

Strategisch management

Langs de lijnen van het boek Het Groot
Strategie Boek.

Inside-out ook wel interne 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

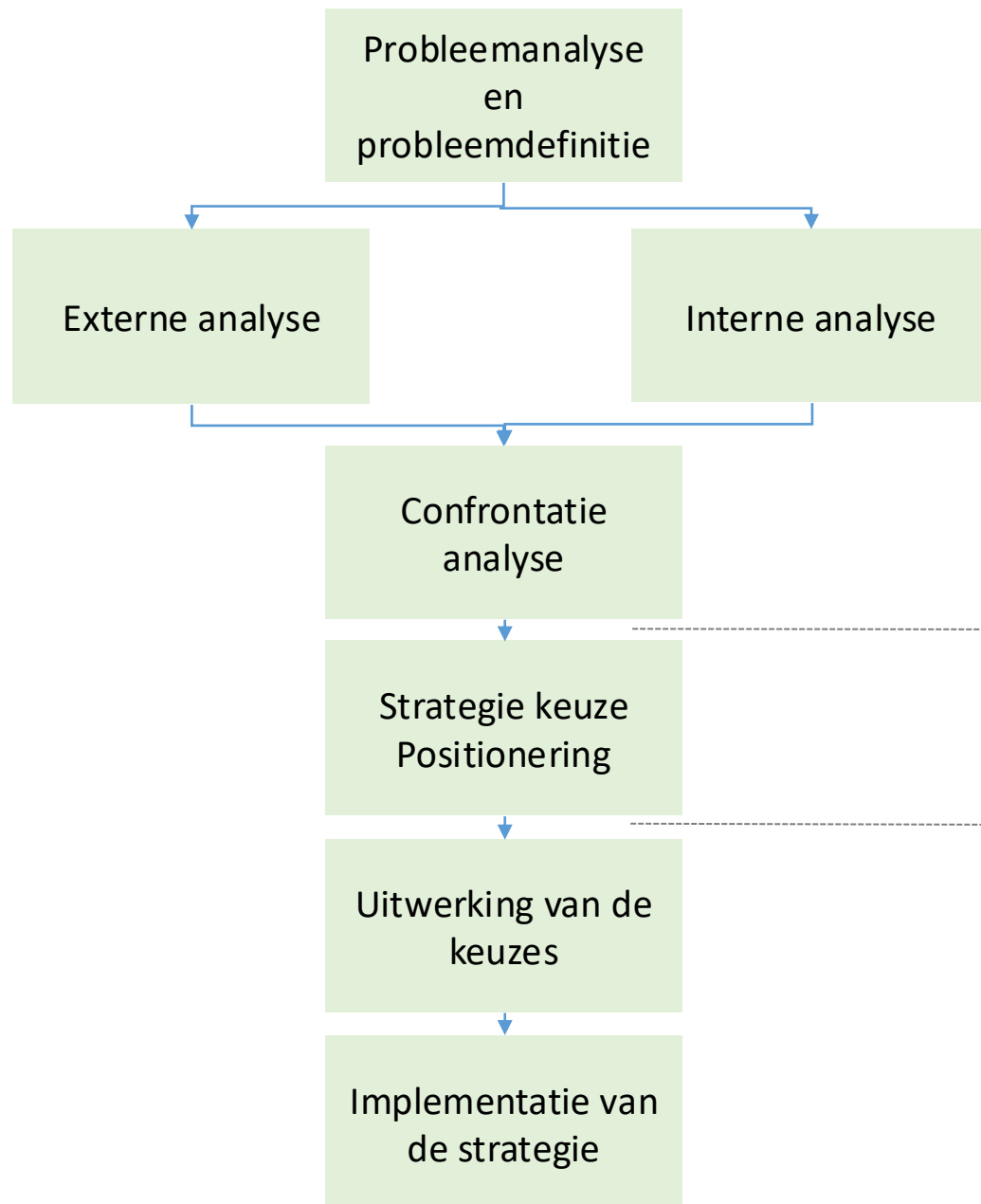


Agenda

van de les rond het hoofdstuk Inside-out: scenario's

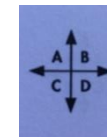
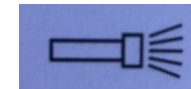
Doelstelling

