SuccesPath
NAVIGATING YOUR SUCCESS

# SWOT DIE WERKT

*Van analyse naar scherpe keuzes*
*en echte uitvoering*

**ANDY DE BONDT**

# Inhoud

Inleiding  Je hebt geen SWOT-probleem. Je hebt een keuzeprobleem.....3

**DEEL I  WAAROM SWOT VASTLOOPT**

1  Een vol whiteboard is nog geen strategie.....10

2  Je ziet je eigen bedrijf nooit volledig objectief.....20

3  De kwaliteit van je antwoord begint bij je vraag.....28

**DEEL II  SWOT+**

4  S Scherpstellen.....35

5  W Waarheid toetsen.....42

6  O Opties bouwen.....50

7  T Toewijzen.....60

**DEEL III  VAN KEUZE NAAR UITVOERING**

8  Wat je niet doet bepaalt wat wél lukt.....68

9  De eerste 90 dagen.....76

10  Wanneer je plan niet meer bij de werkelijkheid past.....84

Slot  Strategie begint waar de analyse stopt.....91

Verdieping  Waar SWOT+ op voortbouwt.....93

Drie aanvullende cases.....94

SWOT+ compleet  Een ingevulde toepassing.....98

Bronnen en leeswijzer.....102

INLEIDING

# Je hebt geen SWOT-probleem. Je hebt een keuzeprobleem

Om kwart over vijf maakt Sofie een foto van het whiteboard.

Drieënveertig post-its. Vier vakken. Een namiddag waarin haar team eindelijk tijd heeft gemaakt om verder te kijken dan de planning van volgende week.

Er is stevig gediscussieerd. Over hun service, de concurrentie, hun zichtbaarheid en de moeite om goede medewerkers te vinden. Sommige opmerkingen kwamen hard binnen. Andere bevestigden wat Sofie al langer dacht.

Ze stuurt de foto naar haar managementteam.

“Goed gewerkt vandaag. Hier kunnen we mee verder.”

Sofie heeft een dienstverlenend bedrijf met ongeveer vijfentwintig medewerkers. Ze kent haar klanten, werkt hard en heeft mensen om zich heen die hun vak begrijpen. Toch wordt het lastiger om het bedrijf vooruit te krijgen. De omzet groeit minder snel. De marge staat onder druk. Haar agenda vult zich met vragen die eigenlijk zonder haar opgelost zouden moeten worden.

De strategiedag moest richting geven.

Zes weken later opent ze de foto opnieuw.

Het team is nog even druk. Een nieuwe commerciële actie is gestart, maar niemand weet precies wat die moet opleveren. Het project om de planning te verbeteren wacht op een rustiger moment. De gesprekken over scherpere prijzen zijn uitgesteld omdat enkele klanten al moeilijk doen.

Sofie bekijkt de post-its en probeert zich te herinneren welke beslissing ze die namiddag eigenlijk genomen hebben.

Ze vindt er geen.

## Een analyse kan helder zijn en toch weinig veranderen

Misschien herken je de situatie.

Je hebt tijd vrijgemaakt om over je bedrijf na te denken. Je hebt sterktes en zwaktes benoemd, kansen verzameld en bedreigingen besproken. Er ligt een verslag. Iedereen begrijpt ongeveer waar het beter moet.

Daarna begint het gewone werk opnieuw.

Een klant heeft een probleem. Een medewerker valt uit. Een offerte moet vandaag nog buiten. De onderwerpen van de strategiedag verdwijnen naar de achtergrond, tot iemand een paar maanden later vraagt wat er met het plan gebeurd is.

Dat betekent niet automatisch dat de analyse slecht was. Misschien stonden er waardevolle observaties in. Maar tussen begrijpen en handelen ontbreekt vaak een stap.

Een vaststelling verplicht je nog nergens toe.

“We zijn te afhankelijk van enkele grote klanten” kan juist zijn. Toch vertelt die zin niet welke klanten je voortaan zoekt, hoeveel tijd je daarvoor vrijmaakt of welke andere activiteit daarvoor moet wijken.

“Onze service is een sterkte” kan eveneens kloppen. Maar zolang je niet weet welke klanten die service waarderen en hoe ze hun aankoopbeslissing beïnvloedt, blijft onduidelijk wat je ermee moet doen.

Een SWOT helpt je om je situatie te ordenen. Voor strategie moet je vervolgens bepalen welke beweging nodig is.

Dat vraagt keuzes. En keuzes hebben gevolgen voor je tijd, je middelen en de verwachtingen die je aan anderen stelt.

## Wat dit boek je helpt doen

Dit boek begint bij de klassieke SWOT-analyse: sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Die vier categorieën blijven bruikbaar. Ze helpen je om naar je bedrijf én naar de omgeving te kijken.

We bouwen er een werkwijze omheen die verder gaat.

Je leert eerst bepalen welke strategische vraag je wilt beantwoorden. Daarna toets je wat je werkelijk weet. Je verbindt de belangrijkste factoren met mogelijke keuzes en vertaalt die keuzes naar uitvoering.

Die werkwijze heet **SWOT+**.

