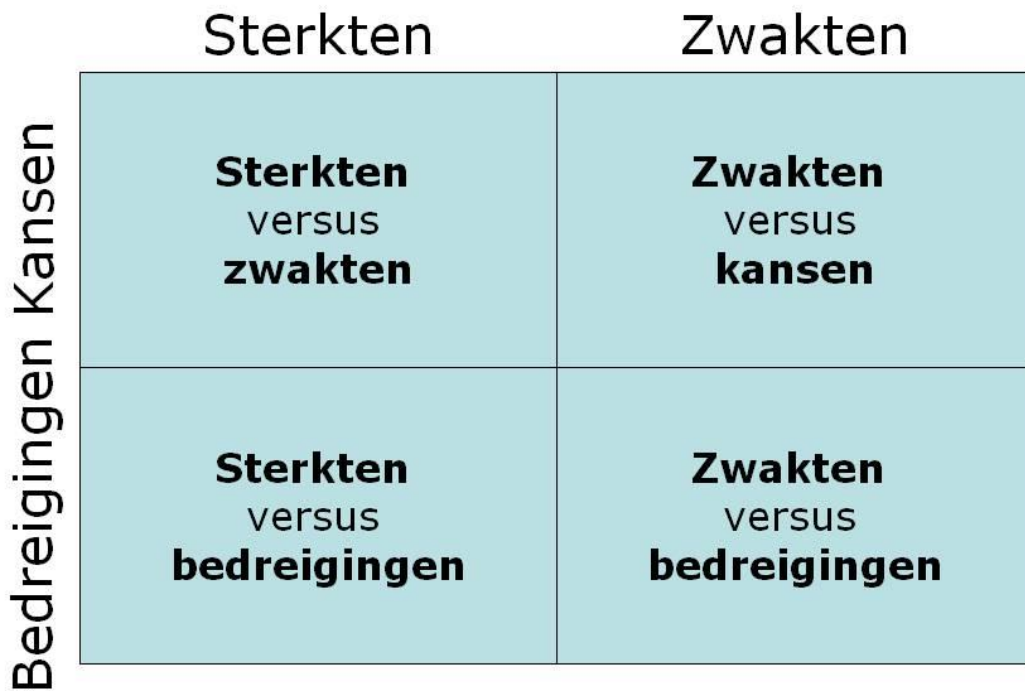


# SWOT-ANALYSE



De SWOT-analyse is een breed toegepaste manier om kansen en bedreigingen voor en sterkten en zwakten van de organisatie in beeld te brengen. Vaak blijft het bij het benoemen van deze vier elementen en houdt men het bij vier lijstjes. Dit is echter nog geen SWOT-analyse, maar slechts het verzamelen van data. Een SWOT-analyse wordt uitgevoerd door de sterkten en zwakten (Eng.: strenghts en weaknesses) in een confrontatiematrix samen te brengen met de kansen en bedreigingen (Eng.: opportunities and threats).



## Kansen en bedreigingen

Kansen en bedreigingen komen van buiten. Het zijn positieve en negatieve ontwikkelingen voor een organisatie onder bepaalde condities wellicht beïnvloedbaar maar nooit beheersbaar zijn. Bij het in kaart brengen van kansen en bedreigingen wordt onderscheid gemaakt tussen de macro-omgeving en de meso-omgeving. Deze laatste is de bedrijfstak met daarin de toeleveranciers, concurrenten en klanten. De macro-omgeving omvat alles wat buiten de bedrijfstak valt. Daarbij kan worden gedacht aan ontwikkelingen op het gebied van demografie, economie, politiek en techniek.

## Sterkten en zwakten

Uit de interne analyse kunnen de sterkten en zwakten worden afgeleid. Wanneer de organisatie bijvoorbeeld een uitstekende financiële positie heeft, is dat een sterkte. Er kan dan worden geïnvesteerd in nieuwe producten of nieuwe markten kunnen worden betreden. Wanneer echter het management van de organisatie uitermate hiërarchisch is ingesteld, zal weinig slagvaardig worden opgetreden en van de nieuwe investeringen weinig terecht komen. In dat geval is er sprake van een zwakte.