1. Het nut van de interne analyse.
2. Begrijpen hoe je de interne resources en capaciteiten in kaart kan brengen. Met onder andere het 7S model. Maar liever het culture web model. Of de Inner Development Goals.
3. Hoe die analyse in een evaluatie te zetten met het VRIO model.
4. Doorlopen van het boek
5. Overlopen van een voorbeeld portfolio
6. Vragen rondje



Indeling volgens Berenschot

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



4. Opties

5. Keuze

6. Doorvertalen

7. Executie

8. Monitoren





Naar de eigen organisatie kijken

INSIDE-OUT analyse



Strategievorming

Van buiten naar binnen kijken en van binnen naar buiten



Outside-in

- Positioneringsbenadering
- O.a. Porter

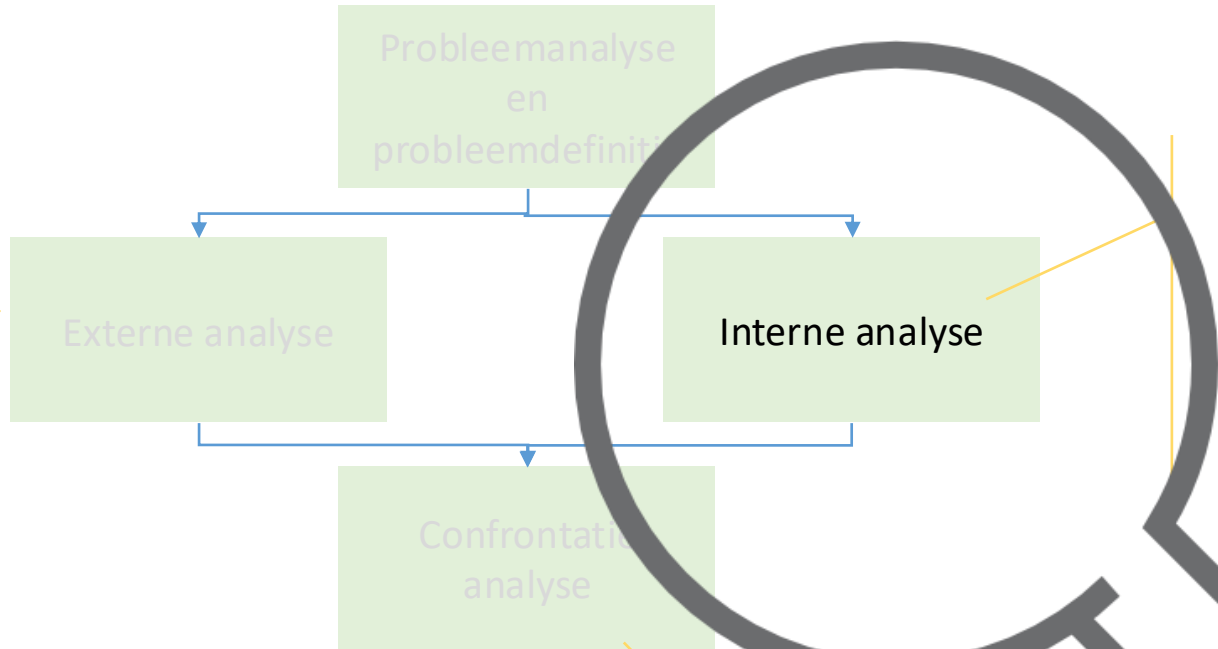


Inside-out

- Resource-based benadering
- VRIO, Kerncompetenties

- Strategie 3.0
- BHAG-model
- Abell
- Marktkarakteristieken

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



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

SWOT-analyse



Welke modellen heeft het boek als suggestie?

