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?