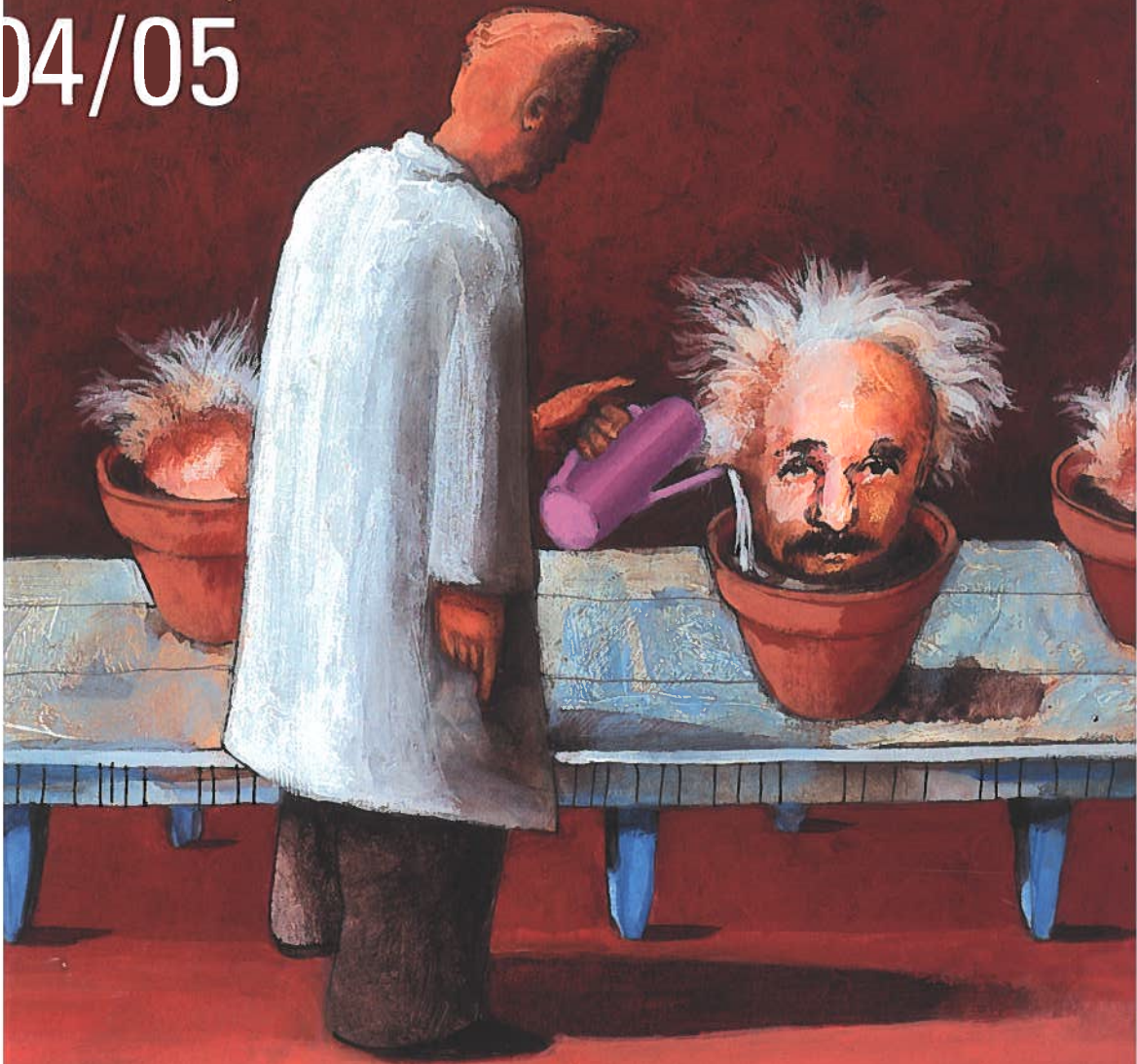


Studieblad

04/05



emanummer
ennismagement



KPN Studieblad is een uitgave van KPN Opleidingen

HOOFDREDACTIE

drs. Y.M. van der Veen

EINDREDACTIE

drs. A. Kok

TEKSTREDACTIE

drs. J.I.M. van Dorp
ing. B.M. Franke
drs. H. Punter

REDACTIERAAD

ing. W. van den Berg
prof. dr. J. Bruijning
prof. ir. B.L. de Goede
dr. P. Licht
ir. J.W. Meijer

SECRETARIAAT

Jantje Schaafsma
tel. (050) 585 37 32

CORRESPONDENTIE-ADRES

KPN Opleidingen
t.a.v. Studieblad MW 1526
Postbus 13000
9700 EA Groningen
fax (050) 585 36 02
email: studieblad@kpn.com

ABONNEMENT

f 18,- per jaar. Voor niet-KPN-ers f 90,- per jaar.
Verschijnt 11x per jaar
(dubbelnummers voorbehouden)

VORMGEVING

Studio Dorèl, Groningen

FOTOGRAFIE

Janneke Koorevaar
Peter Tahl Fotografie/
Creatouche

TEKENINGEN

Sieger Zuidersma

OMSLAGTEKENING

Sytse van der Zee

Inhoud

Pagina 146 **Kennismanagement: kennis ontsluiten, vernieuwen en delen**
Ir. G.M.Ĵ.M. Coppens

Pagina 166 **Kennismanagement in bedrijf: een benchmarkstudie**
Dr. N. Pals, drs. M. van Ravesteijn

Pagina 186 **KPN Project Management stimuleert hergebruik kennis**
Drs. Ĵ.M. Bevers, drs. H.I.E. Dijkhuis-Potgieser, drs. D.M. de Vos

Pagina 194 **De evolutie van de ideeënbus**
Drs. H. Punter

Pagina 204 **Bestemming 2005: corporate scenario's voor KPN**
Drs. R. Drop, drs. P.A. van der Duin, ir. Ĵ. Dijkhuis, ir. Ĵ.M. Stavleu

Pagina 222 **English Refreshments**
W.A. Velthuizen

Pagina 234 **Studieblad kort**



Basiskennis



Projecten



Onderzoek & Ontwikkeling



Achtergronden



" KPN

ISSN 01566 1857

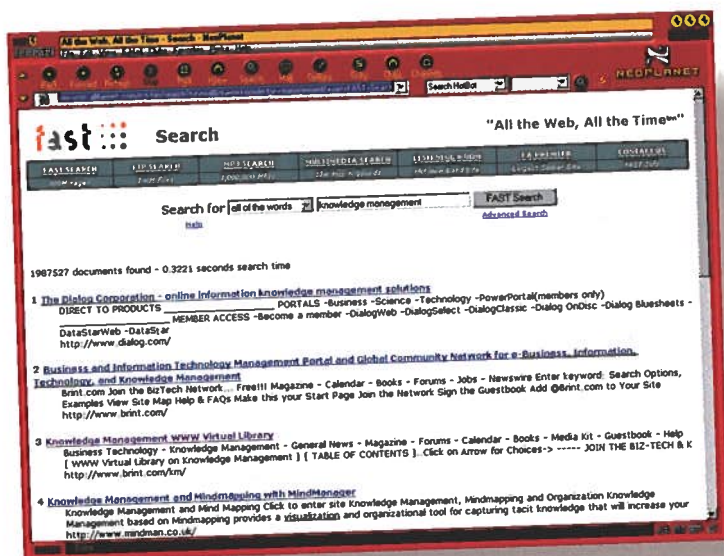
Overname van (gedeelten van) artikelen alleen na vooraf verkregen toestemming van de redactie en met uitdrukkelijke bronvermelding: auteur, titel, KPN Studieblad en aflevering.

KM: blijvertje of waan van de dag?

The highest bandwidth network of all is found between the water fountain and the coffee machine.

Thomas H. Davenport

KennisManagement (KM) is in. Type het woord in bij een zoekmachine op Internet en je raakt bijkans bedolven onder de hits. Loop een beetje bibliotheek binnen en de bibliothecaris zal je boekenplanken vol over het onderwerp weten aan te wijzen. Blader de agenda's van congressentra in ons land door en je ontdekt dat er bijna geen week voorbij gaat of er vindt ergens wel een congres, workshop of lezing over kennismanagement plaats.



▲ Afb. 1

Via de zoekmachine www.alltheweb.com bedraagt de score op de term 'knowledge management' maar liefst 1.987.527 hits. Meer nauwkeurige zoektermen gebruiken is dus geboden om tussen zoveel bomen nog het bos te zien. Zelfs het Nederlandse woord 'kennismanagement' levert al ruim 3000 hits op. Alleen het lezen van de korte beschrijvingen daarvan is al een dagtaak.

Hebben we hier te maken met de zoveelste managementtype die uiteindelijk weer over zal trekken? Is alle belangstelling voor kennismanagement het logische en duurzame gevolg van een organisatieopvatting die sinds het begin van de jaren negentig volop in de aandacht staat, namelijk de 'lerende organisatie'? Of dienen we de sterke belangstelling voor kennismanagement wellicht te verklaren

uit de opkomst van wat wel de kenniseconomie of het informatietijdperk wordt genoemd?

Een kijkje in de keuken van KPN Telecom kan wellicht opheldering bieden.

Van klassieke telco naar ICT-bedrijf

De overgang van klassieke telecomoperator naar ICT-bedrijf stelt KPN Telecom voor enorme uitdagingen. Eigenlijk zijn er nauwelijks facetten van de bedrijfsvoering te noemen waarbinnen zich geen ingrijpende vernieuwingen afspelen.

Een zeer in het oog springende uitdaging is dat het bedrijf bezig is de overstap te maken van massaproductie van enkelvoudige telefonie- en datacommunicatiediensten naar het leveren van op individuele behoeften van de klant toegesneden ICT-diensten. Het gaat dan om integrale oplossingen waarin geavanceerde netwerktechnologie (ISDN, ADSL, ATM, SDH), spraak- en taaltechnologie, multimedia, computer telephony integration (CTI), de combinatie van vaste en mobiele communicatie (GSM, TETRA, WAP, GPRS), value added services (VAS), call distribution, Internet, digitale televisietechnologie, gestructureerde informatie overdracht (EDI, XML), etc. naar believen kunnen worden samen gesmeed tot een bij bedrijven en consumenten aansprekend dienstenaanbod. Bovendien speelt dit alles zich af in een markt die voortdurend in beweging is. Een markt die in sterke mate globaliseert en waarin zich regelmatig nieuwe spelers melden die traditioneel niet uit de telecommunicatiewereld stammen.

Dit alles roept enorme kennisvragen op. Onderzoek en ontwikkeling, datawarehousing, trendanalyse, werving en selectie van talentvolle nieuwe medewerkers, benchmarking (jezelf vergelijken met de beste bedrijven op een bepaald gebied), intensieve samenwerking met steeds meer externe partners (netwerkorganisatie/virtueel bedrijf) en levenlang leren door medewerkers zijn enkele van de gereedschappen die KPN inzet om de enorme kennisvragen het hoofd te bieden. En geleidelijk aan zien we ook steeds meer instrumenten ingezet worden die voortkomen uit het nog jonge kennismanagementdomein.

Een ragfijn netwerk

Vragen als ‘Wat willen mijn klanten?’, ‘Wie zijn mijn concurrenten en waar zitten die?’, ‘Welke technische ontwikkelingen zijn kansrijk?’, zijn steeds lastiger te beantwoorden en dwingen – dwars door de formele organisatiestructuur heen – bedrijfsbrede samenwerkingsverbanden en uitwisseling van kennis af: de ‘lerende organisatie’. Deze lerende organisatie kan worden gezien als een informele, uitermate beweeglijke kennisinfrastructuur binnen de staande organisatie, waaruit ook de bijdragen van externe partners niet weg te denken zijn om de prestaties van KPN continu te verbeteren.

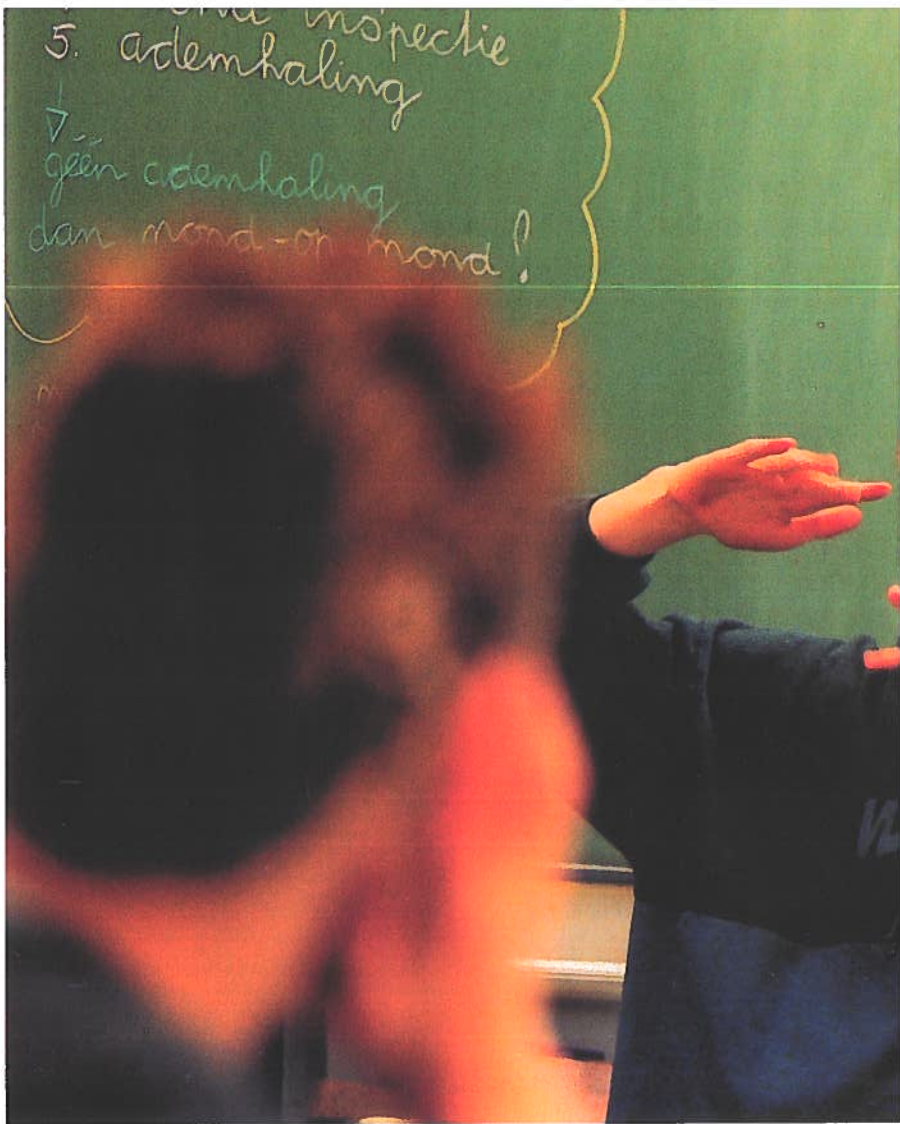


▲ Foto 1

Twee vergelijkingen die zich bij dit beeld direct op de voorgrond dringen, zijn de manier waarop onze hersenen werken en de manier waarop een flexibel telecommunicatienetwerk het verkeer kan afwikkelen.

- Hoe beter de kennisinfrastructuur van een organisatie ontwikkeld is, des te gemakkelijker kunnen elementen binnen de organisatie verbindingen aangaan. Dat kunnen zowel a. mensen onder elkaar zijn (al dan niet computerondersteund via bijvoorbeeld email), als b. mensen in wisselwerking met computers (bijvoorbeeld informatiesystemen op intranet) of c. computers onderling (bijvoorbeeld datawarehousing). En zoals voor onze hersenen en een flexibele telecommunicatie-infrastructuur geldt, zo geldt ook voor de kennisinfrastructuur van een bedrijf dat hoe meer verbindingspatronen er mogelijk zijn en hoe meer elementen dezelfde taal spreken (ingeval van informatie in computers spreken we van data-portabiliteit), hoe sneller en gemakkelijker er verbindingspaden tot stand komen.

Van een traditionele hiërarchie kan daarbij geen sprake zijn. Als het om netwerktechnologie gaat zien we dit onder andere terug in netwerken die op IP-technologie zijn gebaseerd en in nieuwe concepten als 'active networks'. Wanneer het om organisaties – netwerken van mensen gaat – probeert Peter Drucker het beeld te verduidelijken door de kennisintensieve organisatie van de nabije toekomst te verge-

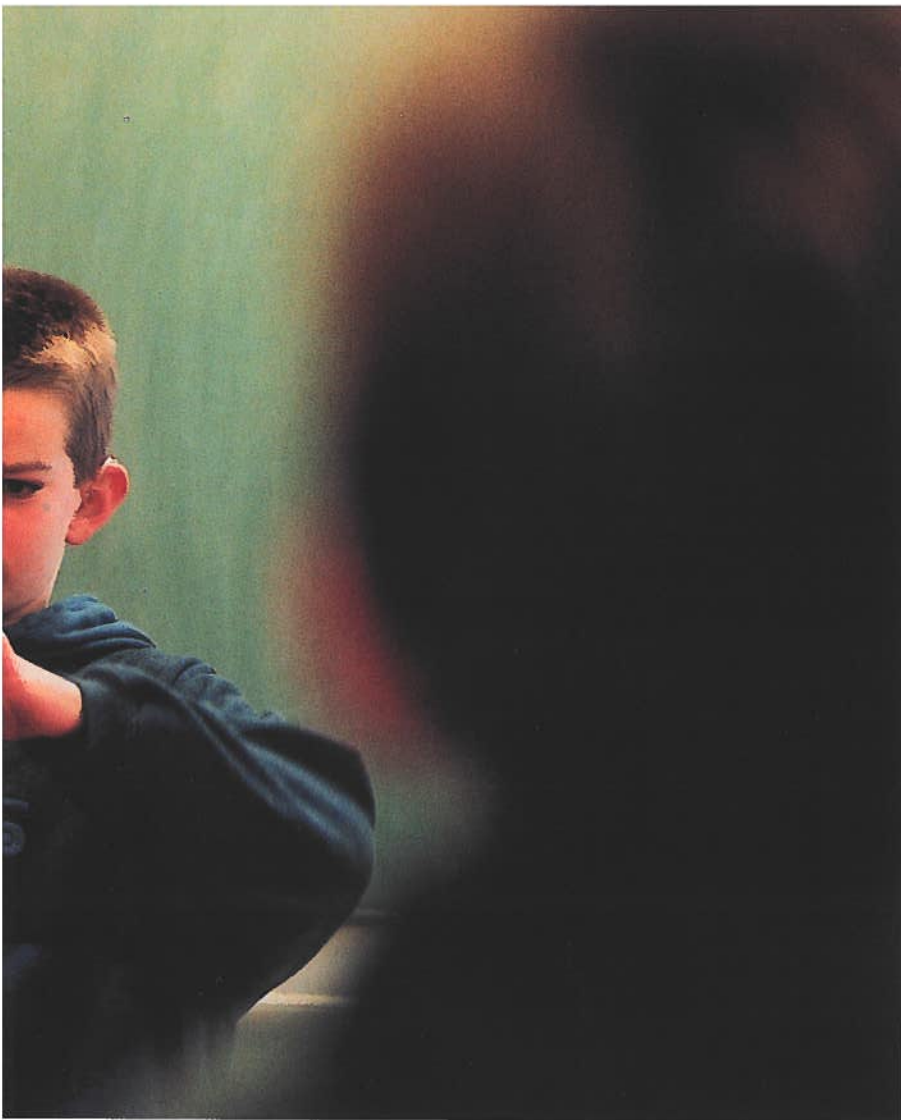


▲ Foto 2

lijken met een symfonieorkest¹. ‘Tijdens sommige uitvoeringen spelen een paar honderd musici samen onder begeleiding van slechts één persoon. Als we de organisatietheorie zouden volgen, zouden verschillende dirigenten als vice-voorzitters aan het hoofd van aparte groepen moeten staan, en misschien wel een zestal dirigenten als divisiehoofden. Maar er is slechts één topman: de dirigent. Iedere musicus richt zich bij de uitvoering rechtstreeks tot hem zonder dat er sprake is van een tussenpersoon. Elke musicus is bovendien sterk gespecialiseerd; in feite is hij of zij een kunstenaar. Tijdens de uitvoering is iedereen zelf verantwoordelijk voor elke noot die men speelt.’

¹ Peter F. Drucker, ‘De opkomst van de nieuwe organisatie’, in: *Harvard Business Review over kennismangement*, Uitgeverij Thema, (2000), pp. 1-15.

² Arie de Geus, *Strategy and learning*, (1996) via:
http://www.orglearn.nl/Archives/RSM_Book/adgeus.html.



• In de analogie van Peter Drucker kunnen de paar honderd musici en hun topman, de dirigent, samen een uitvoering geven, omdat ze over dezelfde partituur beschikken. In een bedrijf is dat niet het geval, daarin worden voortdurend nieuwe en andere partituren geschreven. Om toch te kunnen samenwerken zullen de mensen daarom gezamenlijk over een groot aantal strategieën en actieplannen voor de toekomst moeten beschikken (distributed cognition). In de geheugens van de organisatie zullen daarom niet alleen herinneringen aan het verleden, maar ook 'herinneringen voor de toekomst' moeten zitten, net zoals dit in het menselijke brein het geval is. Veel bedrijven en afdelingen hebben meestal echter maar één tijdpad voor de toekomst uitgezet en dan vaak alleen nog voor de zeer nabije toekomst. In de woorden van Arie de Geus, voormalig topman van Shell, leidt dit tot 'the corporate one track mind', wat erop neerkomt dat je om je heen maar weinig zult kunnen zien, tenzij het geziene betrekking heeft op het enge toekomstbeeld zoals je dat als organisatie hebt uitgewerkt². Binnen KPN wordt er veel energie in gestoken om te voorkomen dat

dit probleem zich zal voordoen, zoals onder andere blijkt uit het artikel 'Bestemming 2005' elders in dit themanummer van het Studieblad.

Een andere manier van kijken

In de westerse cultuur is kennis van oudsher synoniem met gegevens die formeel en systematisch kunnen worden vastgelegd. Meetbaarheid en algemene geldigheid zijn belangrijke toetsstenen om de waarde van kennis te bepalen. In bedrijven geldt daarnaast een andere essentiële maatstaf voor de waardebeoordeling van kennis: de rekenmachine. Kennis is waardevol als zij leidt tot een verhoogde efficiëntie, lagere kosten en rendementsverbetering.

Deze eenzijdige benadering van kennis blijkt steeds minder houdbaar. Een belangrijke factor daarin is de snelheid waarmee de wereld zich ontwikkelt. Dee W. Hock, ex-topman van VISA, geeft hiervan een helder beeld³.

'Vandaag de dag is er niet veel intelligentie voor nodig om te beseffen dat we middenin een globale epidemie van institutioneel falen verkeren. Dit heeft alles te maken met het steeds meer samenpersen van de tijd en van gebeurtenissen. Sommigen herinneren zich misschien nog de dagen waarin een cheque er een paar weken over deed om zijn weg door het bancaire systeem te vinden. We noemden dit 'float' en velen gebruikten het in hun voordeel. Vandaag de dag zijn we ons allemaal bewust van de ongelooflijke snelheid en vluchtigheid waarmee geld zich door de economie beweegt en de enorme invloed die dit heeft op de samenleving als geheel. Echter, we mogen niet vergeten dat er veel belangrijker reducties in voortbewegingstijd zijn gerealiseerd, zoals het totaal verdwijnen van de factor tijd voor het verspreiden van informatie. Het duurde eeuwen voordat de kennis over het winnen van metalen uit delfstoffen zich over één enkel continent had verplaatst, met de ijzertijd als gevolg. Toen de mens voet op de maan zette, was dit nieuws 1.4 seconde later overal op de wereld bekend en te aanschouwen – hopeloos traag naar de standaarden van vandaag. Niet minder belangrijk is het verdwijnen van 'float' in de wetenschap, de tijd tussen de uitvinding van een nieuwe technologie en zijn universele toepassing. Dit eindeloos samenpersen van de verspreidingstijd – of het nu om geld, informatie, technologie of onverschillig wat dan ook gaat – kan omschreven worden als het verdwijnen van de factor tijd als mechanisme bij verandering; de tijd tussen wat was en wat zal zijn, tussen verleden en toekomst. Vandaag is eigenlijk nauwelijks nog sprake van een heden, alles is verandering, met één ongelooflijk belangrijke uitzondering; er is nauwelijks sprake

³ Dee W. Hock, 'The chaotic organization: out of control and into order', (1996) via: http://www.newhorizons.org/ofc_21clidhock.htm.



▲ Foto 3

van een verlies aan 'organizational float'. Alhoewel de omvang van organisaties geweldig is toegenomen, heeft er zich nauwelijks een nieuw idee voorgedaan over hoe de dingen te organiseren sinds het ontstaan enige eeuwen geleden van concepten als het bedrijf, de nationale staat en de universiteit. De wetenschap gebaseerd op Newton's denkbelden, samen met de metafoor van de machine die daaruit is voortgekomen, was de vader van deze concepten. De eenvoudige verklaring was dat het universum en alles daarbinnen, of het nu fysiek, biologisch of sociaal was, het beste begrepen kon worden als een klokachtig mechanisme waarvan de verschillende samenstellende delen op elkaar reageren volgens nauwgezette, lineaire wetten van oorzaak en gevolg. Sindsdien hebben we de samenleving overeenkomstig dat perspectief gestructureerd... believing that with ever more reductionist scientific knowledge, more efficiency, more hierarchical command and control, we could pull a lever at one place and get a precise result at another, and know with certainty which lever to pull for which result: never mind that human must be made to perform like cogs (= radertjes) and wheels in the process. Rarely have we gotten the expected result. At the same time – one of those immense paradoxes of which the universe is so infinitely able – that same com-



▲ Foto 4

plex is spawning (= brengt voort) an incredible array of scientific and technological innovation, immense engines of social change, which, in turn, demand radically different concepts of organization. The nature of managers expertise became the creation and control of constants, uniformity, and efficiency, while their need has now become the understanding and coordination of variability, complexity, and effectiveness.’

Het managen van kennisstromen

Kennis is pas kennis als mensen er in hun dagelijkse leven iets mee kunnen doen. Kennis toegepast op bestaande processen, diensten en producten kunnen we benoemen in termen van productiviteit. Kennis toegepast op het nieuwe en vaak onverwachte – de impulsen komen meestal van buiten het bedrijf – kunnen we kwalificeren in termen van innovativiteit. Hoe mensen dat doen, innovatief en produc-

⁴ Verna Allee, ‘12 Principles of knowledge management’, in: *Training and Development*, (1997), American Society for Training & Development (ASTD).

tief zijn, is in tegenstelling tot wat managers soms geneigd zijn te denken onbelangrijk. Het gaat erom wat mensen doen in relatie tot de resultaten waarvoor de organisatie hen verantwoordelijk heeft gesteld. N.B. resultaten en géén taken.

Om invulling te kunnen geven aan hun nieuwe rol, ligt er voor managers een boeiend terrein braak: hoe de diversiteit in het menselijke denken en handelen in soepele banen te leiden. Wat daarbij zoal komt kijken, wordt uitvoerig toegelicht in het artikel van Verna Allee dat centraal staat in de aflevering van English refreshments in dit themanummer van het Studieblad. Haar 'twaalf grondbeginselen van kennis' willen we u op deze plaats echter niet onthouden⁴.