SWOT+ bouwt voort op bestaande inzichten uit SWOT, TOWS en strategische besluitvorming. De bijdrage van dit boek is de praktische verbinding met bewijs, keuzes en uitvoering. De werkwijze is niet onafhankelijk gevalideerd. In de verdieping vind je de positionering en bronnen.

De vier letters krijgen naast hun vertrouwde betekenis een tweede functie:

**S — Scherpstellen**

Welke strategische vraag moeten we beantwoorden?

**W — Waarheid toetsen**

Wat weten we werkelijk, en wat nemen we voorlopig aan?

**O — Opties bouwen**

Welke mogelijkheden ontstaan wanneer we interne en externe factoren met elkaar verbinden?

**T — Toewijzen**

Wat kiezen we, wie neemt verantwoordelijkheid en welk resultaat moet er komen?

Het plusgedeelte zit in wat je aan de analyse toevoegt: een beslissing die zichtbaar wordt in het werk.

Aan het einde wil je kunnen uitleggen waarom je iets doet, waarop die keuze gebaseerd is en wanneer je beoordeelt of ze werkt. Je wilt ook weten wat je voorlopig laat liggen.

Neem de stappen niet als vier afgesloten kamers. Als bij het bouwen van opties een belangrijk bewijs ontbreekt, ga je terug naar Waarheid toetsen. Als de vraag te breed blijkt, stel je opnieuw scherp. De volgorde geeft houvast; de werkelijkheid mag je terugsturen.

# Van analyse naar uitvoering

Vier stappen die informatie verbinden met keuzes en actie.

KLASSIEKE SWOT

**Sterktes · Zwaktes · Kansen · Bedreigingen**

Orden je situatie. Gebruik de factoren daarna om je vraag te beantwoorden.

SWOT+

**S**

## Scherpstellen

Welke strategische vraag moeten we beantwoorden?

**W**

## Waarheid toetsen

Wat weten we werkelijk?

**O**

## Opties bouwen

Welke bewegingen worden mogelijk?

**T**

## Toewijzen

Wat doen we, wie doet het en wat laten we liggen?

**KEUZE + EIGENAAR + ACTIE**

WERKPRINCIPE

Ga terug naar een eerdere stap als de informatie of de vraag daarom vraagt.

## Minder vanzelfsprekend dan het klinkt

Iedereen is voorstander van duidelijke keuzes, tot er iets geschrapt moet worden.

Een nieuwe doelgroep klinkt aantrekkelijk. Maar krijgt die voorrang op bestaande klanten? Een betere dienstverlening lijkt verstandig. Maar welke verbetering verdient als eerste tijd en geld? Een extra product kan omzet opleveren. Maar kan je team het ook goed leveren?

Op zulke momenten helpt een lange lijst met mogelijkheden onvoldoende. Je hebt een manier nodig om af te wegen.

Ook zekerheid is zelden volledig beschikbaar. Je weet niet precies wat een concurrent zal doen. Je kunt klantgedrag niet perfect voorspellen. En een besluit dat vandaag redelijk is, kan over drie maanden aanpassing vragen.

SWOT+ neemt die onzekerheid niet weg. De methode helpt je om ermee te werken: aannames zichtbaar maken, keuzes onderbouwen en op afgesproken momenten opnieuw kijken.

Zo wordt strategie een terugkerend onderdeel van je bedrijfsvoering.

## Sofie loopt met je mee

Doorheen dit boek volgen we Sofie. Haar verhaal is samengesteld uit herkenbare situaties in groeiende bedrijven. Het beschrijft geen specifieke ondernemer of onderneming. Ook de cijfers en gesprekken horen bij deze samengestelde praktijkcase.

Je ziet hoe haar team van drieënveertig post-its naar een beperkt aantal onderbouwde keuzes gaat. Onderweg blijken sommige overtuigingen minder stevig dan gedacht. Mogelijkheden vallen af. Projecten moeten stoppen. Een veranderende aanname vraagt om bijsturing.

Dat maakt haar verhaal bruikbaar. Strategie verloopt zelden netjes van inzicht naar succes. Je moet vragen stellen, informatie verzamelen en soms terugkomen op een eerdere beslissing.

Je hoeft geen bedrijf van vijfentwintig medewerkers te hebben om het proces te gebruiken. Als zelfstandige, manager of teamverantwoordelijke sta je voor dezelfde basisvragen: waar richt je je op, waarom en wat doe je vervolgens?

## Zo gebruik je dit boek

Lees het boek met één concrete situatie uit je eigen werk in gedachten.

Misschien groeit je omzet terwijl er minder overblijft. Misschien trekt je bedrijf klanten aan die veel aandacht vragen en weinig bijdragen. Misschien zie je een kans, maar twijfel je of je organisatie ervoor klaar is.

Je vraag hoeft aan het begin nog niet perfect te zijn. We scherpen ze onderweg aan.

Elk hoofdstuk helpt je een volgende stap zetten. Je vindt herkenbare situaties, uitleg en een korte toepassing. Bij de **SWOT+ CHECK** toets je hoe het er bij jou voorstaat. Met de **SWOT+ OEFENING** werk je aan je eigen situatie. Onder **JOUW BESLISSING** leg je vast wat het inzicht voor jouw handelen betekent.