En hieronder de mening van Rudolph daarover

- DuPont-analyse: voor de rekenaars
- Ratio analyse: idiem
- Netwerkanalyse: aardig
- Waardeproposities: heb je vast al eerder gedaan.
- Kerncompetenties: aardig
- Marketingmix: heb je vast al eerder gedaan
- Business Model canvas: idem



7S model Ingebracht buiten het boek om, omdat het een veel gebruikt model is. Kijk op website, ik hielp je met reeds wat vragen op te stellen

7S model

Inleiding

Het 7S model is zo ongeveer het meest verkeerd gebruikte model dat ik rommelig ingevuld met statements van men hoorde bij de koffieautomaat denk ik en mijn aanpak is wat te helpen met de vragen die je bij de versc stellen om zo tot antwoorden te komen die een indicatie geven. Het mod iedere les als het gaat over een analyse van een organisatie. Soms is ee genoeg, soms moet die gedegen. Daarom vragen voor beide versies.

Toepassing van het model bij: Interne analyse eventueel als onderdeel v maken.

Tijd die er voor nodig is: Bij de korte versie en met toegang tot iemand die al een tijd in de firma werkt denk ik een 2 tot 4 uur. Bij de lange versie gaat het je eerder vier volle dagen kosten dan veel minder. En wil je het heel goed doen, dan heb je interviews met mensen in de organisatie nodig. En dan spreken we over weken.

Wil je eerst het in plaatjes zien? Scroll hieronder. Direct naar de tekst, sla dan dit over.

Dit model heb je al gebruikt op andere momenten denk ik.

Het is er lomp en lichtjes niet meer van deze tijd zo vindt ik.

Dus we gaan dit niet gebruiken, maar wel een van de andere modellen die je interne organisatie beschrijven.



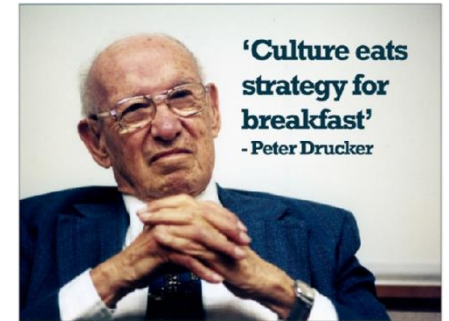
Culture web

Als cultuur moeilijk na te maken is, dan hierop aandacht

“Culture eats strategy for breakfast” is een beroemd citaat van de legendarische managementconsultant en schrijver Peter Drucker.

Hij bedoelde niet dat strategie onbelangrijk was – eerder **dat een krachtige en empowered cultuur een zekerder weg naar organisatorisch succes** was. En ik zou aanvullen dat een cultuur ook een weerstand oproept. En dat cultuur ook een bezit is die een firma kan inzetten, zeker als je bezig bent met het vijf krachten model en zo.

De afgelopen jaren willen we een manier vinden om culturen te creëren. De maakbare maatschappij. Scrummend door het leven met iedere twee weken weer een tussendoel.





Wat verstaan we onder resources en capaciteiten?

Dit is het meest onderscheidende vermogen van een firma.

Resources (wat je hebt)		Capaciteiten (wat de organisatie goed doet)
Machines, gebouwen, materialen, databases, computer systemen.	Fysiek	Manier van het optimaal gebruiken van een machine. De productiviteit, flexibiliteit, marketing, sales, service.
Balans, cash flow, financiële middelen.	Financieel	Mogelijkheid om extra budget aan te trekken, leningen aan te gaan.
Medewerkers, managers, partners, leveranciers, klanten	Menselijk	Hoe mensen leren. Hun vaardigheden, kennis. Hoe ze relaties bouwen, motiveren en innoveren.



In Class Assignment

Maak die even voor je firma

Resources (wat je hebt)		Capaciteiten (wat de organisatie goed doet)
Machines, gebouwen, materialen, databases, computer systemen.	Fysiek	Manier van het optimaal gebruiken van een machine. De productiviteit, flexibiliteit, marketing, sales, service.
Balans, cash flow, financiële middelen.	Financieel	Mogelijkheid om extra budget aan te trekken, leningen aan te gaan.
Medewerkers, managers, partners, leveranciers, klanten	Menselijk	Hoe mensen leren. Hun vaardigheden, kennis. Hoe ze relaties bouwen, motiveren en innoveren.



