

SWOT analyse: shit in = shit out!

door: dr. Alex Klein

De kans is groot dat uw strategie gebaseerd is op bagger. Daarmee is het ook heel waarschijnlijk dat u de doelen voor aankomend jaar niet zult behalen. Hoe ik dat weet? Binnen uw organisatie staat **SWOT** mogelijk ook voor **Slecht Werk, Ondermaatse Troep!**

Laat ik beginnen met uitleggen waarom ik dit schrijf: ik wil u graag verder helpen, ik wil graag dat uw harde werken wordt omgezet in goede resultaten. Dus ik schrijf vanuit een positieve insteek. De SWOT synthese (want het is geen analyse!) is een veel gebruikte basis om een strategische keuze te onderbouwen. Het is het hart van veel strategieën en marketingplannen, maar als het hart niet klopt, dan klopt het hart niet en dan is het plan dus dood.

Waar gaat het fout?

Vanuit mijn praktijk als bedrijfskunde professor en bedrijfsadviseur heb ik in de loop der jaren vele honderden SWOTs voorbij zien komen, waarvan het overgrote deel geheel of ten dele onjuist was. In veel opleidingsboeken wordt deze methode onjuist uitgelegd, scriptanten komen weg met foute SWOTs in hun eindstuk en veel van mijn collega-docenten leggen de systematiek verkeerd uit. Zelfs duurbetaalde plannen van gerenommeerde adviesbureaus slaan herhaaldelijk de plank mis!

Op vier punten zie ik het zeer regelmatig fout gaan:

- foutieve synthese van uit analyses
- foutieve interpretatie van sterktes
- foutieve benoeming van kansen
- foutief gebruik van de confrontatiematrix

Voor dat u verder leest, nodig ik u van harte uit om uw eigen SWOT erbij te pakken om te bezien of het bij uw organisatie wel goed gaat. Kom op, pak dat document er eens bij! Of durft u de confrontatie niet aan?

1. Synthese van analyses

De SWOT is een synthese van externe en interne analyses, met andere woorden: er moeten onderzoeken, artikelen, rapporten aan ten grondslag liggen. De SWOT is dus geen analyse, het is een synthese van analyses.

Belangrijk bij dit punt is de vraag: 'Who says?' Dat is goed Engels voor de vraag: waaruit blijkt dat de input voor de SWOT juist is? Kijk eens in uw eigen SWOT of u een vermelding van de bronnen kunt vinden als onderbouwing van de gevonden sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Als dat niet het geval is, hoe weet u dan zeker dat de input juist is?

2. Interpretatie van sterktes

Vanuit de interne analyses komen de sterktes, de punten waar uw organisatie in is. Sterktes moeten relatief zijn, dus aantoonbaar beter dan uw concurrent. Vaak is dit niet het geval.

Wat staan er aan sterktes in uw SWOT? Iets in de trant van 'gemotiveerd personeel'? Dat kan, maar is uw personeel aantoonbaar méér gemotiveerd dan het personeel van uw concurrent? Of staat er ook iets als 'een uitgebreid assortiment'? Heeft u aantoonbaar een uitgebreider assortiment dan uw concurrent heeft? Als dat niet het geval is, dan is het dus ook geen sterkte. Zet er maar een streep door heen. Een potentiële klant zal niet voor u kiezen als uw sterktes gelijk zijn aan die van uw concurrenten.

Stel: U gaat een auto kopen en de vertegenwoordiger van een bepaald merk probeert u te verleiden met de uitspraak: 'Eén van onze sterktes is dat onze auto's vier wielen hebben, waardoor ze stevig op de weg liggen. En daarbij komt ook nog eens dat al onze auto's verlichting aan de voorzijde hebben, zodat u in het donker kunt zien waarheen u rijdt!'

Als iedere aanbieder in de markt dezelfde 'sterktes' heeft, dan zijn het dus geen sterktes. Het is meer van hetzelfde, veertien in een dozijn!

Kijk nog eens naar uw eigen sterktes, zijn die aantoonbaar sterker en dus onderscheidend ten opzichte van collega-aanbieders? If not, dan zijn het geen sterktes. Haal maar weg uit uw plan!