Houd je antwoorden bij elkaar. Aan het einde vormen ze de basis voor je keuzes en je eerste negentig dagen uitvoering.

Neem daar rustig de tijd voor. Een eerlijk antwoord dat iets verandert, brengt je verder dan tien snel ingevulde oefeningen.

## Voor je begint

Denk aan de laatste keer dat je bewust over de toekomst van je bedrijf of team nadacht.

Wat is er daarna veranderd?

Welke activiteit kreeg voorrang? Welk project stopte? Wie nam een beslissing die voordien bleef liggen?

Als je moeilijk een voorbeeld vindt, heb je een goed vertrekpunt voor dit boek.

Sofie had haar whiteboard gevuld. Wat ze nog moest leren, was hoe ze van die informatie een besluit maakte.

Daar beginnen we.

HOOFDSTUK 1

# Een vol whiteboard is nog geen strategie



HOOFDSTUK 1

# Een vol whiteboard is nog geen strategie

“Wat waren ook alweer onze prioriteiten?”

Sofie stelt de vraag aan het begin van de maandelijkse managementvergadering. Op haar laptop staat de foto van de strategiedag.

Haar commerciële verantwoordelijke antwoordt als eerste.

“Meer nieuwe klanten. Daar zijn we mee bezig.”

De operationele verantwoordelijke kijkt op.

“Volgens mij moesten we eerst de planning verbeteren. We kunnen met het huidige team moeilijk nog meer werk aannemen.”

Een derde collega wijst op de prijzen.

“Als de marge het probleem is, moeten we daar toch beginnen?”

Alle drie verwijzen ze naar iets wat op het whiteboard stond. Alle drie hebben ze een redelijke uitleg. Maar ze vertrekken niet van dezelfde beslissing.

Sofie merkt dat de strategiedag verschillende verwachtingen heeft achtergelaten. Iedereen heeft er vooral het onderwerp uitgehaald dat het dichtst bij zijn eigen werk ligt.

Er was overeenstemming over de lijst. Over de richting was die er veel minder.

## De waslijstval

Een SWOT-sessie begint vaak eenvoudig.

Iemand tekent vier vakken. Vervolgens noemt iedereen sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. De eerste punten verschijnen snel. Daarna komen aanvullingen, nuances en onderwerpen die niemand wil vergeten.

Een brede inventarisatie kan nuttig zijn. Je hoort wat mensen zien en je voorkomt dat alleen de eerste spreker de agenda bepaalt.

Het probleem ontstaat wanneer de verzameling ook het eindresultaat wordt.

Bij Sofie staan “sterke klantrelaties”, “te weinig zichtbaarheid”, “druk op de planning”, “nieuwe marktsegmenten” en “goedkopere concurrenten” naast

tientallen andere punten. Elk onderwerp lijkt aandacht te verdienen. Samen vertellen ze nauwelijks waar het team moet beginnen.

Dit is de waslijstval: je verzamelt zoveel aandachtspunten dat de analyse haar vermogen verliest om richting te geven.

Je kunt de lijst nog netter maken. Dubbele punten samenvoegen. Kleuren toevoegen. De formuleringen verbeteren. Maar zolang je geen afweging maakt, blijft het probleem bestaan.

Het bedrijf heeft beperkte tijd, mensen en middelen. Die beperking verdwijnt niet omdat de analyse volledig is.

## Waarom verzamelen goed voelt

Tijdens een strategiesessie krijgt denken een zichtbare vorm.

Een opmerking wordt een post-it. Een discussie levert een nieuw punt op. Het bord vult zich en je ziet dat er gewerkt wordt.

Dat gevoel is begrijpelijk. Onderwerpen die al maanden in losse gesprekken opduiken, staan eindelijk bij elkaar. Collega's voelen zich gehoord. Problemen worden uitgesproken.

Dat is waardevol, maar het kan ook de indruk wekken dat je verder bent dan je werkelijk bent.

Een lijst laat zien wat besproken is. Ze laat nog niet zien wat besloten is.

Bovendien is toevoegen meestal gemakkelijker dan kiezen. Een extra kans op het bord kost voorlopig niets. Een keuze om die kans te onderzoeken vraagt capaciteit. En wanneer je capaciteit vrijmaakt, moet iets anders wachten.

Die gevolgen kunnen spanning veroorzaken. Daarom is het verleidelijk om de sessie af te sluiten zodra alle input verzameld is.

De moeilijke afweging schuift dan door naar later. In de praktijk beslist de dagelijkse druk wat aandacht krijgt.

## Drukte wordt de beslisser

Zonder duidelijke keuze krijgt het meest dringende onderwerp vaak voorrang.

Dat kan een klantvraag zijn, een technisch probleem of een idee waar iemand enthousiast over is. Elk afzonderlijk besluit lijkt logisch. Toch hoeft de optelsom niet te passen bij wat het bedrijf nodig heeft.

Bij Sofie start het commerciële team een campagne om extra aanvragen te krijgen. Dat sluit aan bij de kans om nieuwe klanten te bereiken.