- 1 Kennis is rommelig. Omdat ieder kennisaspect met alles verbonden is, laat het specifieke kennisaspect van iets zich niet isoleren: in het kennisuniversum is een enkel onderdeel er niet uit te lichten.
- 2 Kennis is zelf-organiserend rond de identiteit van een organisatie of groep, en rond een doel.
- 3 Kennis zoekt gemeenschappelijkheid. Kennis wil zich manifesteren, net als het leven zelf.
- 4 Taal is het voertuig van kennis. Zonder een taal die onze ervaringen weergeeft, kunnen we niet communiceren over wat we weten. Uitbreiding van kennis in een organisatie vraagt zodoende om het ontwikkelen van een taal waarin we onze werkervaring kunnen uitdrukken.
- 5 Hoe meer je kennis wilt vastpinnen, hoe meer zij je ontglipt. Het is verleidelijk te proberen kennis vast te leggen in kennisdocumenten, patenten, bibliotheken, databases enzovoort. Dat vraagt echter om regels en structuren, terwijl tegelijkertijd rigiditeit en formaliteit met betrekking tot kennis leidt tot afstomping van creativiteit.
- 6 Soepeler is waarschijnlijk beter. Systemen die zich goed kunnen aanpassen ogen rommelig, maar de overlevingskans van gevarieerde decentrale systemen is groot. Wie kennis te strak wil beheersen, loopt het risico middelen en energie te verspillen.
- 7 Er bestaat niet zoiets als een unieke oplossing. Kennis verandert steeds. Daarom is de beste managementbenadering er een die de zaak in beweging laat, en zoveel mogelijk opties openlaat.
- 8 Kennis groeit niet almaar door. Sommige kennis gaat verloren of sterft af, net als dingen in de natuur. Ont-leren en het loslaten van oude manieren van denken, zelfs het loslaten van complete stukken kennis, draagt bij aan de vitaliteit en de evolutie van kennis.
- 9 Niemand is de baas. Kennis is een sociaal proces. Dat betekent dat geen enkel individu de verantwoordelijkheid kan dragen voor het geheel aan kennis.
- 10 Je kunt kennis geen regels en systemen opleggen. Als kennis echt zelf-organiserend is, is het slechten van barrières de belangrijkste weg naar vooruitgang. In een ondersteunende omgeving zorgt kennis voor zichzelf.

- 11 Er is geen gouden sleutel. Een enkel draaipunt voor, of ideale aanpak van vooruitgang in kennis bestaat niet. Vooruitgang in kennis moet ondersteund worden op verschillende niveaus en op uiteenlopende manieren.
- 12 Hoe je kennis definieert bepaalt hoe je erop stuurt. De 'kennisvraag' heeft meerdere gezichten. Zo leidt bezorgdheid over het eigendom van kennis tot het vergaren van gecodeerde kennis die wordt beschermd door copyrights en patenten. Een streven naar

▼ Foto 5



gedeelde kennis benadrukt communicatiestromen en documentatie. Gerichtheid op kenniscompetentie leidt tot het zoeken naar effectieve manieren om kennis te scheppen, aan te passen en toe te passen.

Kennismanagement in de praktijk

Steeds meer KPN-medewerkers hebben in hun werk te maken met het doorgeven van kennis aan anderen. Wat moet je dan met al die



boeken, congressen, tijdschriftartikelen etc. als je gewoon je werk bij KPN zo goed mogelijk wilt doen? En wat wordt er al gedaan bij KPN? Deze column is een handreiking om met zo min mogelijk inspanning een maximum aan synergie op het gebied van kennismanagement bij KPN te bereiken.

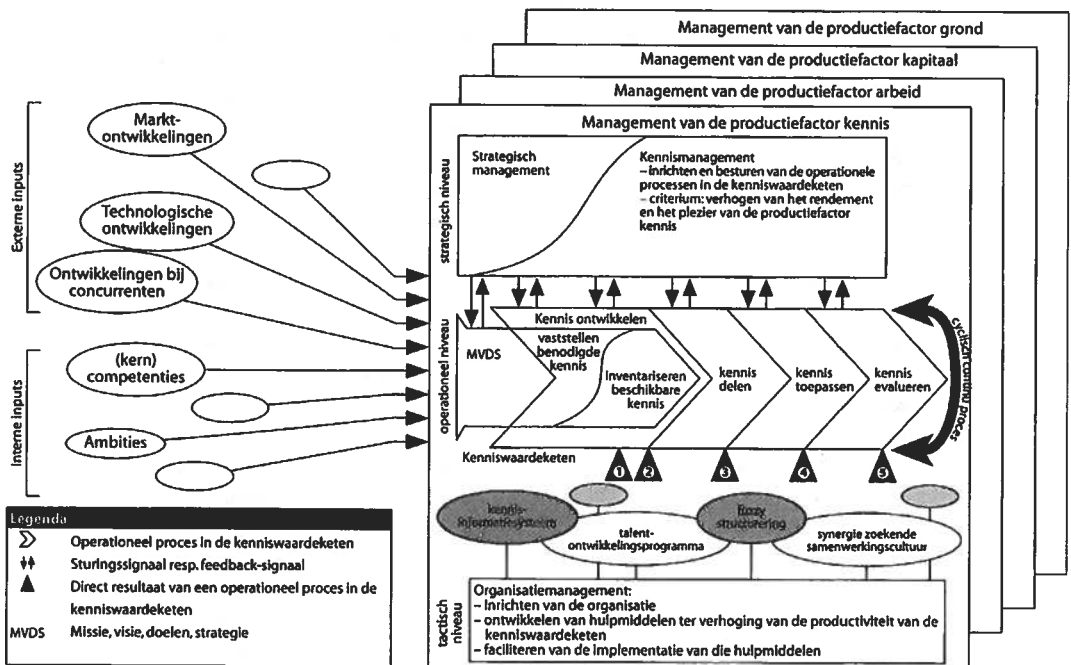
In de grote hoeveelheid informatie over kennismanagement die over u wordt uitgestort als u bijvoorbeeld het Internet opgaat, willen we enkele lijnen trekken.

- In veel boeken en artikelen en op veel internetsites over kennismanagement komen uitgebreide beschouwingen over de ontwikkeling van de economie voor: algemene verhalen over de grote omwenteling die de kenniseconomie met alle bijbehorende ICT-middelen – na agrarische economie, industriële economie, diensteneconomie – met zich mee brengt. Dit type verhalen kun je doorgaans rustig ter zijde leggen; ze zijn voor de doorsnee lezer niet van belang. Eén punt is belangrijk om te onthouden: wanneer er een gemeenschappelijke ICT infrastructuur is en een gemeenschappelijke 'kennistaal' kan kennis, zoals we al eerder zeiden, ongelooflijk snel verspreid worden, dwars door afdelings-, bedrijfs-, concern- of landsgrenzen heen. Dit wil overigens niet zeggen, dat dat ook altijd feitelijk gebeurt.

- Daarnaast komen we studies tegen over de vraag: wat is de kennis van een bedrijf waard? Hoe breng je in kaart wat een bedrijf aan kennis bezit, naast wat het aan kapitaal en aan goederen bezit? Die vraag was bijvoorbeeld aan de orde toen Philips zijn kennis wilde verkopen, en vervolgens terugleasen. Het eenvoudigste antwoord is bij een beursgenoteerd bedrijf: neem de beurswaarde, trek daarvan het beschikbare kapitaal en de goederen af, en je houdt de waarde van alle onweegbare factoren over. Dat is dan een samenstel van de waarde van de merknaam, de marktkennis, de relaties in de markt, de kennis bij de medewerkers, de kennis van specifieke bedrijfsprocessen en productiemethoden, de waarde van patenten en een inschatting van mogelijke marktontwikkelingen in de toekomst. Dit is natuurlijk een heel grove maatstaf, waarbij erg veel op één hoop gegooid wordt. In sommige studies wordt getracht via complexe berekeningen en formules tot een specifiek bedrag te komen; men spreekt dan van het berekenen van het 'intellectual capital' van een bedrijf. Het meest bekende voorbeeld hiervan is toegepast door het Zweedse verzekeringsbedrijf Scania. In ons land heeft het Ministerie van Economische Zaken aan drie accountantsbureaus opdracht gegeven de waarde van kennis in beeld te brengen, zoals die bijvoorbeeld in jaarstukken of bij overnames uitgedrukt zou kunnen worden. Het resultaat was tamelijk vaag. Voorlopig lijkt deze vraag dus niet gemakkelijk te beantwoorden en in de meeste situaties zal het antwoord ook niet zozeer van direct belang zijn. Ook deze boeken kun je dus ongelezen laten, congressen hierover kun je overslaan.

Wel zijn er twee belangrijke punten om te onthouden. In de meeste bedrijven – ook bij KPN – is reeds lang voordat de term was uitgevonden aan kennismanagement gedaan; er is al veel waardevolle, voort-

durend gebruikte kennis in het bedrijf aanwezig. Het stelselmatig aanpakken van kennismangement, zodat je kennis structureel kunt delen en opnieuw gebruiken, is een investering. Het vergt gedurende zeker anderhalf tot twee jaar kosten en tijd, en pas daarna zijn belangrijke baten te verwachten. Overigens geeft het artikel van Van Ravesteijn en Pals in dit themanummer aan, dat de ervaring bij andere bedrijven uitwijst dat de baten doorgaans niet gemakkelijk te meten zijn. Wat je ongelezen kunt laten, zijn de vele beschouwingen over wat de juiste definitie van kennismangement is. Probeer daar niet een eigen formulering en mooie plaatjes of stroomschema's van te maken; een aardige bezigheid, maar ze dragen niet of nauwelijks bij aan een effectieve kennisoverdracht (vergelijk afb. 2).



▲ Afb. 2

Het kennismangement-model, zoals ontwikkeld door Mathieu Weggeman in: Kennismangement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, Scriptum (1997), p. 172.

• Lees het artikel 'Kennismangement: kennis ontsluiten, vernieuwen en delen' in dit themanummer van het Studieblad en onthoud het volgende:

- Er is een onderscheid tussen 'informatie' en 'kennis': informatie bestaat uit geordende gegevens/feiten; kennis is informatie die in een gegeven context gebruikt wordt/kan worden.
- Kennismangement heeft altijd iets te maken met de strategische doelen die een organisatie of afdeling wil bereiken. Als kennis niet

- bijdraagt aan de strategische doelen, kan ze weliswaar nuttig zijn, maar is de toepassing ervan onzeker: iedereen het toch al te druk.
- Het gaat om het gebruik van de juiste kennis op het juiste moment op de juiste plaats. Kennis opslaan is op zich een archief functie, en geen kennismanagement. En vergeet nooit dat kennisoverdracht zeer effectief direct van mens tot mens kan plaatsvinden.
 - Elektronische middelen zijn alleen maar hulpmiddelen, waarin je informatie of 'expliciete' kennis kunt opslaan en terugzoeken: kennis die iemand schriftelijk heeft vastgelegd. Alle andere kennis – de diep weggestopte of 'tacit knowledge' – kan het beste overgedragen worden via trainingen, coaching, on-the-job-learning, brainstorming, voorbeeldgedrag van management, gebruik maken van je persoonlijke netwerk, etc.
 - Een schakel tussen expliciete kennis en 'tacit' kennis kun je maken, door elektronisch terugvindbaar te maken, bij wie je voor welke kennis moet zijn. Anders gezegd: het ontsluiten van de mens als kennisdrager. Dit is lang niet zo eenvoudig als het lijkt.
 - Kennisgebruik is een kwestie van cultuur en cultuurverandering vergt tijd en volledig commitment van het management. Dat wordt gemakkelijker als in planningsafspraken en op andere wijze nadrukkelijk is vastgelegd, dat kennisopbouw en -uitwisseling essentieel is voor het bereiken van de doelen.
 - Wat je wel zoveel mogelijk moet lezen en waarnaar je zeker op congressen moet luisteren zijn de praktische ervaringen van anderen in soortgelijke situaties. Indien je op je eigen afdeling constateert dat er situaties zijn van 'het wiel opnieuw uitvinden', 'kennis die wegvloeit door doorstroming of reorganisatie', 'het onvoldoende voorbereid in nieuwe projecten stappen', 'nieuwkomers die onvoldoende ervaring en kennis hebben', etc. is het belangrijk te weten wat erbij komt kijken om daarin verbetering aan te brengen. Laat je bij die ervaringen van anderen niet te snel imponeren door mooie verhalen, maar probeer achter het feitelijk gebruik van de gedeelde / opgeslagen kennis te komen. Kennis in de vorm van een 'archieffkast', opgeslagen maar nooit geraadpleegd, heeft weinig praktische waarde. Zeer veel succesverhalen staan nog in de kinderschoenen. Zeer veel grote organisatieadviesbureaus adviseren andere bedrijven ten aanzien van kennismanagement, maar beginnen te blozen en stotteren wanneer je ze vraagt naar de feitelijke gebruiksgegevens in hun eigen bedrijf. De beste ervaringen vind je in bedrijven waar de medewerkers fysiek weinig gelegenheid hebben bij elkaar te komen, hetzij vanwege de afstand hetzij door weinig tijd. Goede ervaringen zijn er bijvoorbeeld bij AHOLD: pas overgenomen regionale bedrijven + de AHOLD kennis leiden tot een rendementsverbetering van 15% door het gebruik van kennis op het gebied van inkoop, logistiek, consumentengedrag etc.⁵

⁵ Bron: lezing door AHOLD-voorman Van der Hoeven bij KPN Research.



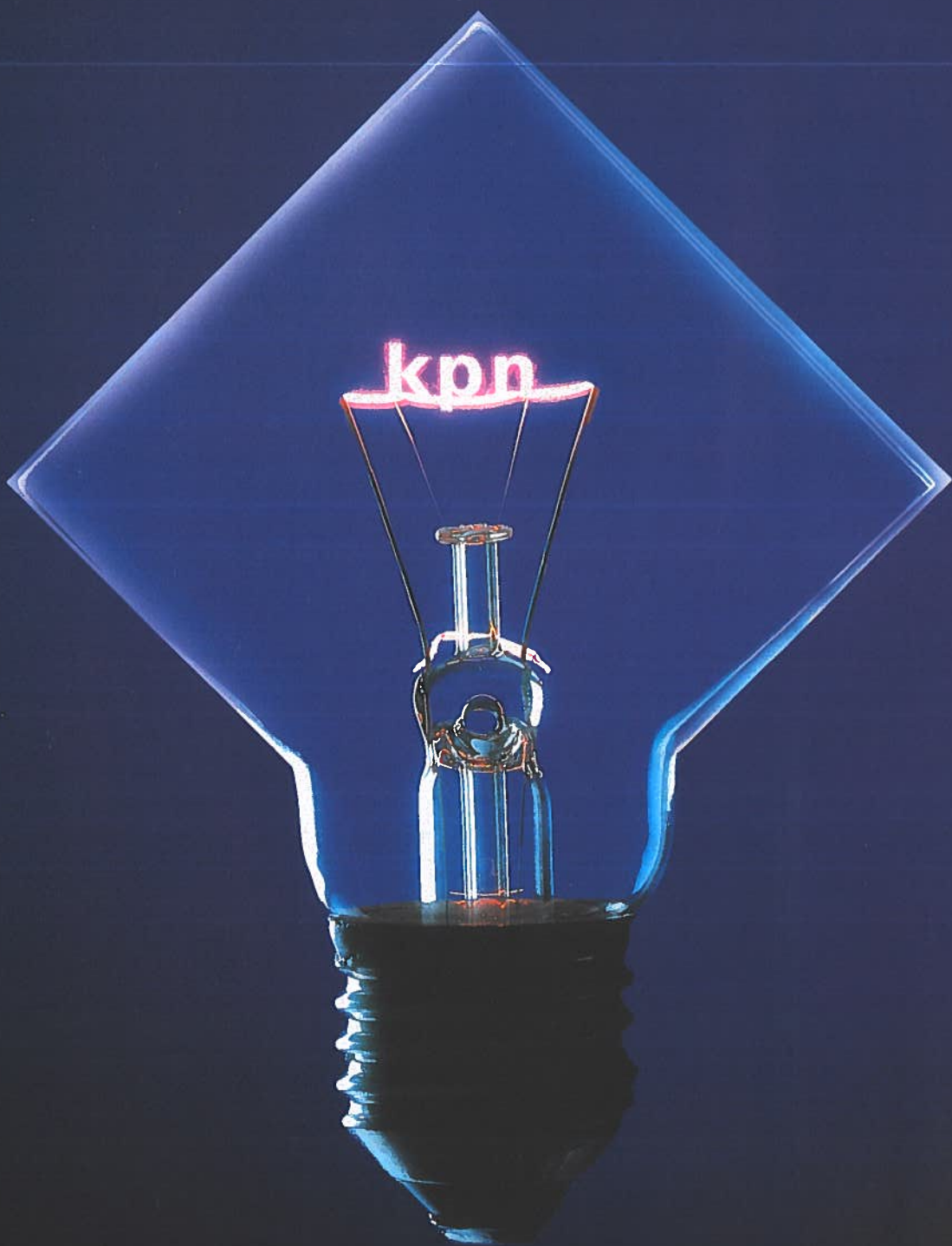
▲ Afb. 3

Een goed startpunt voor wie meer wil weten over kennismanagement is de site van Cibit: www.cibit.nl.

De vraag voor KPN is: willen we management van kennisstromen in de betekenis van kennis stelselmatig opslaan, delen, toegankelijk maken en opnieuw gebruiken, centraal oppakken of dit decentraal aan de eenheden zelf over laten? De Raad van Bestuur heeft geconstateerd dat kennismanagement zeker een belangrijk item is voor KPN. De redenen daarvoor zijn eerder kort aangegeven en worden elders in dit nummer verder uitgewerkt.

Al met al staat het thema 'kennis' hoog op de agenda. Kennismanagement lijkt dus een blijvertje te zijn en geen kortstondige modegril. Er is echter voor gekozen, dit primair op decentraal niveau aan te pakken, als verantwoordelijkheid van de afzonderlijke eenheden. Dit sluit aan bij de bedrijfsstrategie, waarin de bedrijfssonderdelen ieder hun eigen verantwoordelijkheid hebben.

Hennie Dijkhuis-Potgieser
Ysbrand van der Veen



Kennis- management:

kennis
ontsluiten,
vernieuwen
en delen



Mensen en bedrijven vernieuwen hun kennis doorlopend, vullen haar aan en breiden haar uit, om zo weer tot nieuwe kennis te komen. En ze delen haar om er optimaal gebruik van te maken. Internet is hiervan wel de beste illustratie. Daarnaast toetsen en vergelijken bedrijven hun kennis op brede schaal, het zogenaamde benchmarking, en de beste toepassingen worden gedeeld (best practice sharing). Maar wat bedoelen we precies met kennis, hoe leg je kennis vast, hoe draag je haar over en wissel je haar uit. Wat is kennismangement en waarom is dit van vitaal belang voor de overlevingskansen en groeimogelijkheden van een organisatie. In dit artikel wordt op deze vragen een antwoord gezocht.

Tinus Coppens

Hans Punter

Ysbrand van der Veen

Kennis en kennismangement. Twee begrippen die om een afbakening en definitie vragen. Een eenvoudig voorbeeld uit de wereld van KPN Telecom kan ze illustreren. Een monteur loopt bij de klant tegen een probleem aan: hoe koppel ik die nieuwe PC van merk A aan de bestaande netwerkkapparatuur van merk B. Het is een nieuw probleem voor hem, en de voor het werk noodzakelijke detailkennis ontbreekt. Hij denkt dat binnen de organisatie wel iemand het antwoord zal hebben, maar weet niet wie. Hij raadpleegt collega's, belt rond naar andere afdelingen en leveranciers, en kijkt op Agora, het intranet van KPN. Met een beetje geluk vindt hij de oplossing, maar wellicht ook niet en dan zal hij – in het belang van de klant – noodgedwongen het wiel uit gaan vinden. In een organisatie die bol staat van kennis, zou dat in de regel niet nodig hoeven zijn. Het gegeven voorbeeld laat dan ook het belang van kennismangement zien.

Bij kennismangement gaat het om het verwerven van kennis, het op een inzichtelijke manier vastleggen ervan, het voor anderen beschikbaar maken van reeds bestaande en nieuwe kennis, en tenslotte om het (her)gebruiken

van kennis. Terug naar het voorbeeld: de monteur vindt de juiste manier van koppelen door handleidingen te raadplegen, leveranciers te bellen of zijn eigen creativiteit aan te wenden. Wanneer hij een geschikte oplossing heeft gevonden, houdt hij die niet voor zichzelf maar maakt er een notitie van en verspreidt deze onder collega's. Daarna zullen zijn collega-monteurs die hetzelfde probleem tegenkomen er aan moeten denken de nieuwe, zojuist ontsloten kennis te raadplegen, en niet nogmaals het wiel uit te vinden tenzij ze écht een betere oplossing weten, want in dat geval begint de cyclus opnieuw.

Hoe kennis zich op een goede manier laat managen is een onderwerp dat volop in de aandacht staat. In dit artikel worden de begrippen kennis en kennismangement belicht en wordt een aantal toepassingsvoorbeelden gegeven. Kennis kan niet los worden gezien van de context waarin zij wordt gebruikt en van de doelstellingen van een organisatie. In het algemeen, en ook binnen een organisatie als KPN Telecom, kan voor het aansturen van kennismangement een keuze gemaakt worden uit een van drie waardendimensies. Deze waardendimensies – *operational excellence*, *product leadership* en *customer intimacy* – worden in de tekst toegelicht en op de paars getinte vlakjes in een drietal cases vertaald naar de praktijk. Voor het omgaan met kennis en kennismangement wordt de Studiebladlezers ten slotte in de vorm van een aantal vragen stof tot nadenken gegeven.

Kennis

De Griekse veldheer Alexander de Grote stichtte 2300 jaar geleden aan de kust van Egypte de stad Alexandrië. Daar verrees een bibliotheekcomplex met een verzameling geschriften van Griekse, Egyptische, Romeinse en joodse denkers. Bij de ingang van de haven stond de Pharos, een magistrale vuurtoren en één van de

zeven wereldwonderen: een baken op zee voor wie kennis zocht in de Alexandrijnse bibliotheken. Voor Alexander gold het gezegde *kennis is macht, dus verzamel, hamster*. Een aanzienlijk deel van de – uiteindelijk rond een miljoen – papyri en andere geschriften werd vertaald in het Grieks en vond zijn weg naar Europa. Totdat rond het begin van onze jaartelling een brand de bibliotheek volledig in de as legde. Dat is één manier waarop kennis kan vergaan.

Kennis is in onze tijd een vorm van bedrijfskapitaal geworden. Kennis 'vergaat' doordat steeds nieuwe technieken, producten en diensten op de markt komen, die om nieuwe kennis en/of nieuwe kennistoepassingen vragen. Het gezegde zou dan ook moeten luiden: *kennis is macht, dus deel haar met anderen zodat zij toeneemt*.

Het woord kennis gebruiken we regelmatig, maar wat verstaan we er eigenlijk onder. Kennis is een nogal abstract begrip dat je zou kunnen definiëren als: het geheel van informatie, begrippen en vaardigheden dat iemand in staat stelt om zijn taak goed uit te voeren. Het kan dan gaan om *feitelijke kennis* over producten, klanten, concurrenten, productiemethoden, wet- en regelgeving enzovoort. Maar sommigen scharen ook ervaring, vaardigheden en instelling (attitude) onder het begrip kennis. Deze combinatie van diep in onze hoofden weggestopte ervaring, vaardigheden en attitude wordt soms ook wel *impliciete kennis* (tacit knowledge) genoemd. Daaronder vallen tevens motivatie, creativiteit, sociale vaardigheden, inzicht in sociale situaties en aanvoelen van culturele waarden. Evenmin mogen vergeten worden de herkenning van gemoedsstemmingen in iemands stem, lichaamstaal en gezichtsexpressies¹. Juist deze laatste drukken een van de belangrijkste productiefactoren in menselijke communicatie uit: de emoties. Reden waarom we in dit themanummer van het Studieblad talrijke foto's hebben opgenomen die non-verbale communicatie in beeld brengen; situaties waarin wel en waarin geen ruimte bestaat voor open kennisuitwisseling. Bladert u het blad er maar eens rustig op door en probeer aan de hand van de foto's uw impliciete kennis op dit terrein naar voren te halen. U zult verrast staan van wat u, min of meer onbewust, allemaal aan kennis op dit gebied heeft. Kennis zoals die

¹ Voor wie graag meer vat wil krijgen op het begrip kennis, verwijzen wij graag naar de rubriek English Refreshments, elders in dit themanummer 'Kennismangement' van het Studieblad.



▲ Foto 1

van de verkoper in Primafoon of Business Center die ziet of aanvoelt wanneer een klant nog even rustig wil rondkijken of wanneer hij geholpen wil worden. Of van de collega die aan uw gezicht kan aflezen dat u even niet gestoord wilt worden voor een vraag.

Kennismanagement

Voor KPN geldt dat vooral dié kennis van waarde is, die past in de missie en strategie van het bedrijf. Om te beoordelen of dat daadwerkelijk zo is, moeten we meer gericht naar werksituaties kijken: naar het primaire proces, de ondersteunende processen en het management ervan. Zo zal ervaring op het gebied van diepzeeduiken voor weinig functies binnen KPN van waarde zijn, behalve wellicht als de betrokkene wordt ingezet bij het aan land brengen of het onderhoud van een onderwaterkabel.

Aan de andere kant mag niet vergeten worden dat ook impliciete kennis – die moeilijk uit de missie en strategie valt af te leiden – voor de onderneming van vitaal belang is. Denk bijvoor-

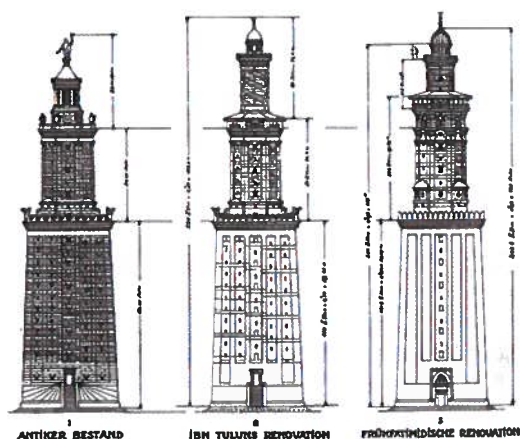
beeld aan de omgang met klanten en collega's. Door de opkomst van elektronische communicatiemiddelen als email en chat, komt daar nog een zekere taalgevoeligheid bij. Doordat de non-verbale communicatie ontbreekt, speelt de 'juiste toon' in wat wij over netwerken versturen een zeer belangrijke rol. Vooral bij communicatie in een vreemde taal is dit iets om rekening mee te houden. Woorden hebben in een andere cultuur namelijk soms een totaal andere gevoelswaarde.

Zoals het gebruik van de toevoeging 'management' eigenlijk al aangeeft, gaat kennismanagement (KM, Knowledge Management) vooral over het beheer van en de sturing op kennis als productiefactor. KM houdt zich dus met name bezig met de processen die het ontstaan, de verspreiding en het gebruik van kennis in een onderneming bepalen. Zoals al in het begin van dit artikel is aangegeven, is er met kennismanagement op zich niets nieuws onder de zon. Het belang zag men ook tweeduizend jaar geleden al in. Het nieuwe zit hem – behalve in de marktwaarde die kennis vooral de laatste decennia

heeft gekregen – in de mogelijkheden die het huidige informatietijdperk biedt.

Overigens mag daaruit niet afgeleid worden dat kennismangement in de allereerste plaats een technologie- of computerkwestie zou zijn. Het gaat uiteindelijk altijd om mensen. De vraag of op het juiste moment en op de juiste plaats steeds de medewerker met de juiste kennis beschikbaar is, is daarom minstens zo belangrijk als de vraag of er wel voldoende ICT-middelen en andere ‘enablers’ zijn of dat er voldoende budget gereserveerd is².