VRIO model – Inleiding

Evaluatie van hoe onderscheidend de firma is.

Wat doet het model?

Het VRIO model helpt je te bepalen of er onderdelen van je interne analyse zijn die de firma onderscheidend maakt van anderen.

Waarom zou je onderscheidend willen zijn?

En waarom zou je dat willen weten, awel omdat als je niet onderscheidend bent je bent zoals alle anderen en dus vrij inwisselbaar voor de klanten. Waarom zouden ze jou kiezen? Niet omdat je anders bent, dus dat verplicht dan vaak te concurreren met de prijs. En dat eet dan je marge weg en daarmee de winstgevendheid over de komende jaren. Dus liever niet.



Waardevol

Value: bestaan er resources en capaciteiten die een waarde hebben voor een klant en die de firma een kans geven om te reageren op de externe veranderingen?

Vragen die hierbij passen zijn:

- Hebben we iets waar klanten voor willen betalen en dat wij maken met resources of capaciteiten die we in huis hebben?
- Kunnen we het sneller verkopen dan anderen omdat het anders is?



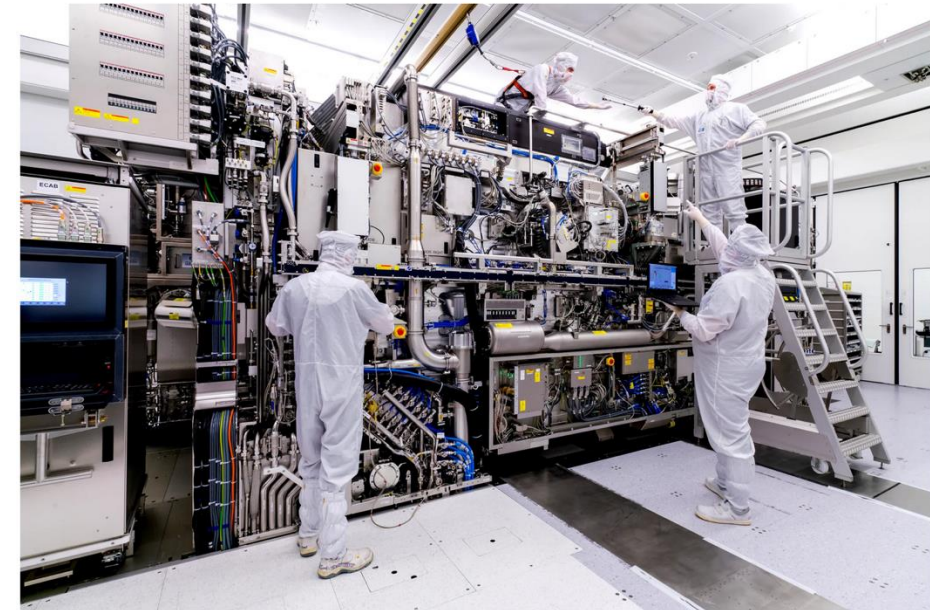


Rariteit

Rarity: heeft de firma resources en capaciteiten die niet veel andere concurrenten hebben? Om iets echt uniek te laten zijn, moet het a) een tekort aan levering hebben en dat b) over een langere tijd zo zijn. Dus er is a) een tekort aan levering van diamanten en b) dat zal ook niet snel veranderen. Dus productie van diamant is een uniek iets.

Vragen die hierbij passen zijn:

- Hebben we iets aan bezit of kennis dat concurrenten niet hebben?
- Krijgen we iets geleverd dat schaars is.
- En is dat schaars nog voor een langere tijd?



Each machine is roughly the size of a bus. Shipping their components requires 40 freight containers, three cargo planes, and 20 trucks. PHOTOGRAPH: ASML

Bij ASML weten ze hoe ze chips moeten bakken



Na te doen?

