

DE GEREEDSCHAPSKIST VAN DE INFORMATIESPECIALIST

Kees Westerkamp

Steeds vaker worden informatiespecialisten in hun werk geconfronteerd met het schrijven van beleidsnotities en marketingadviezen. Ook in opleidingen wordt aandacht besteed aan het in kaart brengen van een bepaalde situatie of ontwikkeling en de analyse hiervan om vervolgens een advies te schrijven. In Archos Magazine staan we de komende tijd in een aantal korte artikelen stil bij enkele hulpmiddelen hiervoor zoals de SWOT-analyse en de klantenpiramide van Curry.

Het schrijven van een beleidsnotitie en een marketingplan of aanbeveling is voor veel informatiespecialisten geen ver-van-mijn-bed-show meer. Steeds vaker wordt ons gevraagd iets op papier te zetten. Of we nu hoofd van een afdeling zijn, medewerker binnen een project of eenpitter. In de IDM- en GO-opleidingen is het schrijven van stukken vaste prik geworden. Het gaat dan om het in kaart brengen en analyseren van ontwikkelingen en situaties, het bepalen van koersen of strategieën en de vertaling van dit alles in actieplannen of aanbevelingen. De informatiespecialist kan daarbij beschikken over een steeds groter wordende gereedschapskist met 'tools' die gebruikt kunnen worden tijdens het hierboven beschreven proces.

Op vakantie

Een van de belangrijkste fasen in het proces om een beleidsnotitie of marketingplan te schrijven, is de situatieschets. Dit is de fase waarin men informatie verzamelt en rapporteert om later in het proces beslissingen te kunnen nemen en aanbevelingen te doen. Het is een zeer belangrijke fase omdat het de basis vormt waarop die strategieën, beslissingen en aanbevelingen zijn gebaseerd.

Ik vergelijk het altijd met op vakantie gaan. Veel mensen doorlopen eerst een periode waarin ze informatie verzamelen over hun mogelijke vakantiebestemming, het transport er naartoe, de bezienswaardigheden, de weersomstandigheden, de budgettaire mogelijkheden enzovoorts. Het is de fase waarin men wellicht de vakantiebeurs bezoekt, zaterdagbijlagen van de krant napluist, reisgidsen leest en kennissen raadpleegt die al eerder in het vakantieland waren. Dit is in feite een situatieschets. En op basis van al die verzamelde informatie vindt een analyseproces plaats en worden uiteindelijk de vakantiebestemming, het vervoer en de activiteiten vastgesteld. Je kunt de fase aanzienlijk inkorten door een last-minute te boeken maar het risico op ontevredenheid is dan misschien groter.

De situatieschets

Binnen de documentaire informatieverzorging is het natuurlijk niet anders. Wanneer afdelingen bijvoorbeeld willen nadenken over hun dienstverlening, nieuwe catalogussoftware willen aanschaffen, collecties willen saneren of uitbreiden of hun klanten beter willen bedienen, is het verzamelen van informatie een van de eerste stappen. We noemen dit het in kaart brengen van de situatie of het schrijven van een situatieschets. Het is een 'foto' van hoe de omgeving er op dit moment uit ziet. Het gaat dan om de interne en externe omgeving.



Onder interne omgeving verstaan we alles wat toebehoort aan de eigen situatie. Het heeft dus betrekking op úw afdeling, producten, diensten, werkprocessen en cultuur (zie ook kader).

Wat willen we weten van de interne omgeving?

