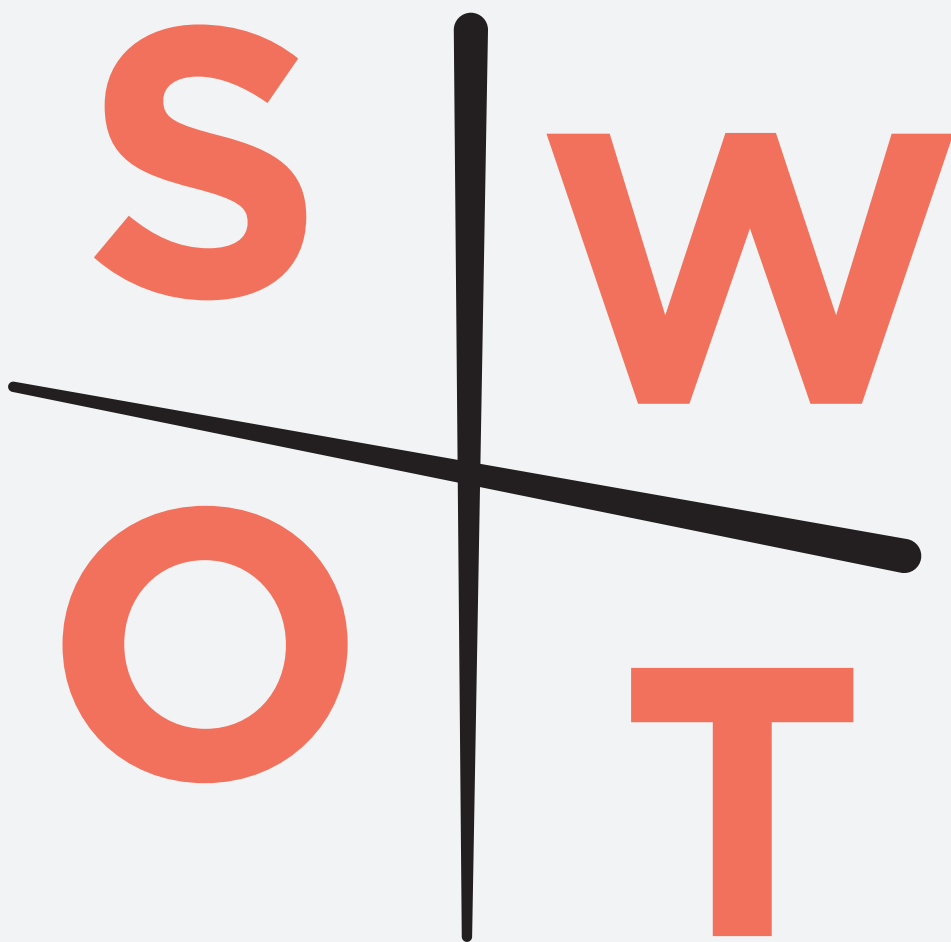


DE SWOT-ANALYSE 2.0



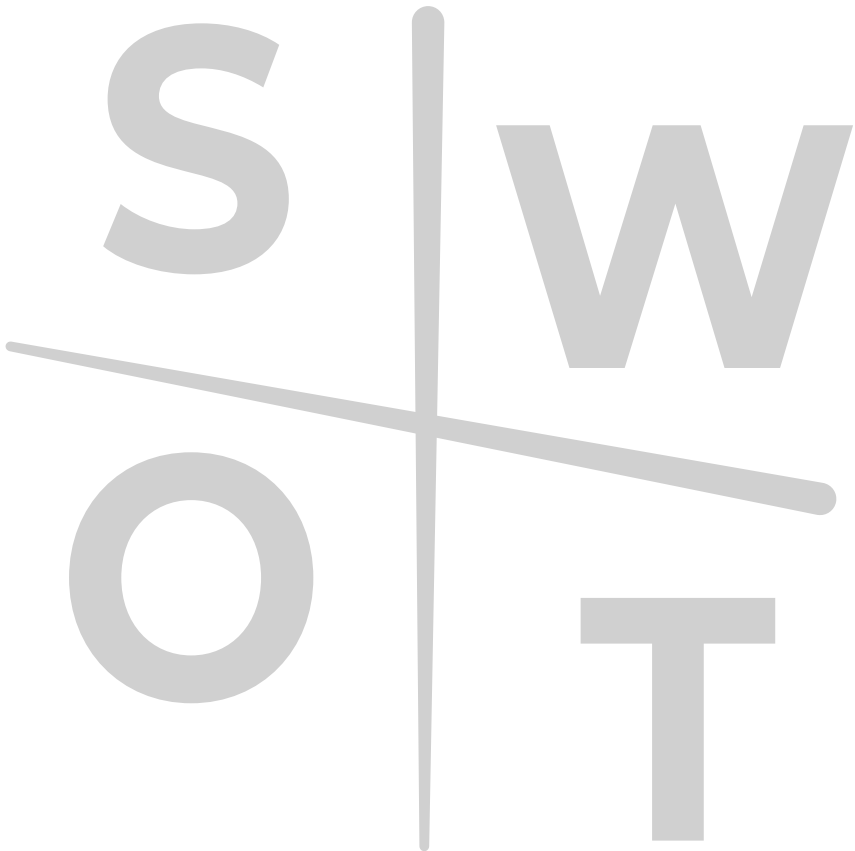
**Samen besluiten,
betere strategie**

Dick Lokhorst
Simonne Vermeylen
Gerke van Zalk

Boom

Met gratis
SWOT-app

DE SWOT-ANALYSE 2.0



Samen besluiten, betere strategie

Dick Lokhorst
Simonne Vermeylen
Gerke van Zalk

Boom

INHOUD

Inleiding	9
-----------	---

DEEL 1 WAT IS STRATEGIE EN DOET HET ERTOE?

