Titel

ondertitel

De SWOT-analyse

optimaliseer je clubwerking

# Waarvoor staat ‘swot’?

De ‘SW’ in SWOT staan voor ‘strengths & weaknesses’ of met andere woorden: de sterktes en zwaktes binnen een clubwerking. Het is de interne component van de analyse. De sterktes duiden op elementen binnen de organisatie die een voordeel kunnen opleveren ten opzichte van anderen, zwaktes kunnen dan weer een relatief nadeel vormen.

De ‘OT’ is SWOT staat voor ‘opportunities & threats’ of met andere woorden: kansen en gevaren. Dit is de externe component. Externe trends zeggen niets op zich. Relevante trends moeten namelijk omgevormd worden naar kansen en/of bedreigingen. Kansen zijn elementen uit de omgeving die de club in haar voordeel kan gebruiken, gevaren zijn elementen die problemen kunnen veroorzaken.

# Waarom een swot-analyse uitvoeren?

De SWOT-analyse is een hulpmiddel om de informatie van de interne en externe analyse overzichtelijk weer te geven. Zo biedt een SWOT-analyse inzichten waarmee een club zichzelf en de omgeving waarin ze actief is, beter kan leren begrijpen en beheersen.

De SWOT-analyse zou ook mee de basis voor de strategie die je als club bepaalt en volgt moeten vormen. Het ontbreken ervan bemoeilijkt zowel het opzetten van een onderbouwde strategie als het hanteren ervan waardoor je als club al snel (onbewust) een stuurloos schip wordt.

De SWOT-analyse brengt bovendien een beter beeld van waar je als club voor staat, wat ze (goed/slecht) doet en wat de toekomst kan brengen. Zo kan je dit ook beter overbrengen naar huidige belanghebbenden en potentiële toetreders/partners.

*De stappen hieronder kunnen eenvoudigweg opengeklapt worden door links van de stap op het driehoekje te klikken. Hetzelfde geldt voor de bijbehorende tussentitels.*

# stap 1: lijst de Swot-factoren op

De eerste stap is het opsommen van zoveel mogelijk relevante sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen per factor. Belangrijk is om echt alle aspecten van de club in acht te nemen. Alle interne aspecten en alle externe aspecten, zowel gericht op het nu, op het verleden als op de toekomst.

Hieronder vind je, per factor, een lijst terug die ter inspiratie of ter aanvulling kan dienen.



# stap 2: stel een confrontatiematrix op

In een confrontatiematrix verbind je de zwakten, sterkten, bedreigingen en kansen van de SWOT-analyse door deze tegenover elkaar te zetten. Hierbij geldt bijvoorbeeld: de sterke punten en de kansen creëren samen groeimogelijkheden, de zwakten en de kansen bieden ruimte voor verbetering.

Uiteindelijk komt het simpelweg neer op de beoordeling van de vier volgende situaties:

1. Confronteren van sterktes met kansen: Stelt deze sterkte de organisatie in staat om deze kans te benutten?
2. Confronteren van sterktes met bedreigingen: Stelt deze sterkte de organisatie in staat om deze bedreiging te weren?
3. Confronteren van zwaktes met kansen: Verhindert deze zwakte de organisatie om deze kans te benutten?
4. Confronteren van zwaktes met bedreigingen: Verhindert deze zwakte de organisatie om deze bedreiging te weren?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Sterktes | Zwaktes |
| Kansen | 1. Met welke sterktes kunnen we kansen uit de omgeving benutten? | 3. Welke zwaktes voorkomen dat we kansen kunnen benutten? |
| Bedreigingen | 2. Met welke sterktes kunnen we bedreigingen uit de omgeving counteren? | 4. Welke zwaktes laten toe dat bedreigingen daadwerkelijk een probleem gaan vormen? |

De voorbeeldconfrontatiematrix beschreven hieronder in bijlage geeft een voorbeeld van hoe een dergelijke confrontatiematrix is opgebouwd.

