

'VANDAAG DE KENNIS,

MORGEN HET SUCCES'

ken·nis² (de ~ (v.), ~sen)

■ wat men door studie of oefening geleerd heeft => weten [Belg.,
niet alg.]

Een onderzoek naar de mogelijkheden voor een
kennismanagementsysteem bij Probin Telder Kampen

Opdrachtgever: Probin Telder Kampen BV

Student: Henk Woning

1^e Examiner: Rob Gallenkamp

2^e Examiner: Joost Krul

Bedrijfsbegeleider: Marc Schinkel

Studentnummer: **1090600**

Datum: Juli **2005**

Voorwoord

'Kennis is macht'

Voor sommigen een bewezen feit, maar hoe komen we aan kennis en misschien nog belangrijker, hoe houden we kennis in de organisatie op peil?

Met dit rapport verwacht ik antwoord te kunnen geven op deze vragen. Deze scriptie is geschreven in opdracht van de technische groothandel **Probin Telder Kampen (Telder)**, de organisatie waarvoor ik werkzaam ben.

In enkele maanden een afstudeerscriptie schrijven lijkt vooraf een onbegonnen taak. Wanneer je eenmaal bezig bent, blijkt het een uitdagende bezigheid, hoewel het eind soms ver weg leek.

Ik wil langs deze weg mijn vrouw, Lianne, bedanken voor ruim vijf jaar steun en toeverlaat. We hadden vijf jaar geleden geen van beiden verwacht dat ik nog zover zou komen. Ook mijn afstudeerbegeleiders Rob Gallenkamp van de HvU en Marc Schinkel van Telder wil ik bedanken voor hun adviezen en inzichten.

Ik hoop dat u bij het lezen van dit verslag mijn gedachten kunt volgen en dat dit rapport uiteindelijk een positieve bijdrage kan leveren aan het rendement van de onderneming waar ik werkzaam ben.

Kampen, juli 2005

Henk Woning

Samenvatting

Het management van Telder onderkent het belang van kennis en het binnen de organisatie houden ervan. Men heeft echter gemerkt dat de kennis vooral bij personen ligt en daardoor niet altijd toegankelijk is op momenten dat de kennis voorhanden moet zijn. Wanneer een medewerker de organisatie verlaat, vertrekt de kennis met hem¹. Het uitgangspunt voor dit onderzoek is dan ook om in kaart te brengen hoe men dit probleem kan oplossen.

Het eerste gedeelte van dit verslag (hoofdstukken 1 en 2) vormt de basis voor het onderzoek. In deze hoofdstukken wordt duidelijk wat men in het algemeen onder kennis verstaat en wat kennis inhoudt voor Telder.

Het daaropvolgende tweede deel (hoofdstuk 3) behandelt de opzet en de resultaten van de bij Telder gehouden enquête en interviews.

De personen die geïnteresseerd zijn in de technische specificaties en mogelijkheden van kennismanagementsystemen verwijs ik naar hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk passeren drie kennismanagementsystemen de revue, welke in aanmerking komen voor implementatie bij Telder.

Het vierde gedeelte (hoofdstukken 5 en 6) bevatten de conclusies van het onderzoek en de aanbevelingen op basis van de conclusies.

De bijlagen geven een indruk van de enquête en de interviews die zijn afgenomen onder de leden van het management team van Telder. In deze bijlagen zijn naast de enquête en het interview zelf, tevens de kwantitatieve resultaten van de enquête te vinden.

¹ Om de leesbaarheid te bevorderen wordt gesproken over de medewerkers van Telder in de mannelijke vorm. Hiermee worden medewerkers van beide geslachten bedoeld.

Conclusies

Telder heeft als technische groothandel duidelijk behoefte aan structuur in de informatievoorziening. Om de diversiteit van leveranciers en veelheid aan producten in het assortiment van Telder in kaart te brengen is een systeem nodig voor de opslag van kennis. Een dergelijk biedt tevens een betere mogelijkheid kennis in de organisatie te houden.

Het onderzoek dat voor u ligt geeft aan dat de organisatie Telder een kennismanagementsysteem nodig heeft. Een kennismanagementsysteem alleen is echter niet voldoende, ook de methoden van aanbrengen van informatie moeten in kaart worden gebracht.

Vanuit de strategische doelstellingen dient een inventarisatie te worden gedaan naar de benodigde kennis voor het verwezenlijken van deze doelstellingen. Telkens wanneer de koers wordt gewijzigd, dienen alle zeilen te worden bijgezet, om de kennis niet te laten verouderen of aan te passen aan nieuwe standaarden.

Telder is ISO gecertificeerd. Er liggen hierdoor al veel werkprocedures vast. Op het gebied van kennis in de organisatie dienen nieuwe procedures te worden opgezet, die de informatie stroomlijnen van moment van binnenkomst tot gebruik door de medewerkers.

De onder de medewerkers van Telder gehouden enquête en onder de leden van het management team gehouden interviews, geven de randvoorwaarden aan, waaraan een kennismanagementsysteem zou moeten voldoen. Wanneer er bij de keuze van een systeem rekening wordt gehouden met deze wensen en eisen, dan maakt dit de invoering eenvoudiger. Om betrokkenheid te vergroten dient er op afdelingsniveau regelmatig overleg te worden de gepleegd voorafgaand en tijdens de implementatie van het systeem.

Het onder de medewerkers gehouden onderzoek heeft uitgewezen dat het grootste gedeelte van de medewerkers van Telder verwacht met een kennismanagementsysteem sneller te kunnen werken en een professionelere dienstverlening te kunnen bieden aan de klanten. De verwachting is bovendien dat de informatie in het systeem actueel en juist is, wat de kwaliteit van de dienstverlening zeker ten goede komt. In het kader van ISO 9001 waarbij het veelal draait om kwaliteit, is dit van niet te onderschatten belang.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
Conclusies	3
Inhoudsopgave	4
Inleiding	5
1. Uitgangssituatie	6
1.1 Probin Telder Kampen - de organisatie	6
1.2 De bedrijfsprocessen van Telder	7
1.3 Productindelingen	9
1.4 Klantorderontkoppelpunt	10
1.5 ISO Kwaliteitshandboek Telder	12
2. Wat is kennis?	15
2.1 Kennis in literatuur	15
2.2 Kennis bij Telder	18
3. Onderzoeksresultaten	19
3.1 Hoe is de huidige stand van zaken, aangaande kennismanagement	21
3.2 Hoe kan Telder kennis systematisch organiseren?	23
3.3 Op welke wijze kan Telder kennis continu beschikbaar maken?	29
3.4 Hoe is het gebruik van aanwezige kennis te verbeteren?	31
4. Kennismanagementsystemen	33
4.1 Het functioneel ontwerp	33
4.2 Beschikbare systemen	35
4.3 Vergelijkbare kennismanagementsystemen	40
4.4 Conclusie kennismanagementsystemen	41
5. Conclusies	42
6. Aanbevelingen	44
7. Literatuurlijst	45
Bijlagen	
Bijlage 1A – Enquête Kennismanagement Telder	
Bijlage 1B – Resultaten enquête	
Bijlage 2A – Interviews gehouden onder leden management team	
Bijlage 2B – Resultaten interviews	
Bijlage 3 – Kennismanagementsystemen versus functioneel ontwerp	

Inleiding

Telder is lid van een inkoopvereniging genaamd Transferro BV (Transferro). Dit heeft als voordeel dat het bedrijf groot kan inkopen, wat een positief effect heeft op de in- en verkoopprijzen. In de branche van technische groothandels is Transferro echter niet de grootste inkoopvereniging.

Er zijn andere inkoopverenigingen in dezelfde branche met meer leden, waardoor de inkoopkracht van deze organisaties groter is. Wanneer **Telder** met een lid van een dergelijke inkooporganisatie moet concurreren, is het voor **Telder** moeilijk te concurreren op prijs. Het onderscheiden dient dus te geschieden aan de hand van andere criteria dan prijs.

Eén van de uitgangspunten voor dit onderzoek is daarom geweest, dat het leveren van 'toegevoegde waarde' voor **Telder** belangrijk is. Toegevoegde waarde is uit te drukken in criteria als: levertijd, leverbetrouwbaarheid, hoogwaardige producten, specialisaties. Echter één van de belangrijkste criteria voor het kunnen leveren van toegevoegde-waarde is het bezitten en het op een efficiënte manier gebruiken maken van kennis.

Kennis is van belang om een volwaardige gesprekspartner te zijn. De klant moet het gevoel hebben dat hij wordt begrepen, dat een leverancier zich kan inleven in zijn situatie en dat hij erop kan vertrouwen dat men alles doet om zijn probleem te verhelpen. Alleen dan zal hij tot een langdurige relatie overgaan, waarbij prijs een ondergeschikte rol speelt in de relatie. Dit resulteert in een concurrerende onderneming.

Het management van **Telder** onderkent het belang van kennis, en het binnen de organisatie houden hiervan. De resultaten van dit onderzoek zullen duidelijk moeten maken of het vermoeden juist is, dat kennis bij personen ligt en niet bij de organisatie.

1 Uitgangssituatie

1.1 Probin Telders Kampen – De organisatie

Telders is een technische groothandel met circa 40 medewerkers. Het bedrijf is ontstaan aan het begin van de 20^e eeuw. Destijds is het bedrijf als winkel begonnen op de winkelstraat in het centrum van Kampen. Op deze locatie heeft het bedrijf zich ontwikkeld. In de jaren tachtig van de vorige eeuw heeft men vanwege sterke groei een groothandel op het industrieterrein van Kampen opgezet.

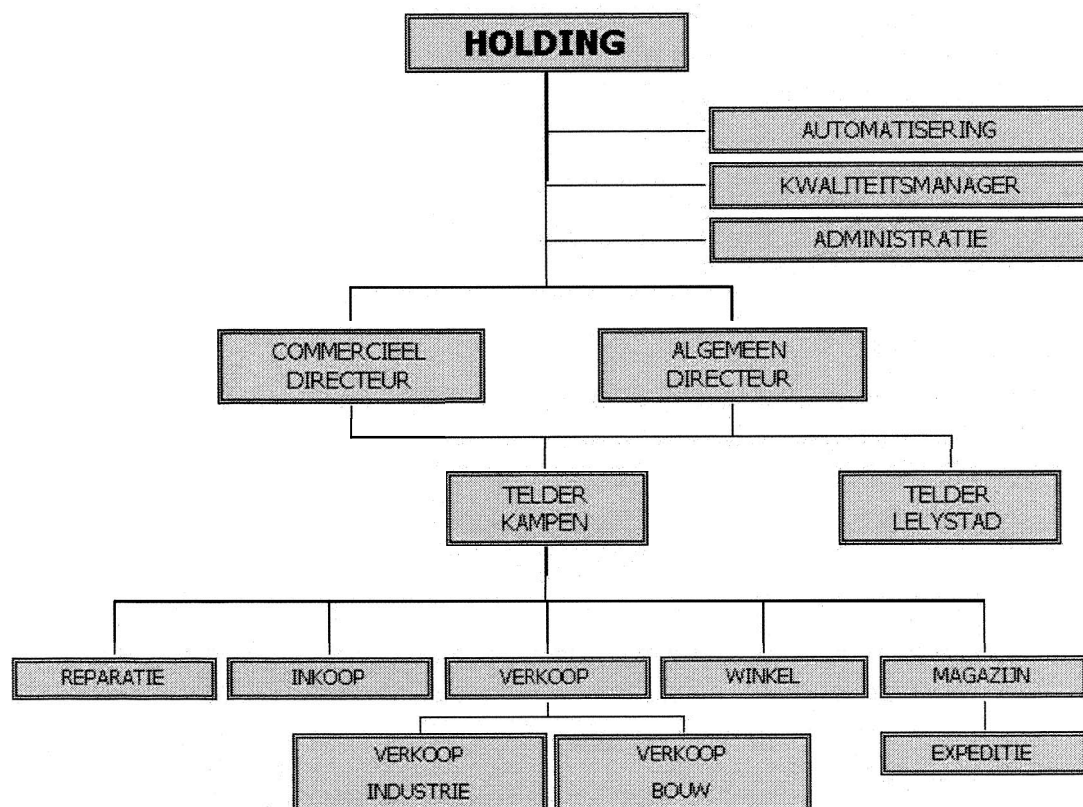
Twee decennia hebben beide bedrijven naast elkaar gewerkt, waarna eind negentiger jaren het besluit is genomen om de winkel af te stoten en met de groothandel verder te gaan. Ondertussen is het bedrijf naar een nieuw bedrijfspand verhuisd waar men nu ruim een jaar is gehuisvest. Aangezien het huidige bedrijfspand is gebouwd volgens de wensen van de organisatie, denkt men in de komende jaren de groei te kunnen voortzetten.

Om de kwaliteit te kunnen waarborgen heeft Telders ervoor gekozen zich een ISO 9001 norm op te leggen. De door Telders behaalde certificering heeft zowel intern als extern positieve gevolgen voor de kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsbeleving. Zowel de klant als de medewerkers van Telders hebben belang bij een kwalitatief zo goed mogelijk functionerende organisatie. Het certificaat zorgt er bovendien voor dat Telders ook met partijen zaken kan doen die enkel met ISO gecertificeerde organisaties werken, zoals veel overheidsorganisaties.

Telders richt zich op twee doelgroepen, te weten de bouw en industrie. Circa 70 procent van de omzet vindt zijn weg naar de bouw, de overige 30 procent vindt zijn oorsprong bij de afdeling industrie. Telders levert circa 30.000 artikelen, waarvan het grootste deel uit voorraad.

Telders is lid van een inkoopvereniging, genaamd Transferro. Deze inkoopvereniging is gevestigd in Zwolle en heeft omstreeks 80 leden. De leden bestaan voor een groot deel uit bedrijven die leveren aan professionele eindgebruikers en voor een minder groot deel aan de particuliere markt. Door de schaalvergroting die optreedt aan inkoopzijde kan men aanzienlijke inkoopkortingen bedingen. Telders fungeert als één van de grootste technische groothandels in de regio Noord Overijssel en tevens als één van de grootste afnemers van Transferro.

Telders is opgedeeld in de afdelingen Verkoop, Inkoop, Administratie en Logistiek. Sommige afdelingen zijn weer opgedeeld in verschillende subafdelingen. In het organisatieschema hieronder treft u de organisatiestructuur van Telders aan.

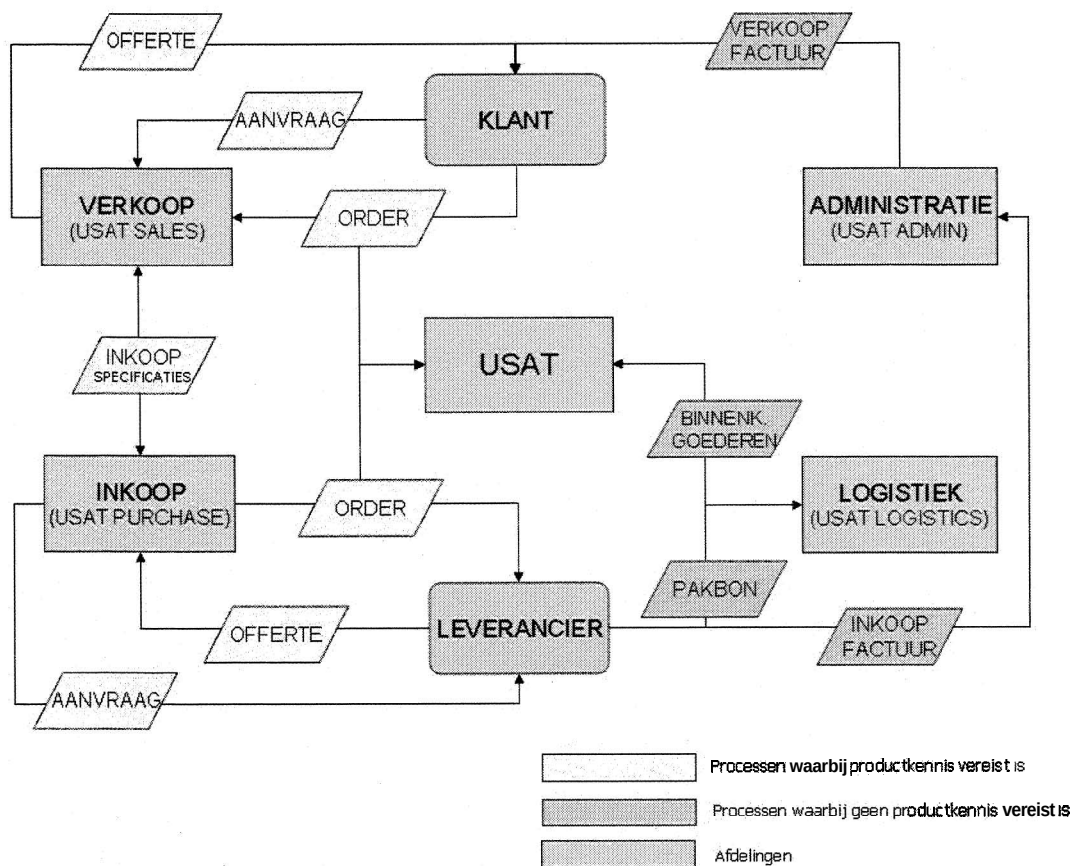


Figuur 1.1 Organigram Telder

1.2 De bedrijfsprocessen van Telder.

Telder is voorzien van een automatiseringssysteem, genaamd Usat. Dit systeem zorgt ervoor dat alle afdelingen administratief met elkaar zijn verbonden en leidt de administratieve handelingen in goede banen. Er zijn koppelingen gemaakt tussen vrijwel alle afdelingen en subafdelingen.

In de infrastructuur van Usat ligt een groot deel van de bedrijfsprocessen vast. De bedrijfsprocessen van Telder zijn bovendien vastgelegd in het ISO handboek. Hierin staan de kerntaken van elke functie omschreven. Hieronder treft u een overzicht aan van het primaire proces binnen de onderneming.



Figuur 1.2 Schema primaire proces Telder

De processen van Telder richten zich zoveel mogelijk op de verkoop en levering van standaard producten (zie ook volgend hoofdstuk). De producten worden ingekocht en er vindt geen productie plaats. Wanneer we kijken naar de processen zien we dat met uitzondering van de afdelingen logistiek en administratie er vrijwel overal productkennis nodig is voor de uitvoering van taken.

De afdeling verkoop heeft zowel te maken met de klantvraag als met de interne afhandeling naar de afdeling inkoop. De afdeling inkoop wordt enerzijds geconfronteerd met de interne vraag van de verkoopafdeling en anderzijds met het aanbod van leveranciers.

In theorie is het voor de afdeling Logistiek niet van belang of zij over productkennis beschikt, daar alles volgens orders verloopt. De toeleveranties komen op ordernummer binnen en gaan er ook op ordernummer weer uit. Alles ligt in de orders vast. Het is echter wel wenselijk dat er een beperkte vorm van productkennis aanwezig is. Hiermee kan een door een andere afdeling gemaakte fout worden ondervangen.

1.3 Product indelingen

Het assortiment van Telder is globaal in te delen in twee productgroepen. Daarnaast is een indeling te maken in hoeverre een product op voorraad ligt. In deze verdeling valt tevens op te merken dat de hoeveelheid kennis/soort kennis hierbij ook verschilt.

Indeling naar productgroepen

Het assortiment van Telder bestaat uit circa 30.000 artikelen en is op te delen in twee hoofdproductgroepen, welke zijn gerelateerd aan de markten die Telder bedient. Dit zijn industrie en bouw. In beide productgroepen is een overlap van producten die zowel in de bouw als industrie wordt gebruikt. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld bouten en moeren, schuurmiddelen en slijpmiddelen. Ook elektrische handgereedschappen als accuboormachines worden in beide takken van sport gebruikt.

De productgroepen voor de afdeling Bouw:

IJzerwaren

Hang en sluitwerk
Bevestigingsmiddelen
Elektrisch gereedschap
Handgereedschappen

Lijmen en kitten

Schuur- en slijpbenodigdheden
Werk- en bedrijfskleding
Persoonlijke beschermingsmiddelen

De productgroepen voor de afdeling Industrie:

Pneumatiek

Hydraulica
Lasbenodigdheden
Bevestigingsmiddelen
Elektrisch gereedschap

Schuur- en slijpmiddelen

Smeermiddelen
Handgereedschappen
Werk- en bedrijfskleding
Persoonlijke beschermingsmiddelen

Indeling standaard of speciale producten

Naast de indeling van de producten naar afdeling, is er ook de verdeling naar in hoeverre een product op voorraad ligt. In dit verband onderscheiden we standaard producten, specials en projecten.