- Hoe ziet uw huidige strategie of beleid er uit?
- Hebt u doelstellingen?
- Zijn er resultaten bekend?
- Wat is uw missie en visie?
- Wat zijn uw kernactiviteiten?
- Wat zijn uw kerncompetenties?
- Hoe ziet uw positie en positionering er uit?
- Wat zijn concurrentievoordelen?
- Hoe zien de werkprocessen er uit?
- Hoe ziet uw organogram er uit?
- Hoeveel medewerkers zijn er?
- Wat voor soort medewerkers hebt u?
- Hoe ziet de overlegstructuur er uit?
- Welke verantwoordelijkheden heeft de afdeling?
- Welke bevoegdheden heeft de afdeling?
- Hoe wordt kwaliteit gemeten?
- Welke (interne) systemen gebruikt de afdeling?
- Typering bedrijfs- of afdelingscultuur.
- Wat is de mate van klantgerichtheid?
- Welke stijl van leidinggeven wordt gehanteerd?
- Welke wijze van besluitvorming wordt toegepast?
- Wat is het opleidingsniveau van de medewerkers?
- Hoe zien de interne afhankelijkheidsrelaties eruit?
- Hoe ziet het innovatieve klimaat op de afdeling eruit?

Onder de externe omgeving wordt verstaan alles wat toebehoort aan de situatie om u heen. Maar let op: wanneer u werkt op een afdeling die onderdeel is van een groter geheel is alles wat buiten uw afdeling gebeurt - maar binnen de muren van de organisatie - onderdeel van de externe omgeving. Het wordt iets ingewikkelder wanneer u, behalve interne dienstverlening, ook aan derden diensten en producten aanbiedt. Dan is er sprake van twee verschillende externe omgevingen. Elementen die onderdeel zijn van de externe omgevingsanalyse zijn bijvoorbeeld de concurrenten, uw klanten (en ook uw niet-klanten), ontwikkelingen en leveranciers (zie ook kader).

Wat willen we weten van de externe omgeving?

- Hoe ziet uw markt er uit?
- Wat is de omvang van de marktsegmenten?
- Groeit de markt en zo ja wat is het groeipercentage?
- Wat zijn de trends?



- Wat zijn uw belangrijkste concurrenten?
- Wat zijn de concurrentieverhoudingen (relatief marktaandeel, positionering, imago)?
- Wat zijn de potentiële toetreders?
- Bestaan er substituut-producten en -diensten?
- Wat is het totaal aantal (potentiële) klanten?
- Wat zijn uw belangrijkste klanten?
- Hoe zien de behoeften en wensen van uw klanten er uit?
- Wat is de machtspositie van klanten?
- Welke criteria worden gebruikt voor de segmentatie van (potentiële) klanten?
- Welke leveranciers zijn er?
- Wat zijn de technologische trends?
- Wat zijn de juridische trends?
- Wat zijn de demografische ontwikkelingen?
- Wat zijn de maatschappelijke onderwerpen en trends?
- Hebt u te maken met overheden en/of belangengroepen?
- Welke rol spelen de media?

De gereedschapskist

Bij het maken of afsluiten van de situatieschets worden vaak diverse hulpmiddelen gebruikt, zoals de SWOT-analyse, de klantenpiramide van Curry en de concurrentieanalyse van Porter. Deze tools verschillen per situatieschets en ook per persoon wisselt welk gereedschap wordt gebruikt. Hoewel bepaalde instrumenten in de meeste gevallen vaste prik zijn, zoals de SWOT-analyse.

De SWOT-analyse

Deze analyse is een onmisbaar onderdeel van de situatieschets en wordt bij voorkeur ingezet als sluitstuk hiervan. SWOT is de Engelse afkorting van Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Of in het Nederlands: sterke kanten, zwakke kanten, kansen en bedreigingen, vaak aangeduid als sterkte/zwakte-analyse, hoewel dit de lading niet dekt. De kansen en bedreigingen zijn een essentieel onderdeel. De voorkeur mag dan uitgaan naar Nederlandse termen, de Engelse benaming SWOT is toch beter ingeburgerd.