Je vult per hokje in of de combinatie zeer bedreigend is (-2), bedreigend (-1) neutraal (0), kansrijk (+1) of zeer kansrijk (+2) is. Hieruit ga je dan de combinaties selecteren waarmee je prioritair aan de slag kan/moet gaan.

Onderstaande matrix is een fictief voorbeeld, niet toegepast op een (volleybal)sportclub. Deze geeft echter wel een goed beeld van hoe de confrontatiematrix werkt.

## bijlage confrontatiematrix



# stap 3: Zet de uitkomst van de confrontatiematrix om in strategische opties

De uitkomst van de confrontatiematrix, met name de kans- en probleemvelden, kan dan de aanleiding geven tot de vorming van strategische opties ter verbetering van de werking binnen de club. Hieronder vind je enkele illustratieve voorbeelden van combinaties met bijbehorende actiepunten die afgeleid zouden kunnen worden uit een confrontatiematrix.

## voorbeelden



# Stap 4: bepaal de prioriteit van de uitdagingen/opties met behulp van een prioriteitsmatrix

wat is een prioriteitenmatrix?

Dit instrument kan in het beleidsplanningsproces gebruikt worden voor het bepalen van prioritaire sterktes/zwaktes, de belangrijkste beleidsuitdagingen en de belangrijkste stakeholders. Het kan dus in verschillende fasen een handige tool zijn.

Het is een hulpmiddel om snel en accuraat, rekening houdend met alle factoren en de mening van alle betrokkenen, een juiste keuze te maken.

de werking

Het stappenplan gaat als volgt:

1. Vastleggen van de keuzemogelijkheden

Dit zijn alle elementen waarvoor er prioriteiten moeten bepaald worden. In dit geval zijn dit de uitkomsten van de confrontatiematrix, de strategische opties.

1. Vastleggen van de criteria

Dit zijn alle criteria die de organisatie wenst te gebruiken om de keuzemogelijkheden tegenover elkaar af te wegen. Deze criteria kunnen eventueel later nog gewogen worden volgens mate van impact/belangrijkheid. Hieronder enkele voorbeelden van mogelijke criteria ter illustratie/inspiratie.

* Relatie tot de interne organisatie: Hoe groter de invloed op de interne organisatie, hoe hoger de score
* Multiplicatoreffect/kans op slagen: Hoe groter het effect, hoe hoger de score
* Score op zelfevaluatie: Hoe meer effect op de zelfevaluatie, hoe hoger de score
* Motivatie medewerkers: Hoe groter de motivatie, hoe hoger de score
* Klantgerichtheid: Hoe groter de invloed op klantentevredenheid, hoe hoger de score
* Klachten: Hoe meer effect op de klachten, hoe hoger de score
* Succesgarantie: Hoe groter de succesgarantie, hoe hoger de score
* Meetbaarheid: Hoe meetbaarder de resultaten, hoe hoger de score.
* Decreet: Hoe nauwer de aansluiting bij een bepaald decreet, hoe hoger de score.
* Urgentie: Hoe hoger de nood, hoe hoger de score.

1. Bepalen van de scoremogelijkheden

Dit kan met cijfers, bijvoorbeeld 0 -> 4 (met 0 = niet van tel, en 4 = telt volledig).

Maar dit kan bijvoorbeeld ook met symbolen, bijvoorbeeld ‘---' = telt helemaal niet, *‘blanco’* = niet van tel en ‘+++’ = telt volledig).

1. Scoren

Weeg nu de verschillende keuzemogelijkheden af t.o.v. de vastgelegde criteria.

Je kan eventueel ook een verschillend gewicht toekennen aan de criteria.

1. Breng alle scores samen

In de laatste kolom verschijnt dan, per keuzemogelijkheid, een getal. En die keuzemogelijkheden met de hoogste score worden weerhouden, de anderen niet.