Standaard producten

Wanneer we het hebben over standaard producten dan bedoelen we hiermee dat deze als gereed product in het schap liggen. De klant vraagt om het product en het wordt geleverd. Wanneer we kijken naar de hiervoor benodigde kennis dan is deze in het assortiment van Telder het minst.

Specials

Specials zijn producten met een kleine afwijking ten opzichte van het standaard product. Hierbij valt te denken aan een product met een andere afmeting dan het artikel dat standaard op voorraad ligt. Bijvoorbeeld een zwenkwiel met een wieldiameter van 150 mm, terwijl het wiel met een diameter van 100 mm op voorraad ligt. Deze kan eenvoudig besteld worden bij de bij Telder bekende leverancier onder een specifieke bestelling.

Project

Een op maat gesneden combinatie van standaard producten en specials die al dan niet standaard in het schap liggen, vormen samen een klantspecifiek project. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een levering van een persluchtsysteem voor een productiehal. Een bepaald aantal op voorraad liggende onderdelen vormt samen met niet op voorraad gehouden producten, een project.

Kennisproject

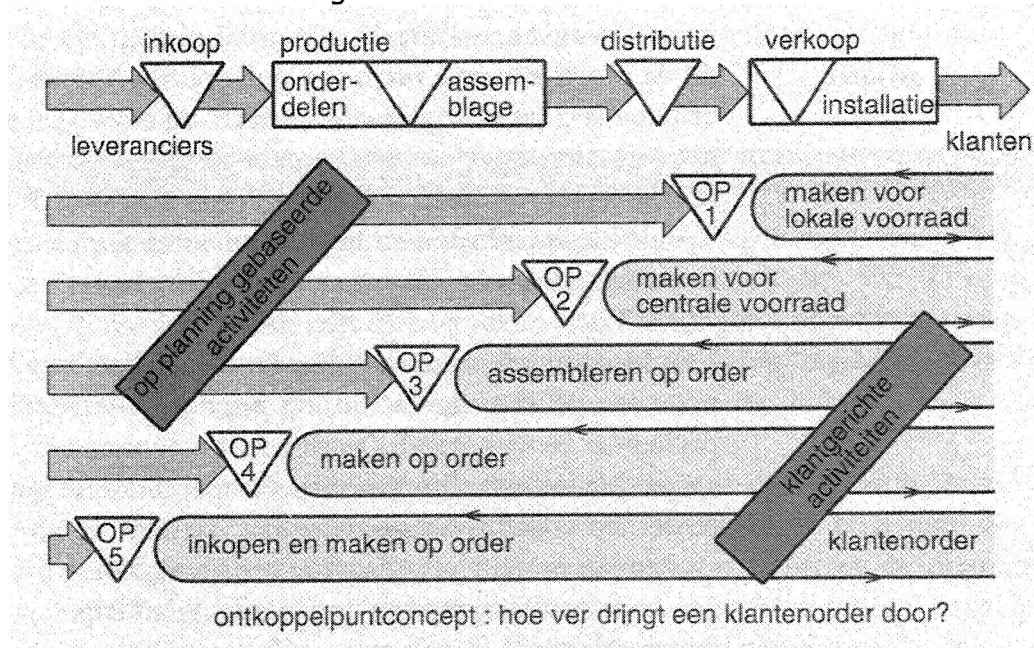
Bij een kennisproject ligt de levering voor een groot deel in toegevoegde waarde in de vorm van kennis. Hetzij over de producten zelf, hetzij over de regelgeving waaronder het product valt. De producten zijn niet direct verwant aan producten die in het schap liggen, maar kunnen toch geleverd worden. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het opwaarderen van een woning zodat deze in de categorie Politie Keurmerk Veilig Wonen valt. Uit een samenstelling van kennis en een groot aantal (al dan niet standaard) producten wordt een pakket samengesteld waarbij na installatie ervan, de woning voldoet aan het Politie Keurmerk.

Het spreekt voor zich dat voor de laatste vorm de meeste productkennis is vereist. Het is bij kennisprojecten dan ook belangrijk dat de communicatie via het administratieve systeem vlekkeloos verloopt. Het is niet door de logistieke afdeling te controleren of er fouten in de order zijn opgenomen, daar de productkennis van de medewerkers op deze afdeling niet zo ver strekt.

1.4 Klantorderontkoppelpunt

De hoeveelheid kennis verschilt per productcategorie bij Telder. Om aan te geven in hoeverre kennis voor het leveren van een productcategorie van invloed is op de organisatie is gebruik gemaakt van de theorie over het klantorderontkoppelpunt (KOOP). Deze theorie geeft het verband aan tussen een geplaatste order en de invloed ervan op de organisatie. Des te verder een order de organisatie binnendringt, des te meer is deze order van invloed op de bedrijfsprocessen van het bedrijf.

In een schema ziet dit er als volgt uit:



Figuur 1.4 Klantenorderontkoppelpunten

Er zijn vijf posities tot waar het KOOP de organisatie binnendringt.

KOOP 1: Maken voor lokale voorraad. Bij een geplaatste order heeft deze geen verdere invloed op het productieproces van de organisatie. Het product wordt uit voorraad geleverd en is snel bij de klant.

KOOP 2: Productie geschiedt voor de centrale voorraad. Dit houdt in dat wanneer een order geplaatst wordt, deze alvorens aan de klant geleverd kan worden, allereerst naar de lokale voorraad gedistribueerd moet worden.

KOOP 3: Assembleren op order; het product ligt in onderdelen op voorraad. Bij het plaatsen van een order dient de montage ingepland te worden. Niet eerder dan na de assemblage kan het product worden uitgeleverd.

KOOP 4: Maken op order. De grondstoffen voor het product liggen op voorraad. Het product dient nog gemaakt te worden. De fabricage en montage moeten worden ingepland.

KOOP 5: Inkopen en maken op order. Hierbij wordt het product vanaf de grondstof opgebouwd, inclusief engineering. Grondstoffen moeten worden besteld en het geheel moet worden ingepland.

Klantorderontkoppelpunt en kennis

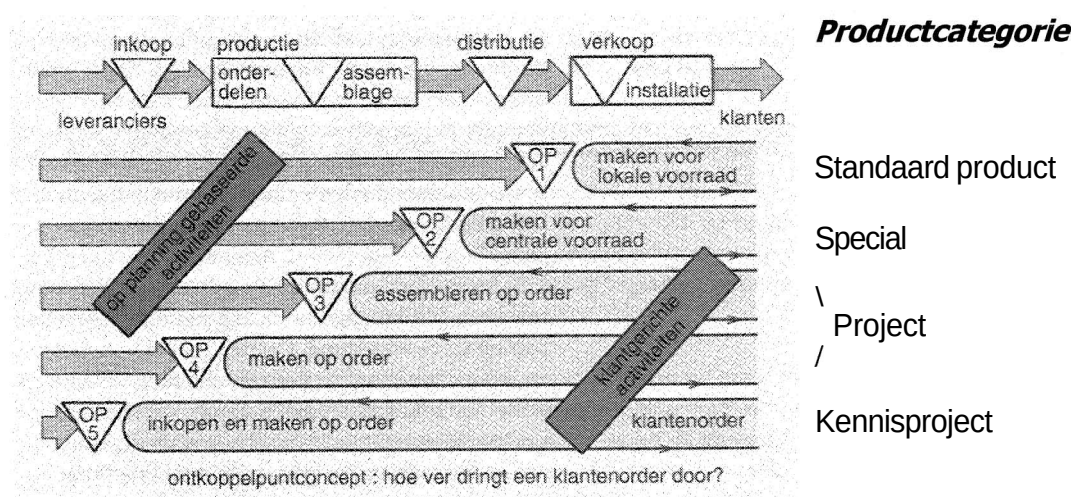
Het KOOP heeft naast het al dan niet op voorraad houden van producten in het geval van Telder ook te maken met de hoeveelheid kennis die over een **productcategorie** bekend moet zijn.

Naarmate de order van de klant verder de organisatie binnendringt, is er ook meer kennis nodig. De producten die op voorraad zijn kan men door in te brengen in het ordersysteem laten leveren bij de klant (=KOOP 1).

Wanneer we kijken naar een KOOP 5 zien we dat in deze situatie de invloed van de klant op het interne proces van Telder groot is. Er moeten ten behoeve van deze order specifieke inkopen gedaan worden en er dient een productieorder plaats te vinden. In het geval van Telder is dit geen productieorder bij de eigen organisatie, maar een order die bij de leverancier geplaatst wordt.

KOOP bij Telder

Voor Telder geldt per **productgroep** een ander klantorderontkoppelpunt. Schematisch weergegeven ziet het er als volgt uit.



Figuur 1.4 Klantorderontkoppelpunten bij Telder

1.5 ISO Kwaliteitshandboek Telder

Telder is sinds **2001** toegerust met een ISO certificaat. ISO staat voor International Standard Organisation. Het ISO certificaat houdt in dat Telder aan een standaard aantal objectieve voorwaarden moet voldoen, die bewijs moeten leveren van de werking van het kwaliteitssysteem. Het ISO omvat de eisen gesteld aan het kwaliteitssysteem. De in deze norm vastgestelde eisen zijn in eerste instantie bedoeld om tekortkomingen in alle stadia van het bedrijfsproces te voorkomen.

Het is van belang dat een organisatie het ISO certificaat niet ziet als een doel, maar als een middel om over de gehele linie de kwaliteit te verbeteren. Wanneer medewerkers zich bewust zijn van de kwaliteitsgedachte zal dit zijn weerslag hebben op de kwaliteit die de organisatie naar buiten uitstraalt.

ISO 9001

In de ISO 9001 norm staat een aantal voorwaarden aangegeven waaraan het bedrijf moet voldoen. De ISO 9001 norm geeft echter niet aan op welke wijze dit gerealiseerd moet worden. Het is aan de organisatie om dit zichzelf op te leggen. Het is voor het ISO 9001 certificaat dan ook van belang dat datgene dat het bedrijf wil bewerkstelligen, vastligt. Veelal wordt hiervoor een kwaliteitshandboek gebruikt.

Het kwaliteitshandboek van Telder

Het kwaliteitshandboek van Telder vermeldt de eisen en wensen waaraan het bedrijf vindt dat het moet voldoen. Globaal is er een verdeling te maken in het handboek van een drietal onderdelen te weten:

- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Procedures
- Processen

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn noodzakelijk zodat elke medewerker in grote lijnen weet wat er van hem verwacht wordt. Ook staat erin vermeld aan wie hij verantwoording dient af te leggen of aan wie gerapporteerd moet worden.

Procedures

In de procedures is vastgelegd op welke wijze een standaard voorkomende actie moet worden uitgevoerd. Deze leidt tot het gewenste resultaat. De procedures behandelen de volgende aspecten.

- het doel - wat wil men met de procedure bereiken,
- de betrokken functionaris - alle functionarissen die een rol spelen bij de betreffende procedure,
- de werkwijze wordt veelal in tabelvorm stap voor stap beschreven. Tevens staat hierbij aangegeven welke functionaris welke stap dient te ondernemen,
- verwante documenten - hierin staan de formulieren die gebruikt dienen te worden bij het volgen van de procedure.

Processen

De processchema's zoals vermeld in het kwaliteitshandboek van Telder geven aan welke handelingen gedaan moeten worden door diverse medewerkers om een gewenst resultaat te bereiken. Als voorbeeld is hieronder het processchema van de afdeling verkoop afgebeeld.

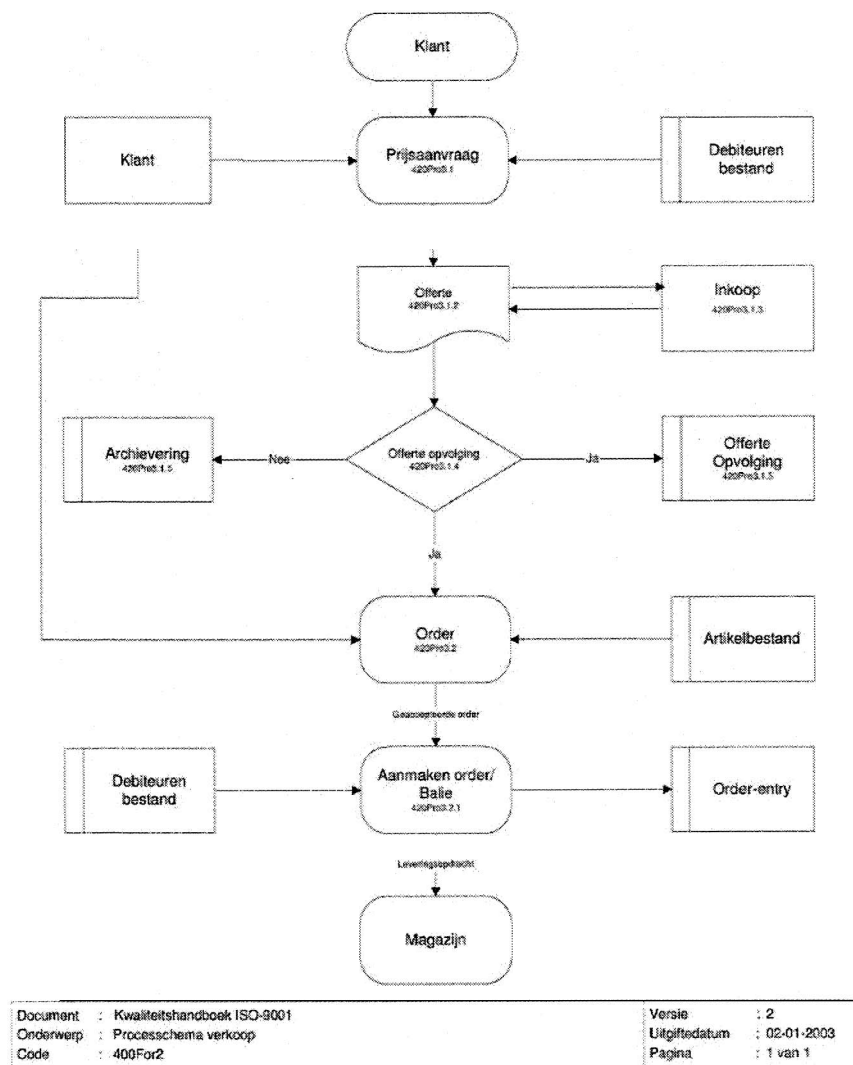


Onbeheerd

Processchema verkoop

Processchema verkoop

420Pro



Figuur 1.3 Schema proces afdeling Verkoop

2 Wat is kennis?

De Dikke van Dale zegt het volgende over kennis:

kennis² (de ~ (v.), ~sen)

1 wat men door studie of oefening geleerd heeft => weten [Belg., niet alg.]

Maar wat verstaan wij nou eigenlijk onder kennis? Kennis lijkt een eenvoudig woord, echter ieder heeft er weer eigen ideeën over. Aan de hand van bovenstaande zou je globaal kunnen zeggen dat kennis datgene is dat men geleerd heeft.

2.1 Kennis in literatuur

Wanneer twee personen met verschillende achtergronden een cursus volgen zullen beide personen datgene uit de cursus halen dat voor hen van belang is. Dit kan enerzijds met werk te maken hebben, bij welk **aspect** van het werk kan men de kennis toepassen. Anderzijds kan het ook gevormd worden door individuele interesses. Heeft men een hobby, waarmee een bepaald deel van de cursus raakvlakken heeft, dan is dit wellicht belangrijker dan voor de ander, die dit raakvlak niet heeft.

Met andere woorden, kennis is een subjectief begrip. Het betekent voor iedereen weer iets anders. Belangrijk voor een organisatie is dat een medewerker zijn kennis weet over te dragen op anderen en de kennis gebruikt om zijn werk beter te doen, al dan niet vanuit een persoonlijk interessegebied.

Kennis volgens Weggeman

Matthieu Weggeman, een autoriteit op het gebied van kennismangement, zegt over kennis het volgende: "Kennis is informatie met toegevoegde waarde. Wie daarmee gewapend is kan beter en sneller problemen oplossen. Kenniswerkers zoeken actief naar verbeteringen en vernieuwingen die waarde toevoegen."

Weggeman legt in zijn boek 'Kennismangement: De Praktijk' kennis vast in een formule. In deze formule ($K = i * EVA$) legt hij kennis uit als een resultante van informatie (**i**), ervaring (E), vaardigheden (V) en attitude (A). Hieruit blijkt dat kennis afhankelijk is van iemands referentiekader.

Verder maakt *Weggeman* nog de verdeling van kennis in expliciete en impliciete kennis. Expliciete kennis is vastgelegd in documenten bijvoorbeeld in de vorm van procedures, theorieën en schema's. Impliciete kennis handelt om vaardigheden, attitudes en ervaringen.

Kennis volgens Bertrams

Bertrams, schrijver van het boek 'De kennisdelende organisatie: kunst en praktijk van het hergebruik van kennis', geeft in dit boek aan dat kennis als begrip moeilijk is uit te leggen maar, dat dit beter gedaan kan worden door het proces waarin kennis ontstaat te omschrijven. "In dit verband kan een **onderscheid** worden gemaakt tussen gegevens, informatie, kennis en wijsheid."

Gegevens(data) zijn symbolische weergaven van getallen, grootheden of feiten, die statisch, enkelvoudig, gemakkelijk op te slaan en opnieuw te gebruiken zijn.

Informatie is het resultaat van een vergelijking van gegevens en wordt gebruikt om zicht te krijgen op een bepaalde stand van zaken in een gegeven context. Dit betekent dat eenzelfde rij gegevens kan leiden tot verschillende informatie.

Kennis is datgene wat iemand in staat stelt een bepaalde taak te vervullen door het selecteren, interpreteren, combineren en waarderen van informatie. Naast een goede informatiebasis vereist kennis ook een bepaalde mate van ervaring, vaardigheden waardoor informatie waarde toegerekend kan krijgen.

Wijsheid is datgene wat iemand (medewerker) in staat stelt om in een bepaalde situatie de juiste kennis toe te passen.

Actie is relevant om kennis te kunnen omzetten in waarde.

Met andere woorden:

gegevens → informatie + ervaring → kennis + wijsheid → actie

Uit bovenstaande blijkt direct dat informatie niet hetzelfde is als kennis, wat in literatuur vaak wel zo lijkt. Het grote verschil tussen kennis en informatie is dat kennis meerdere malen kan worden (her)gebruikt, terwijl informatie voor elk probleem opnieuw moet worden geïnterpreteerd voordat er nuttige kennis uit kan worden gehaald.

Kennis volgens Van der Spek en Spijkervet

Van der Spek en Spijkervet, schrijvers van het boek "Kennismanagement: intelligent omgaan met kennis", geven op hun beurt aan, dat kennis nauw verband houdt met **bedrijfsprocessen**. Zij stellen in hun definitie:

"Binnen elk bedrijfsproces wordt gebruik gemaakt van kennis die aanwezig is bij mensen en in de vorm van gegevensdragers als elektronische media, geautomatiseerde systemen, papieren media en apparaten. De toegevoegde waarde van het uiteindelijke **product** wordt in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit van de toegepaste kennis. Deze wordt op zijn beurt weer bepaald door de kwaliteit van de betrokken kennisdragers en hun onderlinge relaties."

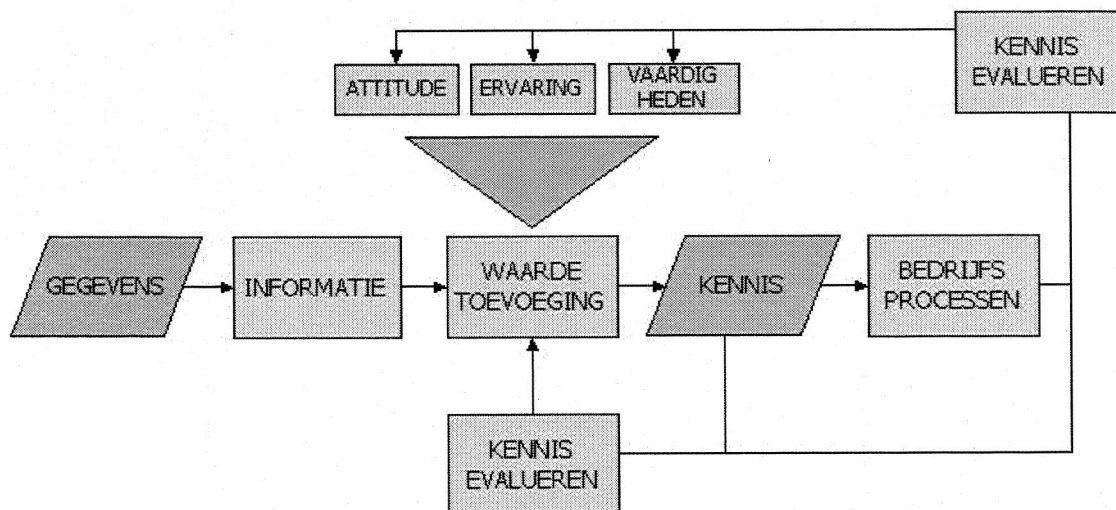
Kennis en processen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, immers zonder kennis kan er nauwelijks sprake zijn van uitvoering van bedrijfsprocessen.