1. Heb jij een strategie?	21
1.1 Het waarom: Stip!	24
2. De strateeg als jongleur	27
2.1 Bal 1: willen	27
2.2 Bal 2: moeten	30
2.3 Bal 3: kunnen	31
2.4 Bal 4: het concurrentievoordeel	32
2.5 Waar beginnen we?	33
2.6 Strategie in drie stappen	35
2.7 Wat moet je met een SWOT-analyse?	37
2.8 Beter kiezen: een aantal tips	42
3. Concurrentievoordeel	45
3.1 Waarom de klant bij jou komt ... de 5 – 4 – 3 – 3 – 3-formule van het Customer Relevancy Model	47
3.2 Net Delivered Customer Value	48
3.3 De generieke strategieën: kostenleiderschap of differentiatie	52
3.4 De waardedisciplines van Treacy en Wiersema: waarvoor wil je gekend zijn?	55
3.5 Het Business Model Canvas van Osterwalder en Pigneur	57
4. Leiderschap in het strategie- en verandertraject	61
4.1 Leiderschap en succesrijk veranderen	61
4.2 Visie	62
4.3 Anders denken = ander doen	64
4.4 Veranderen en het veranderende speelveld	66

DEEL 2 HET PROCES VAN DE SWOT-ANALYSE OPZETTEN

5. Bewustwording en anders denken met de SWOT-analyse en SWOT-app	71
6. Hoe begin je aan een SWOT-analyse?	73
6.1 Het team: together, everybody achieves more	74
6.2 De vergaderplaats: kies een inspirerende locatie	77
6.3 Organisatie en verloop	79

DEEL 3 DE STRATEGISCHE OEFENING

7. Intern versus extern: eenheid van analyse	83
8. Analyse van de externe omgeving: kansen en bedreigingen	87
8.1 Trendanalyse	88
8.2 Industriefanalyse	91
8.3 Marktonwikkeling: concurrentie en klanten	99
8.4 Tot slot enkele adviezen	101
9. Analyse van de interne omgeving	105

DEEL 4 DE SWOT-APP

10. De SWOT-app	113
10.1 Met de SWOT-app maak je de SWOT-analyse in 7 stappen	113
10.2 Tijdsplanning voor een SWOT-analyse: 8 uur verdeeld over 2 dagen	114
11. De SWOT-analyse met de SWOT-app	117
11.1 Stap 1 - Markt: individueel inventariseren van de marktontwikkelingen	117
11.2 Stap 2 - Sterktes: individueel inventariseren van de sterktes van de organisatie	119
11.3 Stap 3 - Zwaktes: individueel inventariseren van de zwaktes van de organisatie	121
11.4 Stap 4 - Bundelen: collectief de individuele marktontwikkelingen, sterktes en zwaktes bundelen	123

11.5	Stap 5 - Ranken: individueel bepalen van de mate van aansluiting tussen je onderneming en de markt	125
11.6	Stap 6 - Confrontatie: collectief de afwijking van de individuele ranking tonen aan de deelnemers	129
11.7	Stap 7 - Conclusie: collectief de confrontatiematrix beoordelen en deze vertalen in een strategie, USP's en actieplan	132
11.8	De SWOT-analyse is afgerond en wat nu?	137

DEEL 5 HET VERANDERTRAJECT

12.	Succesrijk veranderen: 6 fasen	141
12.1	De wil	143
12.2	De confrontatie	144
12.3	Acceptatie	146
12.4	Transformatie	146
12.5	Implementatie	147
12.6	Opbrengst of het resultaat	150

Nawoord	153
Nederlands taalgebruik in Vlaanderen en Nederland	155
Referenties, en aanvullende literatuur voor de nieuwsgierige lezer	157

INLEIDING

SWOT? Is dat geen hopeloos verouderd model? Nee, integendeel! Het is 'oud', inderdaad – geschatte leeftijd 70 jaar. Weinig spectaculair: geen beloftes voor quick wins of doorbraakinnovaties. Lijkt simpel, zo eenvoudig dat je het voor allerlei doeleinden kunt gebruiken, tot en met de planning van je eigen carrière of de inrichting van je leven. Bijna elk handboek voor strategie en businessplanning schrijft het voor. Iedereen die ooit een opleiding in bedrijfsbeheer heeft gevolgd, is minstens in aanraking gekomen met dit vierletterwoord. SWOT als strategische tool bij uitstek zien we nog op veel plaatsen als een te volgen voorschrift. Zonder SWOT geen beleidsplan, zo lijkt het wel.

Waar en door wie de SWOT precies is 'uitgevonden', weten we niet. De oudste bron gaat terug tot 1952, bij vliegtuigbouwer Lockheed. Andere bronnen verwijzen naar de multinational DuPont. Het concept is opgepikt door Amerikaanse professoren management en verder verfijnd in de advieswereld. Onderweg is er metaalmoetheid opgetreden: we denken nogal snel dat we precies weten wat de SWOT is en hoe we deze moeten gebruiken, maar in nogal wat gevallen leidt het invullen van de vier hokjes naar weinig meer dan ... vier hokjes.

Dat kan beter, veel beter!

