 - Strong brand image

- Low quality
- Lack of control over product production
- Following after trends of luxury brands

STRENGTH
OPPORTUNITY

H&M
SWOT

WEAKNESS
THREAT

- Collaborations with luxury designers
- Emerging organic clothing line
- Emerging international markets
- Online shopping

- Many strong competitors
- Always changing street style
- Rising labour costs in Asia
- No typical consumer

EIND



Strate