

# SWOT EN KENNISMANAGEMENT

Veel kennisintensieve organisaties die nadenken over de toekomst van hun organisatie, voeren een SWOT-analyse uit. Hierbij hebben ze weinig aandacht voor het aspect kennis en de omgang hiermee, ook wel kennismanagement (KM) genoemd. Dit artikel biedt handreikingen om KM een plek te geven op de strategieagenda en in het bijzonder in een SWOT-analyse.

Steven de Groot

De Nederlandse economie draait in toenemende mate om kennis. Dat blijkt onder meer uit de onderzoeksrapporten die beschreven worden in de rubriek Feiten & Cijfers in het laatste nummer van IK [1]. We mogen daarom aannemen dat Nederlandse organisaties kennis in toenemende mate als de belangrijkste productiefactor beschouwen en managen. Het is daarom verwonderlijk dat nog maar weinig van deze organisaties de factor kennis mee laten wegen bij de keuze van strategisch beleid.

In het artikel '10 jaar kennismanagement; er is nog veel te winnen' [2] stelde ik samen met Johan Oldenkamp en Paul van den Brink vast dat Nederlandse organisaties er langzamerhand van doordrongen zijn dat kennismanagement echt iets op moet leveren. En dat is mooi. Want daarmee lijkt het besef te groeien dat kennismanagement niet meer is dan een benadering of methode om prestaties van met name kennisintensieve organisaties te realiseren en operationele knelpunten weg te nemen. Maar ik kan me van de afgelopen vijftien jaar die ik veelal binnen kennisintensieve organisaties doorbracht, nauwelijks een voorbeeld herinneren van een organisatie die in de fase van strategieontwikkeling kennis of aspecten van kennismanagement benoemde als een zwakte of een sterkte van de organisatie. Hoe komt dat? Veel organisaties blijken het lastig te vinden om de verbinding te leggen tussen strategie-ontwikkeling en de invulling van kennismanagement.

## Kennismanagement in de SWOT-analyse

Veel organisaties zijn bekend met de SWOT-analyse, waarin de sterkten en zwakten van de organisatie worden afgezet tegen de kansen en bedreigingen van de omgeving. Nog maar weinig van deze organisaties benoemen in deze analyse expliciet aspecten van kennismanagement. Mocht u dat in de toekomst wel willen doen, dan kunt u hierbij denken aan aspecten als:

- *kennis / competenties* (unieke aanwezige of juist ontbrekende vakkennis, organisatiekennis of omgevingskennis);
- *kennispartners en netwerken* (huidige of ontbrekende);
- *kennisprocessen* (huidige mate van (on)beheersing van kennisprocessen zoals kennisdeling, -borging, -verwerving of -exploitatie);
- *mechanismen en hulpmiddelen* ter ondersteuning van kennisprocessen (unieke, ontbrekende en/of niet goed werkende zoals vergaderingen, kennissysteem, opleidingsbeleid, binding met de organisatie, organisatiestructuur en -cultuur, planning & control van kennismanagement of leiderschap).

Onlangs adviseerde ik een organisatie die de *volwassenheid van kennismanagement* (integraal en verspreid) expliciet noemde als een sterk punt. Aan de hand van de Handleiding Positiebepaling Kennismanagement [3] (op basis van het INK-model) constateerde deze organisatie, dat zij in INK-termen een fase 3-organisatie was. Beter is om deze algemene termen te vertalen naar die aspecten, die er voor zorgen dat dit niveau van volwassenheid is bereikt. Tabel 1 is het resultaat van die actie.

Om tot de invulling van de verschillende cellen te komen, kan een organisatie diverse analyses uitvoeren, zoals scans van diverse kennisprocessen [4] uit de kenniswaardeketen, een analyse van de kennishuishouding (over welke kennis beschikken we nu en over welke kennis moeten we in de toekomst beschikken?) of de eerder genoemde positiebepaling kennismanagement uitvoeren.

Beter is om de aspecten van kennismanagement onderdeel te maken van de 'traditionele' SWOT-analyse. Immers, kennismanagement is onderdeel van beleid en het dagelijks werk van mensen en moet niet verbijzonderd worden tot een aparte discipline.