De allereerste reden voor KPN Telecom om speciale aandacht aan kennismangement te schenken, is dat de organisatie haar producten en diensten onder druk van de concurrentie snel moet kunnen vernieuwen. Gelijktijdig dienen, wanneer dat nodig is, de bijbehorende processen en systemen opnieuw te worden gestroomlijnd. Dit alles vraagt om een kennisklimaat dat is gericht op constante aanpassing aan de dynamische omgeving; op een klimaat van open staan voor vernieuwing en verandering. Een beeldende omschrijving hiervoor is het scheppen van ‘a knowledge ecology for organizational white-waters’³. Voor wie wel eens met een rubberboot een snelstromende rivier is afgezakt, zal het beeld



▲ Afb. 1

Reconstructietekeningen van de bouwgeschiedenis van de vuurtoren Pharos.

duidelijk zijn: white-waters kom je tegen in snelstromende rivieren met rotsen nèt onder het wateroppervlak. Ze vereisen uitmuntende stuurmanskunst vanwege de verborgen rotsputten, de verraderlijke draaikolken en de onverwachte stroomversnellingen. Zelfs voor een ervaren stuurman zal de rivier er steeds weer anders uitzien. Een organisatie die in zulk vaarwater zit – en dat geldt tegenwoordig voor elke grote organisatie – heeft kennis nodig over marktontwikkelingen, concurrentieverhoudingen, technologische ontwikkelingen, nieuwe toepassingen en uitvindingen⁴. Maar ook over de ambities en doelstellingen van de organisatie zelf – die met de markt vraag mee kunnen veranderen – en van de kennisvoorraad van de medewerkers.

Dan is er nog een tweede reden om kennis te managen. Organisaties veranderen doorlopend maar de opgebouwde kennis mag daardoor niet verloren gaan. Dat geldt ook voor KPN Telecom, waar kennis kapitaal is. Kennis in de organisatie moet altijd traceerbaar en beschikbaar blijven, los van de plaats die een individuele medewerker/kennisdraager in de organisatie heeft.

De Pharos: koersen op kennis

Zoals de Pharos het baken vormde voor de schepen die op Alexandrië koersten, zo kan ook een bedrijf niet stuurloos dobberen en moet het een

² Over kennismangement is bij KPN Research een overzichtsrappport verschenen met als titel *Hard is easy, soft is hard. Kennismangement: de stand van zaken*, Jente Klok en Madelein van Ravesteijn (R&D-RA-98-074).

³ Titel van de themavoorzdracht van Yogesh Malthora voor Knowledge Ecology Fair 98: *Beyond Knowledge Management*.

⁴ Bijzondere aandacht in dit verband verdient het artikel ‘Bestemming 2005: corporate scenario’s voor KPN’, elders in dit themanummer van het Studieblad.

⁵ Het beeld dat hier gebruikt wordt is ontleend aan het artikel ‘12 Principles of Knowledge Management’ van Verna Allee. Het oorspronkelijke artikel, verschenen in het tijdschrift *Training and Development* (1997) van de American Society for Training & Development (ASTD), is in licht ingekorte vorm te vinden in de rubriek *English Refreshments*, elders in dit themanummer ‘Kennismangement’ van het Studieblad.

koers uitzetten. De grondbeginselen van kennis die eerder in de paragraaf 'Kennis' zijn beschreven, vormen de bouwstenen voor een definitie van kennis. Het onderstaande beeld van hoe we ons de 'kennisruimte' zouden kunnen voorstellen, probeert helder te maken wat de voornaamste bouwstenen van kennismangement zijn. Kennismangement vereist *tools* om te kunnen navigeren – in de letterlijke zin van het woord. Laten we daarom vlug van wal steken en zien wat er allemaal nodig is voor het navigeren op zee⁵.

- **Noordster.** Deze ster, ook wel Poolster genoemd, geeft het doel, de identiteit en de kernprincipes van de organisatie weer. Afhankelijk van het type organisatie kan het accent liggen op kennis van het klantenbestand, het delen van 'best practices', het opbouwen van kenniskapitaal voor doorlopende productverbetering, of op het vormen van kenniscentra.

- **Kompas.** Het kompas van een organisatie bestaat uit richtinggevende uitgangspunten en de strategie. Succesvolle strategieën proberen in het kenistijdperk te garanderen dat mensen rond hun werk een gemeenschappelijke taal ontwikkelen en uitbouwen, want taal is het voertuig van kennis. Voorbeelden hiervan zijn het invoeren van kwaliteitsmanagement en het aanbieden van nieuwe tools voor procesanalyse en probleemoplossing.

- **Bemanning.** Kennis zit in mensen. Over kennis valt niet te praten zonder te verwijzen naar de manier waarop mensen samen werken en leren, en individueel en collectief in hun kennis groeien. Een kenniscultuur kan ontstaan door top-talent aan te trekken, wetenschappelijke ontdekkingen direct te publiceren en door het delen van kennis direct te koppelen aan een belonings-systeem.

▼ Foto 2



- **Kaarten en gidsen.** Kennisgeoriënteerde bedrijven zoeken gidsen, kaarten en paden om op verschillende niveaus kennis op te bouwen. Zij onderkennen de processen die het scheppen, verwerven, delen en vernieuwen van kennis bevorderen.
- **Betrouwbare vaartuigen.** Het exploreren van kennis vraagt om de juiste vaartuigen: technologische ondersteuning (informatiesystemen, databases, communicatietechnologie/e-mail), een goede persoonlijke uitrusting (flexibele productiesystemen, whiteboards, voorzieningen voor [desktop] videoconferencing), gereedschap (functie-ondersteuning, kenniskaarten en computer-based taakondersteuning) en tenslotte praktische voorzieningen (leercentra, teleleerplatform, bibliotheken en vergaderruimten). Een van de belangrijkste technieken voor het delen van kennis is het bedrijfsintranet, zoals bij KPN 'Agora' (Grieks voor marktplaats, de plek waar men nieuwtjes uitwisselt).
- **Feedback en metingen.** Een organisatie heeft methoden nodig om te bepalen of zij op koers ligt. Metingen helpen bij het peilen en managen van het kenniskapitaal en ondersteunen het streven naar constante verbetering. Dat de traditionele rekenmanieren tekortschieten om de waarde van een organisatie volledig in beeld te brengen, wordt inmiddels algemeen onderkend. Ondanks de problemen bij het volledig in kaart brengen ervan, beseffen bedrijven dat juist in de aanwezigheid kennis hun waarde ligt.

De drie waardendimensies

Op een concurrerende markt kan een organisatie alleen overeind blijven als zij een duidelijke koers vaart en heldere strategische keuzen maakt: keuzen in de toegevoegde waarde die zij de klant wil leveren. Zulke vragen moeten beantwoord zijn

vóórdat de organisatie gericht kan werken aan kennismanagement. Omdat het model van de waardendimensies goed hanteerbaar is bij het maken van deze keuzen, staan we er uitgebreid bij stil. Volgens het model kan een organisatie kiezen uit drie duidelijk onderscheiden formules. Dat zijn: *operational excellence*, *product leadership* en *customer intimacy*. De keuze voor een bepaalde waarde bepaalt wat voor de organisatie het belangrijkste is; belangrijk voor haar plannen en besluiten, haar cultuur, haar maatschappelijke stellingname enzovoort. De bedrijfsprocessen, organisatiestructuur, managementsystemen en cultuur moeten bij de gemaakte keuze aansluiten.

De keuze voor *operational excellence*, *product leadership* of *customer intimacy* maakt helder welke kennis het meest relevant is, en heeft zodoende consequenties voor maatregelen op het gebied van kennismanagement. Overigens betekent een keuze niet dat het niet-gekozen van geen belang zou zijn: een organisatie zal steeds zorgen in één dimensie uit te blinken, maar tegelijkertijd dienen de prestaties op de twee andere waardendimensies ruim voldoende te zijn.

Hieronder worden organisaties met de drie verschillende waardendimensies als stereotypen neergezet. Het model spreekt in eerste instantie over keuzen voor een totale organisatie. Dat heeft te maken met de herkenbaarheid naar binnen (de eigen medewerkers) en naar buiten (klanten, aandeelhouders). Zo kiest Intel bijvoorbeeld voor *product leadership*: steeds voorop lopen met een nieuwe generatie chips. Aldi en Ikea kiezen voor *operational excellence*: het neerzetten van een zo goedkoop en efficiënt mogelijk concept. De kleine kruidenier op de hoek kiest voor *customer intimacy*: steeds vooruitdenken over wat zijn klanten graag zouden willen.

Het is echter ook mogelijk binnen één organisatie meerdere waarden te kiezen, mits die gelden voor duidelijk gescheiden organisatieonderdelen met een eigen klantenkring, een eigen imago en eigen werkprocessen en -systemen. Zo hebben bijvoorbeeld binnen KPN de productie-eenheden DataCenter en SoftWare-Huis – met duidelijk eigen werkprocessen ten opzichte van andere onderdelen van de KPN-

⁶ Voor KPN Telecom als totaal zien we op dit moment geen duidelijke keuze voor één bepaalde dimensie, hoewel binnen het project Prisma 'operational excellence' hoog in het vaandel staat.

Product leadership

Kenmerken. Het management is gericht op kernprocessen van innovatie, productontwikkeling en marktexploitatie. De bedrijfsstructuur is los en ad hoc. Er vindt continue aanpassing plaats door heroriëntatie op de markt. Het managementsysteem is resultaatgericht. Het meet en beloont nieuw productsucces en fouten maken mag. De cultuur wordt gekenmerkt door individuele creativiteit, resultaatgerichtheid, buiten-de-barrières-denken en toekomstgerichtheid.

Klantenperspectief. 'Zij zijn het meest innovatief', 'Constant vernieuwend en creatief.' 'Altijd on the leading edge'.

Intern perspectief. Focus op het continu op de markt brengen van nieuwe producten. 'Product is king'.

Voorbeelden binnen KPN Telecom. De productie-eenheid Telecommerce (met onder andere Internetdiensten en HetNet), de landelijk opererende afdeling Development, Engineering en ICT-Maatwerkoplossingen (DEM, een onderdeel van Corporate Networks) en delen van de productie-eenheden (PE's) voor Mobiele en Vaste telefonie.

Operational excellence

Kenmerken. Minimalisatie van kosten en moeite door optimaliseren van het productieproces. De werkprocessen zijn gestandaardiseerd, gesimplificeerd, strak gecontroleerd en centraal geregeld, waardoor medewerkers weinig beslissingen hoeven te nemen. De managementsystemen zijn gericht op geïntegreerde betrouwbare hogesnelheidsstransacties en op het naleven van normen. De bedrijfscultuur elimineert verspilling en beloont efficiëntie.

Klantenperspectief. 'Een goede prijs.' 'Bij hen nooit gezeur.' 'Zij maken geen fouten.'

Intern perspectief. Focus op kosten en kwaliteit. 'Process is King.'

Voorbeelden binnen KPN Telecom. Productie-eenheden als DataCenter, SoftWareHuis en Operator Vaste Net-Basisdiensten.

Customer intimacy

Kenmerken. Processen zijn gericht op het ontwikkelen van klantoplossingen, op een goed werkend resultaat en op relatiemanagement. De bedrijfsstructuur delegeert de besluitvorming aan werknemers die het dichtst bij de klant staan. Het managementsysteem is gericht op het creëren van resultaten voor zorgvuldig gekozen en 'vertroefde' klanten. De cultuur omarmt eerder specifieke dan algemene oplossingen en gedijt op diepgaande en blijvende klantrelaties.

Klantenperspectief. 'Hun services zijn uniek.' 'Precies wat ik nodig heb.' 'Zij staan altijd zeer open voor'

Intern perspectief. Focus op het identificeren, begrijpen en leveren van service aan de klant. 'Customer is King'.

Voorbeelden binnen KPN Telecom. De Business Process groepen binnen de productie-eenheden, de medewerkers van de verkoopheenheden en de Operational Account Managers.

▲ Tabel 1

organisatie – gekozen voor *operational excellence*. In tabel 1 wordt het waardenmodel vertaald naar (onderdelen van) KPN Telecom⁶.

Kennisvragen en kennisprocessen

Kennisvragen zullen altijd gerelateerd zijn aan vragen over het doel van de onderneming. Dáár ligt immers het begin van een kennismanagement-traject. De aanleiding voor gestructureerd

kennismanagement ligt echter lang niet altijd bij de top van de organisatie. Elke individuele manager zal zich op enig moment een aantal *kennisvragen* stellen (en ook voor niet-managers zijn ze zinvol):

- Wat is – gelet op de doelstellingen van mijn organisatie-onderdeel – mijn grootste kennisprobleem en waarom?
- Welke kennis heb ik met mijn afdeling in de toekomst nodig om te kunnen overleven?



▲ Foto 3

- Hoe krijg ik zicht op de kennis die in huis aanwezig is en welke kennis moet ik nog laten ontwikkelen of aantrekken?
- Hoe zorg ik er voor dat mijn mensen hun kennis met elkaar delen?
- Hoe zorg ik er voor dat we samen in de toekomst

slimmer worden en niet terugvallen in fouten uit het verleden?

- Hoe sla ik de kennis van mijn afdeling het beste op?
- Hoe kan ik het bestaande intranet het best gebruiken om kennis te verspreiden en vergaren?

Het beantwoorden van deze vragen leidt in een organisatie per definitie tot één of meer *kennisprocessen*, zoals:

- het ontwikkelen van nieuwe kennis;

⁷ In het Studieblad van januari 1998 is een uitgebreid artikel over Agora opgenomen.

- het inventariseren en voor toekomstig gebruik toegankelijk maken van de relevante kennis die aanwezig is;
- het traceren, verspreiden en toepassen van aanwezige kennis;
- het combineren van kennisgebieden;
- het afstoten van irrelevante kennis.

De rol van kennis verschilt per waardendimensie

Er bestaat een directe relatie tussen de keuze voor een bepaalde waardendimensie en wat de belangrijkste functie van kennis in een organisatie is. Afhankelijk van de keuze van de organisatie of het organisatieonderdeel zal kennis primair worden ingezet als: innovatiefactor voor de vernieuwing van producten en diensten, als relationele factor om klanten optimaal van dienst te zijn of als productiefactor voor de stroomlijning van processen en organisatie. Afhankelijk van de gemaakte keuze zijn bepaalde kennisprocessen van meer of minder zwaarwegend belang.

- **Operational excellence.** Kennis is hier in de eerste plaats een PRODUCTIEFACTOR die wordt gebruikt om processen te stroomlijnen en concepten te verbeteren. Het gaat veelal om

standaardprocessen, die worden uitgewerkt en geautoriseerd vanuit een centrale afdeling die over het proces- en systeembeheer gaat. Kennis wordt veelal vastgelegd in handboeken en richtlijnen. Belangrijke gegevens voor operational excellence zijn de doorlooptijd en de mate van klanttevredenheid.

Procesverbetering kan door diverse medewerkers worden geïnitieerd, bijvoorbeeld in het kader van kwaliteitsverbeteringsprogramma's als Total Quality Management (TQM) of het programma dat is ontwikkeld door de European Foundation for Quality Management (EFQM). Vaak zal blijken dat deze lokale initiatieven vervolgens worden overgenomen door een centrale afdeling.

Ook voor de kennisprocessen zelf geldt bij de keuze voor operational excellence dat efficiëntie een hoofdkenmerk is. Werken aan product-innovatie of uitgebreide kennis hebben van de klanten geniet niet de hoogste prioriteit.



Het intranet Agora

Het KPN-intranet Agora⁷ bevat een schat aan informatie. Hieruit een bij dit artikel passende greep:

- de site van de ISDN-helphdesk waarop tweeduizend gecategoriseerde vragen, problemen en oplossingen staan vermeld rond de installatie van ISDN-apparatuur. Vragen en antwoorden zijn door monteurs 'in het veld' verzameld ter wederzijdse ondersteuning;
- de site van InfoBUS met informatie over en specificaties van alle Telecomproducten; actuele informatie over lopende acties met voorwaarden, begin- en einddatum;
- KPN Online geeft onder andere de persberichten weer die KPN heeft uitgebracht. Daarmee zijn ze op hetzelfde moment beschikbaar voor zowel de eigen medewerkers als 'de buiten-

wereld'. Een lichtkrant op de startpagina geeft meestal een verwijzing naar zo'n bericht.

- een platform voor columns van directieleden, waarvan de Phoenix-column van Ton Driesen (directeur Special Projects en Business Relations) het beste voorbeeld is. Al een paar jaar geeft hij tweewekelijks zijn persoonlijke visie op actuele thema's op ICT-gebied en andere actuele thema's;
- een platform voor discussie over bijvoorbeeld organisatiewijzigingen.

Uit het oogpunt van kennismanagement is natuurlijk een goed werkende zoekmachine belangrijk naast een goede index van de sites, elk met meerdere mogelijke ingangen. Alleen zo is de opgeslagen kennis vindbaar en te (her)gebruiken.

- **Product leadership.** Kennis is hier in de eerste plaats een **INNOVATIEFACTOR**, waarbij met bestaande kennis – van binnen en van buiten de organisatie – voortdurend nieuwe kennis wordt gecreëerd om daarmee vervolgens tot innovaties te komen. Innovaties kunnen van iedere medewerker afkomstig zijn: vooraf is niet te voorspellen wie op welk moment met een wezenlijke vernieuwing komt. Het is daarom belangrijk een open sfeer te scheppen, waarin veel en verschillende contacten worden gelegd binnen en buiten de organisatie of afdeling. Het heeft vaak weinig zin deze vernieuwingen uitgebreid te documenteren en autoriseren.



De omgeving is zo dynamisch dat de stukken achterhaald zouden zijn voor de inkt ervan droog is. Desondanks worden vernieuwingsprojecten geregeld op een korte maar krachtige manier getoetst op hun potentie. Bij de inzet en ontwikkeling van kennis gaat zoals onze voorouders al wisten ‘de cost voor de baet uyt’.

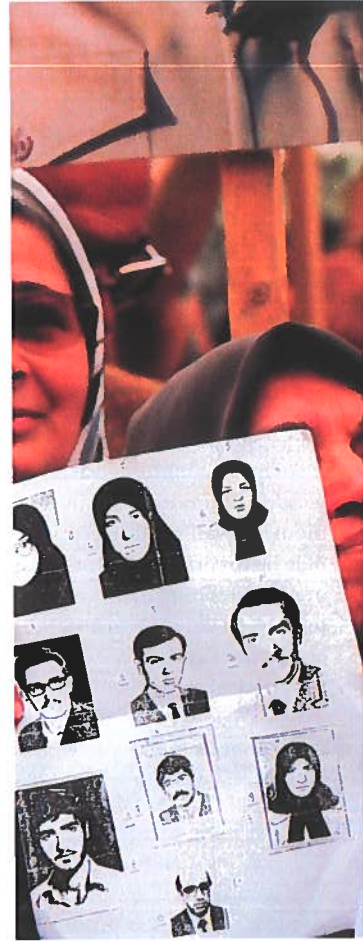
- **Customer intimacy.** Kennis is hier in de eerste plaats een **RELATIONELE FACTOR**. Kennis van de klant en van zijn wensen/behoeften/eisen staat centraal om de klantrelatie te waarborgen, maatwerk te leveren en steeds met nieuwe aanbiedin-



gen te komen die een specifieke toegevoegde waarde leveren. Verder is het belangrijk om de totale keten van bedrijfs processen te kennen, te weten welke orders er voor een klant lopen en

hoever deze orders gevorderd zijn en welke medewerkers erbij betrokken zijn (tracking & tracing). De mate van productiviteit is niet het eerste aandachtspunt.

► Foto 4



Instrumenten voor kennismanagement

Voor het managen van kennis worden verschillende instrumenten gebruikt, zowel ‘harde’ als ‘zachte’. Denken we in de eerste plaats aan mensen als kennisdragers, dan wordt de kwetsbaarheid van ‘kennis-in-mensen’ het meest voelbaar bij verloop van medewerkers of bij het slecht onderling uitwisselen van kennis. Dergelijke knelpunten kunnen tot op zekere hoogte worden ondervangen door kennis vast te leggen in informatiesystemen.

De vier instrumenten van kennismanagement liggen op het terrein van: *a.* management en besturing, *b.* informatietechnologie (IT), *c.* bedrijfscultuur en motivatie van de medewerkers



en *d.* beleid op het gebied van personeel en organisatie. Afbeelding 2 brengt de samenhang in beeld tussen deze vier kennismangementinstrumenten (buitenste ovaal) en de elementaire kennisprocessen (binnenste ovaal): *e.* combineren van beschikbare kennis, *f.* ontwikkelen van nieu-

we kennis, *g.* borgen van kennis en *h.* distribueren van kennis. De keuze van de instrumenten die voor het sturen op de kennisprocessen worden ingezet en het in meerdere of mindere mate voorkomen van bepaalde kennisprocessen, hangen nauw met elkaar samen.

Kennisvernieuwing binnen Research

Binnen KPN Research vindt bewust een regelmatige doorstroming van personeel plaats (job rotation), door medewerkers met hun opgebouwde kennis 'door te geven' aan afdelingen of productie-eenheden die deze kennis willen gebruiken of exploiteren. Ook wordt bewust stelselmatig 'nieuw bloed' binnengebracht en is er veel ruimte

voor het volgen van opleidingen. Ervaren collega's coachen de jongere. KPN Research kijkt veel naar buiten door het bezoeken van seminars en conferenties. Verslagen hiervan worden systematisch teruggekoppeld naar collega's. Daarnaast worden regelmatig gastsprekers uitgenodigd en interne lezingen gehouden.

KPN op drie verschillende waardendimensies

In de casebeschrijvingen bij dit artikel zijn, ter illustratie van wat kennismanagement in de praktijk betekent, drie KPN-onderdelen geportretteerd. Ze hebben elk een andere waardendimensie in hun vaandel. Het gaat om de volgende onderdelen:

- **Klantenservice Mobile Communicatie (KMC).** Een onderdeel met gestroomlijnde processen en ondersteunende systemen. Een speciale 'denktank' zoekt actuele informatie, selecteert daaruit wat belangrijk is en reikt deze vervolgens aan, zodat de medewerkers van het KMC er tijdens het gesprek met klant niet zelf naar hoeven te zoeken. De medewerkers geven directe feedback bij vermeende onjuiste of onvolledige informatie. De Klantenservice Mobile Communicatie wordt gekenmerkt door 'operational excellence'.
- **Microsoft Commercial Internet System (MCIS-) Ontwikkelgroep.** Bij deze ontwikkelgroep van onder meer HetNet staan innovatie, synergie en contacten centraal. Er zijn contacten met leveranciers en relaties van buiten de eigen organisatie (Research, externen). De aanpak van snel en slim kiezen uit ideeën en het deponeren van merken staat centraal bij deze groep die gekozen heeft voor de waardendimensie 'product leadership'.
- **KPN Broadcast.** Bij deze 'omroepoot' van KPN is 'kennissen'-management/relatiebeheer van groot belang. Er zijn korte proceslijnen, zodat iedereen weet welke orders er lopen. Er wordt gewerkt op basis van co-makership. Waarvoor zou je dan anders kunnen kiezen als voor 'customer intimacy'.



Case 1

Een organisatie gericht op customer intimacy: KPN Broadcast

KPN Broadcast is de afdeling die ervoor zorgt dat evenementen (actualiteiten, concerten, sportwedstrijden) al dan niet

live via radio of TV kunnen worden uitgezonden. Op locatie worden hiervoor technici, kabels, antennes, straalzenders en verbindingswagens ingezet. In Hilversum vormt een vaste controlekamer het schakelende hart waar de beelden binnenkomen om vervolgens te worden doorgeleid naar TV-makers of radio- en televisiezenders. Vaak wordt er voor de klant satelliet-capaciteit geregeld (via Eutelsat) om de verbindingen tot stand te kunnen brengen.

Klanten van Broadcast zijn de publieke en commerciële omroepen en het Nederlands Omroep-productie Bedrijf (NOB). Een overzienbaar aantal klanten waarmee intensief contact wordt onderhouden. Elke week heeft een accountmanager wel contact met een klant, ook op directieniveau. Andere medewerkers van KPN Broadcast, technici en projectmanagers, onderhouden eveneens intensief contact, veelal met hun vakgenoten.



▲ Afb. 3 De Internetsite van KPN Broadcast: www.kpnbroadcast.com.

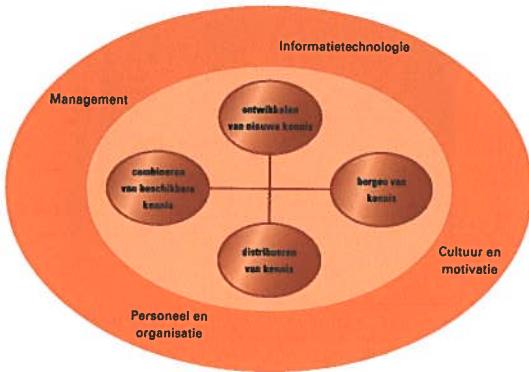
Voor een customer intimate-organisatie is het zaak de klant en de lopende en aankomende opdrachten goed te kennen. Kortom, te weten wat er bij de klant speelt. Doordat er zo'n direct en intensief contact bestaat, is een 'klanteninformatie-systeem' tot nog toe overbodig gebleken. Ook is geen apart opdrachtersysteem in gebruik: lopende opdrachten worden snel en direct opgepakt en afgerond.

De facturering van satellietcapaciteit (met name aan de NOB) gaat zeer gemakkelijk en efficiënt. Er is voor een heel jaar een raamafpraak voor de afname van capaciteit (bandbreedte en tijd) en die is afroepbaar. Blijkt de raamafpraak in de loop van het jaar niet voldoende ruimte te bieden, dan worden de afspraken bijgesteld.

De dienstverlening van een customer intimate-organisatie is vaak maatwerk: niet minder, maar ook niet méér dan de klant vraagt. Een Broadcast-voorbeeld: als de klant het wenst kan er in de controlekamer bewaking van de beeldkwaliteit plaatsvinden. Sommige klanten zien daar echter uit kostenoverwegingen vanaf. Mocht het echter met de beelden écht fout gaan, dan laat Broadcast de klant niet vallen en zal ze in ieder geval doen wat ze kan om te helpen.

Broadcast denkt met haar klanten mee en is ze soms vooruit. Een voorbeeld daarvan is dat KPN Broadcast nu al met diverse partijen (Rijksvoorlichtingsdienst, NOS, NOB) voorbesprekingen voert over te verwachten gebeurtenissen rond het Koninklijk Huis, en hoe deze te zijner tijd het beste in beeld kunnen worden gebracht.

Bepalen we ons meer specifiek tot KPN, dan beperkt het kennismodel zich niet tot het invloedsgedebied van KPN Telecom alleen, want uiteraard wordt er in de 'mentale binnenwereld' van elke medewerker doorlopend kennis ontwikkeld, gecombineerd en geborgd; behalve in de bedrijfsomgeving wordt ook binnen de eigen sociale context voortdurend kennis opgevangen en gedistribueerd.



▲ Afb. 2

Het kennismodel.

Maar wat zijn die kennismanagementinstrumenten dan precies, vraagt u zich wellicht af? In een viertal korte paragrafen lichten we elk van de vier instrumenten kort toe.

- **Management en besturing.** Van het management gaat – idealiter – een stimulerende en initiërende invloed uit op het verloop van de kennisprocessen. Zoals eerder is aangegeven, draagt het management een heldere strategie uit. De kennisvragen die het management zichzelf met regelmaat stelt, zijn afgestemd op de doelstellingen van de organisatie. Medewerkers worden gericht gecocht bij het verwerven en delen van kennis. Het management besluit welke instrumenten voor kennisverwerving worden ingezet – bijvoorbeeld het investeren in informatiesystemen of het maken van afspraken over kennisgebruik in het kader van een beoordelingssysteem.