Kennis samengevat

Uit de bovenstaande beweringen kunnen we afleiden dat kennis subjectief meerduidig is en niet direct onder één noemer te plaatsen is. Samengevat kunnen we stellen dat kennis niet een op zichzelf staand iets is, maar dat het onderdeel uitmaakt van processen binnen een organisatie. Daarnaast kunnen we zeggen dat informatie omslaat in kennis op het moment dat er aan de informatie een bepaalde waarde wordt toegekend.

Het is van belang in te zien dat iemands vaardigheden, ervaring en houding ten opzichte van gegevens en informatie bepalen welke kennis er ontstaat en hoe deze gebruikt wordt in de diverse bedrijfsprocessen in een organisatie.

Wanneer we de theorieën van Bertrams, Weggeman en Van der Spek en Spijkervet in een schema onderbrengen, zou dit er als volgt uit kunnen zien.



Figuur 2.1 Kennis en bedrijfsprocessen volgens Bertrams, Weggeman, Van der Spek en Spijkervet

2.2 Kennis bij Telder

Voordat we een toepassing zoeken voor kennis bij **Telder**, is het allereerst van belang om te kijken waar de kennis bij **Telder** vandaan komt. Waar bevindt het zich in de organisatie en hoe wordt het gebruikt bij **Telder**? Daarnaast is het van belang om te bekijken hoe **Telder** de kennis op peil houdt.

Herkomst van productkennis Telder

In de situatie van **Telder** zijn er meerdere invalshoeken van waaruit gegevens in de vorm van informatie bij **Telder** binnenkomen. Wanneer we kijken naar het processchema van **Telder** (figuur 1.2) zijn er formeel een tweetal plaatsen waar de medewerkers van **Telder** met informatie van buitenaf in aanraking komen, te weten aan de inkoop- en de verkoopzijde van de organisatie.

Aan de inkoopkant heeft het bedrijf te maken met leveranciers, die aan de hand van productdemonstraties informatie verspreiden.

Bij de afdeling verkoop wordt het winnen van informatie geïnitieerd vanuit de vraag van de klant. Een klant vraagt om een (nieuw) product, waarbij de verkoper, soms in samenspraak met de afdeling inkoop een product vindt. Wanneer de juiste informatie is gevonden, en deze meermaals door medewerkers gebruikt kan worden, dan is op dat moment kennis ontstaan, aldus **Weggeman** en **Bertrams**.

Naast deze twee formele bronnen van informatie heeft het bedrijf tevens te maken met allerlei informele invloeden van buitenaf doordat medewerkers naast hun werkzaamheden op allerlei manieren gevoed worden met informatie over klanten en producten.

Productkennis binnen de organisatie

De productkennis in de vorm van informatie is op dit moment op de volgende plaatsen te vinden bij **Telder**:

- In de documentatiekast waarin zich documentatie van verschillende leveranciers bevindt,
- Op het internet (soms overlap in het internet en fysiek aanwezige documentatie),
- In het administratiesysteem **USAT** waar op artikelniveau bepaalde gegevens in de vorm van artikelomschrijvingen zijn toegevoegd aan het artikelnummer,
- In de hoofden van medewerkers door ervaring die ze hebben opgedaan.

Gebruik van kennis

Daar Telder van huis uit een groothandelsvorm heeft, gaat het er hoofdzakelijk om vanuit het basis assortiment de meeste producten vanaf de plank te leveren. Het blijft een continu proces om te achterhalen welke producten op voorraad moeten worden genomen en welke de leveranciers van Telder op voorraad moeten houden.

Voor kennis bij Telder geldt met dit uitgangspunt in principe hetzelfde als voor de producten van Telder. Continu dient men er zich bewust van te zijn dat kennis toegespitst moet zijn op het leveringspakket.

Telder is echter het stadium van een groothandel op de hoek gepasseerd. Men wil professioneel leverancier zijn en de klant toegevoegde waarde leveren onder andere in de vorm van kennis. Hierdoor treedt een verschuiving op in de manier van gebruiken van productkennis. In plaats van het leren aan de hand van het door Telder opgebouwde assortiment, dient men de klant als uitgangspunt te nemen. Waar houdt de klant zich mee bezig? Welke producten lenen zich het best voor het werk waar deze klant zich mee bezighoudt? Men moet de kennis gaan gebruiken om de klant voor zich te winnen. Vooruit denken, volgen van de werkzaamheden en hierop inspringen om de toegevoegde waarde duidelijker naar voren te brengen.

Op peil houden van productkennis

Naast de bovengenoemde invalshoeken van kennisherkomst bestaat er tevens een mogelijkheid voor medewerkers van Telder om cursussen en/of producttrainingen te volgen. Deze worden op initiatief van de medewerker of van het management gevolgd.

Er kan hierbij gedacht worden aan de volgende mogelijkheden:

- Een interne training waarbij in de instructieruimte van Telder door een medewerker van Telder iets wordt verteld over een nieuw product,
- Een interne training waarbij medewerkers van verschillende Probin vestigingen kennis uitwisselen onder begeleiding van een 'docent',
- Een interne training waarbij in de instructieruimte van Telder door een leverancier, veelal met medewerking van een medewerker van Telder, een training wordt verzorgd,
- Een externe training, vaak een dagdeel of een dag bij een leverancier, waarbij een training wordt verzorgd over een specifiek product, de gehele productlijn of een bepaalde productgroep,
- Een externe cursus, meerdere dagdelen of dagen, die meestal een algemeen karakter heeft (meerdere productgroepen of een basis voor de Technische Groothandel)
- Een externe opleiding, meerdere weken of jaren, vaak met een algemeen niveauverhogend karakter.

3 Onderzoeksresultaten

Als onderzoeksmethode heb ik gekozen voor het houden van een enquête. De enquête is verspreid onder de medewerkers van Telder (39 respondenten). Van de uitgedeelde 39 enquêtes hebben in totaal 25 medewerkers de enquête ingevuld. Uit navraag bleek dat een deel van de medewerkers de enquête niet op de door hen gedane werkzaamheden van toepassing vond. Ook is er een aantal personen dat de enquête niet wilden invullen, daar ze denken dat de uitkomsten ervan mee zouden kunnen wegen in hun functioneren. Dit ondanks duidelijke uitleg van de onderzoeker over de anonieme verwerking van de enquête gegevens. Andere medewerkers wilden geen reden geven voor het niet invullen van de enquête.

Wat opviel bij de verwerking van de enquêtes, is dat een groot deel van de vragen van het type 'Ben je het eens....oneens?' (zogenaamde Likert vragen), is beantwoord met 'geen mening.' Hierbij ging het dan vooral om vragen waarbij men een mening moest geven over de houding van het management of van collega's ten opzichte van een bepaald onderwerp. Verder doorvragen bij de medewerkers leert dat men het hoofd niet boven het maaiveld wil uitsteken.

In de verwerking van de enquêtegegevens heb ik de aanname gedaan dat de 25 medewerkers die de enquête hebben ingevuld een goede weergave geven van hoe men over kennismanagementen andere zaken denkt bij Telder. De onderbouwing van deze aanname ligt in het feit dat onder de respondenten die de enquête niet hebben ingevuld zich een groot aantal personen bevindt die zich niet of nauwelijks met kennis van producten bezighouden. Hierbij valt te denken aan de chauffeurs en orderpikkers in het magazijn.

Naast de enquêtes zijn er onder de leden van het management team interviews gehouden om inzicht te krijgen in de door hen gestelde randvoorwaarden en wensen met betrekking tot een kennismanagementsysteem. Op deze wijze is bovendien informatie verkregen over hoe men denkt een dergelijk systeem te faciliteren. De resultaten van de interviews worden in de navolgende paragrafen gespiegeld aan de uitkomsten van de enquête.

Vorbereiding onderzoek

Om tot een enquête te komen die de kern van het probleem raakt, ben ik bij de opbouw uitgegaan van de theorie van Dr. D.B. Baarda en Dr. M.P.M. de Goede. In hun boek 'Methoden en Technieken van onderzoek' geven zij een duidelijke handleiding over de structuur en opbouw van een enquête.

Na het vaststellen van de probleemstelling wordt een beleidsvraag opgesteld, die vervolgens wordt opgedeeld in deelvragen. Deze kunnen dan op hun beurt weer worden onderverdeeld in enquêtevragen.

De door Telder geformuleerde probleemstelling luidt als volgt:

'Het management van *Probin Telder Kampen* heeft onvoldoende inzicht in de aanwezigheid (kwantitatief, kwalitatief en locatie) van productkennis in de organisatie. De kennis is vooral verankerd bij personen en niet binnen de organisatie waardoor de kennis niet continu voor iedereen toegankelijk is. Dit maakt de organisatie kwetsbaar en brengt de continuïteit van het bedrijf in gevaar.'

Vanuit de probleemstelling zijn de volgende beleidsvraag en deelvragen opgesteld.

Beleidsvraag:

Hoe kan Telder de bij de medewerkers aanwezige kennis vasthouden, systematisch organiseren, continu beschikbaar maken en het gebruik ervan verbeteren?

De beleidsvraag is vervolgens onder te verdelen in de volgende deelvragen:

Deelvragen

- o Wat is de huidige stand van zaken bij Telder, aangaande kennismanagement?
- o Hoe kan Telder kennis systematisch organiseren?
- o Op welke wijze kan Telder kennis continu beschikbaar maken?
- o Hoe is het gebruik van aanwezige kennis te verbeteren?

De kwalitatieve resultaten van de enquêtes en de interviews worden behandeld in de volgende paragrafen, waarbij de volgorde is aangehouden van de bovengenoemde deelvragen. De letterlijke inhoud en kwantitatieve uitkomsten van de enquête zijn terug te vinden in de bijlagen.

Aan het begin van elke paragraaf is een inleidende tekst weergegeven die een beeld geeft van de context van de enquêtevragen. De daaropvolgende paragrafen behandelen de onderzoeksresultaten.

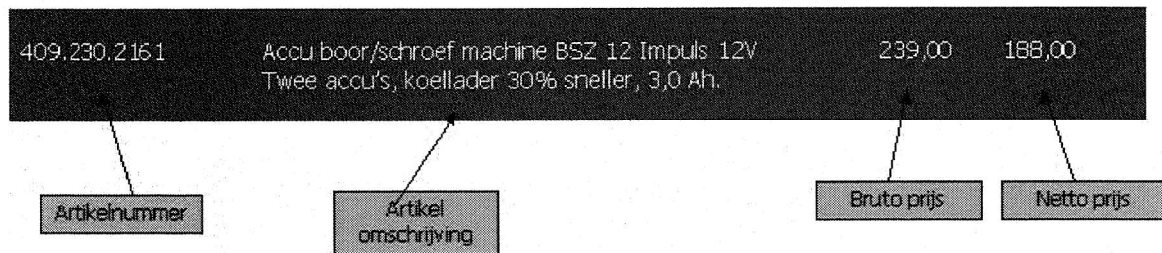
3.1 Hoe is de huidige stand van zaken, aangaande kennismanagement?

Kennis kan op vele manieren worden opgeslagen. Voor verschillende organisaties gelden ook verschillende methoden van kennisopslag. De medewerkers moeten zich prettig voelen bij de te kiezen manier van opslag en zich bewust zijn van de noodzaak van het systeem. Het helpt wanneer een bedrijf een beleid voert dat kennisopslag stimuleert. In het ideale geval moet men plezier hebben in het opslaan van kennis.

In de enquête zijn een aantal vragen verwerkt die weergeven in hoeverre er bij Telder al kennis wordt opgeslagen en hoe men denkt over kennisopslag in het algemeen.

Bij Telder wordt, zoals in hoofdstuk 1 vermeld, gewerkt met een automatiseringssysteem USAT. In dit systeem worden op artikelniveau gegevens opgenomen over producten. Een gedeelte van de aanwezige kennis over producten is hierin opgeslagen.

De gegevens worden als volgt opgeslagen:



Ook het artikelnummer zelf herbergt een aantal gegevens. De eerste drie cijfers geven aan welke leverancier het **product** levert ('409' is **Metabo**.) De tweede combinatie van drie cijfers geeft aan in welke artikelgroep het artikel valt ('230' is elektrisch gereedschap). De derde groep van vier cijfers geeft het specifiek eigen nummer van het artikel aan. Op deze wijze kan men informatie over producten die in het assortiment zijn opgenomen goed terugvinden.

Het systeem biedt echter maar beperkte mogelijkheden. De ruimte voor de tekst die aan een artikelnummer kan worden toegevoegd is beperkt, omdat het zoeken in het artikelbestand anders te veel tijd kost. Daarnaast gaat het bij het artikelbestand slechts om artikelen die in het standaard assortiment van **Telder** zijn opgenomen. De artikelen die hier niet in zijn opgenomen, maar wel regelmatig worden verkocht, vallen hier buiten.

Een andere methode van opslaan van kennis, of beter gezegd vastleggen van informatie is het aanleggen van documentatiekasten. In de documentatiekasten die aanwezig zijn op de afdeling Verkoop ligt informatie van leveranciers opgeslagen. De Verkoop Binnendienst maakt hiervan het meest gebruik. Zij gebruiken de documentatie om producten en specificaties van producten op te zoeken.

Het nadeel van deze documentatiekasten is dat er enorm veel in ligt opgeslagen, zodat het soms moeilijk is 'door de bomen het bos te zien'. De mappen liggen op volgorde van leveranciersnaam (a-z). Er kan niet worden gezocht op productnaam of **productsoort**. Men moet zoeken op basis van eigen ervaring of aan de hand van door de klant gegeven merk- of leveranciersinformatie. Bovendien wordt een zeer groot deel van de inhoud van de documentatie van leveranciers niet of nauwelijks geraadpleegd. Hierdoor treedt dus vervuiling op.

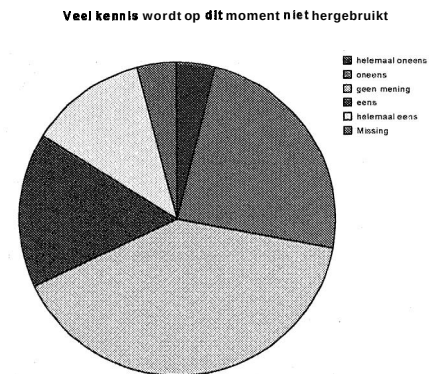
Enquêteresultaten huidige stand van zaken m.b.t. KM

Wanneer we kijken naar de enquêteresultaten kunnen we stellen dat er naast de invoering van de basisgegevens in USAT, geen gegevens op een gestructureerde wijze worden opgeslagen. Een groot deel van de medewerkers (30%) slaat de kennis alleen in het hoofd op. Enkelingen hebben een persoonlijk naslagwerk of gebruiken een alleen door henzelf te benaderen computerprogramma. Een groot deel slaat kennis in het geheel niet op.

Ondanks dit feit is wel het overgrote deel, **74%**, het eens met de stelling dat kennis het beste kan worden opgeslagen op een centraal netwerk en wel volgens de content methode van opslag (44% meerderheid). De content methode houdt in dat de kennis zelf dient te worden opgeslagen op een netwerk, in tegenstelling tot de index methode die in een systeem aangeeft bij welke personen bepaalde kennis ligt.

Het ligt in de lijn der verwachting te denken dat de medewerkers van Telder vinden dat kennis te weinig wordt (her)gebruikt. Het aantal medewerkers dat vindt dat kennis te weinig wordt (her)gebruikt is gelijk aan het aantal dat vindt dat kennis voldoende wordt (her)gebruikt (beide 30%).

Het is opvallend te noemen dat een grote groep van de medewerkers geen mening heeft over het (her)gebruik van kennis in de organisatie. (40%).



3.2 Hoe kan Telder kennis systematisch organiseren?

Een database is in feite niets anders dan een archiefmap, er wordt op systematische wijze informatie opgeslagen. De opslag van gegevens in een archiefmap betekent echter dat de map op een fysieke plaats aanwezig moet zijn. Deze plaats is niet altijd voor alle medewerkers eenvoudig bereikbaar. Het voordeel van digitale kennisopslag is dat dit, mits op een netwerk beschikbaar, niet aan plaats gebonden is. Een ander voordeel van het opslaan van gegevens in een digitale database is dat de kennis op eenvoudige wijze kan worden ingevoegd in andere toepassingen. De gegevens zijn uitwisselbaar doordat tussen veel computerprogramma's gegevensuitwisseling mogelijk is.

Wanneer bijvoorbeeld een offerte gemaakt moet worden, kan hierin een passage eventueel met afbeelding vanuit het kennismanagementsysteem worden ingevoegd. Ook is het eenvoudig om digitaal aangeleverde kennis van leveranciers in te brengen in een dergelijk systeem. Gezien de huidige ontwikkelingen zal dit in de toekomst steeds vaker plaatsvinden. De documentatiemappen van leveranciers, zoals deze er nu zijn, zullen naar verwachting in de toekomst uit kostenooqpunt verdwijnen.

Om kennis systematisch te organiseren is het belangrijk dit vanaf de basis van de organisatie te doen. In veel praktijkcases (internet, Weggeman, Bertrams etc.) is een gemeenschappelijke gedachte te vinden.

"Kennismanagement moet vanuit de missie en strategie van de onderneming worden ondersteund."

Door alle geledingen van de organisatie moet men door de alledaagse bezigheden een continue rode draad hanteren om kennis toe te voegen aan de organisatie. Met andere woorden: kennismanagement moet een soort tweede huid worden.

Om te beginnen is het van belang om kennis te inventariseren. Welke kennis is noodzakelijk voor de organisatie? Welke kennis bezitten we op dit moment? Hieruit volgt automatisch aan welke kennis het Telder nog ontbreekt.

Een hulpmiddel voor het in kaart brengen van kennis in de organisatie is de kenniswaardeketen, een model dat door Matthieu Weggeman wordt geïntroduceerd in zijn boek 'Kennismanagement: de praktijk'. De kenniswaardeketen is een vereenvoudigde en schematische weergave van een minimale hoeveelheid activiteiten die uitgevoerd moet worden wanneer een organisatie kennismanagement wenst te implementeren. De kenniswaardeketen kan helpen om de complexiteit van het inventarisatieproces te verminderen.

De kenniswaardeketen gaat er vanuit dat kennismanagement een zaak is om vanuit de missie van de organisatie te beredeneren. Naarmate de kennis zich verder in organisatie bevindt, neemt deze in waarde toe. Nieuwe kennis die al eigen is gemaakt en die al gebruikt wordt door medewerkers is veelal meer waard dan dat deze nieuwe kennis alleen nog maar bij de ontwikkelaars ervan bekend is.

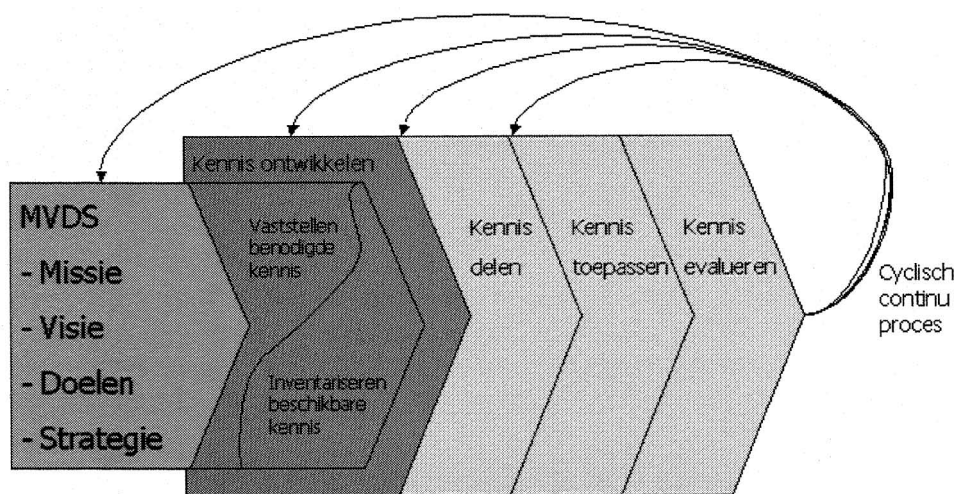


fig. 3.1 Kenniswaardeketen

De kenniswaardeketen bestaat uit een zestal opvolgende processen, elk met een resultaat dat kan worden vastgelegd in een document, een afspraak of een overeenkomst.