Hieronder een voorbeeld van hoe een prioriteitsmatrix er KAN uitzien. Met in kolom 1 alle keuzemogelijkheden en in rij 1 alle criteria waartegen je de keuzes afweegt.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Criterium 1 | Criterium 2 | Criterium 3 | Criterium 4 | Criterium 5 (x3) | å |
| Keuze 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 4 (12) | 8 (16) |
| Keuze 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 (6) | 9 (13) |
| Keuze 3 | 0 | 1 | 0 | 4 | 3 (9) | 8 (14) |
| Keuze 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 (6) | 13 (17) |
| Keuze 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 (3) | 5 (7) |

Deze prioriteitsmatrix geeft initieel de volgende volgorde van prioriteit aan: keuze 4 – keuze 2 – keuze 1/3 – keuze 5.

Stel dat we aan criterium 5 een gewicht van 3 geven terwijl alle andere criteria het gewicht 1 behouden, dan wijzigt de prioriteitsuitkomst naar het volgende resultaat: keuze 4 – keuze 1 – keuze 3 – keuze 2 – keuze 5.

## de meerwaarde

De SWOT-analyse laat je als clubbestuur toe om ten eerste te bepalen waar je goed/slecht in bent (intern) en wat mogelijke positieve/negatieve invloeden van buitenaf zijn (externe analyse). Ten tweede kan je door beide tegenover elkaar te zetten bepaalde strategische acties formuleren. Tot slot kan je deze acties nog gaan rangschikken op basis van hun prioriteit aan de hand van de prioriteitsmatrix. Deze tool zorgt aldus voor een onderbouwde formulering en ordening van je strategische acties. Dit zou de slaagkansen van je strategische doelstellingen significant moeten verhogen.

# doe het zelf!

Ontdek op de volgende pagina’s de sjablonen horende bij de verschillende stappen uit het stappenplan.

## stap 1: opsomming SWOT-factoren

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Sterktes | Zwaktes | Kansen | gevaren |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

## stap 2: opstelling confrontatiematrix

Selecteer de voor jou drie belangrijkste/relevantste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen en vul deze in in onderstaand Excel-sjabloon en volg de bijbehorende instructies. Denk hierbij na over de volgende vragen:

1. Confronteren van sterktes met kansen: Stelt deze sterkte de organisatie in staat om deze kans te benutten?
2. Confronteren van sterktes met bedreigingen: Stelt deze sterkte de organisatie in staat om deze bedreiging te weren?
3. Confronteren van zwaktes met kansen: Verhindert deze zwakte de organisatie om deze kans te benutten?
4. Confronteren van zwaktes met bedreigingen: Verhindert deze zwakte de organisatie om deze bedreiging te weren?

Onderstaande matrix is volledig operationeel en kan mits invulling van de club-specifieke SWOT-factoren als sjabloon gebruikt worden.



## stap 3: Formuleer beleidsuitdagingen

De uitkomst van de confrontatiematrix, met name de kansvelden en probleemvelden kunnen dan de aanleiding geven tot de vorming van (concrete) strategische opties ter verbetering van de werking binnen de club.

## stap 4: prioritiseer

1. Vastleggen van de keuzemogelijkheden

* …

1. Vastleggen van de criteria

* …

1. Bepalen van de scoremogelijkheden

* …

1. Scoren + Breng alle scores samen

(eenvoudig kolommen en rijen toevoegen via ‘+’ knop na plaatsen cursor op hoeken)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Criterium 1 |  |  |  |  | å |
| Keuze 1 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

1. Prioritering
2. …
3. …
4. Concretiseer

Koppel een verantwoordelijke en een streefdatum aan de strategische acties?