Zo mogelijk wordt aansluiting gezocht bij andere besturingsprogramma's:

- de invoering van het kwaliteitsprogramma EFQM waarin het leren van medewerkers als

apart besturingsitem is opgenomen. EFQM is gericht op de verbetering van processen en organisatie en de meetbaarheid daarvan;

- de implementatie van een Business Balanced Score Card;
- het besturen van de projectenportefeuille door invoering van een methodiek (bijvoorbeeld TURN).

- **Personeel en Organisatie.** Dit werkgebied leent zich bijvoorbeeld om de volgende stimuleringsmaatregelen te nemen: een organisatie-inrichting die is gericht op kennisconcentratie in gespecialiseerde afdelingen (productie-eenheden), afspraken over samenwerkingsrelaties tussen afdelingen, onderling overleg en wederzijds bezoek om mensen met hun kennis te verbinden en zo persoonlijke netwerken te stimuleren, het werken in 'virtuele organisaties' zoals multidisciplinaire teams of multidisciplinaire projectgroepen, werving- en selectieprogramma's om mensen met specifieke, feitelijke kennis, of vaardigheden binnen de organisatie te krijgen, jobrotation, het volgen van opleidingsprogramma's en andere technieken van 'talent-development'.

- **Cultuur en motivatie.** Binnen dit terrein gaat het om kennisinstrumenten zoals het scheppen van een werkcultuur van samenwerken en van elkaar leren, het scheppen van een leeromgeving zoals een 'business school' en het stimuleren van een goed leerklimaat. Interne presentaties en themadagen waaraan elke medewerker bijdraagt, stimuleren het delen van kennis. Het publiceren van belangrijke ervaringen en succesverhalen in interne bladen en/of op websites benadrukt de leercultuur. De cultuur krijgt vorm door professionalisering, reflectie, intervisie, systemen met een 'meester/gezel'-structuur, coaching en mentorschap.

- **Informatietechnologie (IT) als kennisinstrument.** Bij dit onderwerp kan gedacht worden aan zogenaamde groupware- en intranetsystemen die kennisdeling vergemakkelijken, aan het ontsluiten van externe en interne kennisbanken (Agora, Internet), kennisdatabases met goede zoekmogelijkheden in de opgeslagen kennis (met bijvoorbeeld intelligente software agents) en



Case 2

Een organisatie gericht op operational excellence: Klantenservice Mobiele Communicatie

Bij de Klantenservice Mobiele Communicatie (het KMC) komen dagelijks duizenden telefoontjes binnen met vragen over mobiel bellen.

Vragen over toestellen, tarieven, facturering en betalingen. Ze worden op basis van de vraag via een Interactive Voice Response Systeem (IVR) over de agents verdeeld. Segmentering vindt plaats in eerste- en tweedelijngesprekken. De eerstelijngesprekken worden door medewerkers van een uitbestedingspartner (een call center) beantwoord, de tweedelijngesprekken (de complexe vragen) worden beantwoord door medewerkers van KMC.

Hoe kun je je klanten voorzien van goede informatie over producten en diensten? Door klantvriendelijke medewerkers achter de telefoon te zetten met een slim kennissysteem vóór zich. En hoe zorg je ervoor dat alle informatie betrouwbaar, actueel en overzichtelijk is en gemakkelijk te vinden? Met het systeem *WisKid* en met *KID*, de drijvende kracht achter *WisKid*. *KID* staat voor KMC Informatie Desk en is al drie jaar een begrip. *KID* bestaat uit een groep van zestien enthousiaste KMC-medewerkers, die samen eindverantwoordelijkheid dragen voor de kwaliteit van het kennissysteem *WisKid*. In de afgelopen jaren heeft dit systeem een uitstekende reputatie opgebouwd, zowel binnen als buiten het KMC.

Wie *WisKid* bezoekt, komt eerst in het scherm Nieuw/Gewijzigd. Zo word je als gebruiker van *WisKid* gedwongen alle nieuwe en gewijzigde informatie te lezen, om zo de klant van de juiste informatie te kunnen voorzien. *WisKid* heeft circa honderd informatierubrieken. Deze zijn verdeeld onder de *KID*-medewerkers. Ieder kent zijn of haar verantwoordelijkheden met betrekking tot de informatie. De afdeling Marketing is informatie-eigenaar, de afdeling *KID* is contentbeheerder en zorgt ervoor dat de informatie concreet, duidelijk en overzichtelijk is. Uiteraard komt het voor dat een opgenomen tekst niet geheel juist is of niet alle vragen afdekt. Wanneer een gebruiker dit ontdekt, start er een voorgeschreven procedure. Eerst wordt de seniormedewerker van de afdeling geraadpleegd, om na te gaan of de medewerker het ook naar diens mening bij het rechte eind heeft. Is dit zo, dan wordt er in *WisKid* gebruik gemaakt van de 'feedback-envelop'. Deze feedback komt digitaal binnen bij de afdeling *KID*. Het probleem wordt daar uitgezocht en een eventuele wijziging wordt in het systeem doorgevoerd. De verzender van de 'feedback-envelop' krijgt altijd een reactie van de afdeling *KID*. Deze feedback-interactiviteit wordt

door alle partijen zeer gewaardeerd en houdt iedereen alert. In geval van informatie-incidenten kan er door teammanagers en senior medewerkers ook telefonisch contact worden opgenomen met *KID*. Het beantwoorden van deze telefoontjes heeft veelal een hoge prioriteit en er vindt binnen 24 tot 48 uur een terugkoppeling plaats.



▲ Afb. 4 KPN Mobiel.

Vóór de periode *KID* en *WisKid* bestond er geen uniformiteit en continuïteit in de informatievoorziening van het KMC. Er kwamen mailberichten vanuit Marketing naar de afdeling Processen Systemen en Implementatie (PSI). Vervolgens ging de informatie vanuit PSI via supervisors en/of managers de organisatie in. Vaak raakten dan niet alle afdelingen van de Klantenservice Mobiele Communicatie op de hoogte van de informatie. Om hieraan een eind te maken werd de afdeling *KID* geformeerd. Het kennissysteem *WisKid* geeft hierbij de juiste ondersteuning.

In 1998 is binnen het KMC een start gemaakt met ketenrichting, een reorganisatie die gericht is op segmentering van alle klanten van mobiel: consumentenmarkt, zakelijke markt en corporate account mobiel. Elke keten heeft een ketenmanager die nauwe banden onderhoudt met Productontwikkeling en Marketing. Deze segmentering heeft onder andere tot doel de klant een *once and done*-handeling te kunnen bieden: één afdeling of één medewerker kan de klant van dienst zijn met het beantwoorden van vragen en het doorvoeren van mutaties met betrekking tot zijn mobiel, binnen de normen van het betreffende segment. Resultaat: een tevreden klant die niet of nauwelijks meer hoeft te worden doorverbonden.

Natuurlijk is zo'n reorganisatie niet zonder gevolgen voor *WisKid*. De afdeling *KID* speelt hierop in door elke keten van de juiste informatie te voorzien, wat tijd en veel overleg vergt van de organisatie. *KID* is op de goede weg. *WisKid* wordt onder de loep genomen om te bezien welke mogelijkheden het nog meer in zich heeft om de ketens uiteindelijk maatwerk op het gebied van informatieverstrekking te kunnen leveren.

gemakkelijk toegankelijke (bestaande) systemen als projectendatabases, klantenbestanden en de orderregistratie. Niet in de laatste plaats noemen we nog gesystematiseerde expertiseregistratie en expertsystemen.

- **Combineren van kennismaatregelen.** Een combinatie van op elkaar aansluitende maatregelen is natuurlijk het meest effectief. Het kan bijvoorbeeld nuttig zijn om specifieke kennis samen te brengen in een aparte afdeling, zoals gebeurd is bij het inrichten van de productie-eenheden (PE's) en het oprichten van het Business Intelligence Center – organisatorische maatregelen. Op dat moment is het ook nuttig om een (intra)netwerk aan te leggen, waar medewerkers kennis kunnen vinden of opgedane kennis kunnen delen met hun collega's – een IT-maatregel. Tegelijkertijd wordt er gebouwd aan een werkklimaat van elkaar kennen en vertrouwen, en het daardoor ook willen delen van kennis. Zoiets ontstaat vaak niet vanzelf en moet worden gestimuleerd. Het management speelt hierin een belangrijke rol door voorbeeldgedrag ('practice what you preach') en door het nemen van cultuurversterkende maatregelen.

Is kennismanagement nodig?

Het managen van kennis gebeurt vaak al, zonder dat je er erg in hebt, onder de vlag van andere projecten, strategievorming, kwaliteitszorg, personeelsbeleid (HRM, Human Resources Mana-

gement), interne communicatie of IT-faciliteiten. Denk ook aan het Studieblad dat al 55 jaar een belangrijke brugfunctie heeft tussen allerlei vakexperts, researchers etc. en de medewerkers van KPN Telecom.

Een afbakening tussen de bovengenoemde gebieden is dikwijls lastig te maken. Kennismanagement hoeft dus niet altijd iets speciaals te zijn. Toch kan het geen kwaad om op gezette tijden eens met een 'kennisbril op' naar de eigen activiteiten te kijken, zoals je ook soms door een financiële bril naar je activiteiten kijkt.

Mogelijk luidt de conclusie dat het op jouw afdeling allemaal perfect loopt: je hebt de gewenste kennis in voldoende mate in huis; bent doorlopend bezig met het tijdig vernieuwen (en soms afleren) van kennis; legt de kennis goed vast zodat zij voor iedereen terugvindbaar is. Je weet wie welke kennis nodig heeft en zorgt dat deze op de juiste plek terecht komt; je weet wie schaarse kennis heeft en tegelijkertijd zorg je ervoor daarvan niet té afhankelijk te worden. In dat geval kan een focus op kennismanagement weinig of niets extra's meer bieden.

Mogelijk luidt de conclusie dat niet alles zo ideaal is: mensen werken soms of misschien wel vaak langs elkaar heen, het wiel wordt meermalen uitgevonden, synergiemogelijkheden tussen businesslines worden onvoldoende benut, kennis wordt te laat of niet systematisch aangevuld, kennis uit het ene project vormt geen input voor het andere, of met het verloop van mensen verdwijnt

Opleidingsprogramma's en de KPN IT-academy

Sinds enkele jaren stimuleert en faciliteert KPN het volgen van MTS- en MEAO-opleidingen (Werkende Wijs). Deze worden (deels) in de avonduren gevolgd. Veel medewerkers zien ze als een kans om ook in de toekomst een goede functie te kunnen uitoefenen. Het bedrijfsbelang op het gebied van personeelsbeleid valt hier samen met het persoonlijke belang en de motivatie van individuele medewerkers.

In 1999 is gestart met de zogenaamde KPN IT-academy. KPN-sprekers – bijvoorbeeld van KPN

Research – en externe sprekers geven interne lezingen over ICT-gerelateerde onderwerpen. De doelgroep bestaat in eerste instantie uit de circa vijfduizend medewerkers in het IT-werkveld. De thema's die worden behandeld zijn onder andere: de ambities van KPN op het gebied van ICT- en IP-technologie, de toekomstmogelijkheden van KPN enzovoort. De belangstelling hiervoor is zeer groot en de meeste lezingen worden daarom meermalen herhaald. Voor velen is dit een goede mogelijkheid om kennis op te doen over de bredere context van de functie, nu en in de nabije toekomst.



Case 3 Een organisatie gericht op product leadership: Ontwikkelgroep MCIS (HetNet)

Binnen de productie-eenheid Telecommerce is een groep bezig met de

ontwikkeling van Internetproducten en -diensten met behulp van het Microsoft Commercial Internet System (MCIS). Twee jaar geleden is op basis van dit systeem begonnen met de ontwikkeling van *HetNet*. www.hetnet.nl. Sindsdien heeft deze ontwikkelgroep in hoog tempo een veelheid aan producten en diensten geleverd, die dagelijks door vele Nederlanders worden gebruikt. De meest recente en meest in het oog springende zijn: Homepages, KixStart ('je eigen startpagina op HetNet') en ClubNet ('je eigen community-bouwdoos op HetNet').

Op dit moment zijn ruim vijftig medewerkers direct betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten op het MCIS-platform. Dit zijn niet alleen diensten voor het merk HetNet, maar ook voor andere producten van Telecommerce. Voorbeelden hiervan zijn: ISP Factory, WholeSale Internet, Wireless Application Platform (je e-mail lezen via je mobiele telefoon), E-commerce (NetMerchant, NetTransact Light) en streaming content (filmpjes, audio). En natuurlijk staat men niet stil en staan er in opdracht van verschillende Business Lines van KPN Telecom allerlei nieuwe producten en diensten in de steigers. Het serverpark en de ontwikkelomgeving van deze groep vormen voor Microsoft al meer dan een jaar 'global reference site #1'. Veel grote bedrijven uit binnen- en buitenland hebben al een bezoek aan de MCIS-site gebracht.

De nieuwe producten zijn vooral vanuit de technologie gepusht. Hierover wordt wel voortdurend afstemming gezocht met productmanagers vanuit de Business Units (met name Internetdiensten). Dáár komen ook de ontwikkelbudgetten vandaan. Een complicatie is natuurlijk dat het in deze markt lastig is om de verwachte rentabiliteit van investeringen vast te stellen. De ontwikkeling van de zogenaamde 'Nieuwe economie' laat zich lastig voorspellen. De MCIS-groep moet – en wil – voortdurend op de hoogte zijn van de technologische ontwikkelingen bij leverancier Microsoft, maar ook bij anderen. Bij de start van de ontwikkeling van HetNet is een delegatie naar Microsoft gereisd om dáár in de keuken te kijken.

Het ontwikkelwerk vindt plaats in multidisciplinaire teams. Zo heeft deze afdeling naast projectmanagers, ontwikkelaars, bouwers, testers en beheerders, bijvoorbeeld ook permanent een vormgever aan het werk. Het ontwikkelwerk heeft vaak een cyclisch karakter: ontwerp, bouw, test, pilot, bijstelling, bijgesteld ontwerp enzovoort. Interactie met de opdrachtgever is hierbij van vitaal belang. Er wordt nauw samengewerkt met interne en externe partijen zoals KPN Research, KPN Datacenter, Microsoft, Compaq en een aantal 'huisleveranciers' (diverse softwarebureaus). Inmiddels wordt een zeer snelle *time to market* gerealiseerd. Waren voor de bouw van HetNet nog drie maanden nodig, voor de bouw van HetNet met Gratis Internet waren - vanuit de techniek bezien - slechts vijf werkdagen nodig voor de nodige aanpassingen.

De personele groei binnen de ontwikkelgroep wordt vooral opgevangen door de inhuur van extern personeel. Een deel van het werk wordt uitgevoerd samen met KPN Research. Research is vanuit haar taak natuurlijk ook zeer goed op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en tools. Omdat de ontwikkelgroep het haar medewerkers mogelijk maakt constant kennis van de laatste technische ontwikkelingen op te doen, is het nog niet moeilijk gebleken om personeel (dus kennis) vast te houden. De inzet van de juiste persoon op de juiste (deel)klus is hier erg belangrijk. Vaak wordt er met een vorm van coaching gewerkt, waarbij de juniors bij problemen terug kunnen vallen op de senior medewerkers.



▲ Afb. 5 Toegangspoor tot Internet: www.hetnet.nl.

Het vastleggen van verworven kennis gebeurt vaak in de systemen (de programmatuur) zelf, maar ook in documenten zoals SLA's, testrapporten, enzovoort. In de toekomst is het belangrijk – maar ook lastig – om het waaróm achter bepaalde keuzen vast te houden; deze kennis zit nu vooral in de hoofden van medewerkers.



▲ Foto 5

opgebouwde kennis. In die gevallen zouden kennismanagementmaatregelen in het licht van de doelstellingen van je organisatie voor verbetering kunnen zorgen, wat bijvoorbeeld tot uiting komt in het sneller vernieuwen van producten, processen en systemen en in een betere werksfeer.

De rol van de individuele manager of medewerker

Wat doe je als individuele manager of medewerker nu met kennismanagement? In ieder geval dien je te weten hoe het in je eigen organisatie-onderdeel ermee staat. Je zou je ook een aantal vragen kunnen stellen. Zoals: 'Wat moet ik weten en kunnen om met mijn afdeling in de toekomst succesvol te zijn en een belangrijke bijdrage te leveren aan de organisatie als geheel, aan de te volgen strategie?'

De antwoorden kunnen richting geven aan het zoekproces naar effectief kennismanagement binnen de eigen afdeling. Het inschakelen van deskundige adviseurs kan hierbij heel nuttig zijn.

Het lastige bij het vastleggen van kennis is, dat je nooit vooraf kunt weten wie er gebruik zal maken van wat je hebt vastgelegd (bijvoorbeeld dit artikel). Evenmin kun je voorzien wat zijn of haar (werk)situatie is, en waarvoor 'jouw kennis' gebruikt gaat worden. Vaak zal blijken dat mensen van wie je het niet had verwacht je kennis gebruiken, en voor doeleinden die je niet had voorzien en waarvoor je haar eigenlijk niet had bedoeld. Dat maakt het lastig om bij het vastleggen van kennis de juiste invalshoek en formulering te kiezen. Deze mag niet te algemeen zijn, want dan zegt het niets. De formulering mag ook niet te specifiek zijn, want dan is zij in geen enkele andere situatie toepasbaar. Daarom is het in ieder geval goed je te verplaatsen in de mogelijke gebruiker/doelgroep: wat heeft deze aan voor-kennis en waarvoor zou die 'jouw kennis' kunnen gebruiken. Wees in ieder geval niet bang dat je kennis 'misbruikt' wordt of uit z'n verband gerukt, en ook niet dat anderen er goede sier mee zouden kunnen gaan maken. De terughoudendheid die daaruit voortkomt is funest voor iedere vorm van kennismanagement.



▲ Foto 6

Bij kennismangement past een professionele houding van elke individuele medewerker. De kenmerken daarvan zijn eerder verwoord in het Studieblad⁸. Het gaat om:

- Zelfmanagement: verantwoordelijkheid nemen voor je eigen ontwikkeling.
- State-of-the-art' kennis van je vakgebied bijhouden: meegaan met de snelle ontwikkelingen.
- Intern netwerken: leggen van contacten, ook buiten je eigen afdeling.
- Initiatief nemen en pro-actief handelen: meedenken over verbeteringen en oplossingen.

- Leiding geven en leiding nemen: de kar willen trekken, maar soms ook de autoriteit en expertise van anderen kunnen erkennen.
- Overdragen van kennis en ervaring: kennis willen delen.
- Begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit: doorzien hoe 'het' werkt - wat kan wel en wat niet, weten wie mogelijk belang kan hebben bij jouw kennis.
- Samenhang en integratie begrijpen: weten hoe processen en systemen met elkaar verbonden zijn.
- Anticiperen op strategische en commerciële ambities: weten waar de organisatie naartoe gaat en je handelen daar steeds op aanpassen.
- Reflectie op het eigen handelen: je eigen werk steeds kritisch bekijken en openstaan voor kritiek van anderen, willen leren.

Wat is belangrijk om te onthouden

In dit artikel is het begrip kennismangement toegelicht. Niet als hype, maar als belangrijke ondersteuning voor het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Over de aanpak zijn ideeën gegeven die zijn geïllustreerd met voorbeelden.

Kennismangement is mensenwerk. Het is geen zaak van (alleen) IT; IT kan hooguit handig zijn bij de opslag en verspreiding van kennis, maar soms is een schetsje op een servet, of een persoonlijk gesprek veel geschikter.

- Vaak doe je al aan kennismangement zonder dat je het zelf weet. Aan eenzelfde nuttige activiteit of maatregel hangen vaak verschillende labels.
- Kennismangement is geen hogeschoolaangelegenheid, het is eerder een zaak van gezond verstand en pragmatisch handelen - gewoon beginnen.
- Vaak is bij kennismangement het stellen van vragen (aan jezelf en aan anderen) het belangrijkste. Vaak is het vinden van een antwoord dan niet meer zo moeilijk. Het gaat erom jezelf te verwonderen: waarom doen we de dingen zoals we doen.
- Het is soms belangrijk om leerervaringen te kunnen uitwisselen; om het onderwerp 'kennis' eens

⁸ In het Studieblad van november-december 1996 is een artikel aan professionalisering gewijd.

- expliciet op de agenda te zetten van een werkgroep, projectteam of managementteam. Anders gezegd: af en toe moet je een aparte 'kennisbril' kunnen opzetten.
- Bij het opslaan en verder verspreiden van kennis vraag je jezelf steeds af: voor wie wil ik dit eigenlijk vastleggen en wat voor voorkennis hebben die mensen. Dit in verband met het gebruiken van afkortingen en vakjargon, het geven van contextuele informatie en in verband met de bredere toepasbaarheid van wat je vastlegt.
 - Sommigen stellen dat het in een bedrijf meer om kennissen gaat dan om kennis. Dit artikel laat zien dat je het één niet los kunt zien van het ander: persoonlijke netwerken zijn belangrijk.
 - Hoewel sommige maatregelen universeel toepasbaar lijken, moet er toch steeds gekeken worden naar hun toepasbaarheid in specifieke bedrijfs- en werksituaties. De genoemde voorbeelden kunnen daarbij aanknopingspunten bieden.
- Voor sommige – meer (infra)structurele – zaken zijn investeringen nodig, zonder dat vooraf bekend is wat er aan opbrengsten terugkomt. Met andere woorden: je kunt alleen sturen op input – wat mag het me kosten – en niet op output – wat moet de precieze uitkomst zijn. Dat vraagt om enige durf en om geloof in het nut van kennismanagement. Krenterigheid zou later wel eens heel duur kunnen blijken.

Ir. G.M.J.M. Coppens studeerde Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Hij is Master in Change Management via het Instituut SIOO te Utrecht. Tinus Coppens is sinds 1987 werkzaam bij KPN in diverse management-adviesfuncties, op dit moment binnen de Business Unit Telecommerce. Het onderwerp Kennismanagement behoort tot één van zijn interesse-/expertisegebieden.

Samenvattend: stof tot nadenken

Voor het omgaan met kennis en kennismanagement willen we de lezers van het Studieblad, managers en medewerkers, ten slotte in de vorm van enkele vragen stof tot nadenken geven.

Hoe kan ik succesvol vernieuwen? (strategie, innovatie)

Welke kennis heb ik al in huis, en welke moet ik nog ontwikkelen of aantrekken? (strategie)

Wat is mijn grootste kennisprobleem en -gelet op de doelstellingen van mijn organisatie - waarom?

Welk kennisproces is voor mij het belangrijkste en met welk kennisproces heb ik de grootste problemen?

Welke middelen en instrumenten voor kennisvernieuwing heb ik nog onvoldoende ingezet?

Wie weet wat? Wie kan wat? Hoe sla ik de kennis in mijn afdeling het slimste op? (organisatie-infrastructuur)

Kan ik mijn werkveld in logisch afgebakende kennisgebieden onderscheiden, en wie is dan verantwoordelijk voor welk kennisgebied? (organisatie)

Hoe kunnen we de binnen de organisatie aanwezige kennis optimaal benutten, en maximaal te gelde maken?

Hoe zorg ik ervoor dat we in de toekomst slimmer worden en niet dezelfde fouten maken als voorheen? (cultuur, besturing, organisatie)

Hoe verwerf ik nieuwe kennis: koop of huur ik die in, of ontwikkel ik ze zelf? (organisatie)

Hoe verspreid ik mijn eigen kennis weer in mijn omgeving? (strategie)

Hoe zorg ik er voor dat mijn mensen kennis met elkaar delen? (cultuur)

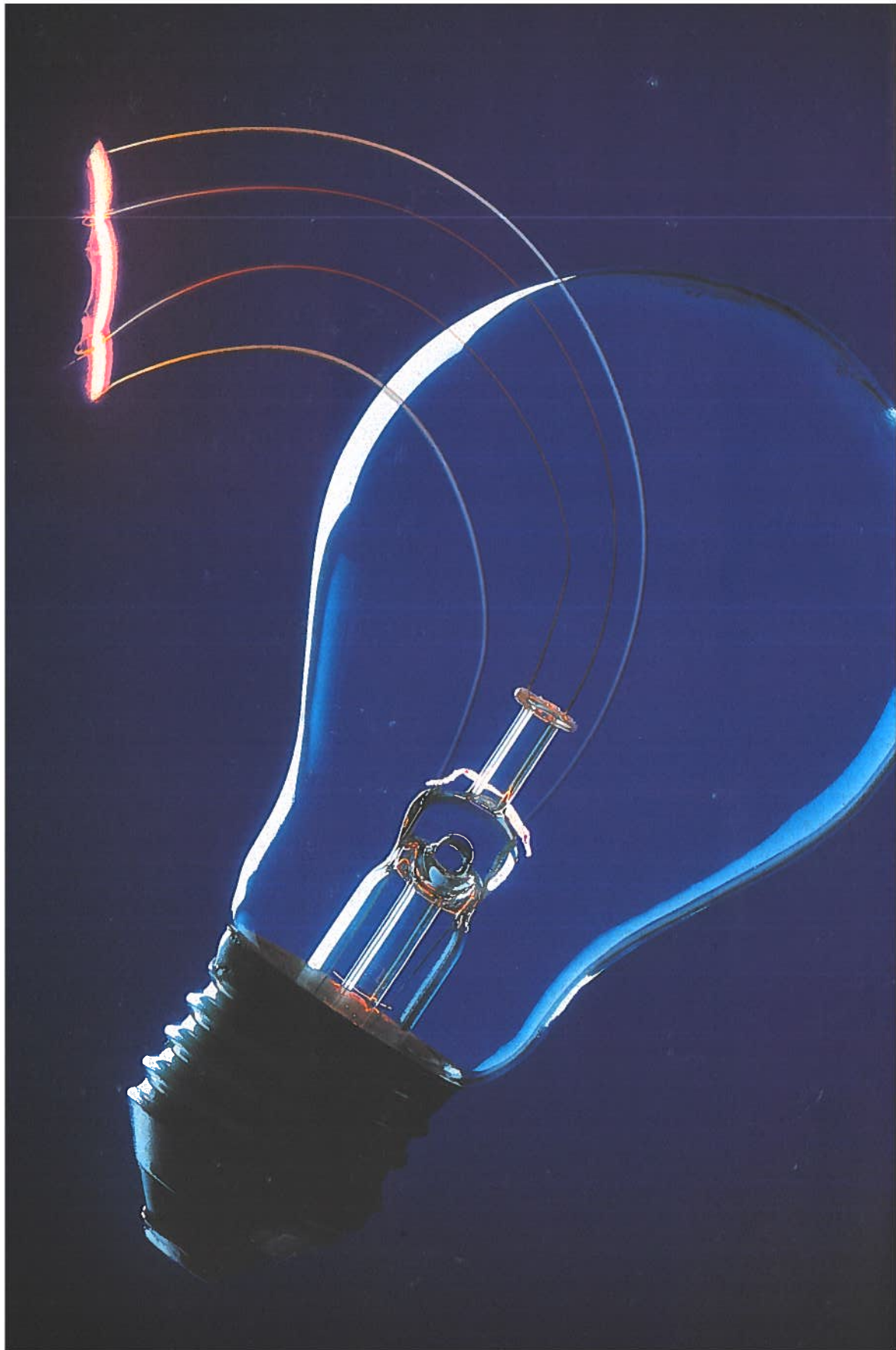
Hoe staat het met het verloop van mensen en hun kennis en wat kan ik doen om de vitale kennis vast te houden? (efficiency, cultuur)

Hoe ontwar ik mijn informatiespaghetti en onderhoud ik de informatie? (informatie-infrastructuur)

Hoe kan ik informatietechnologie gebruiken om onze kennis te ontsluiten en met de bestaande informatie en kennis nieuwe kennis creëren?

