

## DE GEREEDSCHAPSKIST VAN DE INFORMATIESPECIALIST (2)

**Kees Westerkamp**

*Informatiespecialisten krijgen in hun werk steeds vaker te maken met het schrijven van beleidsnotities en marketingadviezen. Hiervoor bestaan verschillende hulpmiddelen. In de eerste aflevering van deze serie (Archos 5/mei 2003) werden de situatieschets en de SWOT-analyse behandeld. Deze keer staan we stil bij het krachtenmodel van Porter.*

In de vorige aflevering kon u lezen dat het maken van een situatieschets een belangrijk onderdeel is van de vervaardiging van een beleidsnotitie, een marketingplan of adviesrapport. We maken als het ware een foto van de situatie van onze directe omgeving (interne situatie) en van de omgeving buiten de afdeling of organisatie (externe situatie). Een aspect dat de afgelopen tien jaar een heel andere benaderingswijze heeft gekregen, is de (potentiële) klant.

### **Internet**

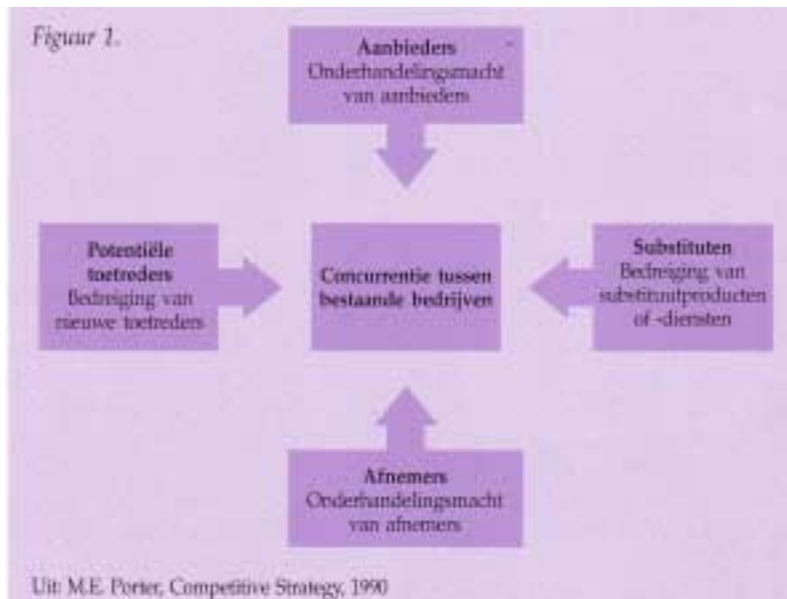
Het zijn vooral het internet en het World Wide Web die van belang waren voor een nieuw inzicht over de omgang met klanten en doelgroepen. Door het internet en vooral het World Wide Web verloor de bibliotheek het alleenrecht op het verzamelen en distribueren van informatie. Klanten van het archief, de bibliotheek of documentatieafdeling konden via internet zelf informatie verzamelen. De verbetering van zoekmachines droeg eraan bij dat consumenten voor veel informatie niet meer naar de bibliotheek of het archief hoeven.

Maar het internet heeft ook veel nieuwe concurrenten opgeleverd en vervolgens nieuwe producten en diensten. Veel instellingen hebben dat tijdig ingezien en ontwikkelden diensten die inspelen op dat veranderende gebruik, die andere informatiedistributiekanaalen en de nieuwe concurrenten, producten en diensten. Maar er zijn ook instellingen die nog worstelen met die ontwikkeling. Door zich niet op tijd aan te passen aan de veranderende situatie zien zij hun klantenaantal teruglopen.

### **Krachtenmodel**

In het krachtenmodel van Michael Porter worden de invloeden in kaart gebracht die effect (kunnen) hebben op het bestaanrecht van uw eigen afdeling of organisatie. In het model worden vijf krachten onderscheiden (zie figuur 1).