Ook op technologisch vlak kan men een voorsprong hebben op zijn concurrenten. Zeker wanneer de technische vindingen kunnen worden beschermd met een octrooi, waardoor concurrenten er geen gebruik van kunnen maken, kan dit een uitermate sterk punt zijn. Blijkt echter na een half jaar dat de concurrentie door een aangepaste technologie met een nieuw en veel beter product op de markt komt, dan kan dat weer een bedreiging vormen.

Het zal duidelijk zijn dat bij het nadenken over en formuleren van kansen en bedreigingen, sterkten en zwakten goed nagedacht moet worden over de motivatie waarom iets positief of negatief is. Soms kan het gebeuren dat in een SWOT-analyse iets zowel een kans als een bedreiging of zowel een sterkte als een zwakte is.

Het risico van SWOT-lijstjes zit in de lengte. Vooral wanneer SWOT's door teams worden opgesteld kan je met lange lijsten worden geconfronteerd. De kunst is uiteindelijk per sterkte, zwakte, kans en bedreiging de vijf belangrijkste te benoemen.

SWOT			
Belangrijkste sterkten organisatie	Belangrijkste zwakten organisatie	Belangrijkste marktkansen	Belangrijkste marktbedreigingen
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5

## Confrontatiematrix

In de confrontatiematrix worden de interne sterkten en zwakten in verband gebracht met de externe kansen en bedreigingen. Een kans kan worden geneutraliseerd door een bedreiging of een bedreiging nog eens versterkt door een zwakte. Door gebruik te maken van een confrontatiematrix, waarbij elke sterkte en elke zwakte in verband wordt gebracht met elke kans en elke bedreiging, is het zeker dat geen enkele mogelijkheid over het hoofd wordt gezien.

		sterkten					zwakten						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
<b>kansen</b>	1	0											
	2	0											
	3	0											
	4	0											
	5	0											
<b>bedreigingen</b>	1	0											
	2	0											
	3	0											
	4	0											
	5	0											

Waardeer iedere combinatie met een  
 0 (geen kwestie)  
 1 (issue van geringe waarde)  
 3 (issue)  
 5 (belangrijke issue)

Op deze wijze ontstaan de volgende vier kwadranten:

1. Kansen versus sterkten

In ditkwadrant worden de sterkten van de organisatie in verband gebracht met de kansen die de markt heeft. Zijn er kansen op gebieden waarop de organisatie een sterkte heeft, dan is dat uitermate positief.

2. Kansen versus zwakten

In het kwadrant twee worden dezelfde kansen in verband gebracht met de zwakten. Wanneer zich een kans in de markt voordoet op een gebied waarop de organisatie een zwakte heeft, dan vereist dit inspanningen om ervoor te zorgen dat de zwakte wordt opgeheven, zodat men van de kans kan profiteren.

3. Bedreigingen versus sterkten

In het derde kwadrant worden de sterkten in verband gebracht met bedreigingen in en vanuit de markt. Een bedreiging kan wellicht worden geneutraliseerd doordat men op hetzelfde vlak een sterkte heeft.

4. Bedreigingen versus zwakten

Het vierde kwadrant brengt bedreigingen in verband met zwakten. Wanneer hier raakvlakken zijn, heeft dit direct de aandacht van het management nodig. Kan een zwakte worden opgeheven? Zeker wanneer op hetzelfde gebied een bedreiging vanuit de markt komt is de noodzaak tot actie groot. In dit vierde kwadrant wordt vaak het kernprobleem gevonden.

## Voorbeeld

SWOT							
Belangrijkste sterkten organisatie		Belangrijkste zwakten organisatie		Belangrijkste marktkansen		Belangrijkste marktbedreigingen	
1	Kennis en vertaalkracht	1	Acquisitie	1	Verhoging AOW-leeftijd	1	Prijsstelling (recessie; imago: duur!)
2	Flexibiliteit	2	Gebrek aan focus	2	Strenger toezicht	2	Adviesmoeheid (m.n. in DGA-markt)
3	Visie (macro, meso, micro)	3	Onvoldoende aandacht voor productontwikkeling	3	Latente behoefte kennis wordt meer zichtbaar	3	Veranderende wetgeving
4	Spreeken de taal van de ondernemer	4	Omvang (klein kantoor)	4	Productontwikkeling + vermarkten	4	Negatieve beeldvorming (woekerpolissen; graaicultuur)
5	Naam + netwerk	5		5	Ondersteuning intermediair/ accountant	5	