In hoeverre voorzien de bestaande informatiesystemen in de dagelijkse kennisbehoeften van de medewerkers? (informatie-infrastructuur, organisatie)

Hoe kan ik het bestaande intranet het beste toepassen om kennis te verspreiden? (informatie-infrastructuur, organisatie)



Kennis- management in bedrijf: een benchmarkstudie

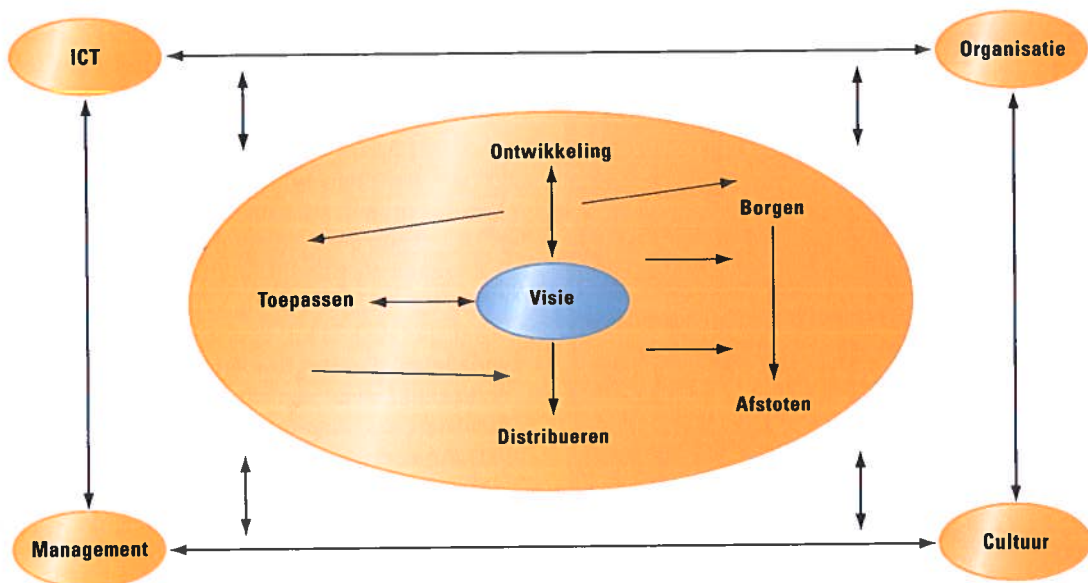
Niet alleen KPN is bezig met allerlei activiteiten op het gebied van kennismanagement. Steeds meer organisaties zien kennismanagement als een belangrijke zo niet noodzakelijke succesfactor voor de bedrijfsvoering. Een rondje langs organisaties die voorop lopen met kennismanagement (KM) leert dat zaken als bedrijfscultuur, managementstijl en de integratie van KM in organisatiebeleid en -doelstellingen cruciale variabelen zijn. Het Studieblad nam een kijkje in de keuken van een aantal van deze voorhoedespelers, waaronder British Telecom (BT), Andersen Consulting, Pink Elephant, IBM, British Petroleum (BP) en 3M. Van hun ervaringen kan KPN uiteraard veel leren.



Madelein van Ravesteijn
Nico Pals*

Typ het woord 'kennismanagement' in bij een willekeurige search engine op Internet en je krijgt geheid enkele duizenden zo niet tienduizenden hits. Stap een goede boekhandel binnen en je vindt talloze boeken en tijdschriften over het onderwerp. Het is dus zonneklaar dat kennismanagement een hot item is. Dat wil echter nog niet zeggen dat het invoeren van kennismanagement in de bedrijfscultuur een eenvoudige zaak is. Integendeel. Vrijwel alle publicaties – en misschien zijn het er juist daardoor wel zoveel – geven aan hoe complex en ingrijpend het is om kennis op een goede manier te verzamelen, ontsluiten en delen. Interessant dus om eens te zien hoe een aantal toonaangevende organisaties op het gebied van kennismanagement dit probleem heeft aangepakt, of beter, aanpakt. Zijn er gemeenschappelijke kenmerken te achterhalen, welke terreinen worden er onderscheiden, welke accenten leggen de bedrijven en wat zijn de opbrengsten van hun kennismanagementactiviteiten? De bedrijven zijn geselecteerd op grond

* Dit artikel is voor KPN Studieblad bewerkt door Anneke Kok.



▲ Afb. 1

van prijzen die zij hebben ontvangen van instituten voor kwaliteitsmanagement als EFQM en APQC én artikelen in vakbladen waarin ze herhaaldelijk worden aangehaald als voorbeelden¹.

Kennismanagement als noodzakelijke succesfactor

Het meest opvallende gemeenschappelijke kenmerk van de bedrijven die voorop lopen met kennismanagement is dat zij kennismanagement beschouwen als een belangrijke en noodzakelijke factor voor het (toekomstige) succes van de onderneming. De uitgangspunten die daarbij worden genoemd, lopen uiteen van het vergroten van het bedrijfskapitaal tot het beter kunnen innoveren en sneller op de markt kunnen zetten van nieuwe producten en diensten. Een paar voorbeelden:

- **Bedrijfskapitaal:** voor kennisintensieve bedrijven vormt kennis het belangrijkste bedrijfskapitaal. Dit geldt onder meer voor organisatieadviesbureaus als Arthur Andersen.
- **Innovatie:** voor een bedrijf als 3M dat uiteenlopende producten als hoogwaardige medische en orthodontistische artikelen, kantoormiddelen (Post-it® briefjes, CD's, printers), elektronische componenten etc. in haar portfolio heeft, is optimale inzet van kennis een sine qua non. Als innovatief bedrijf stelt zij zichzelf ten doel dat 30% van de jaarlijkse omzet afkomstig is van producten die minder dan 4 jaar oud zijn.
- **Time-to-Market:** onder de voorlopers op het gebied van kennismanagement bevinden zich veel farmaceutische bedrijven. De introductie van een nieuw geneesmiddel wordt voorafgegaan door uitgebreide en kostbare research. Iedere dag dat een product eerder op de markt is, betekent winst.
- **Kostenbesparingen:** voor oliemaatschappijen als BP kost één dag op een boorplatform minstens \$100.000,-. Besparingen op het aantal platformdagen, bijvoorbeeld door betere inzet van aanwezige kennis en ideeën, leveren veel geld op.
- **Bundelen van geografisch verspreide kennis:** organisaties waarvan de vestigingen verspreid zijn over de hele wereld geven het belang aan van het bundelen van de aanwezige kennis.

¹ EFQM staat voor European Foundation for Quality Management. APQC voor American Productivity and Quality Center.

² Het model is afgeleid van het model van het kenniscentrum CIBIT in Utrecht.

Een model

Bij het van de grond tillen van kennismanagement komen verschillende organisatieaspecten om de hoek kijken zoals bedrijfsdoelen, cultuur, structuur, managementstijl, enzovoort. In afbeelding 1 worden deze aspecten in hun onderlinge samenhang weergegeven². Centraal staat de bedrijfsvisie, waarvan de verschillende

kennismanagementprocessen zijn afgeleid. Daar omheen staan de 'enablers' die effect hebben op de implementatie van het kennismanagement-beleid. Niet in het model maar wel van belang zijn de kosten en baten die gemoeid zijn met kennismanagement. In dit artikel wordt een aantal aspecten uit dit model toegelicht aan de hand van voorbeelden.

Waarom kennismanagement?

De redenen om aandacht aan kennismanagement te besteden lopen uiteen. Vast staat dat bedrijven met minder goed opgezette kennisinfrastructuren vaak hoge kosten maken.

Deze hoge kosten worden bijvoorbeeld veroorzaakt doordat:

- Dure fouten steeds opnieuw gemaakt worden, omdat eerdere ervaringen niet zijn opgeslagen of omdat ze niet goed worden geëvalueerd.
- Werk opnieuw wordt uitgevoerd, omdat mensen geen weet hebben van eerder uitgevoerde activiteiten of beschikbare resultaten. Daar-

naast worden goede ideeën en best practices niet gedeeld over afdelingen of regio's heen.

- Slechts één of twee belangrijke werknemers beschikken over cruciale kennis wat een aanzienlijk risico creëert voor de continuïteit van de bedrijfsvoering.
- Werk wordt gedaan tegen hoge kosten, omdat werknemers te veel tijd spenderen aan het zoeken naar de juiste kennisbronnen.
- Bedrijfsstrategieën niet op één lijn zijn met de huidige competenties of het niet duidelijk is welke competenties nodig zijn om de strategie te ondersteunen.

▼ Foto 1



Visie en bedrijfsdoelen

In vrijwel alle literatuur over kennismangement wordt erop gewezen dat kennismangement alleen effectief kan zijn als er sprake is van een duidelijke visie die zich vertaalt in duidelijke bedrijfsdoelen. Bedrijven die kennismangement hoog in het vaandel hebben staan, weten wat ze willen en hebben vaak een uitgesproken organisatiecultuur met een duidelijke set van normen en waarden.

Zo heeft *British Petroleum* (BP) enkele jaren geleden om besloten het aantal landen waar gezocht wordt naar olie en gas terug te brengen van 50-60 tot 20. Daarbij concentreert het bedrijf zich op grote velden. Tegelijkertijd beperkt BP haar activiteiten tot vier gebieden: olie- en gaswinning, raffinage en het op de markt brengen van geraffineerde producten, petrochemie én zonne-energie. De focus ligt op een beperkt aantal toepassingen, gebruikmakend van de beste technologie.

3M besloot enkele jaren geleden om bepaalde onderdelen af te stoten zoals het produceren van diskettes, cassettebanden en videobanden ondanks de hoge omzet. Men heeft namelijk besloten het accent te verschuiven van zo goedkoop

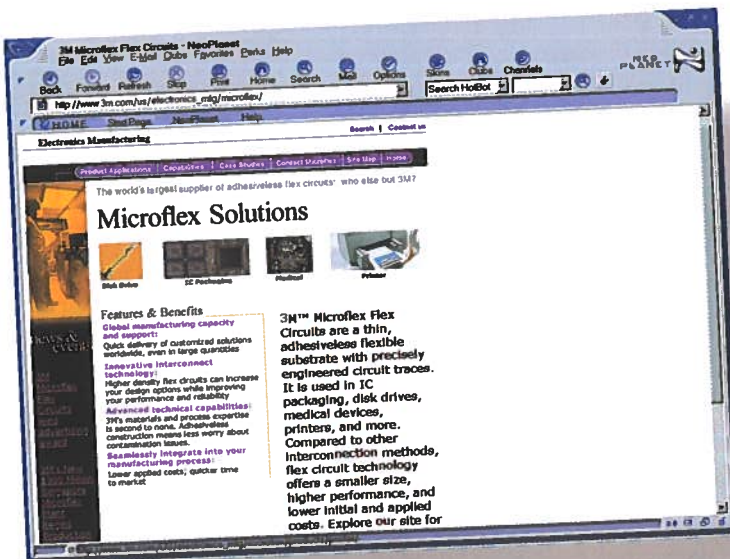
mogelijk produceren naar innovatie. De keuze voor het afstoten van bepaalde activiteiten is daarmee geheel in lijn. 3M kiest voor productinnovatie en niet voor concurreren op kosten.

AES Corporation heeft vanaf het begin van haar bestaan een uitgesproken visie gehad: AES Corporation wil de wereld voorzien van ecologisch verantwoorde, veilige en goedkope elektriciteit en tegemoet komen aan de behoefte aan productief en bevredigend werk. Dat betekent dat zij ervoor kiest trouw te blijven aan haar waarden, ook al gaat dat misschien ten koste van de winst.

Zogenaamde value disciplines kunnen dienen als hulpmiddel bij het aanbrengen van een scherper focus in een organisatie. Zoals in het eerste artikel van dit themanummer is beschreven, wordt in deze benadering onderscheid gemaakt tussen drie verschillende waardeoriëntaties:

- Product leadership: beste product/dienst
- Operational excellence: beste totale kosten
- Customer intimacy: beste totale oplossing voor de klant

Het bovenstaande voorbeeld van 3M illustreert een verschuiving van operational excellence naar product leadership binnen een bedrijf.



◀ Afb. 2

3M: kennismangement als innovatiemiddel.



▲ Foto 2

Cultuur

Er zijn veel definities van organisatiecultuur te geven. Uiteindelijk komen ze allemaal neer op de manier waarop binnen een bedrijf wordt samengewerkt. Die manier van samenwerken kan kennismanagement bevorderen of belemmeren. Goede samenwerking kan zorgen voor meer creativiteit ($1+1=3$). In veel bedrijven heerst echter nog steeds een 'kennis is macht'-cultuur. Pas als die wordt omgebogen naar een 'samenwerking is macht'-cultuur kan van kennismanagement sprake zijn.

Ervaringen op het gebied van het implementeren van best practices laten zien dat de cultuur een essentieel aandachtspunt is bij het delen van kennis. Maar hoe motiveer je mensen om kennis te delen, adopteren en gebruiken? Het creëren van de juiste cultuur is dus essentieel voor het welslagen van zo'n implementatie.

Onderstaand een aantal voorbeelden van wat bedrijven gedaan hebben om hun organisatiecultuur te veranderen. Er wordt ingegaan op de normen en waarden rond cultuur, de te nemen barrières en het belonen van kennismanagement.

- **Normen en waarden.** 3M heeft een organisatiecultuur met een sterk gevoel voor traditie en historie. Volgens 3M is daarbij een sfeer van vrijgevigheid, vrijheid en veiligheid een noodzakelijke voorwaarde. Eén van de belangrijkste verhalen uit de geschiedenis van het bedrijf is dat het succes van 3M is gegrondvest op een mislukking, namelijk de aankoop van een waardeloos stuk grond. Het Post-it® verhaal (Post-it® is het resultaat van een mislukte lijmsort) sluit hier naadloos op aan. In de visie van 3M veronderstelt fouten tolereren lange-termijndenken. Het onderzoeken en leren van fouten kost tijd en die ontbreekt bij korte-termijndenken. Korte-termijndenken leidt ertoe dat fouten alleen als dure missers worden gezien. Daarnaast streeft 3M naar 'lifetime employment' en interne promotie om continuïteit in de organisatie te bewerkstelligen. Doordat medewerkers lang en in verschillende functies voor de organisatie werken, bestaat er een uitgebreid informeel netwerk van contacten. Dit stimuleert en vergemakkelijkt het delen van kennis. Bij 3M sluiten traditie en vernieuwing elkaar niet uit, maar wordt het eerste gezien als voorwaarde voor het tweede. Vernieuwing vormt een concreet onderdeel van de bedrijfsdoelstellingen.



◀ Afb. 3

De filosofie van 'learn before doing' levert British Petroleum (inmiddels BP Amoco) een besparing van vele miljoenen op.

Ook bij andere bedrijven komt een gevoel van normen en waarden ten opzichte van kennismanagement naar voren. Het chemisch bedrijf *Buckman Laboratories* spreekt over een 'climate of continuity and trust'. *Nokia* benadrukt waarden als openheid, vertrouwen, respect voor het individu en het continu blijven leren. Ook automatiseerder *Pink Elephant* benadrukt het belang van een dynamisch, ondernemend klimaat en een informele cultuur van wederzijds respect en tolerantie en gevoel voor humor.

- **Barrières.** Veel bedrijven constateren dat er barrières bestaan die het delen van kennis belemmeren. Cultuurveranderingen richten zich dan ook op het identificeren en slechten van deze barrières.

British Telecom is gaan werken aan een cultuur van kennisdelen door onder andere organisatorische barrières te identificeren. Het gaat om:

- Culturele barrières: eenzijdige focus op eigen targets en muren tussen afdelingen.
- Technologische barrières: mensen weten niet hoe ze de technologie het beste kunnen gebruiken in verschillende situaties.
- Economische barrières: de 'kennis is macht'-gedachte.
- Marktdynamiek: het ontbreken van kennis over bronnen van competitief voordeel of het essentiële belang van kennis om deze bronnen aan te boren onvoldoende onderkennen.

Automatiseringsbedrijf *Pink Elephant* signaleert een aantal barrières die te maken hebben met research:

- Niet hier bedacht ('het not invented here'-syndroom)
- Het is leuker om het zelf te ontdekken
- Hyperkritische houding
- Onze kennis is geheim

Bij *British Petroleum* wordt de cultuur gekenmerkt door 'doen'³. De neiging is om zo snel mogelijk te gaan boren en niet eerst uitgebreid te praten en naar ideeën te zoeken. De kennismanagementinitiatieven betekenden dan ook een grote ommekeer. Juist omdat dit zo'n andere manier van werken was, zocht *Greenes*, de grote trekker van *KM* binnen *BP*, naar projecten die succes zouden kunnen opleveren. Een team dat een half jaar lang naar alternatieven zocht en niet

³ British Petroleum is inmiddels gefuseerd met Amoco tot BP Amoco. De gegevens in dit artikel zijn echter afkomstig uit de tijd van voor de fusie.

⁴ Dual ladder career: beleid waarin medewerkers niet alleen op basis van managementkwaliteiten carrière kunnen maken, maar ook op basis van hun specifieke expertise.

meteen aan het boren sloeg (learn before doing) bespaarde zo ettelijke tientallen miljoenen. Daarnaast maakt BP ook nadrukkelijk gebruik van bepaalde cultuurkenmerken – zoals het koste wat kost nakomen van afgesproken targets – om het delen van kennis in de organisatie binnen te varen. Willen de managers hun afspraken nakomen, dan is het nodig om kennis met elkaar te delen en niet alles zelf willen blijven doen.

- **Beloning.** Beloning speelt een belangrijke rol in het stimuleren van het 'juiste' gedrag bij medewerkers om kennis te delen en toe te passen. Erkenning vormt hierbij een belangrijke vorm van beloning om kennis te delen.

Andersen Consulting motiveert zijn medewerkers aan de hand van verschillende soorten prikkels. De prikkels zijn met name bedoeld om een gedragsverandering te weeg te brengen. Dat kunnen prikkels zijn in de vorm van een directe financiële beloning, carrièreverbetering en/of erkenning door gelijken (peers). Het delen van kennis is een onderdeel van ieders prestatiebesprekingen voor zowel de projecten als de jaar-

lijkse beoordeling. Er is tevens een model voor het gedrag en de verwachtingen op het gebied van het delen van kennis waarin zes niveaus worden onderscheiden. Ieder niveau geeft aan waar ieder individu moet staan voor de verschillende carriërniveaus.

British Telecom ziet beloningen als een tool voor veranderingen. Een voorbeeld binnen BT zelf is het gebruik van een persoonlijke scorecard voor het topmanagement. Dit systeem wordt gebruikt om de bonussen te bepalen. Men ziet hierin een verschuiving plaatsvinden van individuele metingen naar meer groepsgerichte elementen. Zo wordt er geen beloning uitgekeerd als de winst van het ene onderdeel die van een ander onderdeel benadeelt.

Buckman Laboratories heeft 150 mensen die het beste waren in het delen van kennis een 'snoepreis' aangeboden. Tegelijkertijd gebruikte het planningsteam deze gelegenheid om het functioneren van de organisatie te verbeteren door van deze mensen te leren.

Bij *3M* kent men beloning in de vorm van bekendheid, prijzen en een 'dual ladder career' beloning⁴. Deze ondersteunen en onderstrepen het belang van kennis delen, leren en innoveren.

▼ Foto 3



Organisatiestructuur

Visie, heldere bedrijfsdoelen en organisatiecultuur zijn belangrijke voorwaarden voor effectief kennismanagement. De vraag is hoe het zit met een ander belangrijk organisatiekenmerk, de organisatiestructuur. Zijn er aanwijzingen dat de ene structuur een veel geschiktere voedingsbodem voor kennismanagement vormt dan de andere of maakt het niet zo veel uit? Laten we eens kijken naar de hiërarchische lagen binnen een organisatie, de werkprocessen en het kennismanagementproces zelf.

Organisaties die succesvol omgaan met kennismanagement beschikken veelal over een platte organisatiestructuur. Daarbij maakt het niet uit of het gaat om een grote of relatief kleine organisatie. Bij werkprocessen ligt het accent op het leren van ervaringen uit het verleden, waarbij men niet meer uitsluitend individueel leert maar vooral ook als collectief. Bij het kennismanagementproces zelf wordt meer en meer de nadruk gelegd op het uitwisselen van kennis tussen medewerkers, zowel face-to-face als virtueel (door bijvoorbeeld 'virtual communities').

- **Hiërarchie in de organisatie.** *BP* is een platte organisatie met business units die 'performance contracts' hebben en vervolgens vrijwel geheel zelf kunnen bepalen hoe zij die afspraken gaan waarmaken. Verder wordt gewerkt met 'peer groups' waarin nadrukkelijk niemand de baas is. Bazen verhinderen vrije uitwisseling van kennis. De eenheden zijn ook zo klein dat managers van een business unit één op één contact kunnen hebben met de medewerkers van hun unit.

AES Corporation is een heel platte organisatie en sterk gedecentraliseerd. De organisatie bestaat uit 'families' van 10-20 personen die verantwoordelijk zijn voor personeelsbeleid (HRM), budgetten, planning, etc. Daarnaast zijn er allerlei taskforces binnen en tussen fabrieken en over de hele organisatie heen.

Een andere oliemaatschappij, *Chevron*, is gedecentraliseerd en werknemers hebben de autonomie om beslissingen te nemen die noodzakelijk zijn voor de business. Bij *Chevron* geldt een informele benadering waarbij men erop vertrouwt dat de individuele business units systemen en functies ontwikkelen die nodig zijn om hun doelen te halen.

In de literatuur wordt specifiek aandacht besteed aan de rol van het 'middenmanagement'. Het middenmanagement wordt vaak gezien als de problemlaag in een organisatie. Opvallend is dat een aantal organisaties zeer nadrukkelijk gebruik maakt van het middenmanagement om tot succesvol kennismanagement te komen. Bij chemisch bedrijf *Buckman Laboratories* wordt het als volgt verwoord: 'Middle management synthesises the tacit knowledge of both the front-line employees and the senior executives, makes it explicit and incorporates it into new technologies and products. In this respect they are the true knowledge engineers'

- **Werkprocessen.** *IBM* is sinds 1994 bezig met de invoering van Intellectual Capital Management (ICM). Om dit te laten slagen, wordt ICM zoveel mogelijk geïntegreerd in de bestaande organisatiestructuur en werkprocessen. Stap één bij een nieuw project is bijvoorbeeld: kijk of er al eerder zoiets is gedaan.

BP kent een projectaanpak waarbij, net als bij *IBM*, eerst wordt gekeken welke kennis er al is, de zogenaamde 'peer assist'. Deze activiteit is niet declarabel (dus wordt niet doorberekend aan de klant). Na iedere actie volgt een 'after action review'. Het doel hiervan is om tijdens het project te leren van eerdere ervaringen. De vier belangrijkste vragen hierbij zijn: Wat had moeten gebeuren? Wat is daadwerkelijk gebeurd? Waarom is er een verschil? Wat kunnen we hiervan leren en vervolgens doen? Ten slotte volgt het 'retrospectief' waarin het gehele project wordt geëvalueerd en lessen voor de toekomst worden getrokken. Deze drie tools dienen als inputmechanisme voor *BP*'s intranet om bijvoorbeeld checklists en een gele gids (Connect KM genaamd) bij te houden en aan te vullen. Naast deze tools zijn er ook 300 vrijwillige kennismanagers.

5 Coopers & Lybrand maakt inmiddels deel uit van Price Waterhouse Coopers (PWC). Dit artikel beschrijft de situatie van voor de fusie.

Binnen *British Telecom* (BT) is een aparte afdeling opgezet die zich bezig houdt met cultuurveranderingen. Zij praten met en ondersteunen de topmanagers bij het implementeren van deze veranderingen zowel bij zichzelf als in hun organisatieonderdeel. Er worden geen aparte functies in de bedrijfsonderdelen zelf gecreëerd. Wel ziet men dat er specifieke taken binnen een functie worden geïntegreerd.

Binnen adviesorganisatie *Coopers & Lybrand* - inmiddels *Price Waterhouse Coopers* - moeten alle projecten een zogenaamd 'post engagement review' doorlopen om zo de ervaringen vast te leggen en te borgen⁵.

- **Kennismanagementproces.** *BP* werkt met 'learning communities' en streeft daarbij nadrukkelijk naar kennisuitwisseling tussen gelijken (peer groups). *BP* bestaat uit 40 BU's en er zijn 4 peer groups operationeel. Iedere BU is lid van één van die peer groups. De peer groups zijn gegroepeerd rond gemeenschappelijke problemen en worden ondersteund door een technische groep.

3M organiseert regelmatig kennismarkten waar medewerkers vanuit de hele wereld worden uitgenodigd om te beoordelen of en waar nieuwe technologieën kunnen worden toegepast. Teams van de verschillende laboratoria nemen elkaar regelmatig onder de loep (audits). Daarnaast is

er tijd voor 'special interest groups' over de verschillende divisies heen om onderwerpen met elkaar te bediscussiëren. Ook kent *3M* de '15% regel'. Medewerkers kunnen 15% van hun werktijd besteden aan vernieuwende ideeën van eigen keuze. Technici kunnen daarnaast ook een grant/subsidie aanvragen om materiaal aan te schaffen of tijdelijke arbeidskrachten in te huren om bijvoorbeeld een deel van hun eigen werk te doen.

Coopers & Lybrand (C&L) heeft een eigen kennismanagementsysteem, het zogenaamde C&L IKE-systeem. Om dit systeem te kunnen beheeren, is een netwerk met 'Knowledge Hub medewerkers' opgezet. Zij zijn zowel verantwoordelijk voor het beheeren van de elektronische bronnen als voor het uitvoeren van onderzoek en vervullen van een spin-in-het-web functie. Zij zorgen tevens voor een cultuur waarin het delen van kennis vanzelfsprekend is. Er is een Chief Knowledge Officer aangesteld om dit kenniscentrum te beheeren en verder uit te bouwen.

Bij *Arthur Andersen* spelen kennismanagers een cruciale rol bij het structureren van expliciete kennis en bij het transformeren van individuele ervaringen in best practices of andere vormen van collectieve kennis. Afhankelijk van de situatie betreft het hier voltijd- of deeltijdtaken. De kennismanagers worden ondersteund door gra-



◀ Afb. 4

Chevron: gedecentraliseerde organisatie met informele cultuur.



▲ Foto 4

fisch kunstenaars, administratieve ondersteuning, professionele copywriters en mensen uit het educatieve veld.

Managementstijl en leiderschap

De houding van het management is cruciaal bij kennismanagementprojecten. Zo adviseert *Andersen Consultancy* zijn klanten bij kennismanagementprojecten dat het topmanagement aan de medewerkers moet laten zien dat men achter de verandering staat en dat het om een normale manier van werken binnen de organisatie gaat.