De zes opvolgende processen vinden, volgens Weggeman, hun oorsprong bij het vaststellen van de missie, visie, doelen en strategie. Hierbij dient rekening te worden gehouden met het in de missie, visie, doelen en strategie verwerken van een statement over kennis in de organisatie. Vanuit de strategie vloeien namelijk de operationele doelen van de organisatie voort. Bij Telder zijn een visie en doelstellingen vastgelegd in het kwaliteitshandboek. Deze visie en doelstellingen vermelden echter geen expliciete bepalingen over kennis.

Om in kaart te brengen welke kennis benodigd is in de organisatie nemen we de strategie als uitgangspunt. Voor het vaststellen van de te volgen strategie dient namelijk te worden bekeken welke informatie en (technische) vaardigheden de organisatie moet bezitten en tevens welke attitude en ervaring wenselijk is om de strategie te verwezenlijken.

Na inventarisatie welke kennis benodigd is om de strategie te bepalen en welke kennis zich in de organisatie bevindt, is het bekend welke kennis nog vergaard dient te worden.

Eenmaal op de hoogte van de kennis waaraan het de organisatie ontbreekt, is het noodzakelijk te bepalen hoe deze kennis ingewonnen moet worden.

Enquêteresultaten m.b.t. het organiseren van kennis

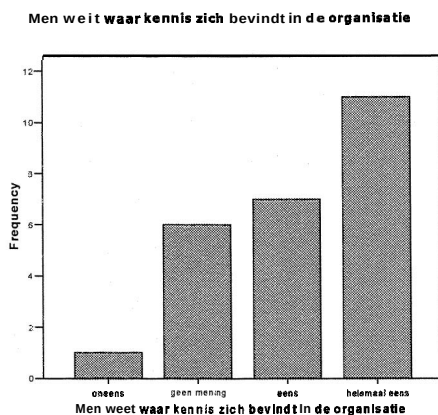
Zoals al eerder vermeld is een groot deel van de medewerkers van Telder (74 procent) het erover eens dat kennis het beste op een centraal netwerk kan worden opgeslagen. Een alternatief volgens een aantal medewerkers zou zijn om bepaalde gegevens op te slaan in archiefmappen of in het eigen hoofd.

Ook het management team vindt dat kennis het best kan worden opgeslagen in een centraal, door iedereen te benaderen, netwerk. In het management team bestaat de indruk dat de snelheid van werken er beter door wordt en dat de in de organisatie aanwezige kennis inzichtelijker wordt.

Een belangrijk deel (48 procent) van de medewerkers vindt dat zij niet of nauwelijks wordt geïnformeerd over al dan niet behaalde doelstellingen van de organisatie. 40 Procent heeft hierover geen mening.

Bij Telder is men zich bewust van de kennis die essentieel is voor het uitoefenen van de functie. Een kleine 90 procent van de ondervraagden geeft aan zich hiervan bewust te zijn.

Onder de medewerkers van Telder leeft de gedachte dat het algemene opleidingsniveau van de medewerkers goed is, dat wil zeggen, dat vinden 9 van de 25 respondenten. 3 Personen zijn het niet met de stelling eens, en welgeteld 13 personen hebben geen mening over de vraag.



Naast het feit dat men op de hoogte is van de kennis die men zelf dient te bezitten, is het voor een organisatie ook belangrijk dat wanneer de medewerker geconfronteerd wordt met een vraag waarop de persoon zelf het antwoord niet weet, dat deze op de hoogte is waar binnen de organisatie de kennis wel te vinden is.

In cijfers weergegeven levert dit voor Telder een positief punt daar 18 van de 25 respondenten op de hoogte zijn waar de meeste kennis over een bepaald product te vinden is binnen de organisatie.

Na het vaststellen van de benodigde kennis en beschikbare kennis weet men precies aan welke kennis het de organisatie nog ontbreekt.

In de enquête was hierover de volgende vraag opgenomen: Aan welke kennis ontbreekt het bij Telder? Om een grote diversiteit aan antwoorden te voorkomen, is de respondenten de mogelijkheid geboden te kiezen uit een aantal keuzemogelijkheden.

Een groot deel van de ondervraagden is van mening dat het de organisatie ontbreekt aan productkennis, ook is men van mening dat de kennis van onze markten en van die van onze klanten te wensen overlaat.

Ontbrekende kennis bij Telder		
	Aantal	Percentage
Productkennis	10	26.3
Kennis van de afzetmarkt	8	21.1
Kennis van eigen organisatie	4	10.5
Kennis van de klanten	3	7.9
Kennis van de markt van onze klanten	11	28.9
Anders	2	5.3
Totaal aantal responsies	38	100,0

In bovenstaande tabel geeft de 100 procent niet het aantal respondenten weer, maar het aantal responsies. De respondenten kregen de mogelijkheid meerdere antwoorden aan te kruisen. Het aantal responsies geeft aan, aan welke kennisgebieden er volgens de medewerkers bij Telder gewerkt moet worden. Bovenstaande tabel gaat over hoe men over kennis in de organisatie denkt in het algemeen.

In de enquête is tevens een vraag opgenomen over hoe men persoonlijk denkt over eigen scholing. Waarin vindt men dat men nog moet worden bijgeschoold? Alle respondenten geven bij deze vraag aan op een bepaald vakgebied kennis te missen voor de uitoefening van hun functie. Door in de vraagstelling op te nemen dat het gaat om kennis die men mist bij de uitoefening van de eigen functie bij Telder, sluiten we uit dat men zou kunnen antwoorden vanuit een persoonlijke interesse. Ook bij deze vraag waren er meerdere antwoorden mogelijk en dit resulteert dan ook in honderd procent die een weergave geeft van het aantal responsies en niet van het aantal respondenten. Gecategoriseerd komt dit neer op de volgende uitkomsten.

Veldnaam	Telling	Percentage	
Hang en sluitwerk	7	11,7	
IJzerwaren	2	3,3	
Bevestigingsmiddelen	5	8,3	= productgroepen afdeling Bouw
Elektrisch Handgereedschap	4	6,7	
Lijmen en kitten	3	5,0	
Persoonlijke beschermingsmiddelen	4	6,7	
Pneumatiek	11	18,3	
Hydraulica	7	11,7	= productgroepen afdeling Industrie
Lasbenodigdheden	6	10,0	
Bedrijfskleding	3	5,0	
Schuur- en slijpmiddelen	5	8,3	
Anders:	3	5,0	
Totale respons	60	100,0	

Er zijn in totaal door **25** respondenten, zestig waarden ingevuld. Gemiddeld kunnen we stellen dat elke medewerker van mening is dat hij van twee à drie productgroepen kennis mist.

Opvallend aan de uitkomst is dat de hoogste scores worden behaald bij productgroepen die vallen onder de afdeling industrie, waarbij pneumatiek, met 18 procent de hoogste score behaald. Anders gezegd geven 11 medewerkers aan dat ze kennis missen op het gebied van pneumatiek. Na pneumatiek zijn de productgroepen hydraulica en lasbenodigdheden de hoogst scorende, met respectievelijk 7 en 6 medewerkers.

Voor de bouwafdeling geldt dat de grootste hiaten in de aanwezige kennis zich bevinden in de productgroepen hang & sluitwerk en in bevestigingsmiddelen. Hang & sluitwerk is één van de specialismen van deze afdeling en derhalve is dit een belangrijke constatering die verder uitdiepen benodigd. Aangezien de afdeling Bouw in de enquête zeer goed is vertegenwoordigd, mag dit als een sterk argument gelden naar het Management van Telder om tot uitdieping van deze resultaten over te gaan.

In de productgroep schuur- en slijpmiddelen die in beide branches industrie en bouw gebruikt worden zijn vijf medewerkers hun inziens onder niveau geschoold.

Wanneer we een kruislingse vergelijking maken tussen de afdelingen en het gebrek aan kennis bij de medewerkers kunnen we dit in een tabel onderbrengen.

Afdelingen	Productgroepen											
	Hang en sluitwerk	IJzerwaren	Bevestigingsmiddelen	Elektrisch Handgereedschap	Lijmen en kitten	Persoonlijke beschermingsmiddelen	Pneumatiek	Hydraulica	Lasbenodigdheden	Bedrijfskleding	Schuur- en slijpmiddelen	Anders
Inkoop							2	2				1
Verkoop Bouw	4	1	2	1	2	2	1	1	1	2	3	
Verkoop Industrie							1		1			
Magazijn	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
Winkel	1		2			1	2	1				1
Reparatie				2			1		2			1
Directie							2	2	1		1	
Totalen	7	2	5	4	3	4	11	7	6	3	5	3

De bovenstaande tabel geeft een weergave van de scholingswensen per afdeling. De waarden zijn ingevuld door de medewerkers van Telder zelf.

Zo zien we bijvoorbeeld dat voor zowel de winkel als het magazijn geldt dat men op velerlei gebied kennis tekort komt. Dit is ook enigszins verklaarbaar daar men in tegenstelling tot de andere afdelingen hier met alle productgroepen te maken krijgt. De klantvraag op deze afdeling is zeer breed, omdat mensen die aan de balie komen, vragen hebben over zowel industrie- als bouwproducten.

Op de afdeling reparatie is het vooral een wens om bijgeschoold te worden op het gebied van lasbenodigdheden. Op deze afdeling heeft slechts één persoon zich gespecialiseerd in het repareren van en adviseren over lasbenodigdheden. Het is dus verklaarbaar dat hierin een scholingsbehoefte aanwezig is. Bij uitval van deze persoon is de afdeling zeer kwetsbaar. Aangezien men op uitzonderingen na meestal elektrisch gereedschap keurt is het goed te weten dat men vindt hierin nog kennis te missen.

Op de afdeling Verkoop Bouw geldt vooral de wens om bijgeschoold te worden op het gebied van hang- en sluitwerk, evenals op het gebied van schuur- en slijpmiddelen. Telder pretendeert op het gebied van hang & sluitwerk zeer sterk in de markt te zijn. De resultaten van de enquête geven aan dat de medewerkers van deze afdeling een andere mening zijn toebedeeld.

De afdeling Inkoop vindt vooral een gebrek aan kennis in de productgroepen pneumatiek en hydraulica. Een eventuele bijscholing in deze productgroep dient ook voor de afdeling Inkoop te gelden.

Enquêteresultaten m.b.t. ontwikkelen van kennis

Volgens de enquête heeft geen van de ondervraagden de afgelopen twee jaar meer dan drie cursussen of opleidingen gevolgd. Het scholingsbeleid van Telder lijkt er voorsnog niet op gericht om aan de hand van cursussen en opleidingen kennis te vergaren.

Van de personen die meewerkten aan de enquête heeft slechts 4 procent (1 medewerker) van de personeelsleden van Telder meer dan 6 producttrainingen gevolgd in 2004 en 2005 samen. Met ongeveer 25.000 producten in meerdere productgroepen zou je verwachten dat het scholingsbeleid van Telder erop gericht is om bij te blijven in productkennis. De uitkomst hoeft overigens niet automatisch te betekenen dat de personeelsleden van Telder niet op de hoogte zijn van productkennis, maar er is gezien de scholingsactiviteiten, geen actief beleid dat hierop gericht is.

Nieuwe productkennis komt op vele manieren de organisatie binnen. Gebaseerd op de enquête zijn de meest benutte kennisbronnen leveranciers en collega's. Daarnaast geven de medewerkers aan dat producttrainingen, vakbladen en beurzen ook een bron van informatie voor veel medewerkers van Telder zijn.

De producttrainingen bij Telder worden zowel intern, als extern gehouden. Een interne training wil zeggen dat een leverancier, een collega, of een mede Probin lid een presentatie of voorlichting geeft op de vestiging van Telder in Kampen. Dit kan een product of productgroep zijn, maar ook een nieuwe in de markt geldende eis o.i.d. Van de zestien medewerkers die een antwoord bij de vraag hebben ingevuld geeft het grootste deel aan, ruim 80 procent, meer baat te hebben bij de externe trainingen dan bij de interne trainingen.

De voorkeur van het management team daarentegen gaat uit naar interne cursussen of trainingen. Op deze manier blijft, volgens het management team, de informatie die wordt gegeven toegespitst op het assortiment van **Telder** en dus 'to the point'. Het wordt dan geen verkoopverhaal van de leverancier.

Het management team van **Telder** geeft in de interviews aan dat er zonder problemen meer geld kan worden vrijgemaakt voor scholing. De reden dat er geen vastgesteld budget is voor opleidingen en cursussen, is dat een budget uitnodigt om op te maken. Men is bang dat het budget aan niet zinvolle scholing wordt opgemaakt. Op dit moment volgen een aantal medewerkers een cursus of opleiding mede in het belang van de onderneming. Men is de mening toebedeeld dat een cursus of opleiding voor de persoon in kwestie, maar ook voor organisatie, een vooruitgang moet zijn. Een eventueel te volgen opleiding moet doelgericht zijn.

3.3 Op welke wijze kan Telder kennis continu beschikbaar maken?

Om kennis continu inzichtelijk te maken dient er een systeem te zijn waarin kennis vastligt. Om een dergelijk systeem te vullen met informatie is het van belang kennis zoveel mogelijk te delen. Medewerkers moeten bereid zijn kennis over te dragen aan een systeem of aan een collega die het systeem vult met informatie.

Enquêteresultaten m.b.t. beschikbaar maken van kennis

Als antwoord op de vragen over het delen van kennis met collega's heeft een groot deel van de medewerkers van **Telder** geen mening. In de vragen 18, 19, 20, 21 heeft 45 procent van de medewerkers 'geen mening' ingevuld. De vraag die opkwam bij de onderzoeker, is of hier een specifieke reden voor is, die van belang is voor het management van **Telder**. Navraag bij een aantal medewerkers wijst uit dat men voorzichtig is met het uiten van zijn mening, in de angst dat dit tegen hen gebruikt zal worden.

32 Procent van de medewerkers vindt dat collega's geen kennis met hen delen. Ruim 50 procent heeft hierover geen mening en slechts drie respondenten, 12 procent, vinden dat collega's hen goed op de hoogte brengen van nieuwe kennis.

Meer dan de helft van de medewerkers vindt dat zij zelf kennis wel voldoende delen met andere collega's. 32 Procent heeft geen mening en 12 procent is van mening dat zij kennis te weinig aan andere collega's doorgeven.

Resultaten van beide bovengenoemde vragen spreken elkaar enigszins tegen, daar men wel vindt dat men zelf kennis deelt, maar dat anderen dit niet met hen doen. Het zou dus kunnen betekenen dat de kennis die men doorgeeft voor de andere partij niet als belangrijk wordt gezien en dus niet als kennis wordt beschouwd. Met anderen woorden de meningen, over wat kennis is, verschillen.

Volgens 56 procent van de medewerkers van **Telder** wordt de overdracht van kennis niet geëvalueerd. Het management van **Telder** voert geen actieve controle uit over de overdracht van kennis in de organisatie.

Uit de enquêteresultaten blijkt dat een substantieel deel van de medewerkers van Telder als uitwisseling van kennis een wekelijkse samenkomst ziet als een goed middel. Afhankelijk van het te kiezen kennismanagementsysteem zou volgens de respondenten het sturen van een e-mail op het moment dat er kennis in het systeem wordt ingevoerd een goed oplossing zijn. Werken in projectteams ziet circa een vijfde van het personeelsbestand als een goede mogelijkheid om kennis optimaal te delen.

Zoals in de vorige paragraaf vermeld, is het van belang dat wanneer men kennis wil delen dat deze ergens ligt opgeslagen. In de enquête is een vraag opgenomen over hoe men op dit moment kennis opslaat. De keuze bestond uit: in het hoofd, in een archiefmap, in computerprogrammatuur, in een persoonlijk naslagwerk of anders. Er waren meerdere antwoorden mogelijk. In totaal zijn er door 25 medewerkers 47 antwoorden gegeven. Gemiddeld betekent dit dat door elke medewerkers twee systemen voor kennisopslag worden gebruikt. De eerste keuzemogelijkheid, het hoofd, is veertien maal aangekruist. Doordat dit opslagmedium niet door anderen benaderbaar is en we op zoek zijn naar methoden die relevant zijn voor het onderzoek, is het belangrijk te kijken naar de andere resultaten.

Wanneer we het aantal responsies verminderen met het aantal keren dat voor 'in het hoofd' is gekozen komen we uit op 33 resultaten. De verdeling van de resultaten over de invullen criteria ligt als volgt. Er is achtereenvolgens ingevuld op de vraag hoe men kennis op dit moment opslaat: 12 maal programma, **10** maal archiefmap, **10** maal persoonlijk naslagwerk, 1 maal anders namelijk: 'niet' (één persoon geeft aan geen kennis op te slaan).

Men is het er niet helemaal over eens in hoeverre kennis op dit moment niet wordt gebruikt en hergebruikt doordat men teveel vasthoudt aan oude routines. Naast een groot deel van de medewerkers die geen mening hebben, is het aantal personen dat het ermee eens is even groot als het aantal personeelsleden dat het niet eens is met de stelling dat oude gewoonten het kennisgebruik beïnvloeden.

Om kennis beschikbaar te stellen moet er een systeem worden geïmplementeerd waarmee het mogelijk wordt gemaakt om continu de beschikking te hebben over de informatie/kennis over bepaalde producten. Samengevat komen de resultaten van de enquête erop neer dat dit systeem minimaal aan de volgende eisen moet voldoen: het moet een systeem zijn waarin men eenvoudig moet kunnen zoeken. Daarnaast moeten de gegevens continu beschikbaar en actueel zijn. Men wil gedetailleerd kunnen zoeken tot op artikelniveau. Het bevatten van de mogelijkheid tot het zoeken op productgroep vindt men geen prioriteit. Ook het opnemen van een rubriek 'Lessons Learned' geeft men geen grote prioriteit. De laatste twee mogelijkheden heeft men elk slechts vijf keer (van de 65 responsies) ingevuld.

In veel organisaties wordt veel waarde gehecht aan een onderdeel 'Lessons Learned'. Men onderkent het belang van het leren van anderen maar ook van eigen fouten. Dit vergt echter wel een cultuur waarin men open staat voor nieuwe dingen en niet bang is om eigen fouten aan het licht te brengen. Dit om er uiteindelijk met het hele team van te leren.

3.4 Hoe is het gebruik van aanwezige kennis te verbeteren?

Naast het inzichtelijk maken van kennis binnen de organisatie is het belangrijk er voor te zorgen dat de kennis beter gebruikt kan worden. Hierbij is het zaak er voor te zorgen dat kennis die wordt opgeslagen, kennis is die ook daadwerkelijk gebruikt kan worden. De documentatiekasten die zich op de afdeling Verkoop bevinden zijn een bron van informatie voor de medewerkers van Telder. Zij omvatten productinformatie die nodig is om vragen van klanten te beantwoorden.