Vanuit onze jarenlange ervaring als begeleiders van strategische processen zien wij een aantal knelpunten steeds opnieuw opduiken bij het gebruik van de SWOT: te weinig systematiek, verwarring over de termen, slechte of geen data, wollig woordgebruik en gebrekkige leiding. De oefening blijft steken in nietszeggende algemeenheden en verhitte discussies. We noemen dat 'SWOT 1.0': bekend, vaak onbemind en niet zelden resulterend in een gebrekkige en ineffectieve uitvoering. In SWOT 1.0 ontbreekt dikwijls een gezamenlijke ambitie en agenda. De baas kaapt maar al te vaak de oefening. Medewerkers krijgen de kans niet om hun stem te laten horen.

Bij onze advisering en onze begeleiding van strategieontwikkeling hebben wij dikwijls gemerkt dat het enthousiasme voor strategie ver te zoeken was. Het verplichte nummertje ‘swotten’, weer eens luisteren naar een nieuwe missie, post-its plakken op een muur ... nogal wat medewerkers zouden liever gewoon ‘aan het werk’ zijn. Dat het anders en beter kan, bewijzen we met dit boek. SWOT 2.0 is geen nieuw recept maar een solide, verbeterde aanpak waarmee je elke stap in het strategische proces weloverwogen en goed voorbereidt. Bij het veranderen van organisaties en van gedrag laten managers en adviseurs zich vaak verleiden door hypes en niet of slecht onderbouwde aannames. Dat doen wij expliciet niet: wij pleiten voor een doordacht proces op basis van solide aannames en geven je daarvoor de handvatten.

SWOT 2.0 geeft een gelijke inbreng en stem aan elke deelnemer. Waar het invullen van de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes gewoonlijk vlot verloopt, gaan de meeste organisaties toch niet ver genoeg en skippen ze de confrontatiematrix. Laat dat nu juist het relevantste stuk zijn van een SWOT-analyse: je afvragen hoe je bijvoorbeeld je sterktes kunt gebruiken om een kans te benutten, of hoe je die sterktes moet inzetten om je tegen bedreigingen te verdedigen. Het hoogtepunt van SWOT-analyse 2.0 is net deze confrontatiematrix. Dankzij de ondersteunende SWOT-app (www.swotapp.nl) kun je aan de hand van gekwantificeerde rankings laten zien op welke punten de meningen significant uit elkaar liggen. Zo kunnen interessante discussies beginnen over de afwijkende meningen. SWOT 2.0 maakt ruimte om met respect voor ieders mening tot een gedragen consensus te komen. Kortom, SWOT 2.0 maakt strategie interessant en relevant en is een goede start om een ander resultaat te realiseren.

Voor wie is dit boek geschreven?

Er zijn bedrijven die het woord ‘strategie’ niet kennen of er liever niet te veel aan denken. Want er moet gewerkt worden en niet te veel gepolderd, dat is tijd- en geldverlies. Voor hen is dit boek een prima kennismaking met een bedrijfsgebied dat hun werk ooit zal kruisen, of ze dat nu willen of niet.

Aan de andere kant heb je grote bedrijven die al jaren strategische sessies organiseren, in een kleine kring, achter gesloten deuren, gewapend

met een indrukwekkend arsenaal aan documenten, spreadsheets, Excel- en powerpointpresentaties. Dat kost (te) veel tijd en geld, zeker als je het afzet tegenover de ontevredenheid en het sarcasme van de medewerkers die de geheime bijeenkomsten vanuit een respectabele afstand observeren, en de zoveelste nieuwe richting van het bedrijf niet begrijpen. Hoe zouden ze ook? Zij kunnen veel opsteken van onze aanpak en hieruit inspiratie putten ter verbetering.

Daartussen heb je een grote groep kleine en middelgrote organisaties¹ waarbij het schuurt. Organisaties die voelen dat er iets moet veranderen, die verder willen met hun ambities, maar die niet goed weten hoe ze dat proces moeten aanpakken. Dit boek en de bijhorende app van de SWOT-specialisten zijn daarvoor een gids. Relevant en leuk, en tegelijkertijd stevig theoretisch onderbouwd. De SWOT-specialisten is een organisatie van bevlogen bedrijfsexperts die middels een zelfontworpen app het proces van strategievorming ondersteunen (www.swotspecialisten.nl).

Wij zouden samen met jou graag zo veel mogelijk mensen uit jouw organisatie enthousiast laten meedenken over de toekomst. Engagement of betrokkenheid mogen geen holle woorden zijn, maar je kunt er evenmin iemand toe verplichten. Gras groeit immers niet door er hard aan te trekken ...

Hoe kom je tot een proces waarin verandering leuk is en geen angst veroorzaakt? Een proces waarin je kunt putten uit ieders werkervaring, inzicht en intelligentie, om als organisatie vooruit te gaan en tegelijkertijd als individu te groeien?

‘Yes, we can and we will do it’ zou het overheersende gevoel moeten zijn na een strategiesessie, bij iedereen, en niet alleen bij de directie. Dit prediken is een voorzichtig begin, maar hoogst onvoldoende. Wat je hiervoor nodig hebt zijn een aantal basisprocessen die strategiesessies interessanter maken, rijker en, waarom niet, leuker en boeiender. ‘Leuker’ staat hier niet voor goedkoop amusement, simplificering of opper-

1 Voor het gemak gebruiken wij ‘onderneming’, ‘bedrijf’ en ‘organisatie’ als synoniemen, ongeacht de juridische vorm, de aard van het aandeelhouderschap, of de winstgerichtheid.

vlakligheid. ‘Leuker’ betekent wel: spannend, doelgericht, uitnodigend. Met dit doel voor ogen hebben de SWOT-specialisten een tool ontwikkeld die debat en dialoog stimuleren. Want als je het hele team wilt meenemen in je toekomstverhaal, dan is het handig om in één oogopslag te zien waar de meningen dicht bij of juist ver uit elkaar liggen. Tot consensus komen en de prioriteiten helder krijgen is de kern van de SWOT-app. Wat we samen zoeken is consensus rond de wenselijke toekomst.