Als interessante aanvulling: sterktes moeten vervolgens ook nog relevant zijn. De klant moet bereid zijn om er (meer) voor te willen betalen. Ik zeg maar zo: toegevoegde waarde is waardeloos, als het niet wordt toegekend door de klant. Als het geen toegekende waarde(n) betreft, dan spreken we van toegevoegde kosten.

(Ten aanzien van de zwaktes geef ik graag als tip mee om deze niet politiek correct op te schrijven. Vaak worden zwaktes te lief omschreven, waardoor de noodzaak tot verandering wordt weggenomen. Wees niet te lief, het gaat over zaken waardoor klanten bij u weglopen!)

3. Benoeming van kansen

Uit de macro- en meso-analyses komen de kansen en bedreigingen voor uw bedrijf, alsmede voor de hele sector. Als het ergens fout gaat in de SWOT, dan is dat bij de benoeming van de kansen. Mijn omschrijving van een kans is: een (externe) marktontwikkeling die positief voor uw organisatie kan uitpakken. (Voor de compleetheid: een bedreiging is een (externe) marktontwikkeling die negatief voor uw organisatie zal uitpakken.)

Waar gaat het meestal fout? De kansen die genoteerd staan, zijn veelal managementopties, een keuze waar de organisatie wel of niet voor kan gaan. Ezelsbruggetje: als er 'we kunnen' voor gezet kan worden, dan is het waarschijnlijk een keuze, een strategische optie, maar géén kans.

Kijk nogmaals in uw eigen SWOT: Wat staat er bij de kansen? Staan daar ontwikkelingen (ander ezelsbruggetje: gaat het over toenames of afnames in de markt?) of staan er zaken als 'samenwerken', 'nieuwe producten in de markt zetten', 'ínnovatie' of 'inzetten van gemotiveerd personeel'? Dan betreffen het dus geen kansen, maar opties. Er kan 'we kunnen...' voor gezet worden. Theoretisch onjuist, derhalve.

4. Gebruik van de confrontatiematrix

Het spijt me echt u te moeten vertellen, maar de confrontatiematrix is al jaren geleden dood verklaard, maar als een zombie blijft dat onding bij opleidingen gevraagd en gedoceerd worden. Een veel interessantere methode is het gebruik van de strategische vragen, waarbij de sterkten en zwaktes enerzijds in vraagvorm worden geconfronteerd met de kansen en bedreigingen anderzijds. Hierdoor zijn de aangedragen opties veel congruenter en dus beter verklaarbaar en uitvoerbaar.

Kijk eens in uw eigen plan, wordt daar nog gebruik gemaakt van een confrontatiematrix?

I rest my case....

SISO of QIGO?

Graag zet ik alles nog een keertje op scherp en op een rijtje:

- + wordt er in uw plan gesproken over een SWOT *analyse* of SWOT *synthese*?
- + worden de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes *onderbouwd met bronnen*?
- + zijn de sterktes (en zwaktes) in uw plan daadwerkelijk *relatief* ten opzichte van de concurrent en *relevant* voor de klant?
- + zijn de kansen in uw plan externe marktontwikkelingen of opties die kunnen beginnen met 'we kunnen...'?
- + wordt er in uw plan gebruik gemaakt van *een confrontatiematrix* of wordt de methode van de *strategische vragen* gebruikt? *

Uit de wereld van de ICT komt de afkorting GIGO (Garbage In = Garbage Out), ook wel een SISO genoemd (Shit In = Shit Out). Als de SWOT in uw bedrijf foutieve elementen bevat, dan is de input voor uw strategie 'garbage'. De uitkomst (dus uw strategie) kan dan waarschijnlijk ook beste bij het grof vuil gezet worden.

Heeft u nog vragen na de bovenstaande vijf plusjes?

Wilt u weten of uw eigen plan goed is onderbouwd?

Wilt u uw eigen SWOT tegen een zeer kritisch licht houden?

Neem dan contact met me op en ik scan 'het hart van uw strategie' op mogelijk hartfalen.

Laten we het voor één keer goed doen: Quality In = Greatness Out!

Ik help u graag verder.

* voor studenten:

Vervang het woord 'uw plan' in de vijf vragen door 'mijn opleiding' of 'door mijn docent' en u heeft een beeld van de actualiteit van hetgeen u leert....