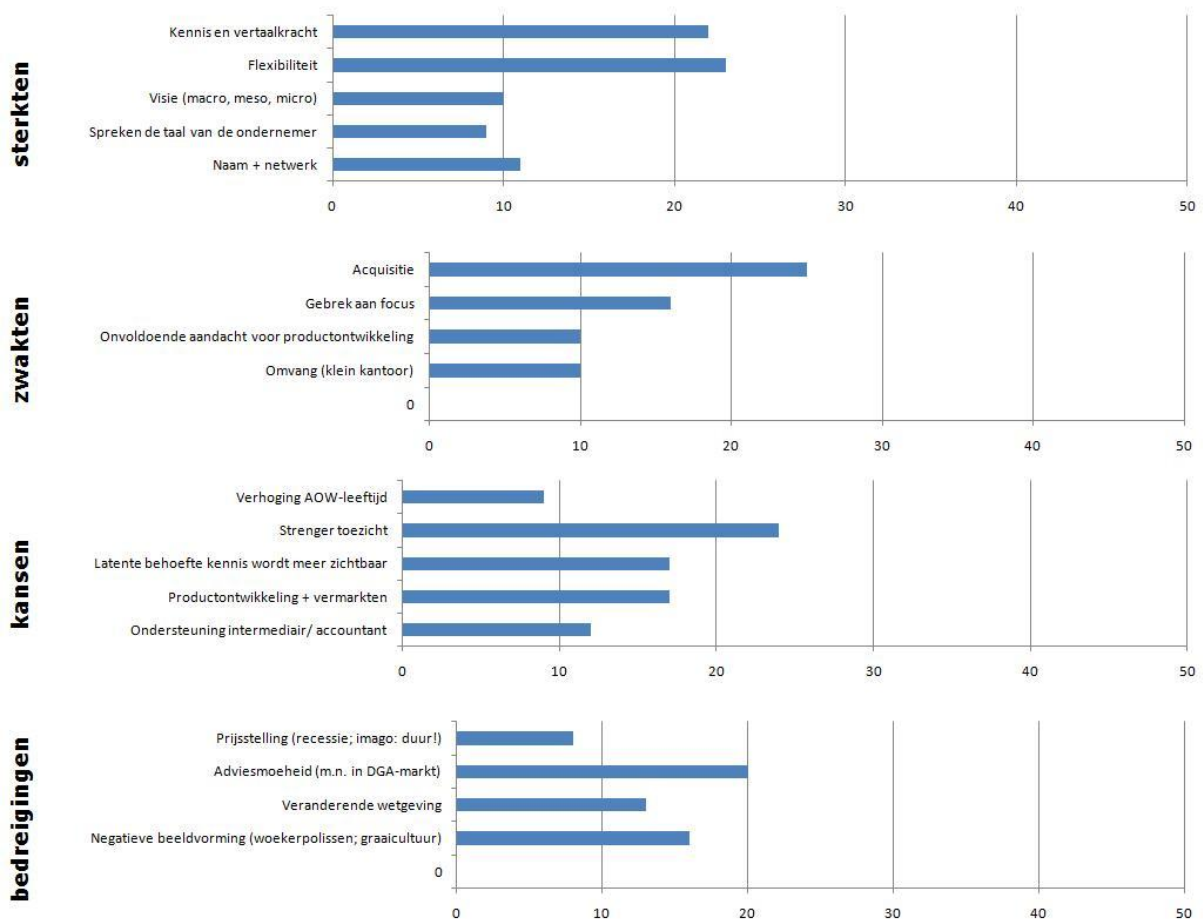
De vijf belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen worden overgezet in de confrontatiematrix en vervolgens gescoord met 0 (geen raakvlak), 1 (issue met geringe impact), 3 (issue met impact) of 5 (issue met veel impact).

Let op: de score in het onderstaande voorbeeld is bedoeld als voorbeeld en hoeft daarmee niet realistisch te zijn.