Ondernemer, waar ga je naartoe?

Een belangrijke vraag, zowel voor de ondernemer als voor al zijn medewerkers. Als ondernemer heb je dromen, ambities en doelen. Je agenda wordt gevuld met van alles wat verandert. Je bent op weg, maar waar ga je naartoe? Een antwoord op die vraag heb je niet alleen zelf nodig, ook medewerkers hebben het nodig om zicht te hebben op waar de weg toe leidt. Wat gaan we doen, waar moet dat toe leiden, waarom doen we de dingen die we doen?

Over visie en missie is al veel geschreven, dat gaan we in dit boek niet nog eens doen. Wel kom je al lezend in dit boek termen tegen als ‘visie’, ‘Stip!’, ‘doelstellingen’. Wij hebben ervoor gekozen om daar in dit boek een eenduidige betekenis aan te geven. Wát je als ondernemer ook wil bereiken, het heeft altijd betrekking op het relevant en aantrekkelijk zijn en blijven voor de markt, voor je medewerkers, kortom voor al je stakeholders. Medewerkers hebben een beeld en beleving nodig bij de richting die je als ondernemer op wil. Zonder dat beeld zullen zij zich niet snel verbinden en is het voor jou een hele toer om iedereen mee te krijgen.

Voor het creëren van zicht op een geaccepteerde en gedragen uitkomst spreken wij in dit boek over de ‘Stip! op de horizon’, kortom ‘Stip!’. Niet met als doel een vaste koers uit te stippelen maar wel om richting te geven. Het beeld van en de beleving van Stip! is voor iedereen anders in te vullen. Wanneer het proces goed op poten staat en met aandacht wordt geleid, dan zullen alle betrokkenen zich herkennen in de toekomst die je wil realiseren.

Zoals het spreekwoord luidt: er bestaan vele wegen die naar Rome leiden. Wij hebben ‘Rome’ ingeruild voor Stip! Stip! is niet zomaar een bestemming, maar wel een aantrekkelijke. Om daar te komen, staan er

meerdere wegen en mogelijkheden open. Wij hebben in de praktijk ervaren dat een goed uitgevoerde SWOT-analyse een efficiënte, maar ook inspirerende en effectieve stap kan zijn om jouw Stip! te realiseren.

Dit boek vertrekt van 10 uitgangspunten, krachtige mantra's waarin we rotsvast geloven. Ze hebben de test van de praktijk glansrijk doorstaan en zijn ook terug te vinden in de managementliteratuur.

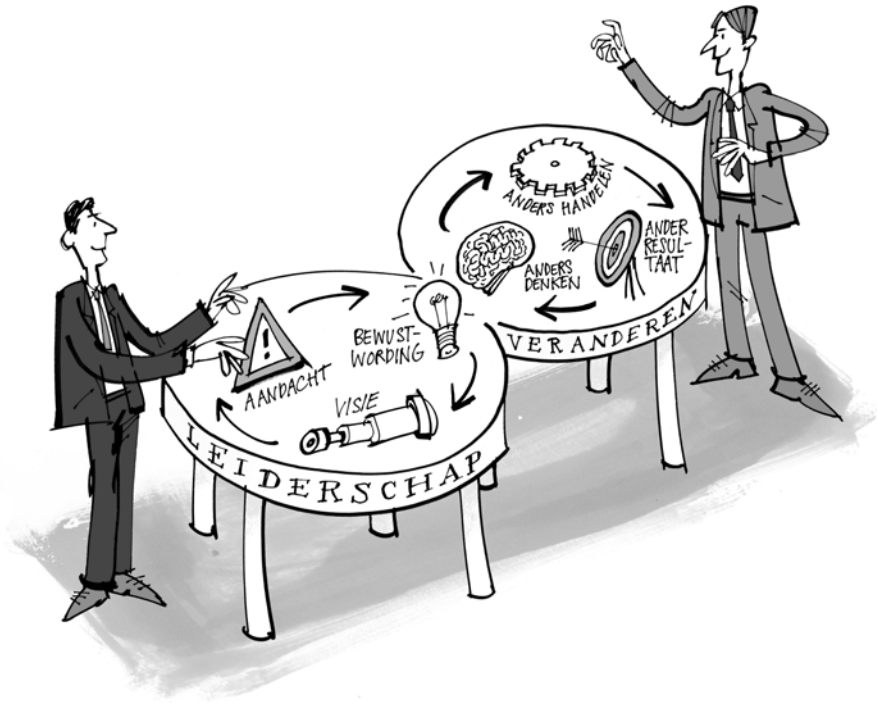
1. **Verandering is een kans, niet een probleem.** We benaderen verandering als een noodzakelijke constante, niet als iets wat 'moet'.
2. **Strategieontwikkeling moet inspireren en motiveren.** Het proces is even belangrijk als de uitkomst. Wie hieraan enthousiast kan deelnemen, zal de strategie beter begrijpen.
3. **Mensen omarmen wat ze zelf hebben bedacht.** Met een duur woord heet dat 'intrinsic motivatie'. Iets wat uit jezelf komt motiveert meer dan de spreekwoordelijke 'wortel en stok'.
4. **We bewaken de tijd en de energie van het proces.** Niemand zit te wachten op oeverloze monologen, of presentaties met honderd dia's. De strategische oefening moet kort en doelgericht zijn. Dat is tegelijkertijd een aanpak die de totale kosten stevig onder controle houdt.
5. **Een goede voorbereiding is het halve werk.** We zijn niet zo voor losse babbels. Tenminste, waar het strategie betreft. De mening van iedereen is belangrijk, en daarom moet elk standpunt behoorlijk onderbouwd zijn. We zijn daarom niet vies van een (beperkt) aantal denkmodellen en theorieën, precies omdat ze helpen denken.
6. **Een strategie bestaat niet als ze niet wordt uitgevoerd.** Een mooie strategie uitdenken is niet gemakkelijk, maar iedereen met een gemiddeld bedrijfsinzicht kan (eventueel met wat professionele hulp) een strategie formuleren die staat als een huis. De test van de haalbaarheid komt daarna: krijg je ze ook uitgevoerd binnen een redelijke termijn en zonder dat de kosten de pan uit rijzen?
7. **Strategie is niet beperkt tot één dag:** we denken er elke dag aan. Dit boek is geschreven voor de formele momenten waarop je bewust en gepland aan de strategie gaat sleutelen. Dat