# Bijlagen

## SWot factoren: oplijsting voorbeelden

**STERKTES**

* Historie en sterke clubgeest-/sfeer
* Goed imago bij bevolking gemeente
* Allround aanbod (inclusiviteit)
* Opleiding trainersstaf
* Geëngageerd bestuur
* Groeiend ledenaantal
* Voldoende (eigen) (sport)infrastructuur
* Aanwezigheid communicatiemedia
* Trouwe sponsors
* Succesvolle jaarlijkse (neven)activiteiten (spaghettislag, wafelbak,…)
* Evenwichtige begroting (voldoende evaluering)
* Stabiele relatie met gemeente

**ZWAKTES**

* Planlast door toegenomen regelgeving (complexiteit gestegen en beperkte groep bestuurt)
* Beperkt contact met (ouders) leden vanuit bestuur
* Sport vaak niet eerste keuze van kind (beperkte instroom en groot verloop)
* Beperkte accommodatie/zaalcapaciteit (omvang en uren)
* Te weinig knowhow bij trainers/bestuur
* Beperkte continuïteit/samenwerking met/onder trainers
* Ondoordacht plan rond ledenwerving
* Onvoldoende uitgewerkt sponsorbeleid (meerwaarde huidige/anderen?)
* Beperkt bedrijfseconomisch inzicht/visie (commercialisatie via partnerships of betere uitwerking nevenactiviteiten)
* Beperkt (overzicht) beheer trainersvergoedingen
* Te weinig financiële evaluatie
* Een gebrek aan organisatorische structuur

**KANSEN**

* Planlastverlaging mogelijk dmv. professionalisering (reorganisatie/hervorming en werving professional)
* Mogelijkheid tot groei via samenwerkingen via meer infrastructuur bijvoorbeeld (met gemeente, andere clubs, andere sporten,…)
* Mogelijkheid tot meer financiële zekerheid via aanspreken bedrijfswereld (nieuwe sponsors via matchmakingproces)
* Steun federatie in veranderingsproces
* Groei sport via betrekken innovatieve, gerelateerde sporten (nieuwe disciplines? Zie bossabal, spikebal etc.)
* Groei sport via beter uitgewerkte ledenwervingsstrategie (zie transformatie richting vitale vereniging en alles wat erbij hoort…)
* Een stijging van het aandeel werkende vrouwen biedt kansen voor federaties die sport aanbieden aan jonge kinderen (sport als opvang).
* De groei van recreatiesport is een kans om meer leden in de clubs te krijgen
* Opkomst van nieuwe media is een kans voor communicatie naar het doelpubliek
* De Vlaamse regering heeft van de strijd tegen armoede een topprioriteit gemaakt. Dat kan een opportuniteit zijn voor federaties die willen inzetten op sport-voor-allen

**GEVAREN**

* Dalend ledenaantal door verlies concurrentiestrijd met andere (innovatievere) sporten
* Veroudering binnen bestuurwezen door gebrek aan circulatie (richt je op jongerenparticipatie!)
* Onderlinge concurrentiestrijd binnen de sport door gebrek aan transparantie, communicatie en samenwerking
* Vrijwilligerstekort door onvoldoende communicatie en algemene professionalisering
* Fouten/onduidelijkheden/tegenwerking bij doorlopen veranderingsprocessen

Een vertraagde groei van de economie en besparingen bij de overheid creëren de bedreiging dat de subsidies verminderen in de komende beleidsperiode.