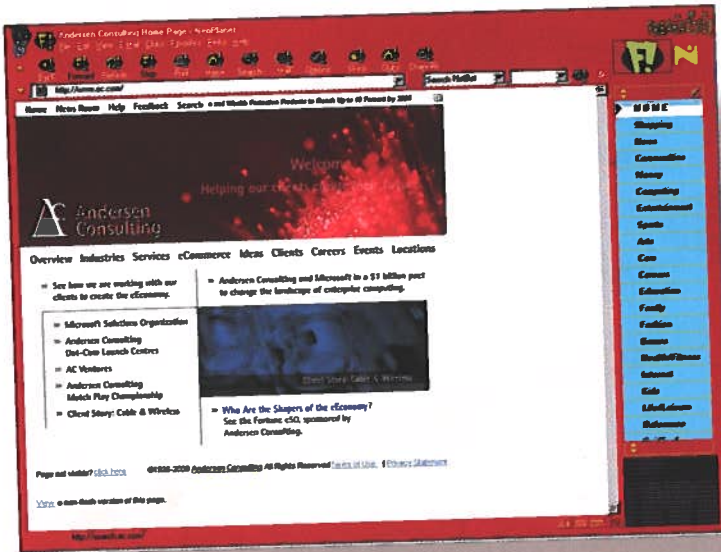
- **Managementstijl.** Bij *BP* is de filosofie: uitdagende doelen stellen, zorgen dat iedereen weet wat de kritische maatstaven zijn voor de business (benchmarking) en het stimuleren van doorbraakdenken. Het management moet dat ook uitdragen, bijvoorbeeld door op een gegeven

moment te verhinderen dat iets op de oude manier wordt gedaan.

Bij zowel *BP* als *3M* treffen we een houding aan van kleine stapjes. Als iemand een goed idee heeft, wordt dat in het klein uitgeprobeerd. Is het succesvol dan kan het op grotere schaal worden ingevoerd. Het voordeel van kleinschalige experimenten is dat er fouten gemaakt kunnen worden zonder dat deze fataal uitpakken.

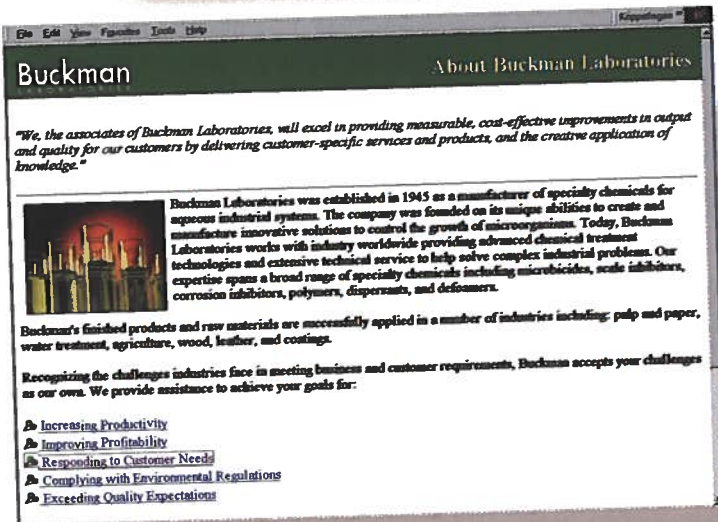
Bij *Buckman Laboratories (BL)* heeft het management nadrukkelijk een coördinerende en voorwaardescheppende taak bij kennismanagement. Dat is echter niet genoeg. Het management moet ook fungeren als rolmodel voor leren en kennisdelen. De ethische code van *BL* is daarbij richtinggevend.

Andersen Consulting heeft de rol van Knowledge Sponsor geïntroduceerd. Een topmanager heeft hierbij de rol om de algehele kennismanagementinitiatieven te ondersteunen door financiële steun, promotie, erkenning en



◀ Afb. 5

Arthur Andersen heeft speciale kennismanagers in dienst.



◀ Afb. 6

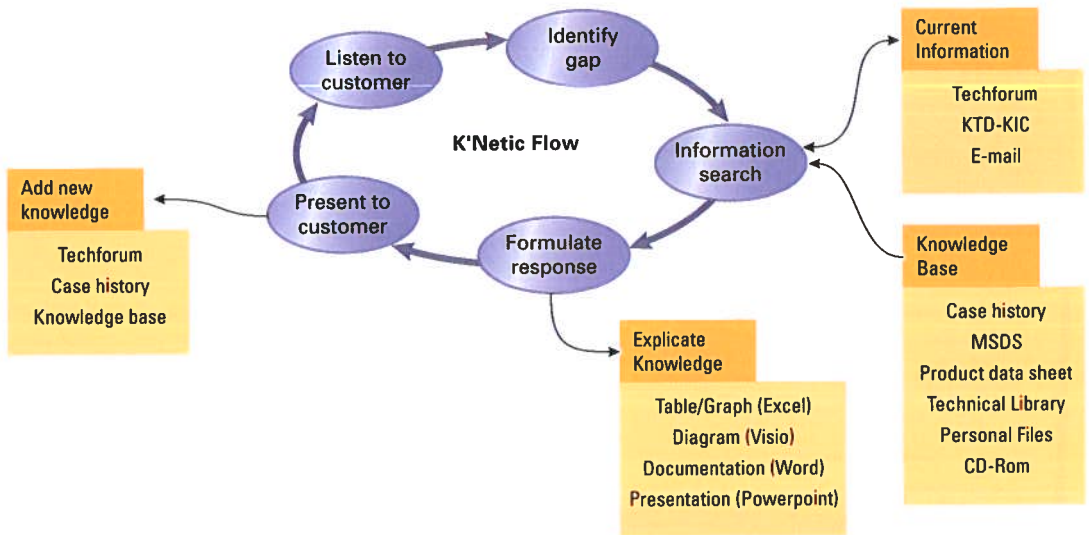
Chemisch bedrijf Buckman Laboratories: kennismanagement begint bij de CEO.

communiceren van deze initiatieven binnen de organisatie.

BT ziet het als de taak van het management om doelen te stellen en richting te geven, ook aan gedrag. Voorbeeldgedrag van het management is belangrijk. Zo is de website van het topmanagement één van de beste binnen BT. Een belangrijk element op deze site is dan ook het aspect van kennismanagement.

- **Leiderschap.** Wat opvalt in de succesverhalen is dat er nogal wat sterke leiders aan het woord komen die zeer nadrukkelijk het belang van kennismanagement in woord en daad hebben gepredikt. Topmanagers als Phil Carroll (Shell Oil Company) vertellen dan ook graag over hun persoonlijke ervaringen op dit gebied.

Greene van BP trekt er hard aan en toont een enorm persoonlijk commitment. Hij ging zelf op



▲ Afb. 7

Het K'Netix®-model voor kennismanagement (Buckman Laboratories).

zoek naar een succesverhaal waarin iemand, zonder het te weten, aan kennismanagement had gedaan en op die manier het bedrijf veel geld had bespaard. Zo stuitte hij op het verhaal van het Schiehallen olieveld dat te duur leek om te exploiteren, maar toch productief gemaakt kon worden doordat een team een half jaar lang collega's aan de kop zeurde over kostenbesparende tips. Greenes ging met dit verhaal de boer op en zocht mensen met projecten die baat konden hebben bij dergelijke werkwijzen. De ervaringen die werden opgedaan, zijn op het Web vastgelegd in zogenaamde knowledge assets. Deze knowledge assets bestaan uit allerlei materiaal zoals videoclipps, checklists en hyperlinks naar personen.

Bij de verandering binnen *Coopers & Lybrand* heeft het topmanagement een essentiële en actieve rol gespeeld in de vorm van persoonlijke communicatie, aanwezigheid bij kennisdelingsbij-

eenkomsten, enz. Daarnaast geeft *Coopers & Lybrand* het topmanagement trainingssessies om het belang van kennismanagement te benadrukken.

Tot slot een uitspraak van *Buckman Laboratories*: 'Everyone is watching the CEO⁶. If the CEO does not use the system then others will not think it is important'.

ICT-ondersteuning

Alle bedrijven die succesvol zijn op het gebied van kennismanagement besteden aandacht aan een goede ICT-infrastructuur als ondersteuning van de gewenste manier van samenwerken. Daarbij speelt interactiviteit een grote rol. In de woorden van John Browne van BP: 'Connecting, not collecting'. Deze visie op kennismanagement is ook terug te vinden bij andere bedrijven, waar men de nadruk legt op zowel het vastleggen van kennis als het samenbrengen van mensen.

Een intranet kan worden gezien als een medium om een interne markt te creëren voor kennisoverdracht. Daarnaast zijn vele bedrijven bezig met het ontwikkelen van gele gidsen om experts aan te wijzen die hun kennis graag met anderen willen delen. Hun beloning hiervoor is erkenning van hun expertisestatus.

⁶ CEO = Chief Executive Officer, de voorzitter van de Raad van Bestuur.

Ook 'virtual communities' blijken in hoge mate te kunnen bijdragen aan de uitwisseling van kennis binnen een organisatie. Een virtual community is een gemeenschap van mensen met vergelijkbare interesses of een groep van mensen die bezig is in hetzelfde onderzoeksgebied en die op elektronische wijze ideeën en ervaringen uitwisselen.

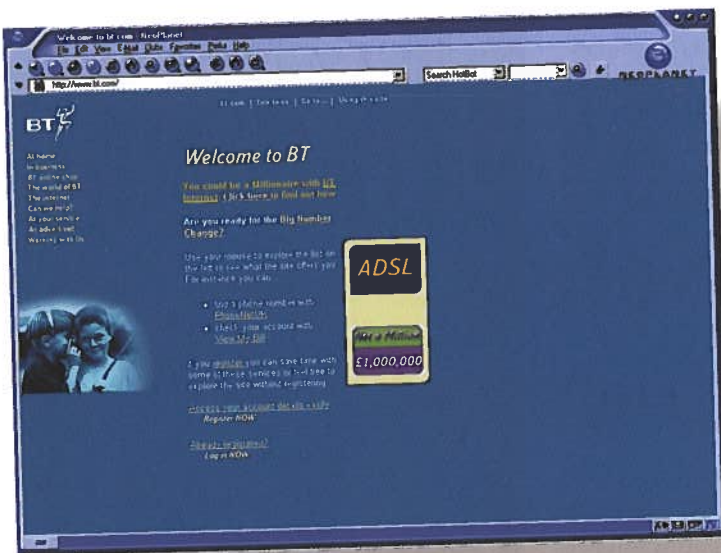
Uit onderzoek is naar voren gekomen dat de volgende aspecten van belang zijn bij het opzetten van een virtual community:

- De mensen moeten om kunnen gaan met het Web (gebruikersvriendelijkheid is hier van belang).
- Er moet een kampioen of trekker zijn binnen het management.
- De community moet een facilitator hebben die verantwoordelijk is voor het leveren van documenten en ideeën, anderen stimuleert om kennis aan de community te leveren en de gesprekken te stroomlijnen.
- Er moet een of ander beloningsmechanisme zijn. Dit kan geformaliseerd zijn in de targets van medewerkers of informeel door bijvoorbeeld prijzen of bokalen uit te reiken.

Hieronder wordt een aantal voorbeelden gegeven van ICT-oplossingen.

Buckman Laboratories heeft een zeer gebruikersvriendelijk systeem ontwikkeld, K'Netix®. Het is een managementinformatiesysteem, zodanig toegepast dat het kennis ondersteunt die groeit en stroomt in de virtual communities. Het grootste deel van het systeem is voor iedereen toegankelijk, zowel om informatie toe te voegen als om informatie te zoeken en op te vragen. De verantwoordelijkheid voor K'Netix® is hoog neergelegd, direct onder de CEO. K'Netix® bestaat uit E-mail en 7 fora met 'harde' informatie in gecodificeerde databases en 'vloeibare' kennis. De databases zijn onderling verbonden. Ieder forum bestaat uit een bibliotheek, prikborden, virtuele vergaderruimtes en de databases.

De fora zijn weer verdeeld in secties die betrekking hebben op de verschillende terreinen waarop Buckman Laboraties actief is. Als een medewerker een vraag heeft, plaatst hij deze op het forum. Meestal wordt een vraag spontaan beantwoord. Als er na twee uur nog geen antwoord is, pikt een forumspecialist de vraag op en gaat op zoek naar deskundigen. Het is ook mogelijk dat een team van experts, die vrijwillig als



◀ Afb. 8

British Telecom heeft naar eigen zeggen het grootste intranet van Europa.

sectieleiders optreden, de vraag helpen beantwoorden. De vraag blijft op het forum staan zolang er discussie over is. Als de discussie is afgesloten, wordt de nieuwe kennis verwerkt door forumspecialisten en sectieleiders.

BP beschikt over een virtueel teamnetwerk. De werkstations beschikken over vide Conferencing-mogelijkheden, faxen, scanners, prikborden en groupware en ze zijn verbonden met het intranet. Iedere medewerker kan zijn eigen homepage maken. Iedere technologische discipline heeft een eigen site. Het netwerk wordt ook gebruikt om real time samen te werken met partners van buiten de eigen onderneming. Er wordt druk geëxperimenteerd met allerlei vormen van informatieoverdracht. Op het intranet staan tevens de bevindingen uit projecten. Er worden wel checklists en methoden neergezet, maar het gaat voornamelijk om het samenbrengen van mensen door verwijzingen erin te zetten.

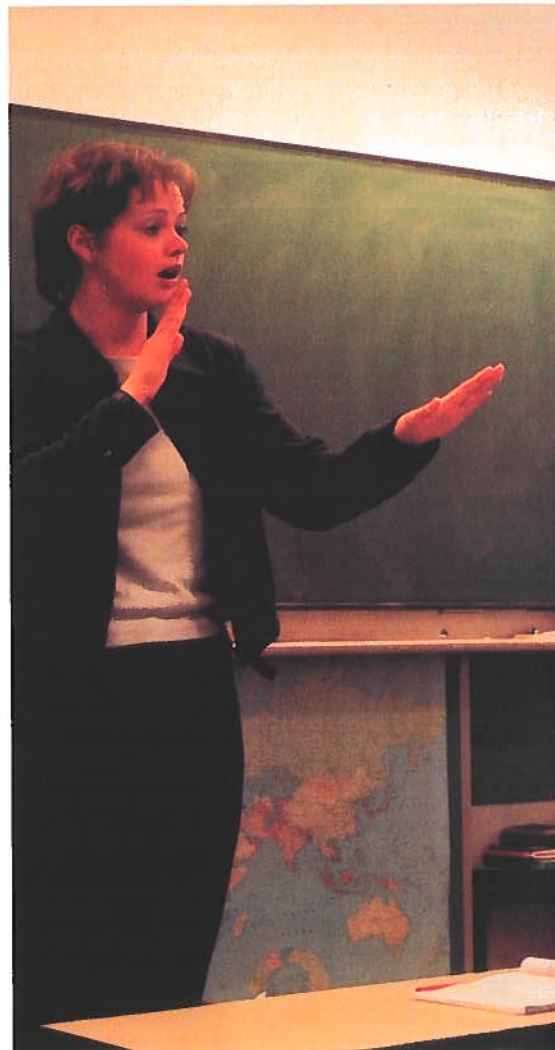
British Telecom heeft volgens eigen zeggen het grootste intranet van Europa. Populaire sites zijn Desktop Directory (gele gids) en Newsdesk (laatste belangrijke nieuws voor BT). Interactiviteit is volgens BT essentieel voor kennisoverdracht. Sites voor discussiegroepen zijn hiervoor effectiever dan conventionele websites. Er zijn netwerken voor allerlei verschillende expertisegroepen en in een aantal BT-labs wordt onderzocht hoe (nog) slimmere technologie kan worden ingezet, onder andere zoekmachines. De netwerken worden ondersteund door de 'Knowledge Sharing Environment' (KSE). Dit systeem zorgt voor een automatische verspreiding van de aangereikte informatie aan de hand van persoonlijke profielen van de gebruikers. Hierbij vormt de informatie over de inbrenger van de kennis, de samenvatting en de reden waarom het interessant is, samen met de annotaties van andere gebruikers, een sleutel voor alle gebruikers om te weten wat interessant en/of belangrijk is voor hun eigen werk.

Arthur Andersen heeft een omgeving gecreëerd, 'The knowledge space', die een grote rijkdom aan tools en vastgelegde ervaringen van gedane projecten bevat. Dit systeem is toegankelijk voor

zowel de werknemers als de klanten. De interne versie wordt gezien als een mogelijkheid voor iedereen om informatie te verstrekken over ervaringen met klanten en om eigen expertise te adverteren. Het netwerk biedt ook de ruimte voor aangewezen experts om bedrijfstechnologieën toe te lichten in een poging om kennis delen in de organisatie in te bedden.

Binnen *Coopers & Lybrand* (C&L) heeft men het C&L IKE systeem opgezet. Dit systeem combineert een focus op workflow en 'face-to-face'

▼ Foto 5



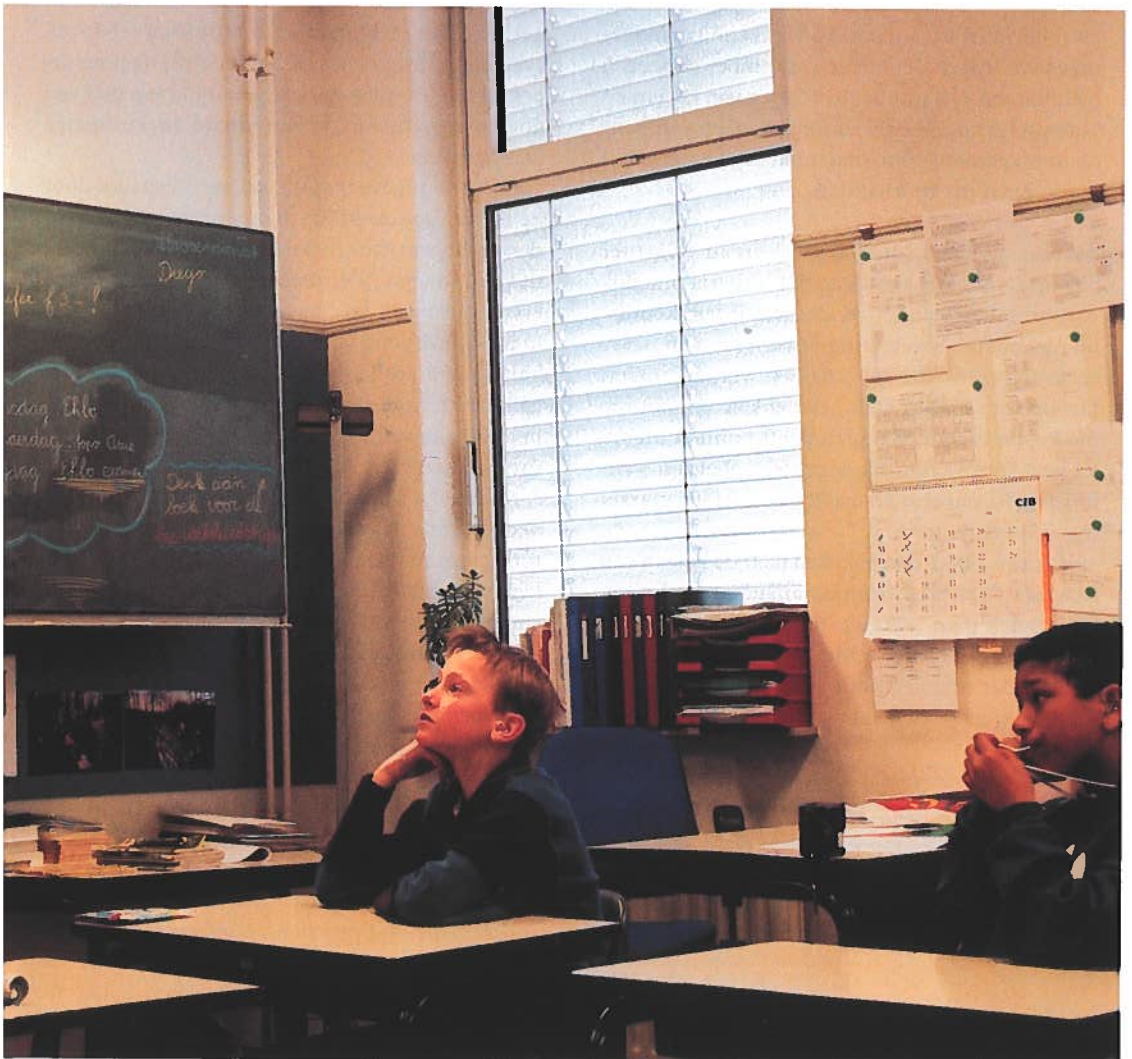
kennis delen met bibliotheekachtige databases. De architectuur is gebouwd rondom de vijf hoofdprocessen: dienstontwikkeling, beheer van klantaccounts, binnenhalen van opdrachten, uitvoeren van opdrachten en managen van medewerkers. De workflowapplicaties worden gebouwd door de beste beoefenaren waardoor het mogelijk is om kostbare impliciete kennis te borgen. Om de bovengenoemde processen goed uit te kunnen voeren, moet men toegang hebben tot reeds bestaande informatie en kennis. De elektronische documentenbibliotheken vervullen deze functie, namelijk het beschikbaar stellen

van de gebruikelijke methoden, vaardigheden, enz. Daarnaast zijn er discussiegroepen om kennis onderling uit te wisselen. Om dit allemaal in goede banen te kunnen leiden, heeft iedere medewerker een eigen laptop, volgen ze allemaal een opleiding en is een helpdesk opgezet.

Kosten en baten

Bedrijven die aan kennismanagement doen, kunnen worden ingedeeld in één van onderstaande categorieën:

- Bedrijven die kennismanagement opvatten als



een aspect van organiseren. De vruchten van kennismangement worden vooral zichtbaar in een beter bedrijfsresultaat en een aantrekkelijker arbeidsklimaat. De baten van KM sec zijn niet te meten.

- De baten van kennismangement zijn op dit moment nog niet goed meetbaar, maar er wordt hard aan gewerkt om ze meetbaar te maken.
- De baten van kennismangement zijn hard.

Uit een 'best practice'-rapport van EFQM, APQC en KMN⁷ blijkt dat bedrijven kennismangement vooral zien als hefboom voor inkomsten in de toekomst ('creation of future wealth') en veel minder als instrument voor kostenbesparing. Zoekend naar voorbeelden blijkt inderdaad dat bedrijven het toepassen van kennismangement veel meer zien als iets dat moet gebeuren (intuïtie) en veel minder in termen van kosten en baten. Over de kosten en opbrengsten van kennismangement zijn dan ook (nog) niet veel harde gegevens voorhanden.

- **Kosten.** Volgens onderzoeksbureau Gartner Group is op basis van financiële criteria moeilijk vast te stellen wat het rendement is van kennismangement. Investerings variëren van 3,5% (*Buckman*) tot 10% (*McKinsey*) van de omzet. De Gartner Group kent geen enkele organisatie die kostenverminderingen heeft kunnen meten als gevolg van kennismangement. Wel zijn sommige bedrijven erin geslaagd hun time-to-market met 35% te reduceren.

Er kan ook worden gekeken naar de kosten van het niet-doen aan kennismangement. In een onderzoek van KPMG onder 100 leidende bedrijven in de UK stelde 43% van de respondenten dat relaties met klanten waren beschaagd door een gebrek aan kennisoverdracht.

- **Baten.** *Buckman Laboratories* creëerde een serie fora waarop medewerkers kennis kunnen delen met behulp van gekoppelde kennisdatabases, elektronische prikborden, bibliotheken en virtuele vergaderruimtes: K'Netix® (zie ook de paragraaf 'ICT-ondersteuning'). Doel van de inzet

van kennis is de kloof tussen bedrijf en klanten te dichten. Een indicatie dat dit lukt is dat 50% van de medewerkers zich vorig jaar daadwerkelijk met klanten bezighield. Vóór 1992 was dat slechts 16%. In de loop van dit jaar moet het 80% zijn. Een voorbeeld is: 'Toen een manager een businessdeal moest sluiten in Indonesië, vroeg en kreeg hij via het on-line forum binnen 48 uur voorbeelden en informatie van over de hele wereld over een bepaald procédé'. De deal van \$6 miljoen werd gesloten en dat niet alleen. Ook nam het kennisniveau van BL als geheel over een belangrijk onderwerp door deze actie toe.

Ericsson slaagde erin, nadat een contract was gesloten om in Duitsland een mobiel telefoonstelsel te bouwen, om cruciale managementposities in te vullen dankzij een database met een goed overzicht van de benodigde en aanwezige competenties.

BP heeft ongeveer \$700 miljoen bespaard door de tijd te reduceren die doorgebracht moet worden op boorplatforms van gemiddeld 100 dagen, naar 42 dagen. Een cultuurverandering heeft ervoor gezorgd dat men eerst begint met informatieoverdracht voordat men gaat boren. De baten zijn hierbij vrij goed te schatten, omdat het gaat om terugkerende projecten: de ontwikkeling van een veld, het afbouwen van een veld, de turn around van een raffinaderij, etc.

BT heeft een netwerk waarmee systeemgenieurs kennis delen en gebruiken, los van de sector waarin ze werken. De tijd nodig voor het zoeken naar expertise is met 50% gereduceerd en de snelheid om tot oplossingen te komen is met 30% toegenomen. Door het beschikbaar stellen van best practices op het gebied van personeelsmanagement wordt een winst van 20% geschat bij het opzetten van een nieuwe functie in een andere land. Hierdoor is waardevolle tijd vrijgekomen voor het winnen van klanten.

Booz-Allen heeft Knowledge Online (KOL) als KM-initiatief. In KOL wordt het intellectueel kapitaal van het bedrijf vastgelegd: projecten, voorstellen, best practices, conferenties, e-mail, database-integratie, documentoverdracht en documentmanagement. *Booz-Allen* schat de baten op 42 miljoen gulden, terwijl er in 3 jaar tijd 7 miljoen gulden is geïnvesteerd.

⁷ KMN staat voor Knowledge Management Network.



▲ Foto 6

3M heeft een cultuur die innovatie en samenwerking nadrukkelijk ondersteunt. Verhalen vertellen en dan met name verhalen die gaan over succes dat op mislukkingen is gebouwd, zijn daarin een sterk bindmiddel. De uitvinders worden ook nadrukkelijk erkend als helden van de organisatie en kunnen het schoppen tot vice president zonder enige managementverantwoordelijkheid. Er worden regelmatig markten, audits, e.d. gehouden, waarbij mensen uit allerlei hoeken van de organisatie de waarde van nieuwe technologieën bespreken. Met opzet worden ook medewerkers met heel andere expertises gevraagd om activiteiten van een onderdeel te beoordelen. Ook zijn er discussiegroepen voor speciale onderwerpen en de organisatie stelt daarvoor tijd ter beschikking.

Coopers & Lybrand realiseerde drie maanden na de invoering van het C&L IKE systeem al een besparing van gemiddeld 1,8 uur per medewer-

ker per maand. Dit komt overeen met een jaarlijkse kostenreductie van £3.2 miljoen.

Lessen voor KPN

Uit de ervaringen van bovenbeschreven en andere bedrijven die succesvol bezig zijn met kennismanagement kan KPN een hoop leren. We hebben 10 lessen op een rijtje gezet.

- 1 KPN moet actief aan kennismanagement doen om niet achter te raken bij de rest van de vooruitstrevende organisaties.
- 2 Kennismanagement is niet iets dat los van de rest van de organisatie opgepakt kan worden. Het moet een integraal onderdeel zijn van het beleid en de doelstellingen van KPN.
- 3 Het is belangrijk een cultuur te creëren waarin het delen en gebruiken van kennis de gewoonste zaak van de wereld is. Daarnaast mogen fouten worden gemaakt mits men er zelf – en daardoor de organisatie – van leert.