betekent niet dat je de overblijvende 363 dagen lekker bezig kunt zijn met de dagelijkse bedrijfsvoering. Strategie moet leven, moet bij elke beslissing in de achtergrond aanwezig zijn, bij elke vergadering voor de knipperlichten zorgen.

8. **Regelmatig graven we wat dieper:** zo blijven we alert en up-to-date. Hoe vaak moet je een strategiesessie organiseren? Zo vaak als je aanvoelt dat het nodig is, niet vanwege een of andere verplichting.
9. **Leiderschap** is niet het monopolie van de 'leider': iedereen draagt zijn steen(tje) bij. Leiderschap is een beladen woord dat visoenen oproept van belangrijke mensen die heel belangrijke verantwoordelijkheden op hun schouders torsen en dagelijks heel belangrijke beslissingen moeten nemen. Neen dus. In een goed draaiend bedrijf neemt iedereen leiderschap op voor zijn eigen functie en rol in de uitvoering van de strategie.
10. **Aandacht** is de voorwaarde voor bewustwording. Wie hele dagen door zijn bedrijf banjert, druk bezig de dagdagelijkse beslommeringen het hoofd te bieden, levert uitermate goed 'werk'. Maar tegelijkertijd loert het risico om de hoek dat je niets ziet of hoort, dat je niet voelt of het ergens 'schuurt'. De voelsprietten moeten altijd aanstaan: aandacht voor elkaar, zeker, maar ook aandacht voor de marktontwikkelingen, voor de klant, voor de concurrentie, voor de brede omgeving.

Leiderschap, zo zeggen we in uitgangspunt 9 hierboven, is er op kunnen rekenen dat iedereen binnen zijn mogelijkheden, functie en rol kijkt wat hij of zij kan bijdragen en wat er anders en beter kan. Het is enkel dankzij die aandacht dat er bewustwording optreedt en dat de geesten kunnen rijpen naar een andere visie op het zakendoen. Dat is wat er op de linker tafel gebeurt in figuur 1 en de reden waarom er in dit boek zoveel aandacht gaat naar het concept leiderschap, doorheen het strategische proces, maar ook en vooral in deel 5.

Wie zich ervan bewust is dat er iets moet veranderen, zal een veranderproces in gang zetten en opvolgen. Hoe wij dat zien kan je afleiden uit de rechter tafel. Het is pas door anders te gaan denken, dat mensen en organisaties in staat zijn om anders te handelen, wat weer een voorwaarde is om een ander resultaat neer te zetten. Uiteindelijk passen de



Figuur 1: Leiderschap en succesrijk veranderen

twee tafels als raderen in elkaar: een ander resultaat kan na een tijdje de bewustwording weer aanscherpen, leidend naar een gewijzigde visie of Stip!, en zo blijft de strategie meer dan een tweedaagse oefening.

Het kan ook zijn dat een bedrijf een ander resultaat wil, of omdat het niet goed gaat, of omdat het wel goed gaat maar men nog beter wil. In dat geval komt het initiatief vanuit de rechter tafel: men wil een ander resultaat en dus moet men anders gaan denken. Daarvoor is bewustwording nodig en als die er is dankzij leiderschap en aandacht, dan kan men anders gaan handelen.

De structuur van dit boek

Bewustwording komt niet vanzelf: kritische observatie en analyse gebeurt het best vanuit een structuur die de aandacht aanscherpt voor strategische problemen. Dat doen we in **deel 1**.

Daarin maken we duidelijk waarom strategisch denken ertoe doet en wat het inhoudt. Welke issues verdienen je aandacht? Waarop moet je letten? We bespreken een aantal modellen rond concurrentievoordeel zodat je alvast weet wat er allemaal aan bod kan en moet komen tijdens een strategische discussie. Tegelijkertijd krijg je een kader aangereikt waarin je duidelijk kan zien waar de SWOT thuishoort en hoe die verbonden is met de Stip!

Centraal in dit boek staat het gebruik van de SWOT en de SWOT-app in de ontwikkeling van een strategie. Vooraleer aan de slag te gaan met de SWOT-app zoomt **deel 2** in op het strategieproces. Dat je bewust met strategie bezig bent (geweest), betekent dat je de tijd hebt genomen om na te denken over de langere termijn van jouw onderneming. Menselijk, al te menselijk, is dat je midden in de dagelijkse bezigheden (te) weinig tijd neemt om even stil te staan en het kompas te resetten. In **deel 2** van dit boek leggen we daarom uit hoe je een strategisch proces het best organiseert.