Waardeer iedere combinatie met een  
 0 (geen kwestie)  
 1 (issue van geringe waarde)  
 3 (issue)  
 5 (belangrijke issue)

		sterkten					zwakten				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>kansen</b>	1	Verhoging AOW-leeftijd	5	1					3		
	2	Strenger toezicht	3	5	5			3		5	
	3	Latente behoefte kennis wordt meer zichtbaar			3	3		5		1	5
	4	Productontwikkeling + vermarkten	5	3				5	3	1	
	5	Ondersteuning intermediair/ accountant	3		1	3		5			
<b>bedreigingen</b>	1	Prijsstelling (recessie; imago: duur!)		3							5
	2	Adviesmoeheid (m.n. in DGA-markt)	3	3	1	3		5	5		
	3	Veranderende wetgeving		3				5		5	
	4	Negatieve beeldvorming (woekerpolissen; graaicultuur)	3	5					5		
	5	0									

Door de cijfers op te tellen krijgt men inzicht in de belangrijkste sterkten en zwakten en de meeste relevante kansen en bedreigingen. Tevens kunnen per kwadrant de belangrijkste verbanden worden benoemd.



## Strategievragen

De volgende stap in het proces is de omzetting van de belangrijkste kwesties naar strategische vragen. De antwoorden op deze vragen vormen de basis waarop de te volgen strategie bepaald wordt. Bij de formulering van de haalbare strategiedoelstellingen wordt bijvoorbeeld rekening gehouden met het SMART-principe.

In de praktijk komt het erop neer, dat de matrix vier mogelijke strategieën geeft: offensief, defensief, schoon schip en overleven:

**Kans + Sterkte:** wanneer er sprake is van zowel een kans als een sterkte, dan hoort daar het offensief als strategische keuze bij. De kansen en sterktes worden in dit geval uitgebuit. Hoe maken we gebruik van sterkte x om in te spelen op kans y?

**Bedreiging + Sterkte:** de bijbehorende strategie is hier het defensief. De sterktes worden benadrukt en de concurrentie wordt nauwlettend in de gaten gehouden. Hoe maken we gebruik van sterkte x om bedreiging y af te weren?

**Kans + Zwakte:** hier is de te volgen strategie schoon schip te maken. Zwaktes moeten worden omgebogen en verbeterd. Hoe versterken we zwakte x om in te spelen op kans y?

**Bedreiging + Zwakte:** overleven is hier het scenario. Er is mogelijk een situatie van crisis waarin een ommekeer bewerkstelligd moet worden om eruit te komen. Hier worden confrontaties aangegaan. Hoe versterken we zwakte x om bedreiging y af te weren?

## Strategische opties

Vanuit de strategievragen wordt nu een aantal strategische opties geformuleerd. Dit zijn mogelijkheden voor de organisatie in het kader van haar strategische planning. Deze opties moeten worden beoordeeld op een aantal criteria.

Bijvoorbeeld:

- Wordt het kernprobleem hiermee opgelost?
- Maakt de optie gebruik van de geformuleerde kansen en sterkten en houdt de optie rekening met zwakten en bedreigingen?
- Is de optie financieel haalbaar?
- Is de optie uitvoerbaar?
- Past de optie bij het bedrijf?
- Is de optie aanvaardbaar voor alle stakeholders?

Niet alle mogelijkheden kunnen worden benut. Daarom moet na de beoordeling een keuze worden gemaakt. De ene optie is natuurlijk interessanter dan de andere. Bij het maken van een keuze kan het beste weer een matrix worden gebruikt, bijvoorbeeld de L-matrix.

		alternatieven		
		alternatief 1	alternatief 2	alternatief 3
weging	eisen en wensen			
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
0		0	0	0
	<b>totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

- 5 - voldoet in hoge mate
- 3 - voldoet in zekere mate
- 1 - is enigszins van toepassing
- 0 - niet van toepassing

Door deze methode toe te passen wordt vanuit een enorme hoeveelheid interne en externe gegevens de belangrijke van de minder belangrijke zaken gescheiden en wordt een evenwichtige keuze gemaakt in de te volgen strategie.