Literatuur

- Algera, J.A., 'Prestatiegerichtheid en beloning', in: *Gedrag en Organisatie*, 1995, nr 6, pp. 387-398.
- Bonfield, P. 'Knowledge management strategy at BT', in: *Management information*, vol. 6 nr. 6, 1999.
- Brand, A., 'Knowledge management and innovation at 3M', in: *Journal of knowledge management*, vol. 2 nr. 1, 1988.
- Collison, C., 'Greater than the sum of its parts. Knowledge management in BP', in: *Knowledge management*, aug/sept 1997, pp. 1-5.
- Cooper, C., 'The information and knowledge exchange at Coopers & Lybrand', in: *Knowledge management review*, mei/juni 1998, pp. 28-31.
- EFQM/APOC/KMN, *Knowledge management and the learning organisation*, 1997 (auteur onbekend).
- Graham, A.B. & Pizzo, V.C., 'A question of balance: Case studies in strategic knowledge management', in: *European management journal*, vol. 14 nr. 4, 1996.
- Greengard, S., 'Trends and resources. Storing, shaping and sharing collective wisdom', in: *Workforce*, okt. 1998.
- Havens, C. & Haas, D., 'From sparks to flame: how collaboration fuels knowledge?', in: *Knowledge management review*, mei/juni 1998, pp. 10-15.
- Ives, B. & Gertsing, A., 'Implementing knowledge management: lessons learned', in: *Knowledge management*, feb/maart 1998, pp. 11-16.
- Kleinveld, E., *Bedrijven springen slordig om met ervaren mensen*, CIBIT.
- 'Knowledge management strategy at BT', in: *Managing Information*, juli/aug 99-6:6, pp. 26-29 (auteur onbekend).
- Pan, S.L. & Scarbrough, H., 'A Sociotechnical View of knowledge-sharing at Buckman Laboratories.', *Journal of knowledge management*, vol. 2 nr. 1, 1998.
- Prokesch, S.E., 'Unleashing the power of learning: An interview with British petroleum's John Browne.', *Harvard Business Review*, Sep/Oct, 1997.
- Rooy, Th. van, 'Een nieuwe manier van (samen)werken', in: *Informatiemanagement*, nr. 5, 1999.
- Silfhout, R.K. van, 'De effectiviteit van prestatiebeloning', in: *Gedrag en Organisatie*, 1995-8 nr 6, pp. 399-418.
- Spek, R. van der & Kingma J., 'Knowledge management as a tool for business excellence', in: *European-American business council*, pp. 114-117.
- Stewart, Th. A., 'Telling tales at BP Amoco', in: *Fortune*, Vol. 139 nr. 11, 1999.
- Thierry, H., 'Beloning van de arbeid', in: *Nieuw handboek A&O-psychologie*, 1990, pp. 4.14.-1 - 4.14-41.
- Thierry, H., 'Nederlands beloningsbeleid verdient meer kleur en differentiatie', in: *Gids voor personeelsmanagement*, 11/1992, pp. 38-43.
- Wright, P., 'Do incentive schemes promote knowledge sharing?', in: *Knowledge management review*, mei/juni 1998, pp. 4-6.



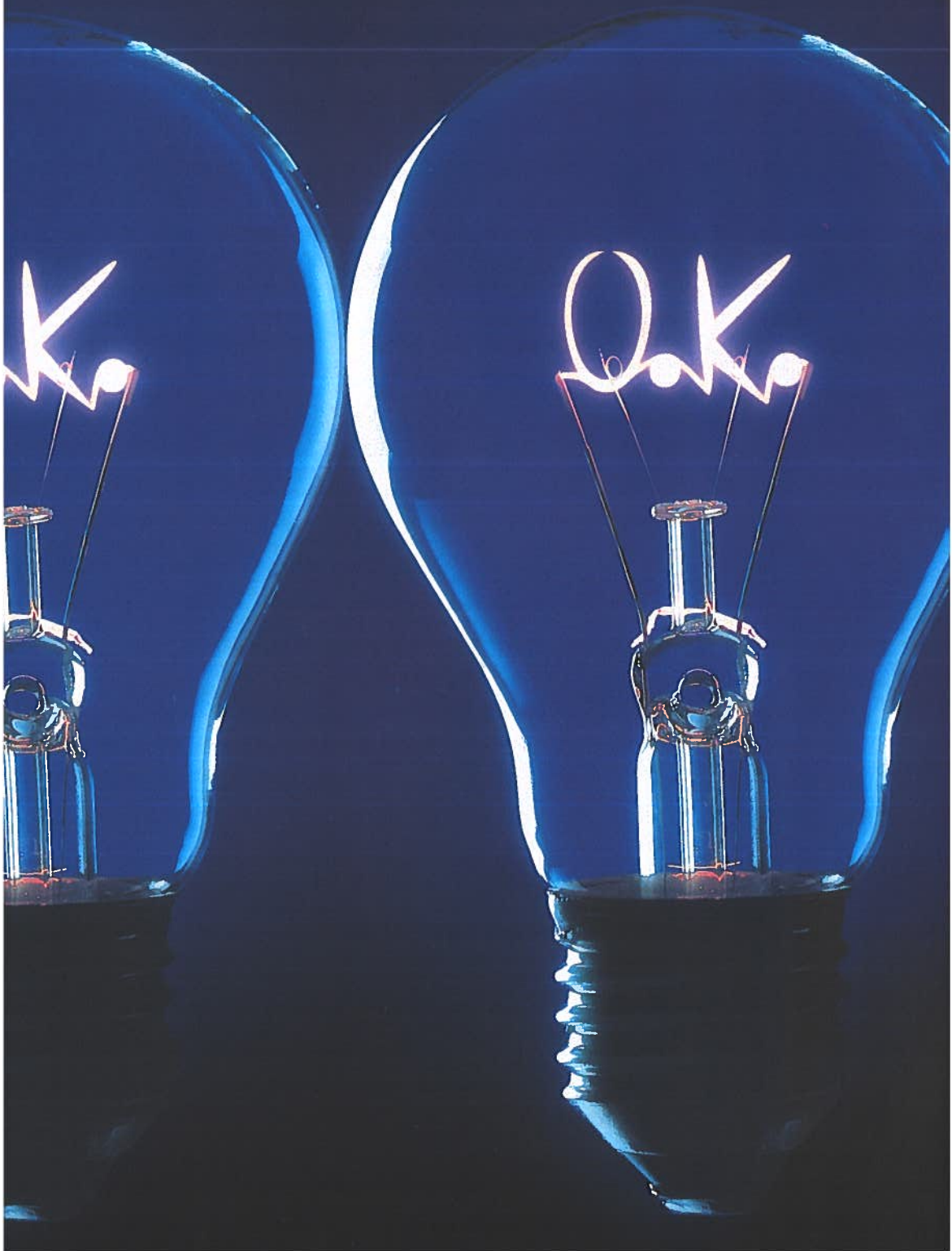
◀ Afb. 9

Automatiseerder Pink Elephant test met de zogenaamde 'PinkSkill' de balans tussen kennis, vaardigheden en bedrijfsdoelstellingen van opdrachtgevers.

- 4 Het topmanagement speelt een belangrijke rol bij de implementatie van KM-initiatieven door het tonen van commitment en het geven van een voorbeeldfunctie.
- 5 Om het delen van kennis te bevorderen, zijn veranderingen in het beloningsmodel nodig, waarbij naast individuele targets ook groepstargets een rol spelen.
- 6 Een platte organisatie waarbij de kleinere eenheden beslissingsbevoegd zijn, is een ideale manier om het delen van kennis te bevorderen.
- 7 Binnen de primaire processen worden activiteiten toegevoegd, waarbij tijd wordt genomen om kennis in te winnen en opgedane kennis vast te leggen en te borgen.
- 8 Kennismanagement gaat niet om het implementeren van een IT-systeem, maar om de synergie/wisselwerking tussen cultuur, organisatiestructuur, processen en IT-enablers.
- 9 Nieuwe opkomende technologieën als intranetten en virtual communities vormen een stimulans om opnieuw te bekijken hoe medewerkers hun kennis kunnen delen en distribueren.
- 10 Kennismanagement is niet iets dat via een kosten-batenanalyse kan worden uitgerekend. Het is iets dat het management op basis van intuïtie moet oppakken.

Dr. N. Pals is senior scientist bij de afdeling Markets van KPN Research. Eerder was hij onder meer adjuncthoofd van het Instituut voor Toegepast Bedrijfsonderzoek, hoofd Opleidingsresearch bij het PTT Management Instituut én Universitair Docent bij de faculteit Toegepaste Onderwijskunde van de Universiteit Twente. Recente onderzoeksactiviteiten liggen op het gebied van competentie-management, kennismanagement en (knowledge) communities.

Drs. M. van Ravesteijn is wetenschappelijk onderzoeker bij de afdeling Markets van KPN Research. Zij heeft bedrijfskunde gestudeerd en is momenteel bezig met de studie sociologie. Recente onderzoeksactiviteiten liggen op het gebied van kennismanagement en (her)ontwerpen van processen.



KPN Project Management

stimuleert
hergebruik
kennis

Als 'intern leverancier' van projectleiders en -managers hecht KPN Project Management (voorheen TeleMaat)



veel waarde aan kennismanagement. De kennis die de gedetacheerde projectmanagers opdoen in hun werk wordt op effectieve wijze verzameld en gebruikt als input voor nieuwe projecten. Iedere projectmanager kan zo terugvallen op de kennis en ervaring van zijn of haar collega's. Een Kennisbank en een Kennishelpdesk spelen een sleutelrol in dit proces. De doelen: professionalisering van de projectuitvoering, hergebruik van kennis en ervaring én meer samenhang in de organisatie.

José Bevers

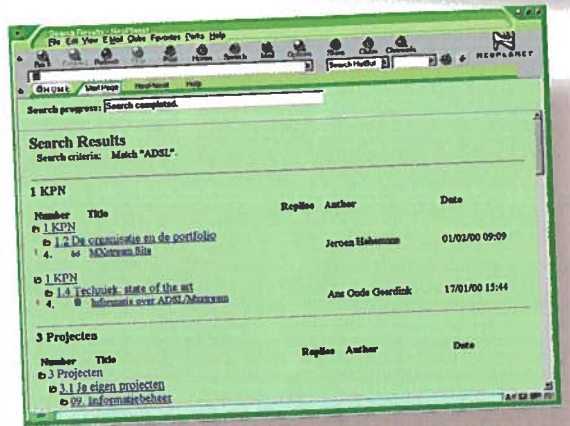
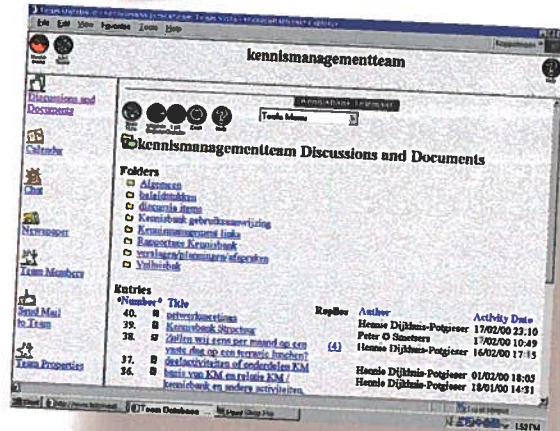
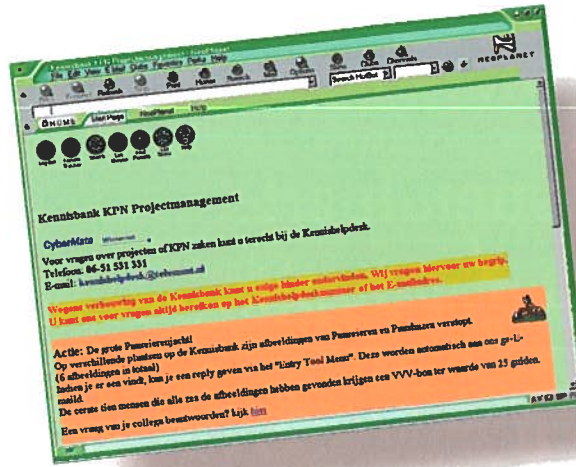
Hennie Dijkhuis-Potgieser

Dick de Vos

KPN Project Management is de projectmanagementorganisatie binnen KPN. De ruim 200 medewerkers zijn als projectleider of -manager gedetacheerd bij vrijwel alle belangrijke KPN-projecten. Denk daarbij aan Euro, Millennium, Houdini, Prisma, de verzelfstandiging van BU Mobiel, COOL, ADSL en tal van kleinere commerciële, technische, procesmatige of financiële projecten. Behalve expertise op het gebied van integraal projectmanagement, brengen de projectmanagers dus ook kennis van de organisatie, de processen en de mensen mee. Omdat de meesten volledig zijn ondergedompeld in 'hun' project en slechts sporadisch aanwezig zijn op het hoofdkantoor van Project Management in Utrecht, is er weinig spontaan intercollegiaal overleg over praktische problemen die zich in het werk voordoen. Een ideale situatie dus om via kennismanagement te proberen de bestaande kennis en ervaring op een nieuwe manier te verzamelen en ontsluiten. In dit artikel wordt beschreven hoe dat met behulp van onder meer een Kennisbank en een Kennishelpdesk is gerealiseerd.

De voorgeschiedenis

Na de reorganisatieslag in het kader van KPN Nieuw eind 1998 werd de missie van TeleMaat, zoals KPN Project Management tot 1 april jl. heette, beperkt tot het leveren van integrale projectmatige opdrachten binnen KPN. Voor die tijd was TeleMaat onder meer ook verantwoordelijk voor het screenen en contracteren van externe arbeidscapaciteit. De nieuwe missie leidde tot een professionaliseringsslag in 1999. In concreto betekende dit: verdieping op het vakgebied projectmanagement, eventuele bijscholing van medewerkers, coaching, competentie management, enz. Kennismanagement werd daarbij gezien als een belangrijk middel om deze doelen te bereiken. Het basisidee was de 'ik cultuur' van afzonderlijke, individualistische projectmanagers om te bouwen naar een 'wij cultuur' waarin kennis gedeeld wordt. De invoering van kennismanagement, begin 1999, kwam overigens niet uit de lucht vallen. Al in 1998 begonnen enkele enthousiastelingen een geslaagde pilot, waaruit



▲ Foto 1

▲ Afb. 1
 Kennis opzoeken en delen in de Kennisbank

lessen werden getrokken. Er werd een plan ontworpen, waarbij het in gebruik nemen van een dedicated systeem om kennis uit te wisselen en te delen het meest zichtbare deel was.

De Kennisbank

KPN Project Management kende (en kent) al enige tijd een eigen intranet: CyberMate. Deze site op basis van HTML-pagina's, wordt als centraal communicatiemiddel gebruikt en biedt naast allerlei nieuwtjes, managementletters en verslagen ook formulieren, adressenlijsten, roosters etc. Hoewel CyberMate de gebruiker de mogelijkheid geeft om ook zelf (platte) tekst toe te voegen, schoot het als kennismanagement-systeem tekort. Zo kunnen er bijvoorbeeld geen complete Word- of Excel-documenten worden geplaatst, terwijl vele rapporten, voorbeelddocumenten, templates, rapportages enz. wel in die formaten zijn geschreven. Voor het kennismanagementproject werd daarom een nieuw systeem gekozen dat wel aan deze eisen voldoet, AltaVistaForum. Het systeem wordt intern de Kennisbank genoemd en is in korte tijd een begrip geworden.

In de Kennisbank wordt allerlei informatie over projecten en projectmanagement elektronisch opgeslagen. Aan ieder brokje informatie wordt een eigenaar of auteur toegekend, waarmee contact op kan worden genomen om nadere uitleg en achtergrond te vragen. Wie bijvoorbeeld naar een project moet bij een nog onbekend organisatieonderdeel, kan in de Kennisbank zien welke collega's er eerder zijn geweest en welke projecten er lopen. Ook belangrijke interne documenten worden inte-

graal op de Kennisbank gezet. Gebruikers kunnen op basis van een handig trefwoordsysteem eenvoudig en snel de gewenste informatie of contactpersonen zoeken, kunnen deelnemen aan discussiegroepen, veelgestelde vragen raadplegen, elkaar mailen etc.

Actieve promotie en commitment van het management

Onder het motto '200 weten meer dan één' is geprobeerd de cultuur binnen KPN Project Management zodanig te beïnvloeden dat mensen bereid zijn hun kennis met collega's te delen. Het management stelde mensen en geld ter beschikking en communiceerde in woord en daad dat kennismanagement een belangrijke bijdrage levert aan professionalisering. Op alle mogelijke manieren werd kennismanagement en de Kennisbank onder de aandacht van de projectmanagers gebracht. Zo stond kennismanagement op de agenda van het werkoverleg van menige afdeling, van sessies op de hei tot workshops, en stond één van de interne professionaliseringsdagen grotendeels in het teken van kennismanagement. Tijdens speciale demo-sessies zijn de medewerkers ingewijd in de geheimen van de Kennisbank – het zoeken naar en vooral het plaatsen van documenten vereiste nl. enige oefening – en werd het waarom van kennismanagement nader uitgelegd. Daarnaast is er een CD-Rom ontwikkeld met 'the best of the Kennisbank', en een boekje met tekst en uitleg over het doel, de inhoud en indeling en een gebruiksaanwijzing van de Kennisbank. Tweewekelijks verschijnt er een signalering met de belangrijkste nieuwe bijdragen in de Kennisbank. De commit-

It's all in the name: van TeleMaat naar KPN Project Management

Om verwarring te voorkomen is de naam van de Gemeenschappelijke Service Eenheid (GSE) TeleMaat met ingang van 1 april jl. gewijzigd in GSE Project Management. Sinds de vorming van Nieuw KPN eind 1998 is TeleMaat primair verantwoordelijk voor het leveren van interne projectmanagers en projectmanagementdiensten aan

BU-overschrijdende en strategische projecten van KPN. Het tijdelijk inhuren van externe arbeidscapaciteit valt sinds die tijd geheel onder verantwoordelijkheid van GSE Inkoop en Logistiek. Gebleken is echter dat de naam TeleMaat nog steeds geassocieerd met het inhuren van externe medewerkers. De nieuwe naam moet aan deze onduidelijkheid een eind maken.



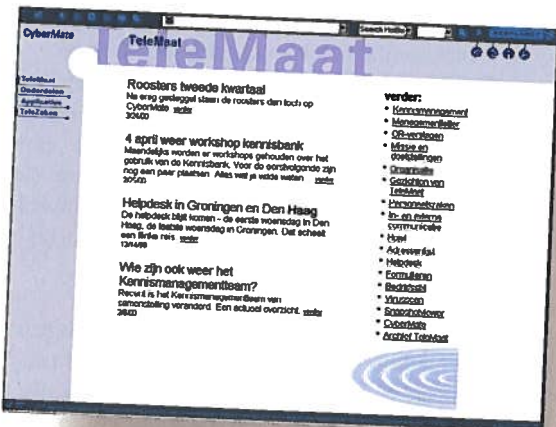
▲ Foto 2

ment van het management blijkt verder uit het besluit kennismanagement tot één van de items op de Balanced Score Card¹ te maken en kennismanagement op te nemen als kerntaak in het urenregistratiesysteem. Voor 2000 staat een actieve bijdrage aan kennismanagement genoemd in de persoonlijke planningsgesprekken (o.a. blijkend uit bijdragen aan de Kennisbank).

¹ De Balanced Score Card (BSC), ontwikkeld door Robert Kaplan en David Norton, is een instrument voor prestatie meting dat financiële en niet-financiële factoren evenveel aandacht geeft. Dit is belangrijk omdat hiermee voorkomen wordt dat alleen op de korte termijn gestuurd wordt. Dit risico bestaat als slechts financiële maatstaven gehanteerd worden. Aan *a.* het financiële perspectief worden drie andere perspectieven toegevoegd: *b.* klanten/maatschappij, *c.* procesmanagement en *d.* innovatie/lerende organisatie. Kennismanagement is een aspect van de laatste categorie.

Inbedding in de bestaande communicatiestructuur

De Kennisbank ging al snel een grote rol spelen in de communicatie. Zodanig zelfs dat de Kennisbank het bestaande intranet, CyberMate, enigszins dreigde uit te hollen. Was een apart intranet eigenlijk nog wel nodig? Na uitvoerige discussie is uiteindelijk besloten het bestaande intranet niet op te heffen. Wel moest de verhouding tussen beide nader worden geformuleerd: Cybermate werd steeds meer de krant; de Kennisbank de bibliotheek. Cybermate is bestemd voor nieuws; de Kennisbank voor meer bestendige informatie. Bijkomend probleem was dat KPN Project Management in 1999 nog niet aangesloten was op Agora, het intranet van KPN. Ongeveer de helft van de projectmanagers had via hun project toegang tot Agora, de andere helft echter niet. Een deel van de informatie uit Agora is tijdelijk gekopieerd op de Kennisbank, in afwachting van de meer definitieve oplossing: toegang met een 'T-mobiel werkplek' op Agora, vanaf elke plek in Nederland.



▲ Afb. 2
CyberMate

Lessons Learned

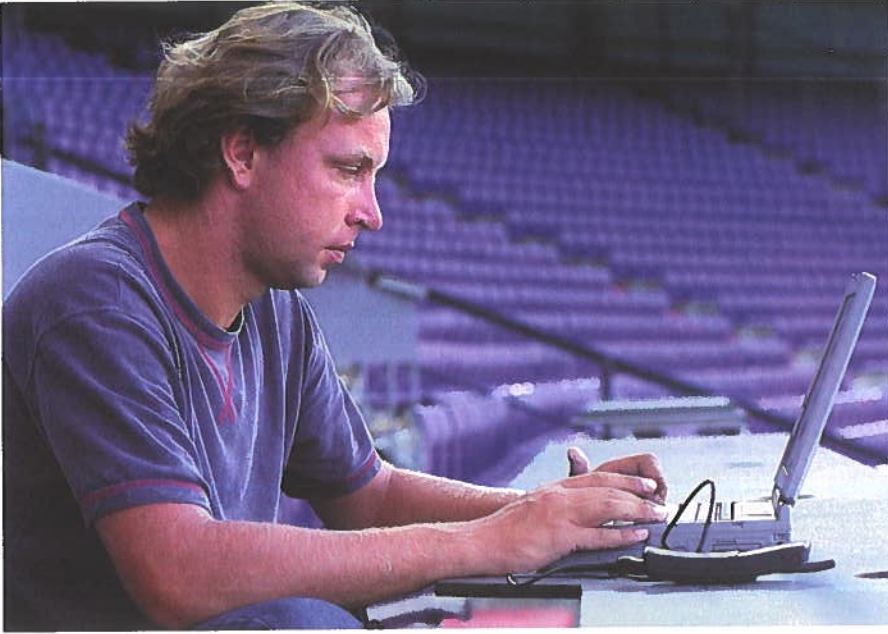
Kennismanagement is uiteraard meer dan de Kennisbank. Een kennissysteem is slechts een middel om het gewenste doel, 'professionalisering, door een actieve uitwisseling van kennis en ervaring, het leren van elkaars fouten en het voortborduren op successen', te kunnen realiseren. Daarvoor is echter een goed onderling netwerk nodig. Onder de noemer Lessons Learned is KPN Project Management daarom een serie netwerkbijeenkomsten gestart waarin ervaren projectmanagers inzage geven in succes- en faalfactoren van een aantal grote projecten. De lezingen worden georganiseerd samen met Staf Kwaliteit van KPN en staan dan open voor alle projectmanagers binnen KPN, ongeacht of ze in dienst zijn bij de GSE KPN Project Management. Eenzelfde open opzet kent de PMA: de Project Management Academy die bedoeld is om projectleiders voor heel KPN op te leiden, uiteindelijk leidend tot certificering als projectmanager.

Debriefinggesprekken

Aparte vermelding verdienen de interviews met 'projectwisselaars': projectleiders en -managers die een project beëindigd hebben en op het punt staan met een nieuwe klus te beginnen. In een interview wordt hen gevraagd naar wat goed en fout ging in hun project, naar relevante projectdocumenten etc. Daarnaast wordt ieders specifieke vakkennis, deskundigheid, en klantkennis in kaart gebracht. Om te voorkomen dat kennis uit de organisatie verdwijnt, worden degenen die KPN Project Management verlaten op een soortgelijke manier geïnterviewd. Hoewel dit een zeer tijdsintensief proces is, levert het veel op: inzicht in expliciete en 'tacit' knowledge van collega's en 'lessons learned' op het gebied van projectmanagement. De geïnterviewden geven overigens aan dat zij het erg prettig vinden om hun verhaal op die manier kwijt te kunnen.

De Kennishelpdesk

De beste interface tussen mens en machine is nog altijd een ander, meer ervaren mens. Bij alle informatie overvloed blijf je zitten met de



◀ Foto 3

behoefte om precies jouw vraag op precies dat moment kwijt te kunnen, en wel bij iemand van vlees en bloed, aan wie je (domme) vragen mag stellen en die creatief omgaat met jouw probleem. Bij KPN Project Management heeft die interface vorm gekregen in de zogenaamde Kennishelpdesk. De Kennisdesk wordt bemand door verschillende personen die bereikbaar zijn via mobiele telefoon en e-mail. Iemand die een vraag stelt krijgt de garantie dat hij of zij binnen 48 uur een antwoord krijgt of een verwijzing naar eerstvolgende schakel in de richting van het antwoord. Dat kan zijn een verwijzing naar een boek, naar Agora, naar de Kennisbank, of naar een collega. Niet alle benodigde kennis is uiteraard elektronisch beschikbaar. De Kennishelpdesk gaat na binnenkomst van een vraag actief op zoek naar informatie in de hoofden van mensen binnen en buiten de organisatie en vervult daarmee een rol in het expliciet maken van 'tactic' (=diep weggestopte, onbewuste) kennis. Alle vragen en antwoorden worden in een Frequently Asked Questions-rubriek op de Kennisbank geplaatst, zodat andere collega's er hun voordeel mee kunnen doen.

Er is nog een voordeel van zo'n informatie-knooppunt. Een algemeen bereikbare Kennis-

helpdesk zou, als 'gatekeeper', ook andere collega's binnen KPN intern de weg kunnen wijzen. Zonder dat zij toegang hebben tot de database, kunnen ze dan via de Kennishelpdesk gebruik maken van de opgeslagen en geïnventariseerde kennis elders binnen KPN. Te denken is bijvoorbeeld niet alleen aan informatie van KPN Project Management, maar ook aan informatie bij KPN Research, bij het Business Intelligence Center (BU VT) of bij externe bronnen die KPN Research ITS (Information and Translation Services) gemakkelijk en snel kan ontsluiten.

De Kennishelpdesk fungeert zeker in de opstartfase van een project als katalysator. Kennismanagement krijgt er als het ware een 'gezicht' door en, ook belangrijk, het verlaagt de drempel voor minder digitale mensen. Vooral het persoonlijke contact, tijdens of na demo-sessies, heeft mensen over de streep getrokken.

Het concept van een Kennishelpdesk, die als een menselijk knooppunt de verbinding vormt tussen vragers en beschikbare informatie en kennis, is vruchtbaar. De voordelen zijn legio:

- De Kennishelpdesk-medewerkers kunnen door hun ervaring met systemen en bronnen snel het gewenste antwoord vinden of snel doorverwijzen.

- De informatievrager hoeft niet zelf te zoeken in systemen en databases waarin hij of zij de weg niet kent.
- Technische belemmeringen van systemen die niet op elkaar aansluiten, kunnen door de menselijke tussenkomst worden opgevangen.
- De Kennishelpdesk kan, door het leggen van goede relaties met 'gatekeepers' van andere informatiesystemen/kennisbanken binnen KPN, ook kennis ontsluiten uit systemen die normaal gesproken besloten zijn. Te denken is bijvoorbeeld aan kennis bij KPN Research.
- De persoonlijke band tussen medewerkers wordt groter als er wordt doorverwezen naar collega's met de gevraagde expertise.
- Door de vragen en bijbehorende verwijzing voor het antwoord weer te geven in de Kennisbank zien collega's welke vragen er leven, en welke kennisbronnen er zijn.

