

|              | Sterkten                        | Zwakten                        |
|--------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Kansen       | sterkten<br>vs.<br>zwakten      | zwakten<br>vs.<br>kansen       |
| Bedreigingen | sterkten<br>vs.<br>bedreigingen | zwakten<br>vs.<br>bedreigingen |

## SWOT-analyse

De SWOT-analyse is een breed toegepaste manier om kansen en bedreigingen voor, en sterkten en zwakten van de organisatie in kaart 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 de data. Een SWOT-analyse wordt uitgevoerd, door de sterkten en zwakten (Strengths en Weaknesses) in een confrontatiematrix samen te brengen met de kansen en bedreigingen (Opportunities en Threats).

### Kansen en bedreigingen

Kansen en bedreigingen komen van 'buiten'. Het zijn positieve en negatieve ontwikkelingen die voor een individuele organisatie onder bepaalde condities wellicht beïnvloedbaar - zoals politiek via een lobby-circuit of concurrentie door een overname - maar nooit beheerbaar 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, de concurrenten en de klanten. De macro-omgeving omvat alles wat buiten de bedrijfstak valt. Daarbij kan worden gedacht aan ontwikkelingen op het gebied van de demografie, de 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 worden betreden. Wanneer echter het management van de organisatie uitermate hiërarchisch is ingesteld, zal weinig slagvaardig worden opgetreden en van de nieuwe investeringen weinig terechtkomen. In dat geval is 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, veel beter product op de markt komt, dan kan dat weer een bedreiging vormen.

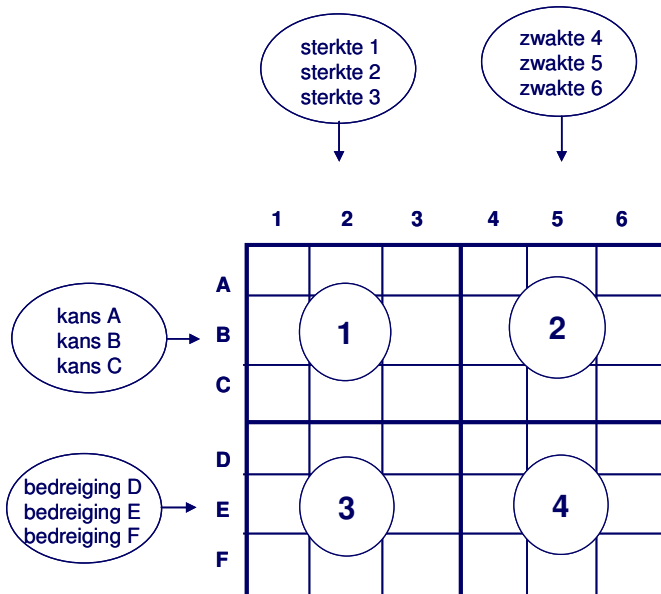
Het zal duidelijk zijn, dat bij het nadenken over en formuleren van kansen en bedreigingen, sterkten en zwakten goed nagedacht moet worden over de motivatie waaróm iets positief of negatief is. Soms kan het gebeuren dat in een SWOT-analyse iets zowel een kans als een bedreiging of zowel een sterkte als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

### 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.

De werkwijze is als volgt:

- Alle sterkten en zwakten worden achter elkaar gezet en elkaar krijgen een opeenvolgende letter (1, 2, 3, etc.).
- Alle kansen en bedreigingen worden achter elkaar gezet en krijgen een opeenvolgende letter (A, B, C, etc.).
- We zetten de letters en cijfers uit op de horizontale en verticale as van de confrontatiematrix, zoals in het voorbeeld:



Op deze wijze ontstaan de volgende vier kwadranten:

#### **1. Kansen vs. Sterkten**

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

#### **2. Kansen vs. Zwakten**

In 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 vs. 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 vs. 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.

#### **Analyse**

Door nu binnen de vier kwadranten na te gaan waar zich raakvlakken bevinden, wordt duidelijk welke zaken belangrijk en welke minder belangrijk zijn. Daarbij wordt per raakvlak aangetekend wat de positieve, dan wel negatieve belangrijkheid is.

Wanneer er een raakvlak is tussen een sterkte en een kans, dan wordt dit 'gewaardeerd' met een + (positief) of ++ (zeer positief). In kwadrant vier worden zwakten die correleren met een bepaalde bedreiging gewaardeerd met een - (negatief) of -- (zeer negatief). In de twee andere kwadranten worden verbanden tussen kansen en zwakten gewaardeerd met +\* (vereist aandacht) of ++\*\* (vereist onmiddellijke aandacht) en tussen bedreigingen en sterkten met -\* (vereist aandacht) of --\*\* (vereist onmiddellijke aandacht).