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Sterke punten (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-state-of-the-art kennis van opleidingen op gebied van grafimedia</li> <li>-goede interne kennisdeling</li> <li>-goed inzicht wie wat weet / deed en doet</li> <li>-relatief veel best practices / lessons learned omgezet in nieuwe werkwijzen</li> <li>-goede contacten in / met sociale partners</li> <li>-doordrongen van de noodzaak van kennismanagement</li> <li>-goede leercondities (tijd en geld)</li> <li>-goede binding met kenniswerkers (weinig verloop)</li> <li>-beschouwd als expert op gebied van grafimedia</li> <li>-fysiek op zelfde locatie</li> </ul> | <p><b>Zwakke punten (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-20% uitstroom 57+-ers komende 3 jaar en hiermee vertrekkende kennis</li> <li>-kennis over middelgrote drukkerijen bij één of te weinig personen</li> <li>-niet actuele klantdata</li> <li>-geen eenduidig versiebeheer projectdossiers</li> <li>-weinig state-of-the-art kennis van ontwikkelingen in de branche</li> <li>-weinig benutten (kennisexploitatie) van aanwezige kennis</li> <li>-weinig contacten met instituten en universiteiten / hogescholen</li> <li>-weinig kennis van concurrenten</li> <li>-weinig innovaties</li> </ul> |
| <p><b>Kansen (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-samenwerking met onderwijsinstellingen</li> <li>-leveren van maatwerk</li> <li>-toename aandacht voor communicatie (en daarmee behoefte aan opleiding grafimedia)</li> <li>-verwachte hoogconjunctuur voor 3 jaar</li> <li>-toename opleidingsbehoefte door toename verloop personeel bij klanten</li> </ul>   | <p><b>Bedreigingen (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-toenemende concurrentie</li> <li>-afnemende uniciteit van eigen kennis</li> <li>-grotere toename nieuwe grafische pakketten</li> <li>-drukkerijen die vergelijkbare dienstverlening aanbieden</li> <li>-zelflerende' grafische consumentensoftware</li> <li>-afnemende financiering leden en sociale partners</li> <li>-verwachte toename faillissementen drukkerijen</li> <li>-grotere drukkerijen met eigen (in house) opleidingen</li> </ul>  |

Tabel 1

### Van SWOT-analyse naar TOWS-matrix én kennisbeleid

Nu nog een stap verder. Als u als één van de weinige organisaties in Nederland de aspecten van kennismanagement in uw SWOT-analyse hebt meegenomen, daag ik u uit om nog een stap verder te gaan. Een stap die nog minder organisaties maken, namelijk de stap van een SWOT-analyse naar mogelijke strategieën en in het bijzonder strategieën voor kennismanagement.

Al in 1982 werkte Wehrich [5] de SWOT-analyse uit tot vier strategieën door de vier cellen van de SWOT-matrix met elkaar te 'confronteren' tot vier mogelijke combinaties. Hij noemde zijn model de *TOWS-matrix* (tabel 2) (SWOT omgekeerd) – later uitgewerkt tot het Y-model door Cozijnsen en Vrakking – die de volgende vier strategieën bevat:

- sterke punten en kansen resulteren in SO-strategieën;
- sterke punten en bedreigingen resulteren in ST-strategieën;
- zwakke punten en kansen resulteren in WO-strategieën;
- zwakke punten en bedreigingen resulteren in WT-strategieën.

In de volgende TOWS-matrix zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van een restaurant vertaald naar de vier mogelijke strategieën, aangevuld met implicaties voor de invulling van kennismanagement. Belangrijk is dat de TOWS-matrix niet enkel de mogelijke strategieën voor kennismanagement bevat. Kennismanagement is geen doel op zich! Het gaat in eerste instantie om de mogelijke organisatiestrategieën, die mede tot stand zijn gekomen door aspecten van kennismanagement in de SWOT-analyse mee te nemen.