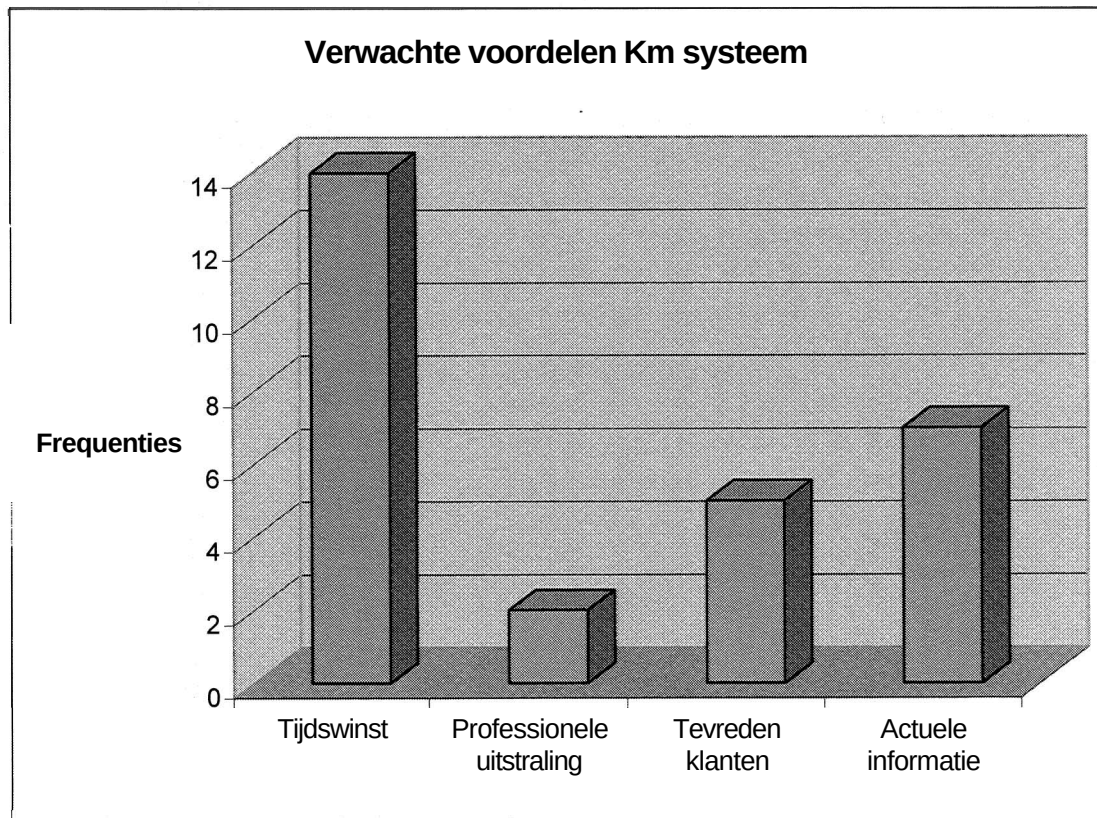
In de documentatie van leveranciers bevindt zich een grote hoeveelheid informatie die niet of nauwelijks gebruikt wordt. Een kennismanagementsysteem is op zichzelf niet veel anders dan een documentatiekast, echter wordt dit systeem gevuld met informatie/kennis die voor de organisatie van belang is. De informatie die geen rol speelt in het assortiment van Telder komt hierin niet terug. Anders dan in de documentatie van leveranciers spitst het KM systeem zich toe op de producten die voor Telder van belang zijn om doelstellingen te behalen. Doordat het (meestal) een digitaal systeem betreft, zijn de mogelijkheden om te zoeken beter aan te brengen.

Om kennis te kunnen gebruiken van medewerkers is men op dit moment afhankelijk van een aantal factoren. Ten eerste moet men weten welke persoon over de kennis van het product beschikt. Ten tweede moet de betreffende collega aanwezig zijn op het moment dat de kennis beschikbaar moet zijn. Ten derde moet de kennis (soms tot in detail) opgeslagen en oproepbaar zijn om gebruikt te kunnen worden.

Enquêteresultaten m.b.t. optimaliseren aanwezige kennis

Volgens de enquête verwacht het grootste deel van de medewerkers van Telder (56 procent) sneller te kunnen werken wanneer men een betere mogelijkheid heeft om kennis van collega's te gebruiken.

'Welke voordelen verwacht je van het opslaan van kennis?'. Deze open vraag was één van de laatste opgenomen vragen in de enquête. De uitkomsten zijn in de uitwerking van de enquête gecategoriseerd opgenomen en dit leverde de volgende uitkomsten met waarderingen in de vorm van frequentie.



Ook het management team ziet heil in een kennismanagementsysteem. De interviews geven aan dat het management verwacht dat er sneller gewerkt kan worden, doordat men minder hoeft te zoeken in documentatiemappen. De vier leden van het management team verwachten verder dat kennis beter kan worden bijgehouden en in de toekomst beter up to date kan worden gehouden.

4 Kennismanagementsystemen

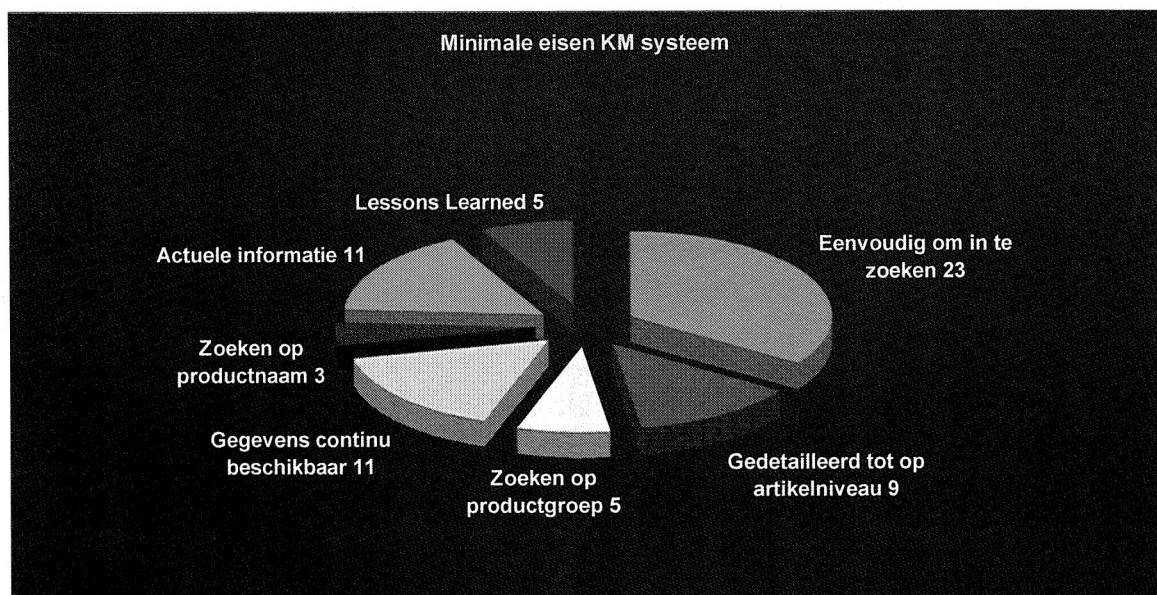
De markt van kennismanagementsystemen is behoorlijk ondoorzichtig. Wanneer we het internet raadplegen naar kennismanagement krijgen we 26300 'hits'.

'Kennismanagementsysteem' levert minder, maar ook nog ruim 300 opbrengsten. Wanneer we beide resultaten nader bekijken blijkt dat het voornamelijk organisaties zijn die zich bezighouden met een compleet traject voor het inventariseren, analyseren en implementeren van kennismanagement in een organisatie. Deze **kennismanagementscans**, zoals ze wel genoemd worden, brengen veel consultants en projectmedewerkers (lees: kosten) met zich mee.

Kennismanagementsystemen, systemen waarin de kennis zelf wordt opgeslagen, zijn daarentegen moeilijker te vinden. De kennismanagementsystemen die te vinden zijn, zijn veelal systemen die volledig op maat zijn geschreven voor een opdrachtgever bijvoorbeeld wanneer deze zich in een zeer specifieke markt of branche bevindt, waardoor men met de 'standaard' systemen niet vooruit kan.

4.1 Het functioneel ontwerp

Alvorens verder te kijken naar systemen voor het opslaan van kennis, is het van belang een functioneel ontwerp te maken voor een dergelijk programma. Het functioneel ontwerp omvat de minimale eisen waaraan het systeem moet voldoen. In de enquête van Telder is een aantal vragen opgenomen waarin naar deze criteria wordt gevraagd. De medewerkers van Telder hebben in de enquête aangegeven dat het systeem minimaal aan een aantal criteria moet voldoen, welke hieronder zijn aangegeven in figuur 4.1.



Figuur 4.1 Minimale eisen KM systeem volgens medewerkers Telder

Naast de door de medewerkers aangedragen minimale eisen aan een KM systeem, is er vanuit de onderzoeker een criterium toegevoegd, waarvan de onderzoeker vindt dat deze mee moet wegen in de keuze van een systeem. Dat is het criterium van autorisatie, dat niets meer is dan de mogelijkheid om rechten aan een document in het KM systeem toe te kennen. Er moet namelijk altijd een mogelijkheid zijn bepaalde informatie 'vast' in het systeem te kunnen zetten, zonder dat medewerkers dit kunnen wijzigen. Tevens moet er een mogelijkheid bestaan bepaalde gebruikers van het systeem toegang tot gedeelte van het systeem te ontfangen.

- **Zoekmachine** - er moet een zoekfunctie zijn opgenomen die eenvoudig te bedienen is. In huidige termen heet dit een zoekmachine. Een zoekmachine is een programma, waarmee in bepaalde gegevens gezocht kan worden naar combinaties van letters en/of cijfers. Dit is te vergelijken met het zoeken van gegevens op het internet, echter dan met als zoekdomein de database die is gepubliceerd op het intranet.
- **Informatie delen en beschikbaar stellen** – volgens het personeelsbestand van Telder moet er een mogelijkheid zijn informatie continu te delen en beschikbaar te stellen. Alleen dan kan het systeem actuele informatie bevatten. Men moet dus vanaf elke computer die aangesloten is op het systeem een mogelijkheid hebben te allen tijde **zelfstandig** informatie, gegevens of kennis in het systeem te plaatsen.
- **Kenniskaarten** – de medewerkers van Telder willen dat producten tot op artikelniveau in het systeem aanwezig zijn. Hiervoor kunnen in het systeem kenniskaarten worden ingebracht. Per artikel kan er een kenniskaart worden ingevoerd. Deze kenniskaarten kunnen op hun beurt weer verbonden worden met andere tabellen in de database. Kenniskaarten kunnen naast gegevens over producten ook gegevens over medewerkers bevatten. Zo kan er op de kenniskaart informatie staan over welke medewerker kennis heeft van het product. Andersom kan er ook per medewerker een kenniskaart worden aangemaakt. Op deze kenniskaart kan in het kort worden vermeld van welke producten de persoon in kwestie veel kennis heeft of welke specifieke projecten hij heeft volbracht. Bij het opnieuw zich voordoen van een dergelijk project kan dan snel de medewerker worden gevonden die het eerder heeft voltooid. Dit voorkomt onnodig het wiel uitvinden. Aangezien men in de enquête heeft aangegeven dat men gewend is te weten wie over welke kennis bezit, is het nuttig dat deze gegevens in het kennismanagementsysteem worden opgenomen.
- **Autorisatie** - om ervoor te zorgen dat bepaalde documenten wel kunnen worden aangepast door een ieder maar sommige ook weer niet, zal er sprake moeten zijn van een bepaalde mate van autorisatie. Er moet binnen het systeem een mogelijkheid zijn gebruikersrechten toe te kennen aan documenten of gegevens e.d.

4.2 Beschikbare systemen

Na het vaststellen van de minimale eisen kan er gekeken worden welke systemen hieraan voldoen. Er zijn veel verschillende systemen, ook wel programma's of applicaties genoemd, die als kennismanagementsysteem zijn te gebruiken. Er is uiteindelijk gekozen om drie applicaties toe te lichten in deze scriptie.

Voorafgaand aan de keuze voor de drie systemen is de onderzoeker op zoek gegaan naar een artikel of rapport waarin verschillende applicaties, welke geschikt zijn als kennismanagementsysteem, werden vergeleken. Een dergelijk document is niet gevonden. Er zijn diverse bronnen geraadpleegd, waaronder het internet, Computable Magazine, Computeridee, evenals ook diverse buitenlandse computermagazines. Daarna zijn diverse vakkundige personen op het gebied van kennismanagement geraadpleegd als Matthieu Weggeman (schrijver van diverse boeken op het gebied van kennismanagement), Pete van der Spoel (schrijver van het lectoraat HBO en kennis), Jorden Hagenbeek (directeur Squarewise). Ook geen van hen wist van het bestaan van een dergelijk document.

De onderzoeker heeft nadien een keuze gemaakt voor drie systemen aan de hand van een aantal criteria: de systemen zijn eenvoudig verkrijgbaar, zelf te onderhouden en voor elk van systemen geldt dat ze al vele malen zijn toegepast, waaronder in groothandelsorganisaties. Pluspunt van de systemen is dat de gebruikers ervan lovend zijn over de mogelijkheden en toepassingen, en vooral de meerwaarde die ze gecreëerd hebben in de organisaties waar ze geïmplementeerd zijn. Deze criteria samen zorgen ervoor dat de systemen voor Telder een solide ondergrond als kennismanagementsysteem.

De systemen zijn: Microsoft Filemaker Pro, Exact E-Synergie en Microsoft SharePoint Portal Server. Deze drie programma's worden veelvuldig gebruikt om kennis op te slaan. In de volgende paragrafen zijn de drie systemen nader toegelicht, elk met hun specificaties. Aan het einde van de paragrafen wordt in een matrix toegelicht in hoeverre elk van de systemen voldoet aan het functioneel ontwerp.

Door de regel zijn kennismanagementsystemen, systemen die er voor zijn gemaakt veel gegevens op te slaan. Zo kunnen de meeste systemen vele verschillende soorten gegevens en documenten in één database opslaan. Deze documenten zijn, ondanks dat ze verschillende programma's gebruiken, door het programma te koppelen door middel van koppelingen en zoekvelden.

De onderstaande alinea's geven een omschrijving van de verschillende applicaties. Te beginnen met algemene informatie en vervolgens met technische specificaties en kosten. Daarna zijn de drie systemen in een matrix vergeleken aan de hand van het functioneel ontwerp. De technische modificaties aan de hardware die zouden moeten plaatsvinden bij implementatie van een kennismanagementsysteem zijn buiten beschouwing gelaten, temeer daar deze voor elk van de systemen vergelijkbaar zullen zijn doordat de huidige software is gebaseerd op Unix en de eventueel te implementeren systemen zijn gebaseerd op Windows Server 2003. De eventuele kosten die dit met zich meebrengt zullen dan ook vergelijkbaar zijn.

Microsoft Filemaker Pro – Algemeen

Filemaker Pro (Filemaker) is een database. Een database is een programma dat informatie in tabellen bewaart. Met Filemaker kunnen meerdere documenten worden geïmporteerd. Deze tabellen kunnen aan elkaar worden gekoppeld door middel van relaties, die op verschillende manieren te leggen zijn. Als informatie wordt gekoppeld kan er, wanneer in een zoekscherm wordt gezocht, informatie over hetzelfde onderwerp op verschillende plaatsen worden gevonden. Het uiterlijk van Filemaker is soortgelijk aan het programma Access van Microsoft Office. Het bestaat uit een Windows dialoogvenster met invulvelden.

Microsoft Filemaker Pro - Specificaties

- Diverse documenten met een verschillende bestandsopmaak kunnen direct worden geïmporteerd. Hierbij kan gedacht worden aan onder andere: Excel bestanden, MS Access gegevens, digitale foto's, video's en muziek, Adobe Acrobat (PDF) bestanden en Microsoft Office bestanden,
- Een mogelijkheid voor het opnemen van verwijzingen naar documenten,
- Een zoekmodus is opgenomen die in alle tabellen kan zoeken,
- Men kan schermen, rapporten en etiketten en dergelijke invoeren, waarbij op eenvoudige wijze de bestandsopmaak kan worden gewijzigd,
- Informatie kan eenvoudig via het internet worden gedeeld door ingebouwde programmatuur op het gebied van 'Web Publishing',
- Beveiliging van documenten gebeurt door het toekennen van rechten aan tabellen. Met gebruikersnamen en wachtwoorden kan toegang worden verleend.
- Het programma communiceert met andere programma's door XML, ODBC en JDBC programmeertalen

Microsoft Filemaker Pro - Kosten

Aanschafkosten

De kosten voor het software programma Microsoft Filemaker Pro 7 zijn redelijk beperkt te noemen. Wanneer wordt overgegaan tot de aanschaf van vijf licenties voor oneindig gebruik zijn de kosten E 1.499,=. Om een implementatie goed mogelijk te maken op het intranet is het van belang om de programma's Filemaker Server en Filemaker Developer tevens aan te schaffen. Kosten van beide programma's bedragen resp. E 999,= en E 549,=. De totale kosten voor de programmatuur bedragen hiermee E 3.047,=.

Beheerkosten

Het onderhoud van Filemaker kan grotendeels zelf worden gedaan en indien men niet voldoende kennis heeft kan men op het kennisportaal van Filemaker op het internet vragen stellen aan andere gebruikers e.d. Voor de kennis die ontbreekt, kan men zich wenden tot de Microsoft Helpdesk voor Filemaker, waarvan men de diensten met de gebruikerslicentie kan combineren. Het eerste jaar zijn het onderhoud en de upgrades inclusief. Na het eerste jaar moet men dan per licentie betalen. Er kan ook gekozen worden om de onderhoudskosten ineens te voldoen voor de gehele levensduur van het programma. Deze eenmalige uitgave kost E 65,= per licentie. Bij 5 gebruikers à E 65,= komt dit op een totaalbedrag van E 325,=.

Exact E-synergie – Algemeen

E-synergie is een database op basis van een 'portal'. Een portal houdt niets anders in dan dat de database waarin gegevens zijn opgenomen voor de gebruiker wordt weergegeven als een internet pagina. Voor de gebruiker zijn de koppeling min of meer onzichtbaar gelegd, achter de opbouw van de internetpagina. Elke gebruiker kan zijn eigen internetsite maken, met koppelingen naar voor de hem belangrijke gegevens. (tabellen in de database)

Exact E-Synergie - Specificaties

- Behandelen en importeren van de volgende bestandformaten:
 - o Autocad DWF, Audio, Adobe PDF, Excel, Flash, Gif, HTML, JPG, Lotus, PNG, PowerPoint, SGML, Video, Visio, Word, WordPerfect, XML,
- Documenten vervaardigen, beheren en opslaan in de database,
- Instant Messaging. Instant Messaging lijkt op chatten. Wanneer een medewerker van een klant een vraag krijgt die hij niet zelf kan beantwoorden, dan kan hij bij Instant Messaging direct zien wie er online is, de vraag doorspelen en zo de klant zeer snel en effectief antwoord geven op de vraag. Een bijkomend voordeel van instant messaging is bijvoorbeeld dat de werkplek veel rustiger wordt, immers niet iedereen luistert mee en bemoeit zich met een vraag of opmerking die niet voor de persoon bedoeld is. Bovendien wordt de reactiesnelheid van de organisatie groter en de drempel voor medewerkers om met elkaar te communiceren wordt kleiner (geen ruis meer),
- Het is mogelijk om met andere personen informatie uit te wisselen via een discussieplatform of prikbord,
- Via het internet kunnen eenvoudige verbindingen worden gelegd met medewerkers, klanten en leveranciers,
- Per gebruiker kunnen internetsites opgezet en onderhouden worden, zonder hierbij te hoeven programmeren. Verschillende doelgroepen binnen één organisatie kunnen zo hun eigen site hebben en beheren,
- Bestanden die worden gemaakt kunnen worden opgeslagen in de database. Hierbij valt te denken aan: brieven en mailings, Power Point presentaties, rapporten en analyses, mededelingen en aankondigingen, contracten en voorwaarden, brochures, gescande documenten, productinformatie, handleidingen, animaties, film en geluidsfragmenten,
- Afhankelijk van het beveiligingsniveau dat men aan een document toekent is dit al dan niet beschikbaar voor elke gewenste doelgroep. Zo kan veilig informatie worden gedeeld, zowel binnen als buiten de eigen organisatie.

Exact E-Synergie - Kosten

Aanschaffkosten

Met E-Synergie krijgt de organisatie meer functionaliteit dan strikt noodzakelijk is voor een kennismanagementsysteem. Feitelijk wordt er bij aanschaf van E-Synergie een deel software bijgeleverd dat geen directe bijdrage levert aan de opslag en benadering van kennis in de organisatie. Het biedt echter wel toekomstgerichtheid aan de organisatie. E-Synergie kost per gebruikerslicentie € 950,=. Wanneer we uitgaan van 5 gebruikers is het totale aanschafbedrag € 4.750,=.

Beheerkosten

Voor 190 Euro per gebruiker per jaar kan men rekenen op upgrades en volledige ondersteuning vanuit de Exact helpdesk. Op jaarbasis komt dit neer op € 190,= maal vijf gebruikers levert een bedrag van € 950,=.

Microsoft SharePoint Portal Server – Algemeen

Microsoft SharePoint Server (SharePoint) is een webbased programma. Dit houdt in het kort in, dat het programma is gebaseerd op de toegevoegde waarde van intern en extern gepubliceerde websites als kennisdatabank.

De kennisdatabank wordt net als bij bovengenoemde producten in tabellen ondergebracht, echter is het raadplegen, beheren, wijzigen en toevoegen van informatie gebaseerd op het invullen van gegevens via een in- of externe website.