Door plussen en minnen te tellen krijgt men door de confrontatiematrix inzicht in de belangrijkste sterkten en zwakten en de meest relevante kansen en bedreigingen. Tevens kunnen per kwadrant de belangrijkste verbanden worden benoemd.

#### **Kernprobleem**

Vaak zijn problemen binnen organisaties symptomen van een ander, achterliggend probleem. We noemen een dergelijk probleem dat meerdere andere problemen veroorzaakt, het 'kernprobleem'.

Wanneer bijvoorbeeld een bedrijf een slechte financiële positie heeft, kan dit ertoe leiden dat niet geïnvesteerd kan worden in een nieuwe productielijn. Dit

heeft dan weer tot gevolg dat een nieuwe lucratieve markt niet kan worden betreden, wat op zijn beurt weer kan leiden tot verdere financiële afbrokkeling. Wanneer er dan ook nog een minder positief artikel verschijnt in de economiebijlage van het NRC, zal het bedrijf het extra moeilijk krijgen met het aantrekken van technisch geschoold personeel, dat weer noodzakelijk is om het verloop onder het bestaande personeel op te vangen en om op die manier de bestaande situatie te continueren. We kunnen de slechte financiële situatie dan zien als het kernprobleem.

Het kernprobleem wordt natuurlijk meestal gevonden in het kwadrant 'Zwak vs. Bedreiging'

**Strategische opties**

Vanuit de analyse die gemaakt werd op aan de hand van de confrontatie-matrix, wordt nu een aantal strategische opties geformuleerd. Dit zijn de mogelijkheden voor de organisatie in het kader van haar strategische planning. Deze opties moeten worden beoordeeld op een aantal criteria, zoals:

- Wordt het kernprobleem ermee opgelost?
- Maakt de optie gebruik van de geformuleerde kansen en sterkten en houdt de optie rekening met de zwakten en bedreigingen?
- Is de optie financieel haalbaar?
- Is de optie uitvoerbaar?
- 'Past' de optie bij het bedrijf?
- Is de optie aanvaardbaar voor (eventuele) aandeelhouders?

**Keuze**

Niet alle mogelijkheden kunnen worden benut. Daarom moet na de beoordeling een keuze worden gemaakt. De ene optie is natuurlijk interessanter dan de andere. Ook speelt de factor tijd bij de keuze van de opties een rol. Daarom moet aan de gekozen opties een prioriteit worden toegekend. Bij het maken van de keuze kan het best weer een matrix worden gebruikt, waarin iedere optie op een aantal manieren wordt beoordeeld.

|                            | Opties <span style="float: right;">→</span> |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|
|                            | A   | B | C | D |
| <b>kernprobleem</b>        | +   | - | - | + |
| <b>sterkten/zwakten</b>    | +   | - | - | + |
| <b>kansen/bedreigingen</b> | -   | + | + | + |
| <b>financieel haalbaar</b> | -   | + | - | - |
| <b>uitvoerbaar</b>         | +   | + | + | - |
| <b>passend</b>             | -   | + | - | - |
| <b>aandeelhouders</b>      | +   | + | - | - |

Het eerste criterium is het kernprobleem. Het zal duidelijk zijn dat een optie waarmee het kernprobleem wordt opgelost absoluut de voorkeur heeft. Daarnaast moet de optie rekening houden met de sterkten en zwakten en in lijn liggen met de geformuleerde kansen en bedreigingen. Belangrijk is natuurlijk dat de optie financieel haalbaar en ook uitvoerbaar is. Daarnaast moet de optie 'passend' zijn. Hiermee wordt bedoeld dat het uitvoeren van de optie bijvoorbeeld niet het imago van de organisatie mag schaden. Met andere woorden 'men' (personeel, klanten en andere publieksgroepen) mogen niet verbaasd staan van het feit dat de organisatie ervoor kiest deze optie uit te voeren.

De te kiezen optie moet ook acceptabel zijn voor 'shareholders' en 'stakeholders'. De eersten zijn de aandeelhouders; degenen die financieel belang hebben bij de organisatie. Aandeelhouders zijn praktisch altijd alleen geïnteresseerd in de winst van de organisatie en dan vaak ook nog alleen op de winst op korte termijn. Een lange termijn investering, die pas over vijf of tien jaar zijn vruchten afwerpt, zal dan ook goed onderbouwd moeten worden. 'Stakeholders' zijn allen die direct of indirect betrokken zijn bij de organisatie. Hierbij kan worden gedacht aan het eigen personeel, maar ook aan de familieleden van het personeel, aan de omwonenden, aan toeleveranciers en klanten. Voor al deze groepen moet een te kiezen optie natuurlijk in min of meerdere mate acceptabel zijn.

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