



de relatie met toeleveranciers, de branche- en marktontwikkelingen en andere (macro-economische) DESTEP-factoren<sup>1</sup>. Al deze factoren maken dat je kansen en/of bedreigingen identificeert die van buiten op je eigen organisatie afkomen. Om een voorbeeld te geven: sluit de producten- en dienstportfolio nog aan bij de huidige en toekomstige klanten, afzetmarkten, doelstellingen en de strategie deze doelstellingen te bereiken?

Er zijn meerdere bekende manieren om een externe analyse uit te voeren. Hier wil ik er graag twee van uitlichten: Benchmarking en SWOT-analyse. Deze twee methoden worden namelijk veel gebruikt en brengen niet alleen de externe kansen en bedreigingen in kaart, maar deze juist in relatie met de interne sterke en zwakke organisatieonderdelen. Aan het einde van deze blog staan wel overige analyse methodieken opgesomd.

### De Benchmark methode

Bij een benchmark worden de eigen prestaties afgezet tegen vergelijkbare organisaties, bij voorkeur een beter of juist de best presterende organisatie in dezelfde markt. Zo kan bepaald worden hoe de eigen activiteiten verbeterd kunnen worden door te leren van andere organisaties. Het idee achter benchmarks is simpel, maar deze ogenschijnlijke makkelijke techniek heeft zijn uitdagingen. Zo zal er goed nagedacht moeten worden met wie en wat wordt vergeleken en op welke wijze. En hoe kom je achter de juiste en soms vertrouwelijke gegevens van de andere organisatie?

Daarnaast is het geen eenmalige exercitie, maar een repeterend proces. Benchmarking moet namelijk niet leiden tot kopieergedrag. Het adopteren van een 'me-too' strategie blijkt in de praktijk namelijk vaak averechts te werken. Ik zou adviseren, leer van de gedragingen van andere organisaties en pas dit toe op een manier welke het beste past bij uw eigen organisatie. Ga altijd uit van je eigen kracht (kerncompetenties). Zoals in een eerdere blog al aangegeven, er is geen één enkele antwoord op de weg naar succes.

### SWOT-analyse

Resultaten van een interne en externe analyse worden bij elkaar gebracht in een SWOT-analyse<sup>2</sup>. Dit is een analysemethodiek waarbij de sterkten en zwakten van de organisatie afgezet worden tegenover de omgevingskansen en -bedreigingen. Het is een hulpmiddel te bepalen welke beslissingen te nemen en om de positie, koers en strategie van de organisatie tegen het licht te houden. Daarnaast kan het gebruikt worden voor organisatie- en productontwikkeling.

---

<sup>1</sup> DESTEP is een verzameling omgevingsfactoren: Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technologische, Ecologische en Politieke factoren.

<sup>2</sup> SWOT = Strengths (sterkten), Weaknesses (zwakten), Opportunities (kansen) and Threats (bedreigingen)

Na het in kaart brengen van deze factoren volgt een confrontatie van deze SWOT-factoren. Hierbij worden de factoren met elkaar in relatie gebracht. Dit kan door een matrix te gebruiken of punten te geven. Op deze manier worden verbanden zichtbaar hoe je bijvoorbeeld bedreiging kan mitigeren door sterke kanten van je organisatie in te zetten. Of waar je juist zwakkere punten moet versterken om kansen te benutten. Op basis van deze relaties kan de organisatie strategische keuzes maken die 'aanvliegroutes' vormen voor te ondernemen (organisatie) veranderingen.

<b>Interne analyse</b>	<b>Sterkte</b> (Strength)	Kan door deze sterkte deze kans benut worden? - grote kans op succes -	Kan door deze sterkte deze bedreiging afgeweerd worden? - Bedreigd succes, maar er is verweer -
	<b>Zwakte</b> (Weakness)	Verhindert deze zwakte het benutten van deze kans? - Mogelijkheden maar geen antwoord -	Verhindert deze zwakte het afweren van deze bedreiging? - grote kans op falen, geen verdediging -
	<b>SWOT-analyse</b>		<b>Kans</b> (Opportunity)
<b>Externe analyse</b>			

Om de vergelijking met een vliegtuig nog maar eens aan te halen, ook hier spelen vele invloeden een rol. Zo wordt de landing onder meer beïnvloed door: het gewicht van het vliegtuig, de wind, de lengte van de landingsbaan, eventuele obstakels eromheen, het grondeffect, luchttemperatuur, hoogte van het vliegveld, het weer, de aanwezigheid van verkeersleiding, het grondzicht en de aanwezige avionica. Is de piloot niet bekend met deze factoren, dan verhoogd dit de kans op falen exponentieel. Zo is het ook voor een organisatie in verandering!

### Analyse en verandermethodieken

Zoals gezegd zijn er vele bekende en minder bekende modellen en methoden om een interne en/of externe analyses uit te voeren. Het voert te ver om op de meeste uitvoerig in te gaan. Daarom een opsomming van een niet uitputtende lijst van gangbare intern en extern gerichte methodieken.

Organisatiestructuren (Mintzberg)	Concurrerend waardemodel (Quinn)
7S-model (McKinsey)	Zes dimensies van cultuur (Sanders en Neuijen)
Interne Audit/ Resource Audit	Cultuurcyclus (Handy)
Hedgehog principe (Jim Collins)	Vijf cultuur dimensies (Hofstede)
Product Portfolio matrix (Boston Consultancy Group)	Cultuurtypologie (Harrison en Handy)
Five Forces/ Competitive strategy (Porter)	Teamrollen (Belbin)
DESTEP/ PESTLE- analyse	Angelsaksische versus Rijnland model
CATWOE-analyse	Maturity Model (Greiner)

Ieder model en bijbehorende methode heeft zijn eigen plus- en minpunten. Bij het kiezen voor een model is het aanbevelingswaardig verschillende modellen te overwegen en te bepalen welk model het beste past bij de eigen organisatie, de doelstelling die je nastreeft en de verandering die ondergaan wordt of datgene die je juist wilt gaan ondernemen. Maar val niet in de valkuil van

'analysis-paralysis' waar je te veel over-analyseert en geen keuze meer kan maken. Laat ook je gevoel spreken. Altijd goed om een gezonde combinatie van ratio en emotie aan te houden.

Indien er dan een duidelijk beeld is ontstaan, volgt het samenbrengen van de resultaten van de interne en externe analyse. Brengt de huidige organisatie je daar waar je wilt komen? En wat als we een verandering in gaan zetten en de organisatie, de omgeving of het einddoel tijdens de verandering onderhevig is aan verandering? Welke invloed heeft dit op de motivatie van de mensen betrokken bij de verandering en de organisatie als geheel? Welke acties kunnen dan ondernomen worden?

Hier lees je meer over in de volgende blog: [Het bepalen van het einddoel en de reis daar naartoe.](#)