Figuur 1

| Interne factoren/<br>externe factoren | Sterke punten (S)   | Zwakke punten (W)  |
|---------------------------------------|---|--|
|                                       | S0-strategieën<br>(kennisbloei)   | W0-strategieën<br>(kennisgroei)  |
| Mogelijkheden (O)                     | Maatschappelijk Verantwoord restaurant<br><br><i>S0-kennisstrategieën</i><br>- Bestaande kennis toepassen op nieuwe markten<br>- Sterke kennisprocessen benutten voor nieuwe kennisgebieden<br>- Door samenwerking (combineren van kennis) ontwikkelen van nieuwe producten/ diensten   | ICT en efficiency<br>Actief verkopen/marketing<br><br><i>W0-kennisstrategieën</i><br>- ICT benutten voor marketing<br>- Verwerven ICT-kennis<br>- Richten op niches bestaande kennis<br>- Uitbreiden 'op de randen van de eigen expertisegebieden' (scholing, werving & selectie, samenwerking)<br>- Volgen: aansluiten bij innoveerders |
|                                       | ST-strategieën<br>(kennisoffensief)   | WT-strategieën<br>(kennisdefensief)  |
| Bedreigingen (T)                      | Marktpenetratie<br>Loyaliteit personeel<br><br><i>ST-kennisstrategieën</i><br>- Saamhorigheid benadrukken<br>- Uitnutten van bestaande kennis<br>- Samenwerken met aanpalende unieke kennisgebieden<br>- Unieke kennis vermarkten in halffabrikaten/ concepten<br>- Richten op niches / specialisatie<br>- Exploiteren KM-methode | Benutten voordelen marktoverlapping<br><br><i>WT-kennisstrategieën</i><br>- Afspraken maken over beperkte inzet uitstromende 57-plussers (kenniscontract)<br>- 'In de verkoop'/Turnaround  |

Tabel 2

Het resultaat van het toevoegen van aspecten van kennismangement in zowel een SWOT-analyse als in de TOWS-matrix geeft een goed beeld van de huidige invulling van kennismangement binnen een organisatie.

Duidelijk moet zijn dat de huidige invulling van kennismangement van grote invloed is op te kiezen strategie. Anderzijds is het ook zo dat de strategiekeuze gevolgen heeft voor de verdere invulling van kennismangement (figuur 1).

Voor die organisaties die de voorgaande stappen om welke reden dan ook niet wensen te maken, adviseer ik om op een andere manier verbinding te maken tussen de invulling van kennismangement en de strategie van de organisatie. Een relatief eenvoudige manier is om de doelen (intern gerichte en extern gerichte) van de organisatie door te vertalen naar de consequenties voor kennismangement. Hoe kan uw organisatie kennismangement inzetten om haar doelen te realiseren? Om daarna de keuze te maken of inspanningen in kennismangement moeten leiden tot beheersing of tot verandering. Een lezer die thuis is in managementmodellen, zal het Vierfasenmodel van Hardjono herkennen, die voorts effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en innovatie als dé vier strategieën onderkent die organisaties bij voorkeur cyclisch en continu doorlopen.

## Conclusie

Omdat organisaties in toenemende mate kennisintensief zijn, moet de factor kennis veel explicieter in analyses voor strategieontwikkeling – waaronder de SWOT-analyse – zichtbaar worden. Om daarna veel duidelijker dan nu vaak het geval is organisatiestrategieën door te vertalen naar de consequenties voor kennismangement. Waarbij kennismangement als een methode of benadering wordt beschouwd om organisatiedoelen te realiseren. De TOWS-matrix is daarbij in het verlengde van de SWOT-analyse een bruikbaar hulpmiddel. **IK**

## Noten

- [1] IK nummer 5/6, 2006.
- [2] [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl), geplaatst op 4 oktober 2005.
- [3] Onlangs verscheen de 2006-versie van deze Handleiding Positiebepaling Kennismangement (Triam/KULTIFA).
- [4] Groot, S.A. de. Kennis in uitvoering. Werkboek kennismangement. Essentials, 2003.
- [5] Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis. In *Journal of Long Range Planning*, vol. 15, nr. 2, p. 54-66.

Steven de Groot – [sdegroot@kultifa.nl](mailto:sdegroot@kultifa.nl) – is senior onderzoeker bij de unit Organisatieontwikkeling van het IVA (Universiteit van Tilburg) en partner / adviseur bij KULTIFA.