Een groot voordeel van dit systeem ligt in het feit dat voor elke afdeling een eigen website of 'Portal' kan worden gemaakt. Iedere gebruiker raadpleegt als het ware een website waarin de voor hem relevante informatie is opgenomen. Dit is zeer gebruiksvriendelijk.

Microsoft SharePoint Portal Server – Specificaties

- Instant Messaging (zie omschrijving bij E-Synergie voor werking),
- SharePoint bestaat uit twee hoofdonderdelen:
 - o Werkruimte (Workspace) is een verzameling van mappen, management tools, categorieën en indexen die logisch bij elkaar horen binnen de bedrijfsprocessen. Dit kunnen werkruimtes zijn binnen het bedrijf, voor een afdeling of voor klanten. De Workspaces horen weer bij elkaar in een Portal, of zijn aan elkaar verbonden zonder dat dit bij de gebruikers bekend is. Gebruikers hebben de mogelijkheid documenten aan te maken, bekijken of te bewerken. Documenten worden hierbij benaderd door de Windows Explorer, Internet Explorer of door Office XP applicaties,
 - o Dashboard – de dashboard pagina in SharePoint maakt gebruik van Digital Dashboard technologie om informatie te organiseren en te publiceren. Het komt er in het kort op neer dat binnen de Office Programma's van Microsoft een nieuw menu verschijnt waarop extra functies te vinden zijn, die weer in verbinding staan met SharePoint,

- SharePoint maakt het zoeken naar informatie eenvoudiger, waar de informatie zich ook bevindt, middels het aanbieden van een aantal opties: meerdere informatiebronnen tegelijkertijd doorzoeken, documenten zoeken op inhoud of op eigenschappen, surfen op categorieën om zo informatie op basis van een onderwerp te vinden, categorie assistent die het eenvoudiger maakt categorieën aan een document toe te wijzen,
- Documenten en informatiestromen worden op de volgende wijze beheert:
 - o Versie beheer; om gearcheverde versies te behouden ter referentie en herstel,
 - o Check-in en Check-out; zodat er slechts één persoon aan een document tegelijk kan werken,
 - o Document Profielen; zodat er gemakkelijker gezocht kan worden naar documenten en de juiste informatie sneller geïdentificeerd kan worden,
 - o Gecontroleerde Document Toegang, gebaseerd op rollen zoals auteur, coördinator en lezer,
 - o Automatische Routing van documenten voor belanghebbenden om ervoor te zorgen dat documenten grondig kunnen worden gecontroleerd voordat ze gepubliceerd worden,
 - o Web Discussies, samenwerkingsopties die via Microsoft Internet Explorer of Microsoft Office toegankelijk zijn om meerdere mensen de mogelijkheid te geven te participeren in discussies,
 - o SharePoint heeft een aantal toegevoegde functionaliteiten die het gebruik en de integratie in bestaande systemen (Microsoft systemen) vergroot.

Microsoft SharePoint Portal Server – Kosten

Aanschafkosten

De aanschafkosten bedragen voor SharePoint op basis van 5 licenties omstreeks € 7.330,=. In deze kosten zijn de toekomstige upgrades en helpdesk inbegrepen.

Beheerkosten

Er zijn geen verdere kosten noodzakelijk na de invoering van SharePoint. De kosten voor het beheer van SharePoint zullen gering blijven, daar men bij de aanschaf recht koopt op onbeperkt helpdesk gebruik. Op het internet is bovendien een portaal opgenomen waarin gebruikers elkaar kunnen ontmoeten. Hier wordt door veel gebruikers gebruik van gemaakt.

4.3 Vergelijking kennismanagementsystemen

In onderstaande matrix is opgenomen in hoeverre de behandelde systemen voldoen aan het functioneel ontwerp. In de bijlagen is een document opgenomen waarin de applicaties worden gespiegeld aan het functioneel ontwerp. De onderstaande matrix is hiervan een verkorte uitgave.

Er zijn een drietal extra criteria opgenomen, gebruiksvriendelijkheid, toekomstgerichtheid en extra functionaliteiten, die vanzelfsprekend moeten meewegen bij de productvergelijking.

Vergelijking Kennismanagement Applicaties			
Functioneel ontwerp	Applicatie		
	Filemaker Pro	E-Synergie	SharePoint Portal Server
Zoekmachine	++	++++	++++
Informatie delen en beschikbaar stellen	+++	++++	++++
Autorisatie	+++	+++	+++
Kenniskaarten	+++	++++	++++
Gebruiksvriendelijkheid	+++	+++++	++++
Aanschafkosten	+++++	+++	+
Jaarlijkse kosten	++++	++	+++++
Extra functionaliteiten	+	+++++	++++
Toekomstgerichtheid	++	+++++	++++
Totaal gemiddelde per applicatie	+++	++++	++++

Figuur 4.2 Matrix vergelijking kennismanagementsystemen a.d.h.v. functioneel ontwerp

De bovenstaande matrix levert ons het beeld dat de prijs van het systeem in verhouding staat tot de functionaliteit die men er voor krijgt. Filemaker is het minst uitgebreide systeem van de drie en deze brengt ook de minste kosten met zich mee. Daar waar E-Synergie en SharePoint meer te bieden hebben, is ook de prijs van deze systemen hoger. Het is moeilijk de systemen enkel aan de hand van de specificaties en kosten te vergelijken. Beter is het ook te kijken naar welke mogelijkheden de programma's bieden voor Telder.

4.4 Conclusie kennismanagementsystemen

In elk van de systemen kan kennis worden opgeslagen. Wanneer het puur gaat om kennisopslag en kennis delen in de organisatie van **Telder**, dan is Filemaker de beste keuze. Filemaker is namelijk het voordeligste systeem van de drie. Kijken we echter naar de toekomstgerichtheid van een systeem, dan bieden E-Synergie en **SharePoint** meer mogelijkheden. Deze programma's zijn gebaseerd op de nieuwste technieken, daar waar Filemaker is gebaseerd op verouderde technieken.

Een belangrijk punt, dat zich eerst gedurende de laatste weken van het onderzoek bij **Telder** aandiende, is de wens om klanten online te laten bestellen. Het assortiment van **Telder** leent zich er uitstekend voor om klanten via het internet te laten bestellen, de producten liggen voor een groot deel op voorraad. Op dit moment moet de klant zijn bestellingen doen via fax, telefoon of e-mail. Hierbij kan de klant het product niet zien. Een online catalogus met bestelmogelijkheid is dan ook één van de wensen van **Telder**.

Zowel E-Synergie als ook **SharePoint** bieden de mogelijkheid om een koppeling te maken met andere systemen en met het internet. Wanneer een koppeling is gelegd met het orderprogramma USAT, kan op relatief eenvoudige wijze een portaal worden ingericht waarin klanten kunnen inloggen en online producten kunnen bestellen. Met de autorisatiefuncties die in beide programma's zijn opgenomen, kunnen klanten alleen toegang krijgen tot het voor hen gerechtigde gedeelte van het portaal.

Ten opzichte van Filemaker bieden **SharePoint** en E-Synergie zeker voordelen, het vergelijken van de programma's onderling is echter lastiger. Beide systemen lijken in grote lijnen op elkaar. De verschillen zitten voornamelijk in de manier hoe het systeem wordt aangeleverd en in het feit dat **SharePoint** in de basis een database programma is en E-Synergie meer dan alleen dat.

E-Synergie is al voor een groot deel gevuld. Dat wil zeggen, E-Synergie moet vanzelfsprekend op basis van kennis nog gevuld worden, maar de hoofdstructuren zijn al in het systeem aangebracht. Dit levert als voordeel dat er zeer snel met het programma begonnen kan worden. Vrijwel direct kan kennis worden ingevoerd. **SharePoint** daarentegen is niet gevuld en er zijn nog geen hoofdstructuren vastgelegd, maar alleen de softwarematige structuren. Verder moet het programma nog volledig worden ingericht en gevuld. Bovendien is het programma relatief duur in aanschaf.

E-Synergie is meer dan een kennismanagementsysteem biedt vele mogelijkheden, waaronder agendabeheer voor alle medewerkers, vanuit huis of **onderweg** inloggen (bezoekrapporten indienen), digitaal archief bijhouden, contracten vastleggen, taakbeheer met acties, bijhouden vrije dagen, ziekteverzuim en veel meer.

De conclusie m.b.t. de aanschaf van een kennismanagementsysteem luidt dan ook als volgt:

Voor een relatief goedkope, eenvoudige oplossing die toch kan voldoen als kennismanagementsysteem is de beste keuze Filemaker.

Voor een oplossing waarmee men klaar is voor de toekomst is E-Synergie de beste keuze.

5 Conclusies

In dit hoofdstuk treft u de conclusies aan die we kunnen vaststellen aan de hand van het gedane onderzoek. De conclusies zijn een resultaat van het intern gedane onderzoek onder de medewerkers van **Telder**, evenals de interviews gehouden onder de leden van management team. De volgorde die is aangehouden is de volgorde waarin het onderzoek is beschreven, vanuit de beleidsvraag en de deelvragen.

De door **Telder** geformuleerde probleemstelling was als volgt geformuleerd:

'Het management van **Probin Telder Kampen** heeft onvoldoende inzicht in de aanwezigheid (kwantitatief, kwalitatief en locatie) van productkennis in de organisatie. De kennis is vooral verankerd bij personen en niet binnen de organisatie waardoor de kennis niet continu voor iedereen toegankelijk is. Dit maakt de organisatie kwetsbaar en brengt de continuïteit van het bedrijf in gevaar.'

Wat is de huidige stand van zaken bij Telder, aangaande kennismanagement?

Er worden binnen **Telder** geen gegevens op gestructureerde wijze opgeslagen. Een groot deel van de medewerkers slaat kennis alleen in het hoofd op. Enkeligen hebben een persoonlijk naslagwerk of gebruiken een alleen door henzelf te benaderen computerprogramma. Het personeel van **Telder** heeft geen uitgesproken mening of het hergebruik van kennis beter wordt met een kennismanagementsysteem.

Hoe kan Telder kennis systematisch organiseren?

Het opleidingsniveau van de medewerkers wordt over het algemeen goed gevonden door de medewerkers zelf. Men is zich bewust van de kennis die benodigd is om de eigen functie in het bedrijf te kunnen uitoefenen en men weet bij welke personen kennis over bepaalde producten te vinden is. Nieuwe productkennis komt het meest via leveranciers en collega's bij medewerkers.

Een groot deel van de ondervraagden is van mening dat het de organisatie ontbreekt aan productkennis, kennis van onze markten en van die van de klanten van **Telder**. Gemiddeld geeft elke medewerker aan in twee a drie productgroepen kennis te missen echter geen van de ondervraagden heeft de afgelopen twee jaar meer dan drie cursussen of opleidingen gevolgd. Bovendien heeft slechts 1 medewerker meer dan 6 producttrainingen gevolgd in 2004 en 2005 samen. Het management team van **Telder** geeft aan dat er geen vastgesteld budget is voor scholing, maar dat scholing naar behoefte plaatsvindt, zolang dit voordeel voor de organisatie oplevert.

De producttrainingen bij **Telder** worden zowel intern, als extern gehouden. Van de zestien medewerkers die een antwoord bij de vraag hebben ingevuld geeft het grootste deel aan, ruim 80 procent, meer baat te hebben bij de externe trainingen dan bij de interne trainingen. Het management team geeft daarentegen aan dat men meer ziet in interne trainingen, vanwege de gerichtheid op de eigen organisatie. Een externe training is vaak meer een presentatie van het bedrijf, dan een producttraining. Bovendien bestaat het gevaar dat een externe producttraining als een dagje uit wordt gezien.

Een substantieel deel van de medewerkers is het erover eens dat kennis het beste op een centraal netwerk kan worden opgeslagen. De leden van het management team zijn het hiermee eens.

Medewerkers geven aan in de enquête dat zij slecht worden geïnformeerd door het management over de doelstellingen van de organisatie.

Op welke wijze kan Telder kennis continu beschikbaar maken?

Een groot deel van de medewerkers van Telder geeft op de vragen die gaan over delen van kennis 'geen mening' als antwoord, daar men geleerd heeft voorzichtig te zijn met het naar voren brengen van hun mening. Men is bang voor de eventuele consequenties.

Naast het deel van de medewerkers dat geen mening heeft ingevuld, geeft van de overgebleven respondenten de meerderheid aan dat ze vinden dat collega's geen tot weinig kennis met hen delen. Tegenstrijdig hieraan is dat meer dan de helft van de medewerkers zelf wel vindt voldoende kennis met collega's te delen.

Op de vraag welke methoden zouden kunnen dienen voor kennisoverdracht tussen medewerkers ziet een aanzienlijk deel van de respondenten een wekelijks samenkomst als een goede methode hiervoor. Elkaar op de hoogte stellen van nieuw ingebracht kennis in de vorm van een e-mail zou ook een goede optie zijn, evenals het werken in projectteams.

Een ruime meerderheid van de medewerkers van Telder geeft aan dat Telder over de overdracht van kennis tussen de diverse afdelingen te weinig evalueert.

De meeste kennis bij Telder wordt op dit moment in de hoofden van medewerkers opgeslagen. Slechts enkele medewerkers gebruiken een computerprogramma, archiefmap of persoonlijk naslagwerk om kennis op te slaan.

Over de invloed van de cultuur in de organisatie op het kennis(her)gebruik heeft men geen mening.

Het personeelsbestand van Telder heeft in de enquête een aantal criteria aangegeven dat minimaal in een kennismanagementsysteem aanwezig moet zijn. Deze zijn in volgorde van belangrijkheid: eenvoudig kunnen zoeken tot op artikelniveau, actuele en continu beschikbare gegevens.

Hoe is het gebruik van aanwezige kennis te verbeteren?

Volgens de enquête verwacht het grootste deel van de medewerkers van Telder (56 procent) sneller te kunnen werken wanneer men een betere mogelijkheid heeft om kennis van collega's te gebruiken.

Gelijk de leden van het management team zien ook de medewerkers van Telder voordelen van het kennismanagementsysteem op het gebied van: tijdswinst, professionele uitstraling, tevreden klanten en actuele informatie.

6 Aanbevelingen

Aan de hand van in het onderzoek gedane bevindingen, welke samengevat te vinden zijn in hoofdstuk 5, treft u hierbij de aanbevelingen aan voor het management van Telder.

Wanneer de aanbevelingen puntsgewijs worden ontleed en uitgeschreven vormen deze een plan van aanpak voor de implementatie van kennismanagement bij Telder.

Vanuit de strategische doelstellingen dient een plan te worden opgesteld over de kennis die nodig is om deze doelstellingen te **verwezenlijken**. Wanneer de benodigde kennis inzichtelijk is gemaakt, kunnen de algemene doelstellingen worden vertaald in kennisdoelstellingen. Met deze kennisdoelstellingen kan per afdeling worden geschat in welke kennisgebieden men nog dient te worden bijgeschoold om het gewenste niveau te bereiken. Hierbij is het niet alleen van belang om de focus te leggen bij producten, maar ook bij de kennis op het gebied van klanten en hun markten.

Vanuit de wetenschap welke medewerkers welke kennis moeten vergaren kan per medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan worden opgesteld. Hierin kunnen vaardigheden en competenties worden opgenomen, die zowel de medewerker als de organisatie in staat stellen kennis van de medewerker en hiermee van de organisatie meetbaar te maken en vervolgens in kaart te brengen.

De bijscholing van medewerkers dient bij voorkeur intern te geschieden, daar de scholing dan beter is toegespitst op het assortiment van Telder. Hierbij is het van uiterst belang dat voorafgaand aan de scholing een duidelijk omlind doel is aangegeven aan zowel de gedoeerde als de docent. Dit geldt uiteraard ook wanneer scholing wel extern plaatsvindt. Het management moet meer inzicht verkrijgen in het 'lesmateriaal', door voorafgaand aan de training het lesmateriaal in te zien.

Om kennisdeling en hergebruik van kennis te bevorderen in het bedrijf is het belangrijk de verantwoordelijkheid hiervoor bij de medewerkers weg te halen. Door implementatie van een kennismanagementsysteem kan er systematisch worden bijgehouden in hoeverre medewerkers kennis delen en hergebruiken. Het management kan er structureel op toezien dat het systeem gevuld wordt. Medewerkers kunnen op hun omgang met kennis worden aangesproken, maar er ook voor worden beloond.

Het is noodzakelijk voor het management om procedures op te stellen waarin staat beschreven hoe men met kennis moet omgaan in de organisatie. Er zijn verschillende manieren hoe kennis bij Telder binnenkomt. De kennis vanuit elk van deze informatiebronnen moet via **afzonderlijke** procedures de organisatie in geleid worden.

Om kennisdeling in de organisatie verder te promoten is het een goede mogelijkheid om kennissessies te houden. Deze kennissessies zijn niets anders dan een korte bijeenkomst waarbij elke medewerker nieuwe kennis die hij is tegengekomen, gedurende een bepaalde tijdperiode, meedeelt en toelicht aan de collega's van de afdeling.

Om betrokkenheid van de medewerkers bij de implementatie van kennismanagement en dus bij de onderneming te creëren is het van belang de medewerkers regelmatig op de hoogte te stellen van plannen en activiteiten die worden ontplooid. Door de medewerker het gevoel te geven dat zijn stem telt, wordt de betrokkenheid vergroot.

7 Literatuurlijst

M. Weggeman; *Kennismanagement: de praktijk*

J. Bertrams; *De kennisdelende organisatie: kunst en praktijk van het hergebruik van kennis*

Drs. R. van der Spek en Dr. A. Spijkervet; *Kennismanagement: intelligent omgaan met kennis*

D. Sleebos; *Kwaliteitshandboek Telder*

C.G. Bakker; *Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*

D. Keuning; *Grondslagen van het management*

www.vandale.nl

www.microsoft.nl

Microsoft SharePoint Portal Server

www.exact.nl

E-Synergie en E-Documents

www.k-m-g.nl

Kennis Management Groep; organisatie gespecialiseerd in kennismanagementscan

Note:

Naast bovengenoemde locaties van informatie, zijn diverse internetadressen en vakliteratuur geraadpleegd op het gebied van kennismanagement, kennismanagement applicaties, onderzoeksmethoden en statistische programma's voor de verwerking van gegevens. Het gaat te ver deze allemaal te benoemen.

ENQUETE

KENNISMANAGEMENT

BIJ PROBIN TELDER KAMPEN / LELYSTAD



29 APRIL 2005

BIJLAGE 1A

OPDRACHTGEVER:
PROBIN TELDER KAMPEN/LELYSTAD

ENQUÊTEUR:
HENK WONING

Enquête kennismanagement Probin Telders Kampen

Voor je ligt de enquête voor mijn afstudeeropdracht voor de studie Technische Bedrijfskunde aan de Hogeschool van Utrecht (HTS.) Om deze opleiding te kunnen afronden dien ik een afstudeerscriptie te schrijven. Deze afstudeerscriptie gaat bij voorkeur over een onderwerp dat bij ons in het bedrijf speelt. Na enig overleg met het Management Team zijn we gezamenlijk tot een onderwerp gekomen dat aandacht vraagt in onze organisatie:

Kennis!!

En dan met name hoe we kennis continu beschikbaar kunnen maken en kunnen vasthouden in de organisatie.

In het verleden hebben we als Probin Telders meegemaakt dat wanneer een medewerker het bedrijf verliet, er een bepaalde hoeveelheid kennis met deze persoon vertrok. Wanneer een collega die gespecialiseerd is in een bepaald vakgebied tijdelijk afwezig is, dan is ook de kennis over dit vakgebied (tijdelijk) niet in het bedrijf.

Om te voorkomen dat kennis tijdelijk of permanent de organisatie verlaat is het waarschijnlijk in de toekomst noodzakelijk om kennis over producten op te slaan, zodat deze later weer bruikbaar is. Het spreekt voor zich dat het belangrijk is voor een bedrijf om te allen tijde over vak kennis te kunnen beschikken om de voortgang van verkoop en inkoop niet te doen stagneren.

Teneinde de criteria te formuleren waaraan een kennismanagement systeem, een systeem om kennis op te slaan, moet voldoen, is het belangrijk om te weten hoe wij als medewerkers van Probin Telders denken over zo'n systeem. Waaraan zou een dergelijk systeem volgens ons moeten voldoen? Hoe werken we nu met kennis? Misschien heeft een van ons al eens met een dergelijk systeem gewerkt?

Op deze vragen en meer hoop ik aan het einde van mijn onderzoek antwoord te hebben zodat we een weloverwogen keuze kunnen maken welke weg vanaf hier in te slaan m.b.t. kennis bij Probin Telders.