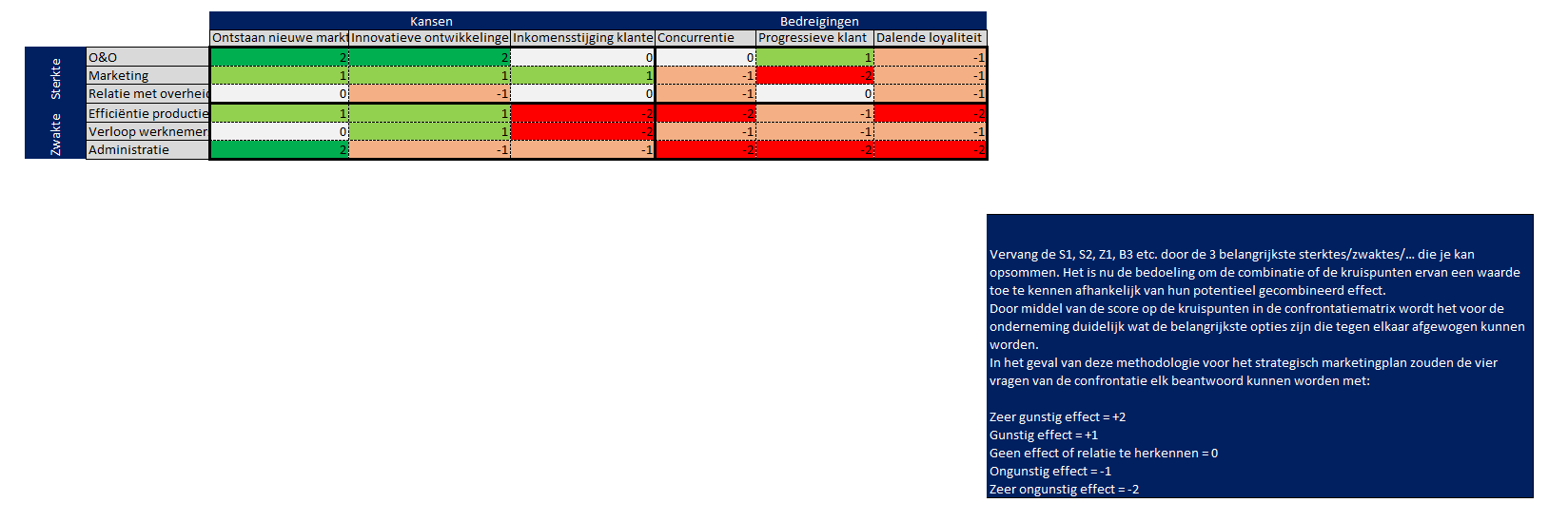
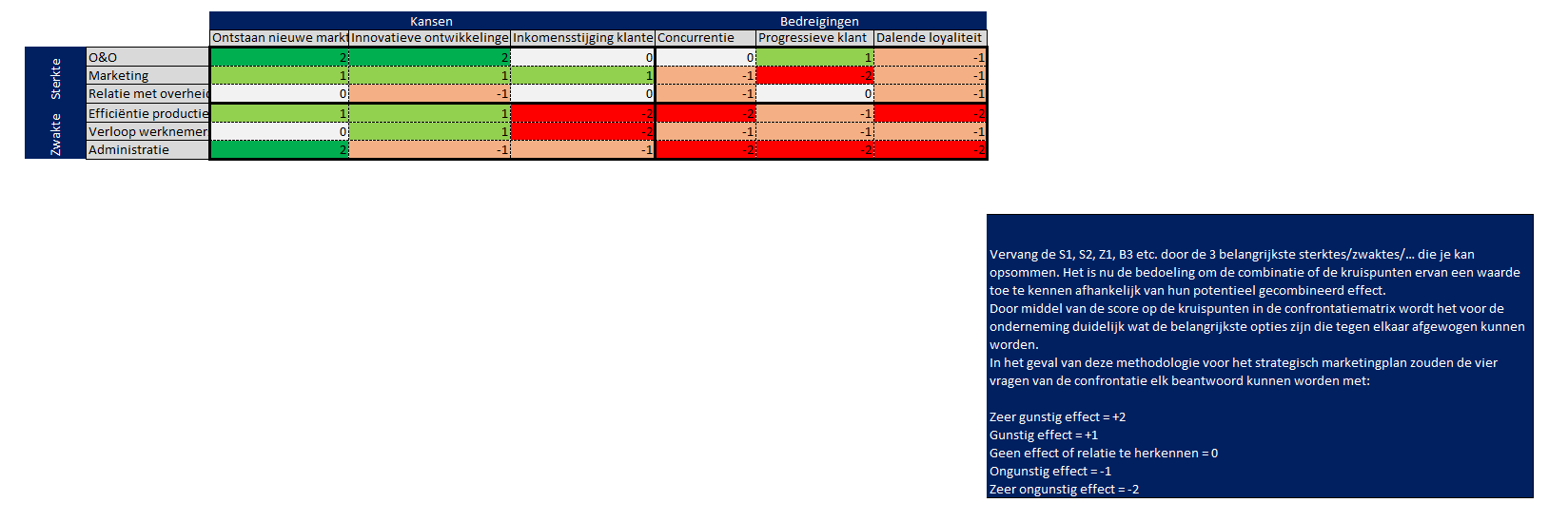
De individualiserende maatschappij kan een bedreiging zijn voor het clubleven.