	Kansen	Bedreigingen
Sterke kanten	Benutten	Verdedigen
Zwakke kanten	Versterken	Terugtrekken
Benutten: sterke kanten aanwenden om in spelen op kansen Versterken: zwakke kanten ombouwen tot sterke kanten om kansen te kunnen benutten of bedreigingen de baas te kunnen Verdedigen: sterke kanten aanwenden om bedreigingen de baas te kunnen Terugtrekken: zwakke kanten accepteren en geen acties ondernemen óf de dienstverlening staken		

SWOT-matrix waarbij de analyse resulteert in acties



Deze analyse bestaat uit twee delen: de analyse van de sterke en zwakke kanten en de analyse van de kansen en bedreigingen. Het is belangrijk om te weten dat het eerste deel betrekking heeft op de interne omgeving en het tweede deel op de externe omgeving. De sterke en zwakke kanten hebben dus betrekking op uw afdeling, op uw persoon en op onderdelen van de interne situatieschets, bijvoorbeeld de sterke en zwakke kanten van uw dienstverlening of uw systemen. Kansen en bedreigingen hebben betrekking op wat er om u heen gebeurt.

Beïnvloeding

U kunt stellen dat sterke en zwakke kanten gemakkelijker beheersbaar zijn dan de kansen en bedreigingen. Op korte en middellange termijn kunt u uw sterke en zwakke kanten beïnvloeden. Kansen en bedreigingen zijn voor een deel niet beïnvloedbaar. Deze overkomen u als gevolg van ontwikkelingen en situaties in de omgeving. Helemaal waar is dit natuurlijk niet, want de kansen en bedreigingen die betrekking hebben op uw afdeling en uw dienstverlening zijn deels ingezet door anderen, externen dus. Deels zijn die processen beïnvloedbaar maar dat vergt veel tijd en middelen.

De omgeving van de SWOT-analyse verschilt per geval. Sommige bibliotheken, archieven en documentatiecentra hebben meer sterke dan zwakke punten of omgekeerd. De kansen en bedreigingen verschillen natuurlijk ook.

Maar leggen we de lijst van kansen en bedreigingen van meerdere instanties naast elkaar, dan moeten we overeenkomsten zien. Een analyse van verschillende SWOT-analyses uit de afgelopen jaren liet bijvoorbeeld zien dat bepaalde kansen en bedreigingen terugkeren.

Voorbeeld

In ons voorbeeld gaan we uit van een aantal aannames:

- De sterke kanten zijn dat de afdeling op verzoek van gebruikers – en tot tevredenheid van de gebruikers – diverse digitale producten biedt en dat het archief op een centrale plaats is gelegen.
- Als zwakke kanten onderkennen we dat de afdeling niet pro-actief genoeg is, dat de catalogussoftware op een aantal punten verouderd is en dat de personeelsleden te weinig kennis van digitale producten en diensten hebben.
- Onze kansen liggen op het gebied van de toenemende digitalisering van informatie, de toenemende info-stress van managers en het strategische belang van informatie en kennis.
- Bedreigingen komen van het tekort aan afgestudeerde IDM'ers, de juridische ontwikkelingen rondom auteursrecht en knipselkrant en het matige politieke klimaat om te investeren in een kenniseconomie.

Soms kunnen bedreigingen ook elementen van kansen bevatten. Begin jaren negentig werd de komst van het internet en het world wide web door veel vakgenoten als een grote bedreiging gezien. Als we erop terugkijken, maar ook als we verder kijken, heeft die ontwikkeling juist meer kansen en toekomstmogelijkheden geboden.

Verwisselgevaar

Het maken van de SWOT-analyse is een moeilijk onderdeel. Soms worden sterke kanten en kansen of zwakke kanten en bedreigingen met elkaar verwisseld. Handig hulpmiddel is om je bij een sterk of zwak punt steeds af te vragen of je deze op korte termijn zelf kunt beïnvloe-



den. Een belangrijke uitdaging is natuurlijk om zwakke kanten om te bouwen naar sterke punten. En nog beter: welke zwakke punten kunnen we ombouwen tot een sterk punt om zo beter te kunnen inspelen op de kansen die er liggen óf om de bedreigingen het hoofd te bieden? Soms laten we zwakten voortbestaan omdat we ze óf niet kunnen veranderen óf niet hoeven of willen te veranderen. Alles heeft uiteindelijk met keuzen te maken en die verschillen per organisatie en per afdeling.

Archos Magazine 5(2003)5 (mei), p. 10-12