Hierbij dus de vraag of je deze enquête wilt invullen, natuurlijk zo eerlijk mogelijk. Voor vragen en/of opmerkingen sta ik natuurlijk altijd open. Voor een snelle verwerking ontvang ik de enquête graag **uiterlijk dinsdag 3 mei** aan het einde van de dag in mijn postvakje of retourneer hem aan je leidinggevende.

Alvast bedankt voor de medewerking en succes met invullen!!

Henk Woning

Uitleg

Wanneer er meer dan één antwoord bij een vraag verwacht wordt, dan staat dit duidelijk aangegeven. Er staat dan bijvoorbeeld 'meerder antwoorden mogelijk'. Staat er niets bij de vraag vermeld, dan wordt één antwoord verwacht.

Kies bij de vragen met keuzemogelijkheid als hieronder, hetgeen dat het dichtst bij je ligt.

Helemaal oneens	O	O	O	O	O	Helemaal eens
-----------------	---	---	---	---	---	---------------

Enquête

1. Wat is je leeftijd?

..... Jaar

2. Voor welke afdeling ben je werkzaam?

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| Inkoop | ☐ |
| Verkoop Bouw | ☐ |
| Verkoop Industrie | ☐ |
| Magazijn | ☐ |
| Winkel | ☐ |
| Reparatie / Verhuur | ☐ |
| Anders nl.: | |

3. Hoeveel jaar werk je bij Telder?

..... Jaar

4. Wat is je hoogst genoten opleiding?

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| LBO Technisch | ☐ |
| LBO Economisch | ☐ |
| MAVO | ☐ |
| HAVO | ☐ |
| VWO | ☐ |
| MBO Technisch | ☐ |
| MBO Economisch | ☐ |
| HBO Technisch | ☐ |
| HBO Economisch | ☐ |
| Universitair Technisch | ☐ |
| Universitair Economisch | ☐ |

5. Hoeveel cursussen of opleidingen (meerdere dagen of weken) heb je in totaal gevolgd in **2004** en **2005**?
- 0 - 3 ☐
- 4 - 6 ☐
- 6 - 10 ☐
- 10 of meer ☐
6. Hoeveel producttrainingen (enkele uren of één dag) heb je in totaal gevolgd in **2004** en **2005**?
- 0 - 3 ☐
- 4 - 6 ☐
- 6 - 10 ☐
- 10 of meer ☐
7. Het management laat regelmatig weten in hoeverre er aan de doelstellingen is voldaan.
- Helemaal oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Helemaal eens
8. Ik ben op de hoogte van de taakomschrijving die voor mijn functie is omschreven in het kwaliteitshandboek van **Telder**.
- Helemaal oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Helemaal eens
9. Ik weet welke kennis van essentieel belang is voor mijn eigen functie bij **Telder**.
- Helemaal oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Helemaal eens
10. Medewerkers van **Telder** zijn in hun vakgebied goed opgeleid.
- Helemaal oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Helemaal eens
11. Voor het uitoefenen van mijn functie mis ik kennis op het gebied van: (meerdere **antwoorden** mogelijk):
- Hang en Sluitwerk ☐
- IJzerwaren ☐
- Bevestigingstechniek ☐
- Elektrisch handgereedschap ☐
- Lijmen en kitten ☐
- Persoonlijke beschermingsmiddelen ☐
- Pneumatiek ☐
- Hydraulica ☐
- Lasbenodigdheden ☐
- Bedrijfskleding ☐
- Schuur- en slijpmiddelen ☐
- Anders namelijk:

12. Heb je het meeste profijt van een interne of een externe producttraining?

Intern	☐
Extern	☐

13. Als een vraag van een klant binnenkomt, dan weet ik waar in de organisatie de meeste kennis aanwezig is om de vraag te beantwoorden.

Helemaal oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal eens
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------

14. Heb je wel eens een kennismanagement systeem gebruikt?

Ja	☐
Nee	☐

15. Er wordt voortdurend geïnvesteerd in scholing om de kennis van medewerkers up to date te houden.

Helemaal oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal eens
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------

16. Nieuwe productkennis ontvang ik meestal van: (meerdere antwoorden mogelijk)

Beurzen	☐
Leveranciers	☐
Trainingen / cursussen	☐
Collega's	☐
Internet	☐
Vakbladen	☐
Anders namelijk:	

17. De cursussen die ik heb gevolgd hebben mijn prestaties (functioneren) bij **Telder** verbeterd.

Helemaal oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal eens
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------

18. Mijn collega's brengen mij altijd op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen in de branche.

Helemaal oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal eens
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------

19. Wanneer ik nuttige informatie heb gekregen deel ik dit zo snel mogelijk met mijn collega's.

Helemaal oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal eens
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------

20. Ik krijg regelmatig nieuwe kennis van collega's van eigen en ook van andere afdelingen.

Helemaal oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal eens
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------

21. De overdracht van kennis tussen afdelingen en medewerkers wordt regelmatig geëvalueerd.
 Helemaal oneens 0 0 0 0 0 Helemaal eens
22. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat kennis optimaal gedeeld wordt?
 Werken in projectteams 0
 Wekelijkse samenkomst (bv een uur) voor kennisuitwisseling 0
 Een berichtje op de PC, wanneer kennis wordt ingevoerd 0
 Na het volgen van een cursus een presentatie verzorgen over het onderwerp 0
 Anders nl.:
23. Voor de uitvoering van ons werk beschikken wij over voldoende ICT middelen.
 Helemaal oneens 0 0 0 0 0 Helemaal eens
24. Om kennis op te slaan gebruik ik regelmatig: (meerdere antwoorden mogelijk)
 Computerprogramma's 0
 Archiefmap 0
 Mijn hoofd 0
 Persoonlijk naslagwerk 0
 Anders namelijk:
25. Veel kennis wordt op dit moment niet **(her)gebruikt** doordat er geen centraal systeem voor kennisopslag aanwezig is.
 Helemaal oneens 0 0 0 0 0 Helemaal eens
26. Op welke wijze kan kennis het best worden opgeslagen?
 Op eigen PCs 0
 Op centraal netwerk 0
 In archiefmappen 0
 In de hoofden van medewerkers 0
 In een persoonlijk naslagwerk 0
 Anders namelijk:
27. Een systeem waarin vastligt welke medewerkers welke kennis bezitten geniet de **voorkeur** boven een systeem waarin de kennis zelf vastligt.
 Helemaal oneens 0 0 0 0 0 Helemaal eens
28. Nieuwe kennis wordt door collega's vaak niet toegepast doordat men teveel gehecht is aan oude routines en gewoonten.
 Helemaal oneens 0 0 0 0 0 Helemaal eens

29. Ik verwacht dat ik sneller kan werken, wanneer ik een betere **mogelijkheid** heb om de kennis van mijn collega's te kunnen gebruiken.

Helemaal oneens 0 0 0 0 0 Helemaal eens

30. Aan welke kennis ontbreekt het bij **Telder?** (meerdere antwoorden mogelijk)

Productkennis 0

Kennis van de afzetmarkt 0

Kennis van de eigen organisatie 0

Kennis van klanten 0

Kennis van de markt van onze klanten 0

Anders namelijk:

31. Wanneer je een training of cursus hebt gevolgd van een leverancier, hoe geef je dan de nieuw verworven kennis door aan je collega's?

Ik stuur een e-mail 0

Door erover te vertellen 0

Ik laat materiaal van de cursus zien 0

Door een hand-out te overhandigen 0

Anders namelijk:

32. Aan welke voorwaarden moet een kennismanagement systeem ten minste voldoen? (maximaal drie antwoorden)

Eenvoudig om in te zoeken 0

Gedetailleerd tot op artikelniveau 0

Mogelijkheid tot zoeken op productgroep 0

Gegevens continu voorhanden 0

Tevens klantgegevens (naast productkennis) 0

Mogelijkheid tot zoeken op productnaam 0

Actuele informatie 0

Separaat deel met veel gemaakte fouten (lessons learned) 0

Anders nl.:

33. Het opslaan van kennis kost tijd. Welke voordelen verwacht je dat het opslaan van kennis oplevert?

.....

.....

.....

.....

34. Algemene opmerkingen / suggesties

.....

.....

.....

.....

RESULTATEN ENQUETE KENNISMANAGEMENT

BIJ PROBIN TELDER KAMPEN / LELYSTAD

JULI 2005

BIJLAGE 1B

**OPDRACHTGEVER:
PROBIN TELDER KAMPEN/LELYSTAD**

**ENQUÊTEUR:
HENK WONING**

Bijlage 1B Kwantitatieve enquêteresultaten.

Vraag 1. Wat is je leeftijd?

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	20 - 30	3	11,5	13,0	13,0
	31 - 40	10	38,5	43,5	56,5
	41 - 50	8	30,8	34,8	91,3
	50 - >	2	7,7	8,7	100,0
	Totaal	23	88,5	100,0	
Ontbrekend		3	11,5		
Totaal		26	100,0		

Vraag 2. Voor welke afdeling ben je werkzaam?

	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Afdeling Inkoop	v2inkoop	3	11,5	11,5
Afdeling Verkoop Bouw	v2verkbo	6	23,1	23,1
Afdeling Verkoop Industrie	v2verkin	2	7,7	7,7
Afdeling Magazijn	v2magazi	3	11,5	11,5
Afdeling Winkel	v2winkel	4	15,4	15,4
Afdeling Reparatie	v2repara	3	11,5	11,5
Afdeling Administratie	v2admin	3	11,5	11,5
Afdeling Directie	v2dir	2	7,7	7,7
		-----	-----	-----
	Totaal responsies	26	100,0	100,0

Vraag 3. Hoeveel jaar werk je bij Telder?

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	1	5	19,2	21,7	21,7
	3	2	7,7	8,7	30,4
	4	1	3,8	4,3	34,8
	5	2	7,7	8,7	43,5
	6	4	15,4	17,4	60,9
	8	1	3,8	4,3	65,2
	11	1	3,8	4,3	69,6
	15	1	3,8	4,3	73,9
	17	2	7,7	8,7	82,6
	26	1	3,8	4,3	87,0
	28	1	3,8	4,3	91,3
	29	1	3,8	4,3	95,7
	36	1	3,8	4,3	100,0
	Totaal	23	88,5	100,0	
Ontbrekend		3	11,5		
Totaal		26	100,0		

Vraag 4. Wat is je hoogst genoten opleiding?

	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
LBO Technisch	v4lbotec	3	11,5	11,5
MAVO	v4mavo	5	19,2	19,2
HAVO	v4havo	3	11,5	11,5
MBO Technisch	v4mbotec	7	26,9	26,9
MBO Economisch	v4mboeco	4	15,4	15,4
HBO Technisch	v4hbotec	2	7,7	7,7
HBO Economisch	v4hboeco	2	7,7	7,7
Totaal responsies		26	100,0	100,0

Vraag 5: Hoeveel cursussen of opleidingen (meerdere dagen of weken) heb je in totaal gevolgd in 2004 en 2005?

	Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig 0 - 3	26	100,0	100,0	100,0

Vraag 6. Hoeveel producttrainingen(enkele uren of één dag) heb je in totaal gevolgd in 2004 en 2005?

	Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig 0 - 3	20	76,9	76,9	76,9
4 - 6	5	19,2	19,2	96,2
6 - 10	1	3,8	3,8	100,0
Totaal	26	100,0	100,0	

Vraag 7. Het management laat regelmatig weten in hoeverre er aan de doelstellingen is voldaan.

	Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig helemaal	3	11,5	11,5	11,5
oneens	10	38,5	38,5	50,0
oneens	10	38,5	38,5	88,5
geen mening	3	11,5	11,5	100,0
eens	26	100,0	100,0	
Totaal				

Vraag 8. Ik ben op de hoogte van de taakomschrijving die voor mijn functie is omschreven in het kwaliteitshandboek van Telder.

	Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig helemaal	3	11,5	11,5	11,5
oneens	3	11,5	11,5	23,1
oneens	3	11,5	11,5	34,6
geen mening	6	23,1	23,1	57,7
eens	11	42,3	42,3	100,0
helemaal eens	26	100,0	100,0	
Totaal				

Vraag 9. Ik weet welke kennis van essentieel belang is voor mijn eigen functie bij Telder.

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	oneens	1	3,8	3,8	3,8
	geen mening eens	2	7,7	7,7	11,5
	helemaal eens	10	38,5	38,5	50,0
	Totaal	13	50,0	50,0	100,0
		26	100,0	100,0	

Vraag 10. Medewerkers van Telder zijn in hun vakgebied goed opgeleid.

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	oneens	4	15,4	15,4	15,4
	geen mening eens	13	50,0	50,0	65,4
	Totaal	9	34,6	34,6	100,0
		26	100,0	100,0	

Vraag 11. Voor het uitoefenen van mijn functie mis ik kennis op het gebied van.

	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Hang en sluitwerk	vllhange	7	11,5	35,0
IJzerwaren	vllijzer	2	3,3	10,0
Bevestigingsmiddelen	vllbeves	5	8,2	25,0
Electrisch Handgereedschap	vlllelekt	4	6,6	20,0
Lijmen en kitten	vlllijmk	3	4,9	15,0
Persoonlijke beschermingsmiddelen	vllpbm	4	6,6	20,0
Pneumatiek	vllpneum	11	18,0	55,0
Hydrauliek	vllhydra	7	11,5	35,0
Lasbenodigdheden	vlllasse	6	9,8	30,0
Bedrijfskleding	vllkledi	3	4,9	15,0
Schuur- en slijpmiddelen	vllschur	5	8,2	25,0
Anders	vllander	4	6,6	20,0
Totaal responses		61	100,0	305,0

6 personen hebben geen waarden ingevuld.

Vraag 12. Heb je het meeste profijt van een interne of externe producttraining?

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	intern	3	11,5	17,6	17,6
	extern	14	53,8	82,4	100,0
	Totaal	17	65,4	100,0	
Ontbrekend		9	34,6		
Totaal		26	100,0		

Vraag 13. Als een vraag van een klant binnenkomt, dan weet ik waar in de organisatie de meeste kennis aanwezig is om de vraag te beantwoorden.

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	oneens	2	7,7	7,7	7,7
	geen mening	6	23,1	23,1	30,8
	eens	7	26,9	26,9	57,7
	helemaal eens	11	42,3	42,3	100,0
	Totaal	26	100,0	100,0	

Vraag 14. Heb je wel eens een kennismanagementsysteem gebruikt?

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	ja	3	11,5	11,5	11,5
	nee	23	88,5	88,5	100,0
	Totaal	26	100,0	100,0	

Vraag 15. Er wordt voortdurend geïnvesteerd in scholing om de kennis van medewerkers up to date te houden.

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	helemaal oneens	3	11,5	11,5	11,5
	oneens	5	19,2	19,2	30,8
	geen mening	10	38,5	38,5	69,2
	eens	6	23,1	23,1	92,3
	helemaal eens	2	7,7	7,7	100,0
	Totaal	26	100,0	100,0	

Vraag 16. Nieuwe productkennis ontvang ik meestal van.

	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Beurzen	v16beurz	7	13,0	29,2
Leveranciers	v16lever	13	24,1	54,2
Trainingen / cursussen	v16train	9	16,7	37,5
Collega's	v16colle	12	22,2	50,0
Internet	v16inter	3	5,6	12,5
Vakbladen	v16vakbl	8	14,8	33,3
Anders	v16ander	2	3,7	8,3
		-----	-----	-----
	Totaal responses	54	100,0	225,0

2 personen hebben geen waarden ingevuld.

Vraag 17. De cursussen die ik heb gevolgd hebben mijn prestaties (functioneren) bij Telder verbeterd.

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	helemaal oneens	2	7,7	7,7	7,7
	geen mening	6	23,1	23,1	30,8
	eens	12	46,2	46,2	76,9
	helemaal eens	6	23,1	23,1	100,0
	Totaal	26	100,0	100,0	

Vraag 18. Mijn collega's brengen mij altijd op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen in de branche.

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	helemaal oneens	2	7,7	7,7	7,7
	oneens	7	26,9	26,9	34,6
	geen mening	14	53,8	53,8	88,5
	eens	3	11,5	11,5	100,0
	Totaal	26	100,0	100,0	

Vraag 19. Wanneer ik nuttige informatie heb gekregen deel ik dit zo snel mogelijk met mijn collega's.

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	helemaal oneens	1	3,8	3,8	3,8
	oneens	2	7,7	7,7	11,5
	geen mening	8	30,8	30,8	42,3
	eens	11	42,3	42,3	84,6
	helemaal eens	4	15,4	15,4	100,0
	Totaal	26	100,0	100,0	

Vraag 20. Ik krijg regelmatig nieuwe kennis van collega's van eigen en van andere afdelingen

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	helemaal oneens	1	3,8	3,8	3,8
	oneens	8	30,8	30,8	34,6
	geen mening	12	46,2	46,2	80,8
	eens	5	19,2	19,2	100,0
	Totaal	26	100,0	100,0	

Vraag 21. De overdracht van kennis tussen afdelingen en medewerkers wordt regelmatig geëvalueerd.

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	helemaal oneens	10	38,5	38,5	38,5
	oneens	4	15,4	15,4	53,8
	geen mening	9	34,6	34,6	88,5
	helemaal eens	3	11,5	11,5	100,0
	Totaal	26	100,0	100,0	

Vraag 22. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat kennis optimaal gedeeld wordt?

	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Werken in projectteams	v22proje	3	12,5	14,3
Wekelijkse bijeenkomst voor kennisuitwisseling	v22samen	7	29,2	33,3
Wanneer kennis wordt ingevoerd, een e-mail	v22beric	5	20,8	23,8
Presentatie geven na het volgen van een cursus	v22prese	4	16,7	19,0
Anders	v22ander	5	20,8	23,8
		-----	-----	-----
	Totaal responses	24	100,0	114,3

5 Personen hebben geen waarden ingevuld.

Vraag 23. Voor de uitvoering van ons werk beschikken wij over voldoende ICT middelen.

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	oneens	5	19,2	20,0	20,0
	geen mening	6	23,1	24,0	44,0
	eens	9	34,6	36,0	80,0
	helemaal eens	5	19,2	20,0	100,0
	Totaal	25	96,2	100,0	
Ontbrekend		1	3,8		
Totaal		26	100,0		

Vraag 24. Om kennis op te slaan gebruik ik regelmatig: (meerdere antwoorden mogelijk)

	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Computerprogramma	v24progr	12	24,5	50,0
Archiefmap	v24archi	11	22,4	45,8
Hoofd	v24hoofd	14	28,6	58,3
Persoonlijk naslagwerk	v24persa	11	22,4	45,8
Anders	v24ander	1	2,0	4,2
Totaal responses		49	100,0	204,2

2 Personen hebben geen waarden ingevuld.

Vraag 25. Veel kennis wordt op dit moment niet (her)gebruikt doordat er geen centraal systeem voor kennisopslag aanwezig is.

	Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig				
helemaal oneens	1	3,8	4,0	4,0
oneens	6	23,1	24,0	28,0
geen mening	10	38,5	40,0	68,0
eens	4	15,4	16,0	84,0
helemaal eens	4	15,4	16,0	100,0
Totaal	25	96,2	100,0	
Ontbrekend	1	3,8		
Totaal	26	100,0		

Vraag 26. Op welke wijze kan kennis het best worden opgeslagen?

	Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig				
eigen pc's	1	3,8	3,8	3,8
centraal netwerk	18	69,2	69,2	73,1
archiefmappen	3	11,5	11,5	84,6
hoofden van medewerkers	3	11,5	11,5	96,2
persoonlijk naslagwerk	1	3,8	3,8	100,0
Totaal	26	100,0	100,0	

Vraag 27. Een systeem waarin vastligt welke medewerkers welke kennis bezitten geniet de voorkeur boven een systeem waarin de kennis zelf vastligt.

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	helemaal	7	26,9	26,9	26,9
	oneens	4	15,4	15,4	42,3
	oneens	10	38,5	38,5	80,8
	geen mening	3	11,5	11,5	92,3
	eens	2	7,7	7,7	100,0
	helemaal				
	eens				
	Totaal	26	100,0	100,0	

Vraag 28. Nieuwe kennis wordt door collega's vaak niet toegepast doordat men teveel gehecht is aan oude routines en gewoonten.

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	helemaal	3	11,5	12,0	12,0
	oneens	1	3,8	4,0	16,0
	oneens	11	42,3	44,0	60,0
	geen mening	7	26,9	28,0	88,0
	eens	3	11,5	12,0	100,0
	helemaal				
	eens				
	Totaal	25	96,2	100,0	
Ontbrekend		1	3,8		
Totaal		26	100,0		

Vraag 29. Ik verwacht dat ik sneller kan werken, wanneer ik een betere mogelijkheid heb om de kennis van mijn **collega's** te kunnen gebruiken.

		Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig	oneens	1	3,8	4,0	4,0
	geen mening	10	38,5	40,0	44,0
	eens	10	38,5	40,0	84,0
	helemaal	4	15,4	16,0	100,0
	eens				
	Totaal	25	96,2	100,0	
Ontbrekend		1	3,8		
Totaal		26	100,0		

Vraag 30. Aan welke kennis ontbreekt het bij Telder? (meerdere antwoorden mogelijk)

	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Productkennis	v30produ	11	27,5	52,4
Kennis van de afzetmarkt	v30afzet	9	22,5	42,9
Kennis van eigen organisatie	v30org	4	10,0	19,0
Kennis van de klanten	v30klant	3	7,5	14,3
Kennis van de markt van onze klanten	v30markt	11	27,5	52,4
Anders	v30ander	2	5,0	9,5
		-----	-----	-----
	Totaal responses	40	100,0	190,5

5 Personen hebben geen waarden ingevuld.

Vraag 31. Wanneer je een training of cursus hebt gevolgd van een leverancier, hoe geef je dan de nieuw verworven kennis door aan je collega's?

	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Het sturen van een e-mail	v31email	1	3,4	4,3
Door erover te vertellen	v31verte	11	37,9	47,8
Ik laat materiaal van de cursus zien	v31mater	10	34,5	43,5
Anders	v31ander	7	24,1	30,4
		-----	-----	-----
	Totaal responses	29	100,0	126,1

3 Personen hebben geen waarden ingevuld.

Vraag 32. Aan welke voorwaarden moet een kennismanagement systeem ten minste voldoen? (maximaal drie antwoorden)

	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Eenvoudig om in te zoeken	v32eenvo	23	33,8	95,8
Gedetailleerd tot op artikelniveau	v32artik	9	13,2	37,5
Zoeken op productgroep	v32prodg	5	7,4	20,8
Gegevens continu beschikbaar	v32conti	11	16,2	45,8
Zoeken op productnaam	v32prodn	3	4,4	12,5
Actuele informatie	v32actue	11	16,2	45,8
Lessons Learned	v32lesso	5	7,4	20,8
Anders	v32ander	1	1,5	4,2
		-----	-----	-----
	Totaal responses	68	100,0	283,3

2 Personen hebben geen waarden ingevuld.

Vraag 33. Het opslaan van kennis kost tijd. Welke voordelen verwacht je dat het opslaan van kennis oplevert?

	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
KM systeem levert tijdwinst op	v33tijds	14	43,8	70,0
KM systeem levert professionelere uitstr	v33profe	2	6,3	10,0
KM systeem levert tevreden klant op	v33tevre	5	15,6	25,0
KM systeem levert juiste en complete inf	v33juist	7	21,9	35,0
Door KM systeem op hoogte kennis organis	v33ophoo	4	12,5	20,0
			-----	-----
	Totaal responses	32	100,0	160,0

6 Personen hebben geen waarden ingevuld.

Vraag 34. Algemene opmerkingen / suggesties

	Frequentie	Percentage	Geldig Percentage	Cumulatief Percentage
Geldig 1	3	11,5	100,0	100,0
Ontbrekend	23	88,5		
Totaal	26	100,0		

3 Personen hebben een waarde ingevuld, 23 hebben geen waarde ingevuld. De drie ingevulde waarden hadden alle dezelfde strekking, namelijk dat er een kennismanager moet worden aangesteld of aangetrokken om het kennismanagementsysteem bij te houden en te screenen op nut voor de organisatie.

INTERVIEW

KENNISMANAGEMENT

MANAGEMENT TEAM
PROBIN TELDER KAMPEN / LELYSTAD

OPDRACHTGEVER:
PROBIN TELDER KAMPEN/LELYSTAD

BIJLAGE 2A

ONDERZOEKER:
HENK WONING

DATUM: _____
ONDERVRAAGDE: _____

Doelstelling:
Het in kaart brengen van randvoorwaarden, eisen en wensen van een Kennismanagementstelsel. Hoe denkt het Management Team dit te faciliteren?

1. Waarom wil het Management team een Kennismanagement systeem?

Waarom wil het Management team een Kennismanagement systeem? Het Management team wil een Kennismanagement systeem omdat het hen in staat stelt om kennis te organiseren, te delen en te gebruiken. Het Management team wil een Kennismanagement systeem omdat het hen in staat stelt om kennis te organiseren, te delen en te gebruiken. Het Management team wil een Kennismanagement systeem omdat het hen in staat stelt om kennis te organiseren, te delen en te gebruiken.

2. Ben je overtuigd van het nut van een Kennismanagement systeem?

Ben je overtuigd van het nut van een Kennismanagement systeem? Het Management team is overtuigd van het nut van een Kennismanagement systeem omdat het hen in staat stelt om kennis te organiseren, te delen en te gebruiken. Het Management team is overtuigd van het nut van een Kennismanagement systeem omdat het hen in staat stelt om kennis te organiseren, te delen en te gebruiken. Het Management team is overtuigd van het nut van een Kennismanagement systeem omdat het hen in staat stelt om kennis te organiseren, te delen en te gebruiken.

3. Er is geen door Telder vastgesteld budget voor scholing per jaar. Er wordt jaarlijks geld vrijgemaakt voor scholing. Om het kennisniveau beter op peil te brengen en te houden, zal dit wellicht moeten worden bijgesteld naar boven? Wat vindt het MT hiervan?

Er is geen door Telder vastgesteld budget voor scholing per jaar. Er wordt jaarlijks geld vrijgemaakt voor scholing. Om het kennisniveau beter op peil te brengen en te houden, zal dit wellicht moeten worden bijgesteld naar boven? Wat vindt het MT hiervan? Het Management team vindt het belangrijk om het kennisniveau te houden en te verbeteren. Het Management team vindt het belangrijk om het kennisniveau te houden en te verbeteren. Het Management team vindt het belangrijk om het kennisniveau te houden en te verbeteren.

4. Hoe denk je over interne en externe trainingen? Heb je een indruk welke beter werkt? Motiveer.

Hoe denk je over interne en externe trainingen? Heb je een indruk welke beter werkt? Motiveer. Het Management team denkt dat interne trainingen beter werken dan externe trainingen. Het Management team denkt dat interne trainingen beter werken dan externe trainingen. Het Management team denkt dat interne trainingen beter werken dan externe trainingen.

5. Wanneer we een Kennismanagement systeem invoeren betekent dit dat de huidige werkwijze zal moeten worden aangepast op velerlei fronten, door alle geledingen van de organisatie. Hoe denkt het MT van Telder erover om dit te aan te pakken, en hoe te faciliteren?

6. Onderzoek heeft uitgewezen dat de aanschaf van een kennismanagement systeem circa :€ 9.500,00 zal bedragen. Dit bedrag is exclusief het vullen en onderhouden van het systeem. Is het Management Team bereid een dergelijke investering te doen om er op het gebied van kennis op vooruit te gaan?

7. Wat vind je dat een dergelijk systeem moet kunnen?

8. Welke medewerking kunnen we verwachten van medewerkers van Telder? Staat men open voor nieuwe ontwikkelingen?

9. Opmerkingen / Suggesties

RESULTATEN INTERVIEW KENNISMANAGEMENT

**MANAGEMENT TEAM
PROBIN TELDER KAMPEN / LELYSTAD**

JULI 2005

OPDRACHTGEVER:
PROBIN TELDER KAMPEN/LELYSTAD

BIJLAGE 2B

ONDERZOEKER:
HENK WONING

Bijlage 2B Uitkomsten interviews Management Team Telder.

In deze bijlage treft u de resultaten aan van de gehouden interviews met de leden van het management team van Telder. Er is door de onderzoeker bewust gekozen voor open vragen, om een open gesprek op gang te brengen. De onderzoeker beoogt hiermee meer informatie te krijgen over hoe het MT denkt over bepaalde randvoorwaarden, wensen en eisen omtrent een kennismanagementsysteem. Omdat niet alles wat is besproken benoemt hoeft te worden, zijn de antwoorden een samenvatting van elk van de interviews en bevatten vooral de kern ervan.

Het management team van Telder bestaat uit vier leden. Onder elke vraag staan vier opsommingstekens weergegeven met hierachter de antwoorden van elk lid van het management team. (in willekeurige volgorde per vraag)

Vraag 1.

Waarom wil het management een kennismanagementsysteem?

- De kennis verdwijnt en de continuïteit van de onderneming komt in gevaar indien we niet tijdig actie ondernemen,
- Het behouden en **continueren** van kennis in de organisatie. Specialistische kennis bij de leveranciers laten liggen en vanuit eigen basiskennis de klant benaderen,
- De organisatie is nu erg kwetsbaar. Medewerkers verlaten de organisatie en de kennis verdwijnt met hen,
- Snelheid van informatie. De digitalisering van het documentatiebestand is de toekomst. Kennis wordt inzichtelijker met een kennismanagementsysteem. Eenvoudiger en beter up to date houden van wijzigingen in assortiment en prijs.

Vraag 2.

Ben je overtuigd van het nut van een kennismanagementsysteem? Motiveer.

- Ja, je kunt leveranciers voor je laten werken. Zij kunnen bestanden digitaal aanleveren, iets dat sowieso de toekomst heeft. Veel van deze gegevens zijn direct over te nemen,
- Ja, de huidige situatie waarin we leven en werken dwingt mensen ertoe om een andere manier van werken aan te nemen. Door de snelheid van informatie, is het niet altijd meer mogelijk kennis tot je te nemen, maar moet kennis 'geconsumeerd' worden op het moment dat het nodig is,
- Ja, echter alleen in combinatie met goede kennisoverdracht. Medewerkers moeten kunnen worden aangesproken op de kennis die zij al dan niet overdragen,
- Ja, een database met hierin centraal alle gegevens opgeslagen zodat niet telkens weer de complete documentatie van de leverancier geraadpleegd hoeft te worden, maar dat eenvoudig en snel alle informatie gevonden kan worden.

Vraag 3.

Er is geen door **Telder** vastgesteld budget voor scholing per jaar. Er wordt jaarlijks geld vrijgemaakt voor scholing. Om het kennisniveau beter op peil te brengen en te houden, zal dit wellicht moeten worden bijgesteld naar boven? Wat vindt het MT **hiervan**?

- Het is belangrijk dat het geld wordt besteed aan trainingen op het gebied van producten en de markten waarin **Telder** opereert,
- In het verleden vonden er meer producttrainingen. Dit is naar beneden bijgesteld doordat het management team er met de beloning niet uitkwam met het personeel, doordat het betaald werd zagen medewerkers het als een leuk extra zakcentje. Hier moet verandering in komen, want de producttrainingen moeten meer gegeven worden,
- Scholing is nooit een probleem geweest bij **Telder**. Er is geen budget, want dit nodigt uit om op te maken. Het risico is groot dat dit niet wordt opgemaakt aan noodzakelijkheden,
- Er is altijd een mogelijkheid voor scholing, mits het maar doelgericht is.

Vraag 4.

Hoe denk je over interne en externe trainingen? Heb je een indruk welke beter werkt? Motiveer.

- Kleine groep, extern beter, grote groep intern beter. Bij externe trainingen krijg je meer informatie, de interne trainingen zijn beter toegespitst op het assortiment **Telder**. Zeker bij grote groepen kan er beter intern worden getraind,
- Interne trainingen door eigen personeel zijn beter, de training is hierdoor toegesneden op het assortiment van **Telder** en men kan ingrijpen wanneer er een onplezierige situatie ontstaat,
- Voorkeur gaat uit naar interne trainingen. Externe trainingen zijn vaak meer een presentatie van het bedrijf dan een training voor het product,
- Beide komen vaak neer op een presentatie van het bedrijf. Het gaat er om dat de trainingen doelgericht zijn.

Vraag 5.

Wanneer we een Kennismanagement systeem invoeren betekent dit dat de huidige werkwijze zal moeten worden aangepast op velerlei fronten, door alle geledingen van de organisatie. Hoe denkt het MT van **Telder** erover om dit te aan te pakken, en hoe te faciliteren?

- Wanneer iemand de mogelijkheid heeft kennis in te brengen doet men dat wel. Zeker wanneer blijkt dat het werkt. Uiteindelijk moet een commissie in het leven geroepen worden met meerdere personen die de ingebrachte kennis screenen op nut voor de organisatie,
- Werkgroep met 1 eindverantwoordelijke,
- Toegankelijkheid voor iedereen. Screenen door twee of meer personen,
- Er moet een werkgroep worden opgezet met van elke afdeling een persoon, die kennis screenen en aanvullen.

Vraag 6.

Onderzoek heeft uitgewezen dat de aanschaf van een kennismanagement systeem circa :€ 9.500,00 zal bedragen. Dit bedrag is exclusief het vullen en onderhouden van het systeem. Is het Management Team bereid een dergelijke investering te doen om er op het gebied van kennis op vooruit te gaan?

- Ja, dit is een investering die zeker de moeite waard zal zijn, en noodzakelijk, mede gezien de pretenties van Telder. Men heeft nu nog de mogelijkheid voorop te lopen, over een tijdje lopen we achter,
- Ja, dit is geen vreemde prijs voor een software programma. Het zou enorm veel tijd opleveren in het zoeken naar producten en leveranciers. Het zal de continuïteit van de onderneming bevorderen, temeer daar bepaalde kennis bij personen ligt die bijna VUT gerechtigd zijn,
- Veel te hoge investering voor Telder. Zoeken naar alternatief dat goedkoper is, of wachten op Transferro
- Dit is een erg hoog bedrag. Er zal eerst moeten worden gekeken naar de verhouding specials en standaard artikelen om een basis te hebben in hoeverre we niet met USAT vooruit kunnen.

Vraag 7.

Wat vind je dat een dergelijk systeem moet kunnen?

- Koppeling tussen kennis van het product, de toepassing ervan, waar het te vinden is, en welke vragen men moet om de juiste uitvoering van een product te leveren,
- Koppelingen tussen producten, productgroepen, medewerkers en leveranciers,
- De documentatiemappen moet het vervangen. Men moet wanneer men op zoek is naar een product, eenvoudig kunnen vinden waar het te krijgen is, wat het kost, en hoe het gebruikt wordt,
- Koppeling tussen producten, Wanten, toepassingen van producten. Eventueel met een checklist voor producten.

Vraag 8.

Welke medewerking kunnen we verwachten van medewerkers van Telder? Staat men open voor nieuwe ontwikkelingen?

- Het zal moeten. Leveranciers digitaliseren steeds meer. Ook documentatie wordt steeds meer digitaal, vanuit kosten oogpunt,
- Nee, op dit moment bestaat er geen draagvlak. Dit zal eerst moeten worden gecreëerd,
- Voor innovaties staat men open bij Telder. Er moet wel in een kleiner verband met de medewerkers over worden gesproken om de betrokkenheid te vergroten en eventuele tegenwerpingen in de kiem te smoren,
- Men staat niet zomaar open voor nieuwe ontwikkelingen. Er moet per afdeling een verantwoordelijke worden aangewezen, die de gebruikers op hun gebruik en input controleert.

Vraag 9.
Opmerkingen / Suggesties

- geen
- geen
- geen
- Het zou een idee zijn om kenniskaarten te introduceren waarop basisprincipes staan, basis principes voor bijvoorbeeld gebruik van elektriciteit.

KENNISMANAGEMENT APPLICATIES

VS

FUNCTIONEEL ONTWERP

PROBIN TELDER KAMPEN / LELYSTAD

JULI 2005

OPDRACHTGEVER:
PROBIN TELDER KAMPEN/LELYSTAD

BIJLAGE 3

ONDERZOEKER:
HENK WONING

Bijlage 3

Kennismanagement Applicaties versus Functioneel Ontwerp.

Microsoft Filemaker Pm vs Het Functioneel Ontwerp

Zoekmachine: Filemaker heeft de mogelijkheid via een zoekscherm te zoeken naar kernwoorden, begrippen en getallen. Een nadeel van het zoekscherm is dat het verouderd aandoet. Het is niet meer dan een Windows dialoogvenster met een aantal knoppen en invulvelden hierin.

Informatie delen en beschikbaar stellen: de basis voor Filemaker is ooit geweest het beschikbaar stellen van informatie om dit te kunnen delen met en beschikbaar voor anderen. Deze mogelijkheid heeft het programma dan ook in zich. De informatie wordt gedeeld en beschikbaar gesteld middels de in de database aanwezige tabellen. In deze tabellen staat informatie min of meer vast. Een ieder kan zijn eigen formulieren creëren om deze informatie te bekijken of gegevens ervan te gebruiken in andere programma's. De database van Filemaker is bijvoorbeeld integreerbaar met de Office programma's van Microsoft. Ook kan men informatie delen via het internet door 'Web Publishing'.

Kenniskaarten: Het is eenvoudig om kennis over een medewerker in de database op te slaan. Dit kan door simpelweg een aantal tabellen met specifieke informatie op te nemen. Hierbij kan men links maken naar allerlei andere tabellen. Tevens kan men foto's toevoegen, of verwijzingen naar andere documenten opnemen.

Autorisatie: In de database kan worden gewerkt met gebruikersnamen en wachtwoorden. Tot op veld niveau (één cel in een database) kan men aanpassen wat de gebruiker kan bekijken, verwijderen, aanpassen en ontwikkelen. Hetzelfde geldt voor de in Filemaker aan te maken formulieren. Men kan per persoon aangeven welke wijzigingen in de opmaak, scripts en menu's deze gebruiker mag doorvoeren.

Exact E- Documents vs Het Functioneel Ontwerp

Zoekmachine: E-Documents bevat een zoekmachine die vergelijkbaar is met een webbrowser als de Microsoft Internet Explorer. Deze zoekmachine heeft veel zoekmogelijkheden. Zo zijn de volgende specificaties van toepassing: metadata, full text, wild cards, thesaurus, verfijning zoekopdracht, indexering.

Informatie delen en beschikbaarstellen: E-Documents biedt naast de mogelijkheden van beschikbaar stellen van informatie ook mogelijkheid voor een digitaal discussieforum. Hiermee wordt de informatie in de database interactief en kunnen medewerkers elkaar persoonlijk op de hoogte stellen van ontwikkelingen op welk vlak dan ook. Er kunnen nieuwsgroepen worden aangemaakt waarin de documenten en berichten elk een bepaald deel van de organisatie als doelgroep hebben.

Kenniskaarten: Voor kenniskaarten bestaat een goede mogelijkheid in E-Documents. Door de uitgebreide zoekmogelijkheden zijn deze bovendien goed te vinden en toepasbaar.

Autorisatie: Er bestaat een mogelijkheid beveiligingsniveaus aan te brengen in alle documenten verkeer dat plaatsvindt. Ook hier geldt dat dit zowel intern als extern via het internet mogelijk is.

Microsoft SharePoint Portal Server vs Het Functioneel Ontwerp

Zoekmachine: Microsoft SharePoint Portal Server (SharePoint) biedt een perfecte mogelijkheid om op alle locaties in een door de gebruiker zelf vast te stellen domein te zoeken. Bovendien is deze zoekfunctie zeer gebruiksvriendelijk toepasbaar, eigenlijk met een soortgelijke functionaliteit als de Internet Explorer. Er kunnen meerdere domeinen worden aangegeven waarin men wil zoeken. Daarnaast kan met de uitgebreide zoekfuncties in de Office programma's direct, terwijl in een ander programma gewerkt wordt, worden gezocht.

Informatie delen en beschikbaar stellen: Net als Filemaker en E-Documents draagt ook SharePoint bij aan de documentopslag en opslag van kennis en informatie. SharePoint benaderd de informatie op basis van een website, zodat alles vanuit de Browser is aan te passen. Gezien de huidige stand van techniek is dit een groot voordeel, zeker wanneer in de toekomst externe partijen ook een mogelijkheid zouden krijgen van dit systeem gebruik te maken.

Kenniskaarten: In de onderneming aanwezige expertise is vast te leggen op kenniskaarten. Deze informatie is door de uitgebreide zoekmogelijkheden van SharePoint op elk gewenst moment, en door de Web Based uitgangspunten van de applicatie vanaf elk punt te benaderen. Door meerdere zoekmogelijkheden zijn alle zoektermen eenvoudig te vinden.

Autorisatie: Net als bij een 'gewone' website is het mogelijk autorisatie niveaus aan te brengen. Ook hier geldt dat dit zowel intern als extern via het internet mogelijk is.