Inimitability: Is het a) na te doen, dus te kopiëren of b) een substituuat voor te vinden? Of is het heel duur om het na te doen wat de resources en capaciteiten kunnen? Dus of de resources waarde hebben is belangrijk, maar is het een waarde die andere niet snel kunnen aankopen? Of ze uniek zijn is belangrijk, maar nog belangrijker is of ze niet snel aan te kopen zijn. Voorbeeld: de firma bezit een dure machine (resource). Maar om die machine te kopen is een miljoen euro nodig, en omdat er veel geld in de markt zit, kan je dat makkelijk lenen, dus daarmee iets wat de imiteren is.

Vragen die hierbij passen zijn:

- Is het na te maken?
- Is er een vervang product of dienst voor?
- Hebben we unieke voorwaarden waarop we resources of capaciteiten binnen halen die uit de historie van de firma komen?
- Is onze cultuur of zo uniek?
- Moet je veel studeren op iets voordat je het kan nadoen?
- Zitten er patenten of octrooien etc op iets?



Each machine is roughly the size of a bus. Shipping their components requires 40 freight containers, three cargo planes, and 20 trucks. PHOTOGRAPH: ASML



Organisatie gebruikt het

Organisational support: is de firma zo georganiseerd dat de resources en capaciteiten ook goed gebruikt worden?

Vragen die je hier kan stellen zijn:

- Zijn er apparaten die niet gebruikt worden?
- Staat er iets op de balans dat we niet gebruiken? Bijvoorbeeld een participatie in een andere firma waar we niets mee doen.
- Zit er kennis in mensen waar de firma niets mee doet?
- Zit er een vaardigheid in het management team die we niet gebruiken? Bijvoorbeeld het aantrekken van kapitaal. Het leggen van een nieuw verkoopnetwerk?



VRIO. Analyse en wat het effect is van je bevindingen

Hoe sterk is je verschil met de concurrentie?

Waardevol?	Uniek?	Moeilijk te imiteren?	Gebruikt door de organisatie	Effect
Nee				Achterstand met concurrentie
Ja	Nee			Gelijk met concurrent
Ja	Ja	Nee		Tijdelijk voordeel
Ja	Ja	Ja	Nee	Niet gebruikt potentie
Ja	Ja	Ja	Ja	Concurrentie voordeel op langere termijn



VRIO. Wat betekend het nu een 'nee' of 'ja' ergens

En je conclusie en ja of nee, moet je daarna tot actie brengen natuurlijk....

Waardevol?	Uniek?	Moeilijk te imiteren?	Gebruikt door de organisatie	Effect
Nee				Achterstand met concurrentie
Ja	Nee			Gelijk met concurrent
Ja	Ja	Nee		Tijdelijk voordeel
Ja	Ja	Ja	Nee	Niet gebruikt potentie
Ja	Ja	Ja	Ja	Concurrentie voordeel op langere termijn

Dus denk je dat de firma niet een waarde levert aan een klant, of niet erg grote waarde, dan vul je nee in. En dan is het effect dat je op achterstand gaat staan van de concurrentie.

Denk je dat jullie niet uniek zijn... dan ben je niets meer de concurrent... en dat geeft dus strategisch gezien niet een voordeel.

Is het niet moeilijk wat jullie doen te imiteren?... Dan duurt het niet lang voordat de concurrentie je gaat inhalen. Dus dit is maar een tijdelijk voordeel. Je zal dus in actie moeten schieten.

Zitten er veel medewerkers op de bank te niksen? Of wordt niet van alle kennis gebruik gemaakt? Dan maak je kosten, zonder die om te zetten in winst. Wellicht doet de concurrent dat beter... en dan hebben die meer marge.

Op alles 'Ja' gescoord? Dan heeft de firma goed kansen strategisch te overleven.. Maar kijk even naar welke termijn. Stilstaan is altijd achteruit gaan...

EIND