* Tijdsdruk kan een bedreiging vormen in die zin dat er minder tijd overblijft voor mensen.

Anderzijds kan de specifieke tijdsdruk bij ouders de kans creëren dat er meer kinderen aan sport gaan doen als vorm van opvang na school bvb.

* Constante technische innovatie van sportmateriaal kan een bedreiging zijn voor sportfederaties die zelf materiaal aanbieden/verkopen/verhuren

## Bijlage confrontatiematrix



## Bijlage voorbeelden strategische opties confrontatiematrix

Hieronder enkele voorbeelden van strategische opties als resultaat van kans- en probleemvelden in de confrontatiematrix.

* De federatie contacteren voor een clubbezoek bij probleemveld dat aangeeft dat het gebrek aan structuur binnen het bestuur en de verouderde cultuur (=zwakte) een toekomstgerichte evolutie dwarsboomt (=bedreiging).
* We hebben een erg geëngageerd bestuur dat open staat voor vernieuwing maar hier onvoldoende knowhow voor heeft (=sterkte/zwakte). Roep de hulp in van een professional of raadpleeg de federatie voor initiatieven rond professionaliseren, bijvoorbeeld via Clubgrade of clubbezoeken (opportuniteit).
* Het vrijwilligerstekort communiceren naar de leden op de eerstvolgende ALV bij een probleemveld dat aangeeft dat er een vrijwilligersproblematiek dreigt (=bedreiging) omwille van gebrekkige communicatie en transparantie (=zwakte).
* Contact opnemen met de ‘spikeballfederatie’ ivm. een mogelijke samenwerking bij een kansveld dat aangeeft dat het betrekken van een nieuwe, innovatieve sport (=opportuniteit) de aantrekkingskracht van de sport, en bijgevolg het ledenaantal, kan verhogen (=zwakte).
* We vrezen het afhaken van een verouderd bestuur omwille van toegenomen planlast en complexiteit (=gevaar). We gaan zorgen voor hogere circulatie binnen bestuurswerking door opstarten ‘jeugdbestuursacademie’ waar men kan proeven van wat het is om een beleid uit te dragen (=opportuniteit).
* We hebben te maken met een gebrek aan accommodatie binnen de club waardoor de groei beperkt wordt (=zwakte). Bekijk de optie tot samenwerking met andere sportclubs binnen dezelfde regio, al dan niet binnen dezelfde sport (=opportuniteit).
* Er heerst een gevoel van onbezorgdheid onder de leden (=gevaar). Verhoog de transparantie vanuit het bestuur omtrent vrijwilligerstekorten etc. om teloorgang te voorkomen (=opportuniteit).
* We hebben een trouwe sponsoringsgroep (=sterkte). Dit geeft ruimte om zonder financiële zorgen uit te kijken naar partners die een (nieuwe) meerwaarde of impuls geven (=opportuniteit), bijvoorbeeld door het organiseren van een bedrijfsevent op de sportclub.
* We hebben binnen de club een sterke clubspirit en rijke historie (=sterkte). We vrezen sterke tegenstand bij een reorganisatie van de club (=gevaar). We stellen invloedrijke bemiddelaars aan om dit proces te vereenvoudigen