Allereerst zijn er de krachten die de concurrenten op elkaar uitoefenen. Het belangrijkste is daarom of u uw concurrenten kent. In eerste instantie wordt meestal gedacht aan concurrenten op een commercieel opererende markt. Veel bibliotheken en archiefinstellingen menen daarom dat ze geen concurrenten hebben. Maar nader onderzoek, of dit nu extern of intern gebeurt, laat zien dat er wel degelijk sprake is van concurrentie. Dit hoeft overigens geen concurrentie te betekenen voor alle diensten en producten. Soms betreft het concurrentie voor een beperkt deel van de dienstverlening. Interne concurrenten zijn vaak ICT-afdelingen, PR-afdelingen en persafdelingen. Deze hebben vaak diensten en producten ontwikkeld die concurreren met die van de bibliotheek, het archief of de documentatieafdeling. Door interne en externe concurrentie in kaart te brengen, kunnen nieuwe inzichten ontstaan over de omgang met de eigen producten- en dienstenportfolio, zoals kwaliteitsverbetering, eventuele samenwerking met partijen, het uitbreiden, aanpassen of verkleinen van het portfolio.

### **Beïnvloedende krachten**

Vervolgens kennen we vier krachten die invloed uitoefenen op het geheel aan spelers in een bepaalde markt - u en uw concurrenten of conculega's:

#### *Bedreiging van substituten*

Een goed voorbeeld hiervan zijn het internet en het World Wide Web. Dit substituuat vervangt voor een groot aantal zaken de bibliothecaris, de archivaris en/of de documentalist. Het is eigenlijk afhankelijk van de wijze waarop u omgaat met deze bedreiging. Er zijn voorbeelden van bibliotheken en archieven die het internet als kans hebben gepakt. Maar er zijn helaas ook nog voorbeelden waar men die kans heeft laten liggen en het vervolgens een bedreiging is geworden. Bijvoorbeeld door als bibliotheek geen rol te spelen op het gebied van intranet.

#### *Onderhandelingsmacht van afnemers*

Bij deze kracht gaat het om de macht en invloed die de afnemers (uw klanten dus!) hebben op de markt of meer direct uw producten en diensten. Landelijk gezien is de consumentenbond



een goed voorbeeld. Als we kijken naar ons eigen vakgebied, is de rol van branche-organisaties belangrijk. De wijze waarop de leden van dit soort organisaties gezamenlijk een vuist maken naar leveranciers, is hierbij belangrijk.

Op uw beurt kunt u met een aantal instanties (concurrenten, samenwerkingspartners) ook weer invloed uitoefenen op uw eigen leveranciers.

#### *Onderhandelingsmacht van leveranciers*

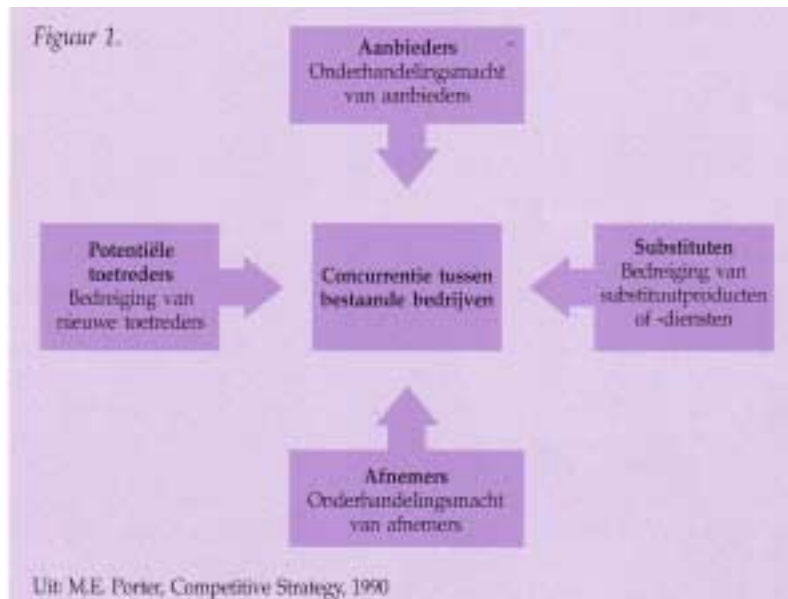
Net zo goed als uw klanten invloed kunnen uitoefenen op uw dienstverlening, kunnen leveranciers dit natuurlijk ook. Vooral als zij zich bundelen. Vanuit uw eigen perspectief kan gesteld worden, dat hoe kleiner die macht des te goedkoper u bepaalde zaken kunt inkopen. Maar u bent zelf ook leverancier. Wanneer u uw krachten bundelt, kunt u de markt deels 'naar uw hand zetten'. Wet- en regelgeving speelt hier wel een belangrijke rol. Het maken van onderlinge prijsafspraken is bijvoorbeeld verboden in Nederland. Ook samenwerking en fusies zijn aan regels gebonden.