Het acroniem SWOT staat voor Strengths (sterktes), Weaknesses (zwaktes), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen) en is een veelbeproefde analysemethode om tot een optimale match te komen tussen wat er buiten het bedrijf gebeurt en wat er van binnenuit kan. Opnieuw vanuit onze zorg om grondig, ordelijk en volledig te werken, biedt **deel 3** de bouwstenen voor de analyse van de externe en de interne omgeving. Een SWOT maken waar je ook iets mee kunt, vraagt om feiten en cijfers. De creativiteit komt later. Vandaar dat we enkele modellen aanbieden om het werk te structureren. Dit helpt om alle relevante aspecten boven tafel te krijgen.

In **deel 4** gebruiken we de inzichten uit **deel 2** en integreren deze in de bijhorende app. Deze SWOT-app² laat de deelnemers toe om hun opinies rond de vier SWOT-elementen uit te drukken in een score. Door de combinaties (confrontatiematrix) van externe (OT) en interne (SW) elementen met elkaar te vergelijken in een ranking, krijg je interessante discussies. De hier geboden nieuwe technologie is een krachtig hulpmiddel voor het bereiken van consensus rond de toekomst die je als bedrijf wenst.

Hoe goed de voorgestelde tool werkt is niet afhankelijk van de technologie, wel van het leiderschap dat je als ondernemer aan de dag legt. Hoe dat leiderschap er anno 2022 zou kunnen uitzien, leggen we uit in **deel 5**. Het is een illusie te denken dat je enkel met een app je bedrijfsvoering drastisch zal verbeteren. De ruggengraat van het strategische proces is de aandachtige leider die erin slaagt zelf anders te denken, en dat ook bij zijn medewerkers kan realiseren waardoor ze samen anders gaan handelen en betere resultaten neerzetten.

DEEL 1

WAT IS STRATEGIE EN DOET HET ERTOE?

‘Als het kriebelt, moet je sporten’, was ooit een slogan in België om meer mensen aan het bewegen te krijgen. Naar analogie van die leus zou je kunnen zeggen dat je als ondernemer iets aan je strategie moet doen, als het kriebelt. Maar wat is dat precies, die strategie? Wat staat erin? Waar vind je je strategie? Wie ontwerpt die strategie? En wanneer kriebelt het voldoende om in actie te komen? Dit zijn slechts enkele vragen waarover duizenden bladzijden zijn geschreven. Tientallen definities doen de ronde. Onze favoriet: ‘Strategie is kiezen wat je niet gaat doen.’ Strategie is focus. Strategie gaat over onderscheid: ‘Hier staan we voor.’ Een bedrijf dat succesvol wil blijven, moet een aantal zaken anders en/of beter doen dan de concurrenten. Als mensen in een organisatie niet begrijpen in welke opzichten hun organisatie zich dient te onderscheiden – hoe kunnen ze dan de honderden keuzes maken die ze moeten maken? Welk product? Welke markten? Hoeveel kwaliteit? Welke prijs? Wat met groei? Et cetera ...

Strategie is geen receptenboekje, wel een acrobatisch nummertje ballen in de lucht houden: vragen stellen, evenwichten zoeken, externe en interne ontwikkelingen op elkaar afstemmen, analyseren en synthetiseren, beslissen en uitvoeren. Een combinatie van willen, moeten en kunnen, met als ultieme uitkomst het concurrentievoordeel.

In dit eerste deel reiken we de bouwstenen aan. Ze zijn onmisbaar om het proces van strategievorming te situeren. In de volgende bladzijden maken we je bewust van de veelheid aan vragen en vraagstukken die in de opeenvolgende stappen van de strategievorming aan bod zullen komen. Uit het aanbod van bestaande modellen hebben we er zorgvuldig een beperkt aantal uitgepikt die elk een ander aspect van de problematiek benadrukken. Met welk model je uiteindelijk aan de slag gaat, is minder belangrijk, wel dat je je er goed bij voelt en je er je organisatie in kunt herkennen.

HEB JIJ EEN STRATEGIE?



Elke onderneming heeft een strategie, dus ook j ouw onderneming. Het kan best dat je geen businessplan in de lade hebt liggen of geen flitsende slides kunt presenteren. En toch heb je als ondernemer of manager een idee over je strategie, anders zou je dit boek niet lezen.

‘Strategie’ is een magisch woord. Wie het woord laat vallen, wordt met ontzag bejegend. ‘Oei, ben jij met strategie bezig? Dat lijkt me ingewikkeld ...’ Want als iets strategisch is, dan betekent dat toch dat het erg belangrijk moet zijn? En moeilijk door de leek te begrijpen? Strategie kun je inderdaad heel abstract benaderen, maar ook praktisch, en liefst zo concreet mogelijk.

Bijna iedereen die de vraag ‘Wat is strategie?’ krijgt voorgelegd, antwoordt spontaan dat strategie een *plan* is. Bij strategie denken we aan een *bewuste* keuze, meestal en bij voorkeur vastgelegd in een document (dat kan ook een powerpointpresentatie zijn, een speech of een interview), iets wat we kunnen communiceren aan collega’s, medewerkers, aandeelhouders of banken. In dat geval is een strategie inderdaad een plan, een reisroute waarop we kunnen teruggrijpen bij twijfel, als we niet goed meer weten waar we naartoe willen met het bedrijf.

Over een plan is nagedacht. Het heeft een *doel*. Kinderen gebruiken strategie en in hun spel, voetbalcoaches bespreken de strategie van de club en de tactiek op het veld, politici gebruiken strategie en om hun zin te krijgen en ondernemers ontwikkelen een set actieplannen en richtlijnen.

Een strategie heeft dus een bedoeling. Meestal noemen we die bedoeling een visie: het realiseren van een toekomstbeeld. Dat wat ertoe doet. Een visie komt niet uit de hemel vallen en is niet kant-en-klaar gegeven. Visievorming is een essentieel onderdeel van het strategische proces. Maar zonder ‘werken’ komt er van die mooie visie niets terecht: strategie en moet je uitvoeren. En het is goed mogelijk dat er zich onderweg

wijzigingen aan je opdringen: dan is flexibiliteit nodig om je eerdere strategieën aan te passen aan de veranderende omgeving. Dit is trouwens de reden waarom we in dit boek zoveel nadruk leggen op het opvolgen van de marktontwikkelingen. Dus als er al een plan is, dan is dat zeker niet in beton gegoten. Je moet alert blijven voor trends.

Gaat je strategie succesvol zijn?

Succes heeft vele vaders, en zoals dat gaat: bij succes wijzen mensen al snel naar zichzelf en hun briljante visionaire inzichten. Bij falen zoeken mensen de oorzaak bij de omgeving, de overheid of de economische malaise. Vaak wordt ons in onze rol van strategisch adviseur gevraagd om ‘ja’ of ‘nee’ te antwoorden op de vraag of de strategie ‘goed’ is. Dat kunnen we op voorhand niet weten. Evenmin is achteraf glashelder te achterhalen waar een strategie fout is gelopen. Het is niet voor niets dat consultants weigeren een succesgarantie te geven: onderweg gebeuren er zoveel dingen die ontsnappen aan controle. De uitkomst van de uitvoering van de strategie is dan onzeker. Wat we wél weten is dat de voorbereiding het halve werk is. Wie strategie ernstig neemt, zal voldoende tijd moeten uittrekken voor het proces. Een strategie ontwikkelen vraagt grondige analyse enerzijds en leiderschap anderzijds om tot een synthese te komen. Die synthese kun je vervolgens met enthousiasme uitvoeren.

Wat we als consultants wél kunnen doen, is het proces evalueren. Als je dat met de nodige zorg en aandacht opzet, is de kans een stuk groter dat het uiteindelijke resultaat oké is. Strategie gaat dus niet enkel over de inhoudelijke keuzes; de manier waarop die gemaakt zijn, is minstens even belangrijk.

Het nut van strategie

Het is al heel wat als het uiteindelijke strategische plan goed leesbaar is en heldere keuzes vooropstelt. Helaas vinden we vaak geen antwoord op de belangrijkste vraag: ‘Gaan we met deze strategie winnen?’ En: ‘Zal de klant voor ons blijven kiezen? En zal hij bereid zijn hiervoor de prijs te betalen?’

DE SWOT-ANALYSE MET DE SWOT-APP

11

11.1 **Stap 1 - Markt: individueel inventariseren van de marktontwikkelingen**

Je begint je SWOT-analyse met inventariseren welke externe (markt)ontwikkelingen relevant zijn voor jouw organisatie. Dat proces noemen wij 'divergeren' of 'waaieren': zoeken naar allerlei mogelijke ontwikkelingen die de behoeften bij de klant kunnen beïnvloeden, die de concurrentie kunnen aanscherpen, die jouw producten en diensten onder druk kunnen zetten, die nieuwe perspectieven openen. In dit stadium plak je er geen negatieve of positieve labels op. Blader door je documentatie, consulteer data, waaruit je inspiratie kunt putten. Gebruik korte zinnen, liefst met een werkwoord. Dus niet 'toenemende vergrijzing', wel: 'tegen 2030 x% van de bevolking ouder dan ...' In deze stap doe je dat als individu. Voordeel is dat jij je niet laat beïnvloeden door wat andere collega's noemen. In de volgende fase worden alle individueel benoemde ontwikkelingen getoond en ga je deze bundelen tot 4 kansen en 4 bedreigingen.

Een voorbeeld van zo'n marktontwikkeling is de opkomst van het laten thuisbezorgen van maaltijden. Jij hebt een goed restaurant op een prachtige (te dure) locatie. Als eigenaar beheers je het hospitalityvak en weet je je gasten een onvergetelijke avond te bezorgen. Je zit met je collega's na een rustige avond nog even na te praten. Het gesprek gaat al gauw over thuisbezorgen. Steeds meer collega-restaurants bieden op thuisbezorgd.nl de mogelijkheid om eten te bestellen. Waarom doen wij dat (nog) niet? Je denkt direct aan wat dit voor jou gaat betekenen: 10-15% marge afdragen aan thuisbezorgd.nl, geen omzet uit drank (hoge marge), en wat gaat dat betekenen voor het bedienend personeel? Een bedreiging of een kans? Want aan de andere kant kun je je omzet uit food verhogen met hetzelfde aantal vierkante meters restaurant.

Kortom, maak een lijst van marktontwikkelingen en denk in deze fase nog niet of het een kans of bedreiging is. Dat volgt bij het collectief bundelen van de marktontwikkelingen

Waar je als ondernemer rekening mee zult moeten houden is de ontwikkeling van wet- en regelgeving. Zo heeft de overheid vastgesteld dat mondzorg in veel verpleegtehuizen en instellingen nog onvoldoende is ingebed in de dagelijkse praktijk van de zorg. De richtlijn 'Mondzorg voor zorgafhankelijke cliënten in verpleeghuizen' biedt de instellingen en de daar werkende zorgverleners aanbevelingen om te komen tot een logistiek en inhoudelijk verantwoorde mondzorg voor elke cliënt. Als jij als mondzorgorganisatie de beschikking hebt over tandartsen, mondhygiënist en assistenten, dan is dit een uitgelezen mogelijkheid om eens met de directie van een verpleegtehuis te gaan praten om te kijken hoe jij deze organisatie kunt helpen om te voldoen aan de mondzorg.