#### *Bedreiging van potentiële toetreders*

Een bedrijfstak met een lage toetredingsdrempel kent over het algemeen meer concurrenten dan eentje met een hoge toetredingsdrempel. Ons vakgebied is een voorbeeld van het eerste. De markt voor informatiedienstverlening is vrij toegankelijk en kent weinig beperkingen. Voor commercieel opererende informatiemakelaars en informatieadviseurs betekent dit dat nieuwelingen zonder veel problemen de markt kunnen betreden ('kwestie van bordje op de deur timmeren en klaar'). Het betekent ook dat diverse bibliotheken en documentatiecentra in de afgelopen jaren die markt hebben betreden. Soms gaat dat niet altijd goed. Regelgeving verbiedt het soms of legt beperkingen op (in het geval van overheidsdiensten die tegen lagere prijzen diensten gingen aanbieden en daarmee de vrije en bestaande markt in gevaar brachten).

De komst van het internet en het World Wide Web hebben ook hier tot gevolg gehad, dat er nieuwe toetreders op de markt kwamen door gebruik te maken van de technieken die internet bood. Een goed voorbeeld daarvan zijn de digitale knipsel- en attenderingsdiensten.





### Vier nevenkrachten

Naast deze vijf hoofdkrachten kunnen we ook nog vier andere krachten onderscheiden die van grote invloed kunnen zijn op de dienstverlening van informatieaanbieders, zoals bibliotheken, documentatieafdelingen archieven:

- *Juridische en politieke ontwikkelingen.*

Bijvoorbeeld het gevolg dat de uitspraak over (digitale) knipselkranten kan hebben op de vervaardiging en distributie van knipselkranten.

- *Demografische en economische ontwikkelingen.*

Bijvoorbeeld het gevolg dat de vergrijzing kan hebben op de dienstverlening van de openbare bibliotheek.

- *Sociaal-culturele ontwikkelingen.*

Bijvoorbeeld de toenemende individualisering waarbij er steeds meer behoefte komt aan 'informatie op maat'.

- *Technische ontwikkelingen.*

Bijvoorbeeld het gevolg dat geavanceerde filter- en distributiesoftware kan hebben op de retrieval en distributie van informatie (in de vorm van een attenderingsdienst bijvoorbeeld) of het internet.

### De praktijk

Modellen gaan pas leven als ze in de praktijk worden toegepast. Het gebruik van het krachtenmodel van Porter heeft menige bibliotheek en documentatieafdeling de laatste jaren de ogen geopend over de positie, die zij innemen op het gebied van informatiedienstverlening, hun externe en interne concurrentie en de kansen en bedreigingen. Het Portermodel is een handig instrument bij de heroriëntatie of bepaling van de koers van de afdeling of organisatie. In sommige gevallen betekent het een verbetering van de kwaliteit van de producten en/of



diensten die een bibliotheek of archief aanbiedt aan haar doelgroepen. In andere gevallen bevordert het de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten, eventueel in samenwerking met andere partners. Een belangrijk voordeel van het toepassen van het krachtenmodel is, dat men zich meer bewust wordt van wat er speelt in de omgeving. En dat is vaak meer dan menigeen in eerste instantie denkt. Het verdient dan ook de aanbeveling om het nadenken en maken van een krachtenmodel te doen in de vorm van een workshop waarbij alle betrokkenen aanwezig zijn. Samen nadenken over de huidige situatie door vervolgens samen na te denken over oplossingen, is een belangrijke voorwaarde voor een goede inbedding van een koerswijziging.

*In de volgende aflevering gaan we nader in op de 'klantenpiramide van Curry'.*

*Archos Magazine 5(2003)6 (juni), p. 15-16*