Bij een SWOT-analyse kijken leiders vooral naar de uitdagingen waarmee hun eigen bedrijf en bedrijfstak te maken hebben. We spreken over trends als we een verkenning doen naar bredere externe ontwikkelingen die verdergaan dan de bedrijfstak of het eigen afzetgebied van het bedrijf; zie DEPEST in deel 3. Daarmee kun je bedrijfs- en sectorblindheid voorkomen en identificeer je mogelijke kansen voordat de concurrentie dit doet.

Denk in deze fase vooral van buiten naar binnen. Verplaats je in de schoenen van de klant, in zijn belevingswereld. Natuurlijk heb je al een beeld welk vraagstuk of welke behoefte van de klant met jouw product of dienst wordt opgelost/ingevuld. Maar zijn er andere? Vraag je af welke alternatieven de klant heeft, bijvoorbeeld substituu-producten. Denk daarbij ook nadrukkelijk na over alternatieve technologieën, opkomende landen en concurrenten die vanuit het buitenland jouw markt betreden.

Wat iedereen zal aanspreken is de markt waarin Bol.com opereert. Je zult in 2000 maar een boekwinkel hebben en Bol.com gaat boeken online verkopen. Of je hebt in 2010 een webwinkel met producten die Bol.com ook verkoopt en meer dan dat. Door bezoekers naar hun 'warenhuis' te leiden, kan de klant blijven winkelen binnen de website. Met een vertrouwd merk als Bol.com wordt het steeds moeilijker om je eigen webwinkel te profileren. Of je rekent nog steeds verzendkosten met één dag levertijd en daar komt Bol.com met het aanbod om voor € 10 per jaar nog 's avonds je aankoop te laten bezorgen. Nu zien we webwinkels die volledig binnen de website-infrastructuur van Bol.com opereren en de succesvolste worden in 2021 gekocht door private-equitypartijen. Maar ook Bol.com heeft wat te vrezen. De komst van Amazon in 2020 naar Nederland is een bedreiging vanjewelste.

Marktonwikkelingen en trends vragen van een bedrijfsleider gesprekken met klanten. Wat staat op hun agenda, waarnaartoe bewegen ze en wat is de rol van jouw onderneming in het bereiken van de ambities van de klant? Je leest de brancheberichten op internet. Je zult linksom of rechtsom zelf de marktinformatie moeten ophalen. In paragraaf 8.4 hebben we een aantal informatiebronnen opgesomd. Ga in gesprek met de mensen binnen jouw organisatie die veelvuldig contact hebben met klanten. Of het nu de salesmensen zijn of de consultant, de servicemonteurs of de transportjongens. Iedereen die de klant fysiek ontmoet of spreekt, hoort en ziet interessante dingen. Worden er nieuwe productie-faciliteiten gebouwd of zie je steeds meer dozen van 'made in Verwegistan' (u kent het vast wel, het fictieve land dat voorkomt in sommige verhalen met Donald Duck in de hoofdrol)? Nodig iedereen uit om hierover na te denken!

11.2 **Stap 2 - Sterktes: individueel inventariseren van de sterktes van de organisatie**

De sterktes van de organisatie maken het veelal mogelijk om de kansen in de markt te benutten. Daarom zijn deze relevant in relatie tot de marktontwikkelingen en tot de context van je onderzoek. Nu mag je ook van binnen naar buiten kijken. Waarin ben je sterk en onderscheid jij je van de concurrenten? Dit zijn de zaken waarvoor klanten jouw organisatie

DE SWOT-ANALYSE 2.0

- Maak samen werken aan strategie inspirerend
- Zorg dat alle deelnemers aan strategiesessies een stem krijgen
- Creëer meer draagvlak voor besluitvorming en toekomstvisie

De uitdaging voor elke organisatie: hoe kunnen we sneller vernieuwen, blijven we relevant voor de klant en houden we het leuk voor de medewerker? De SWOT-analyse is al zeventig jaar een uitstekend instrument om strategische keuzes te maken. Toch worstelen veel organisaties met de vertaling van de uitkomsten naar effectieve besluiten.

De SWOT-analyse 2.0 biedt een gestructureerde aanpak voor leiders op weg naar een gedragen strategie én interventies. De auteurs leiden je aan de hand van praktische voorbeelden langs alle stappen van een effectieve SWOT-analyse. Van het benoemen van de *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* en *threats*, via het invullen van de confrontatiematrix, tot een interactief besluitvormingsproces.

De gratis SWOT-app bij het boek geeft iedere deelnemer aan de strategiesessie een stem in het debat. Zo wordt werken aan strategie boeiend en inspirerend. Dit boek is een essentiële gids voor leiders en veranderaars die met draagvlak de strategische doelen van hun organisatie willen behalen.

Dick Lokhorst en **Gerke van Zalk** zijn eigenaar van organisatieadviesbureau CxOrange en begeleiden strategie- en implementatietrajecten in het mkb. **Simonne Vermeylen** is strategiecoach en was professor Strategisch Management en Besluitvorming aan de KU Leuven.



www.bua.nl
www.boommanagement.nl
www.swotapp.nl