Tot dusver is het aantal gestelde vragen aan de Kennishelpdesk niet overweldigend. Het beantwoorden van vragen of het verwijzen naar een volgende schakel vereist daardoor niet veel tijd. Duidelijk is wel dat inschakelen van de Kennishelpdesk de vragensteller aanzienlijk minder tijd kost dan het zelf opzoeken van de informatie. Eigenlijk is het een soort eerherstel van de documentalist of 'clearing house' functie in een moderne setting. Nader onderzocht moet worden hoeveel vragen iemand met brede achtergrondkennis van KPN en van de diverse informatiebronnen binnen het bedrijf snel kan beantwoorden. De kosten - baten verhouding is nu nog niet te bepalen.

De resultaten

De Kennisbank werd begin mei 1999 opengesteld en maakte een vliegende start doordat het kennismanagementteam al flink wat documenten had geplaatst. In acht maanden tijd steeg het aantal geplaatste stukken van 300 naar ongeveer 2000. 95% van de gemiddeld 220 medewerkers heeft inmiddels ingelogd op de Kennisbank. Per maand neemt 55% een kijkje. Ongeveer de helft van de medewerkers heeft zelf iets geplaatst en 15% heeft weleens gebruik gemaakt van de Kennishelpdesk. De mogelijkheden om onder-

ling te discussiëren over onderwerpen die verband houden met projectmanagement kunnen nog beter benut worden. De tevredenheid met de Kennisbank steeg van een magere zes in augustus 1999 naar een dikke 7 in december. Nog geen acht dus, maar het project zal in 2000 nog een aanzienlijke verdiepingsslag ondergaan. Ondertussen wordt nagedacht over de structuur van de Kennisbank en de trefwoorden, zodat het navigeren binnen de Kennisbank vereenvoudigd kan worden. Ontsluiting van Agora voor medewerkers van KPN Project Management zal het gebruik van de Kennisbank door de goede verwijsmogelijkheden van de Kennisbank naar Agora positief beïnvloeden. Halverwege 2000 moet kennismanagement volop zijn verankerd in de bestaande processen van KPN Project Management. Het aanvullen van stukken, het updaten van verouderde gegevens en het raadplegen van elkaar en van de Kennisbank moet dan een vanzelfsprekendheid zijn voor alle medewerkers, met name ook voor nieuwkomers. Of de Kennishelpdesk ook nadat de projectfase is afgesloten, zal blijven bestaan is nog onzeker. Duidelijk is wel dat het onderhouden en promoten van een kennismanagementsysteem blijvende commitment van het management vereist en vermoedelijk een fulltime taak vergt. Daartegenover staat dat het ook heel wat op kan leveren: nieuwe medewerkers kunnen sneller worden ingewerkt, de band in een organisatie van individualisten wordt groter en er kan meer, beter en sneller geleerd worden van elkaars kennis en ervaring.

Drs. J.M. Bevers is als senior projectmanager werkzaam bij KPN Project Management. Van jan.'99 tot nov. '99 was zij trekker van de Kennisbank. Momenteel is zij projectmanager bij het Prisma-project van KPN.

Drs. H.I.E. Dijkhuis-Potgieser is sinds januari 1999 bezig met de opzet en uitvoering van kennismanagement bij KPN Project Management. Eerder was zij bij TeleSolutions en KPN Research betrokken bij kennismanagement.

Drs. D.M. de Vos was als senior projectmanager/teammanager in 1999 intensief betrokken bij de invoering van kennismanagement en de Kennisbank binnen KPN Project Management.



De evolutie van de ideeënbus



Op ontelbare plaatsen in Nederland hangen ze nog aan de muur: liefdevol getimmerde kastjes van spaanplaat, geverfd in een opvallende kleur, en op de klep de tekst 'ideeënbus'. In 1952 werd in de PTT-organisatie de ideeënbus ingevoerd. Vanaf dat moment werden er in veertig jaar tijd 40.000 ideeën ingediend. De besparingen en procesverbeteringen die ze het bedrijf opleverden bleven onder de verwachtingen. In 1992 ging het roer om. De bussen verdwenen en het Ideeën Management werd ingevoerd. Sindsdien zijn circa 40.000 ideeën ingezonden met een netto besparing voor KPN van enkele honderden miljoenen gulden. Ook de bedenkers worden beloond: jaarlijks ontvangen vijftien tot twintig medewerkers de maximale beloning van 25.000 gulden netto. Het managen van ideeën, van creativiteit, lijkt op het eerste gezicht even paradoxaal als de oproep: wees eens spontaan. Ten onrechte, zoals in de loop van dit artikel blijkt. Winnie de Poeh zei het ongeveer als volgt: 'Gedichten en deuntjes zijn geen dingen die je zomaar te pakken krijgt, ze krijgen jou te pakken. En het enige wat je kunt doen, is ergens heengaan waar ze je kunnen vinden.' Deze beer werd dan ook niet – zoals veel mensen – gehinderd door een ontmoedigende neiging tot zelfevaluatie.

Hans Punter

Een belangrijk deel van onze opvoeding en ons onderwijs bestaat uit het ontwikkelen van denkpatronen. Als we voor een probleem komen te staan, gebruiken we deze denkpatronen steeds opnieuw. We zoeken de oplossing automatisch in onze ervaringen uit het verleden. Op zichzelf is dat een heel vanzelfsprekende en gezonde strategie, maar het kan ook anders.

Pak een groot stuk papier, vouw het dubbel, vouw het nogmaals dubbel en doe dat in totaal een keer of vijf. Vouw het papier weer open en schrijf op elk van de 32 vakjes tussen de vouwlij-

nen een idee om het probleem op te lossen. Ga verder op de achterkant en maak ook daar alle 32 vakjes vol. Je zult ontdekken dat de eerst genoemde dertig procent bestaat uit dezelfde vertrouwde ideeën die je altijd al had. De volgende dertig procent wordt interessanter en de laatste zijn het meest fascinerend en nieuw. Bij deze methode is niet alleen het aantal ideeën van belang, maar ook het feit dat er (noodgedwongen) vaste denkpatronen mee worden doorbroken en verstoord.

Bekijk problemen dus eens op een niet-van-zelfsprekende manier. Zo zou je de vertrouwde gedachte kunnen loslaten dat elk restaurant een menukaart heeft. Daarmee ontstaat ruimte voor het idee van een restaurant waar de chef-kok bij je tafel komt staan met een schaal verse ingrediënten en je vraagt wat je daarvan gemaakt zou willen hebben.

Creativiteit vereist een bepaalde voedingsbodem, zowel persoonlijk als binnen een organisatie, die voorkomt dat onze interne criticus de eigen ideeën – of die van collega's – te snel evalueert, afkapt en terzijde schuift. Een nieuw idee verdient tijd om nader bekeken te worden en zou eigenlijk snel vastgelegd moeten worden voor het weer door ons vergeten wordt.

Met de introductie van KPN Telecom Ideeën Management (TIM) is de basis gelegd voor een klimaat waarin ruimte en aandacht is voor creativiteit. De systematische, gestructureerde aanpak die wordt ondersteund door een nieuw automatiseringssysteem, leidde in 1993 tot een ISO 9001 certificering van het ideeënsysteem: een erkenning van kwaliteitszorg. De aanpak van KPN heeft inmiddels veel navolging gevonden bij andere grote ondernemingen. Dat is deels vanwege de besparingen die effectief ideeënmanagement blijkt op te leveren, maar veel meer



▲ Foto 1

nog vanwege de stimulerende invloed die ervan uitgaat.

In de volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op de onderliggende filosofie, worden drie hoofdtaken voor het ideeënmanagement besproken en komen enkele organisatorische knelpunten aan de orde. Vervolgens wordt de aanpak van TIM toegelicht. Besloten wordt met een bespreking van de ideeën- en kennisdatabase *Businesswatch* die sinds 1 april beschikbaar is op het KPN-intranet Agora¹.

Het draait niet om het geld

Binnen bedrijven ontstaan vaak waardevolle ideeën die medewerkers niet uiten – bij gebrek aan een cultuur die daartoe uitnodigt, of uit angst voor negatieve reacties uit hun omgeving. Het geheim van veranderings- en vernieuwingsgerichte organisaties is dan ook dat zij het uiten van nieuwe gedachten, invallen en oplossingsrichtingen juist aanmoedigen, signaleren en in korte tijd

¹ Verschillende voorbeelden en passages in dit artikel zijn ontleend aan recente publicaties van Jeff Gaspersz (onder andere verbonden aan Nijenrode University) en de Amerikaanse 'imagineer' Michael Michalko. Beiden zijn docent, adviseur en auteur op het gebied van creativiteit en ideeënmanagement.



▲ Foto 2

realiseren als ze waardevol blijken. De bedrijfsleiding moet hier volledig achter staan, er de voorwaarden voor scheppen en voldoende budget vrijmaken. Ideeënmanagement moet een structureel onderdeel van de bedrijfscultuur vormen.

Als de medewerkers zien dat de organisatie hun kennis en ideeën serieus neemt en hen voor hun betrokkenheid belooft, komt de winst vanzelf.

Kees de Mos wint 25.000 gulden met TIM-idee

Het idee van Kees de Mos (ingevoerd in 1999) betreft de aanpassing en uitbreiding van een systeem dat de continuïteit van mobiele gespreksgegevens waarborgt. Met dit systeem is het mogelijk om zelfs bij een enorme toename van het aantal mobiele gesprekken alle gespreksgegevens goed te blijven verwerken. Ook kunnen storingen die vroeger de verwerking van gespreksgegevens onderbraken, nu worden opgevangen. De belang-

In geld uitgedrukt is deze voor KPN weliswaar bescheiden in verhouding tot de totale jaarlijkse omzet. De winst in de vorm van een cultuur die betrokkenheid en vernieuwing stimuleert, opwekt tot verandering en dynamiek en vitaliteit genereert is echter van onschatbare waarde.

Taken voor het ideeënmanagement

Ideeënmanagement bestaat uit meer dan

rijke processen kunnen dag en nacht doordraaien. 'Het idee borrelde bij mij op en is eigenlijk uit nood geboren.' 'Iedereen probeert de werksituatie te optimaliseren en dat trachtte ik ook te doen.' Het idee is gefaseerd ingevoerd en toegepast. 'Toen het bleek te werken, diende ik het in als TIM-idee. Ik vermoedde wel een beloning, maar ik had niet verwacht dat het bedrag zo hoog zou zijn.' Het idee leverde in het eerste jaar van implementatie een besparing op van 280.219 gulden.

registreren, evalueren en opslaan. Er zijn drie strategische opgaven te onderscheiden:

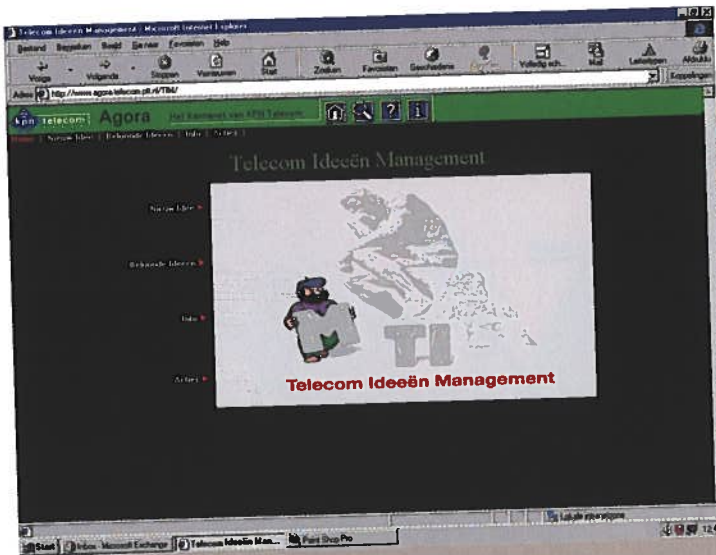
- **Schep een innovatief klimaat.** Dat is een werkomgeving waarin werknemers op alle niveaus van de organisatie zich gestimuleerd voelen hun ideeën naar voren te brengen. Daarvoor is onder meer vertrouwen nodig in de directe manager en in de naaste collega's, maar ook tolerantie voor andersdenkenden. Uitwisseling van kennis en de bereidheid te leren van mislukte projecten, is een andere belangrijke dimensie. Fouten maken, moet kunnen. Dus niet: 'Ik had je al voorspeld dat je idee niets waard was', maar: 'Waarom ging het hier fout en hoe kunnen we die kennis ergens anders gebruiken'. Een goede illustratie hiervan is de ontwikkeling van Post-it®, de bekende gele briefjes, door 3M. Of: hoe een mislukte nieuwe lijmsort door er op een andere manier naar te

kijken uiteindelijk uitgroeide tot een commerciële tophit.

- **Biedt technieken aan die de ideeënkracht vergroten.** Wie de vertrouwde manier om naar een probleem te kijken loslaat, geeft nieuwe ideeën een kans en kan daarmee het denken in een andere richting sturen. Behalve de in de inleiding gegeven voorbeelden is er een schatkamer van technieken beschikbaar om medewerkers en managers buiten gevestigde kaders te laten denken en nieuwe oplossingswegen te verkennen. Met andere woorden: creativiteit vrij te maken en te stimuleren.
- **Signaleer, evalueer en handel snel.** De meest waardevolle ideeën moeten niet alleen snel worden gesignaleerd, maar dienen ook vliegensvlug tot actie te leiden. Elke dag dat de invoering langer duurt, betekent immers minder winst en verlies van concurrentievoordeel. De indiener van

▼ Foto 3





◀ Afb. 1

Telecom Ideeën Management (TIM) is op het intranet van KPN te vinden op: <http://www.agora.telecom.ptt.nl/TIM/>

een idee ontvangt snel een reactie en wellicht een attentie of beloning, en moet kunnen zien dat aan het idee wordt gewerkt. Feedback en een beloningsstructuur zijn van groot belang voor de motivatie om mee te denken over de toekomst van de afdeling en het bedrijf.

Knelpunten bij het ideeënmanagement

Een onderzoek bij ruim honderd organisaties in diverse sectoren van het bedrijfsleven en van verschillende omvang, laat de volgende top drie van beperkingen zien voor het aan de oppervlakte komen van ideeën:

- gebrek aan tijd om nieuwe ideeën de aandacht te geven die ze verdienen;

- onvoldoende uitwisseling van kennis die tot nieuwe ideeën kan leiden;
- management dat nieuwe ideeën als lastig ervaart.

- **Gebrek aan tijd.** De werkdruk laat vaak geen ruimte om nieuwe ideeën op hun waarde te toetsen en eventueel door te voeren. Het belangrijkste knelpunt ligt hier in de eenzijdige gerichtheid op korte-termijnrendement. Een oplossing kan worden gezocht in de top van de organisatie, die de aandacht van het bedrijf ook zou moeten richten op lange-termijnresultaten en vernieuwing. Een verbetering van het personeelsbeleid (human resources management, HRM) kan bijvoorbeeld zijn dat de werknemer die met een idee is gekomen (openlijk) wordt beloond.

Jan van der Voort wint 2.500 gulden met TIM-idee

'Vijf jaar geleden viel me al op dat er weinig was vastgelegd over de locatie van telefooncellen, we werkten met geplastificeerde plattgrondjes en losse stickers om de cellen aan te geven. Ik dacht toen aan de toepassing van een Geografisch Informatie Systeem (GIS): een programma waarmee je een kaartoverzicht kunt krijgen dat vergelijkbaar is met een gedetailleerde plattegrond.' Na

invoering in het GIS zijn de telefooncellen eenvoudig te lokaliseren. De afstand tussen twee cellen kan snel worden bepaald, maar ook kunnen aan elke cel gegevens worden gekoppeld als de omzet, de postcode of het aantal inwoners van de wijk. Vervolgens kan een kaart met iedere gewenste combinatie van de ingevoerde gegevens eenvoudig geplote worden.

Een systeem om telefooncellen in kaart te brengen, wordt nu landelijk ingevoerd.



▲ Foto 4

Hetzelfde kan gelden voor de manager die kansrijke ideeën op zijn/haar afdeling opmerkt en de ontwikkeling ervan stimuleert.

- **Onvoldoende uitwisseling.** De binnen de onderneming aanwezige denk- en ontwikkelkracht laat zich alleen optimaal benutten als collega's, afdelingen en grotere onderdelen van de organisatie onderling kennis delen. Hier komt het vitale belang van kennismanagement om de hoek kijken, waarover u in het artikel 'Kennismanagement: kennis ontsluiten, vernieuwen en delen' het nodige kunt lezen. Voor velen vormt kennis de basis van macht en wordt zij om die reden niet graag gedeeld. Een oplossing kan

gezocht worden in het organiseren van verschillende forums (fysiek en virtueel) voor kennisuitwisseling en door in het afdelingsoverleg regelmatig bij ideeën stil te staan – een omslag in de bedrijfscultuur.

- **Lastige ideeën.** Ideeën worden nogal eens als lastig ervaren, omdat ze tot een verandering van de bestaande situatie kunnen leiden. De (meestal tijdelijke) onzekerheid die een verandering met zich meebrengt, is bij velen niet populair en stuit vaak op weerstand. Het gegeven dat veel nieuwe ideeën door klanten worden aangedragen (in de literatuur wordt een percentage van 40% genoemd), betekent dat een bedrijf dat deze ideeën niet oppikt – met andere woorden zijn klanten niet als co-producent beschouwt – en alleen maar als lastig ervaart, snel inboet aan vitaliteit en concurrentiekracht.

De aanpak van TIM

KPN Telecom Ideeën Management definieert een idee als: 'alles wat bedacht wordt ter ver-

² KPN Telecom Ideeën Management is schriftelijk bereikbaar op het adres Oranjevuitensingel 6, 2511 VE Den Haag, of telefonisch op (070) 343 34 34. Het emailadres is: timis@wxs.nl – omdat een idee zich niet altijd aan kantooruren houdt.

nieuwing, omzetbehoud en -verhoging, kostenreductie en verbetering van kwaliteit, effectiviteit en efficiency'. De centrale aandachtsgebieden daarbij zijn klantgerichtheid, kwaliteitsverbetering van werkwijze, product of dienst, imago-verbetering en tenslotte een betere werksfeer en – binnen en buiten de muren van de organisatie – een beter milieu.

TIM: beoordeling en beloning

Een ingediend idee kent drie beoordelingscategorieën:

- Afwijzing, als het een minder goed idee is en niet wordt overgenomen, of als het al eerder is ingediend. De inzender ontvangt geen beloning;
- Goed, als het idee goed is, maar helaas niet uitvoerbaar. De inzender ontvangt een aanmoedigingspremie van vijftig tot maximaal 250 gulden;
- Overname, als het een prima idee is en men van plan is het in te voeren. De beloning kan op twee manieren worden vastgesteld, afhankelijk van de vraag of het idee tot een aantoonbare of een niet-aantoonbare besparing leidt.

Bij een geldelijke besparing ontvangt de inzender 10% van de netto besparing of margeverbetering in het eerste jaar, met een maximum van 25.000 gulden. De opgegeven besparing moet waargemaakt worden. TIM zal in overleg met het verantwoordelijke management een mijlpalenplanning opstellen en de uitvoering ervan bewaken. Tijdens het implementatietraject zal regelmatig getoetst worden of ideeën volgens plan worden geïmplementeerd.

Als de beloning op grond van de bovenstaande regel niet is vast te stellen of lager wordt dan 250 gulden, wordt deze bepaald op basis van een puntensysteem. De punten voor een idee worden

Via Agora is het Telecom Ideeën Management Informatie Systeem (TIMIS) te raadplegen. Deze site geeft, behalve een overzicht van lopende, eerder ingediende, beloonde en toegepaste ideeën, de procedurele kaders en spelregels voor het indienen van ideeën. Ze kunnen per email of op schrift worden ingediend, eventueel op de spreekwoordelijke achterkant van een bierviltje².

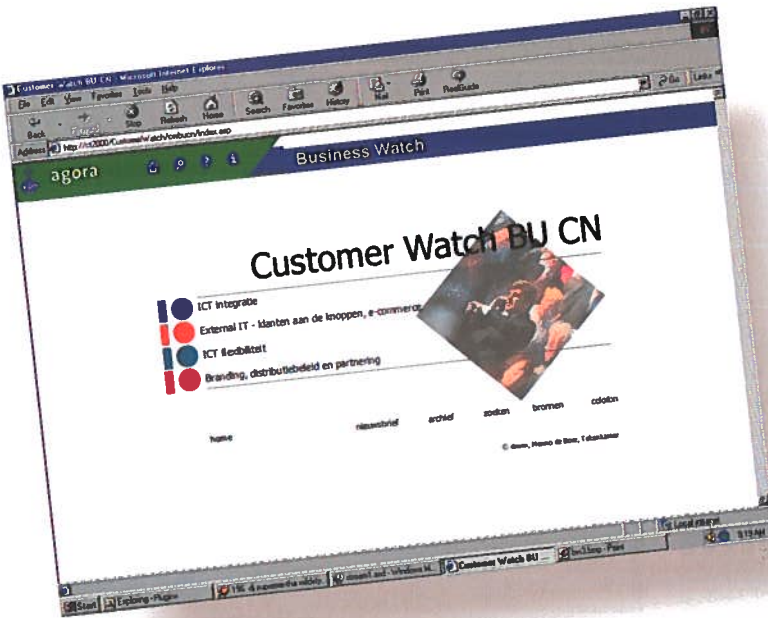
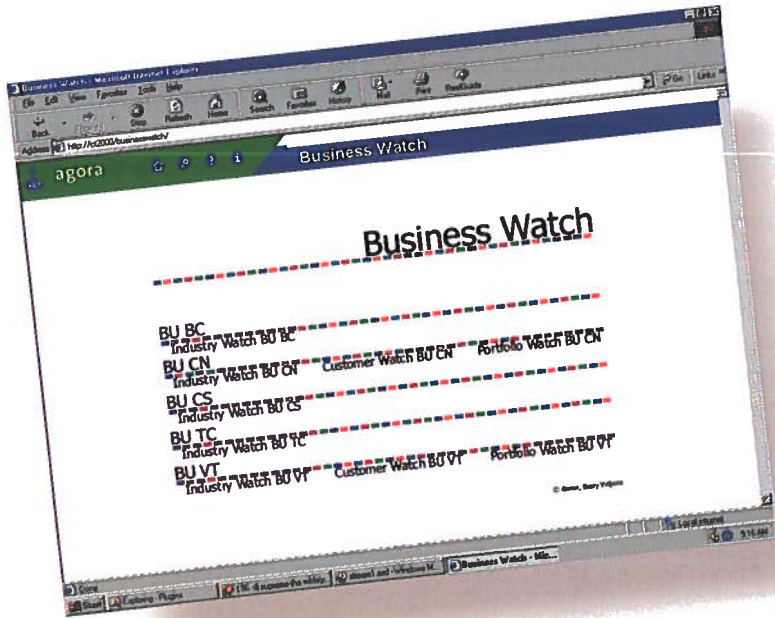
toegekend naar aanleiding van 21 waardingsgebieden waarop gescoord kan worden. Als het effect van het idee landelijk is in plaats van lokaal, wordt de beloning verdubbeld.

▼ Afb. 2

Op de TIM-site op Agora is onder de menuknop 'Nieuw idee' een formulier te vinden dat het indienen van een idee gemakkelijk maakt.

The screenshot shows a web browser window with the URL 'TIM Invoeren van het ideeformulier'. The form is titled 'TIM Invoeren van een idee' and contains the following sections:

- Header:** 'Invoeren van een idee' and 'Vul hier jouw persoonlijke gegevens en jouw idee in! Klik daarna op de knop "Verder >>"
- Idee Ingediend naar aanleiding van actie?** (Yes/No) and 'Zo ja, welke actie?' (no data found).
- Prive-adres:** Radio buttons for 'Dhr' and 'Mevr'.
- Personal Data:** Text input fields for 'Naam', 'Adres', 'Postcode', 'Plaats', 'Registernummer', 'Eenheld', 'Afdeling', 'Kamer nummer', 'Gebouw', 'Telefoon', and 'Fax'.
- Contact:** Text input field for 'Internet mailadres'.
- Description:** A large text area for 'Wat is de bestaande situatie en/of werkwijze (waar en hoe)?'.
- Improvement:** A text area for 'Wat is jouw voorstel ter verbetering?'.



Ideeëndatabase op Agora

Ideeën moeten worden gedeeld. Ze moeten de gemeenschappelijke kennis vormen waarvan iedere medewerker kan profiteren. De kennisdatabase *Businesswatch* die binnenkort op Agora toegankelijk is, inventariseert ideeën, trends en ontwikkelingen wereldwijd, om daarmee de ideeënvorming binnen KPN te ondersteunen en te stimuleren.

Businesswatch wordt gevoed door KPN Research. Een team van twaalf experts – zes gericht op mens en markt en zes gericht op techniek – maakt korte samenvattingen van nieuwtjes uit de hele wereld en signaleert trends. Daarvoor

bevat de site op Agora een technische rubriek – *industry watch*, een marktgerichte rubriek – *customer watch*, en een rubriek die signaleert wat de concurrent doet en die de dynamiek van de markt in beeld brengt – *portfolio watch*.

Research bekijkt per kwartaal welke informatie er ligt, vergelijkt die met de strategische plannen van de verschillende bedrijfsonderdelen en signaleert voor hen kansen en knelpunten. Deze kunnen leiden tot een businessverkenning en eventueel verdere uitwerking van een concept.

KPN in de voorhoede van het ideeënmanagement

De aanpak van het ideeënmanagement bij KPN is een toetssteen voor veel andere grote ondernemingen. De werkwijze van KPN staat bekend als *best practice*, dus hebben andere ondernemingen, geheel volgens de filosofie van het kennis delen, kennis genomen van wat er in de loop der jaren binnen KPN is ontwikkeld.

Een volgende stap voor KPN is het verbreden van ideeënmanagement tot integraal management van creativiteit, om langs die weg het innovatief vermogen van de organisatie verder te vergroten. Over dit onderwerp is al kennis aanwezig, maar KPN kan op haar beurt zeker weer leren van andere organisaties. Om die reden heeft KPN op 1 mei 2000 een internationaal en voor Europa uniek congres georganiseerd over creativiteit en ideeënmanagement. Hier zal op een breed front kennis en ervaring worden uitgewisseld. Het doel is te komen tot een kruisbestuiving van ideeën, waarvan het resultaat zich niet laat voorspellen. Of in de woorden van Jeff Gaspersz: 'Creativiteit is een proces waarbij iets tot stand wordt gebracht dat er tien minuten geleden nog niet was'.

En aan zulke zaken blijft altijd behoefte bestaan.



▲ Afb. 3

Binnenkort op Agora: *Business Watch* een kennisdatabase met kort nieuws en trends uit de industrie. Binnen *Business Watch* brengt de 'Industry Watch' ontwikkelingen in de techniek, de 'Customer Watch' ontwikkelingen in de markt en de 'Portfolio Watch' ontwikkelingen bij de concurrenten van KPN in beeld.



Bestemming

2005:

corporate scenario's voor KPN

A Kennismanagement heeft alles te maken met stilstaan bij de toekomst. Het expliciteren van kennis wordt vaak gezien als een belangrijke factor in het toekomstige succes van een onderneming. Scenario's kunnen daarbij dienen als interessante 'food for thought'. Niet alleen omdat zij kunnen helpen bij het in kaart brengen van toekomstige ontwikkelingen, maar ook omdat ze ondersteuning bieden bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op de dingen die gaan komen. KPN Research heeft in het project Bestemming 2005 een aantal corporate scenario's ontwikkeld voor KPN. De vier scenario's – avontuur, budget, comfort en duurzaam – werpen een verfrissende blik vooruit op het dagelijks leven zoals het er mogelijk over 5 jaar uit zou kunnen zien. Hiermee kunnen ze KPN helpen op een creatieve manier na te denken over mogelijk klantgedrag en de consequenties daarvan voor de organisatie. Want, 'wie vandaag niets doet, leeft morgen als gisteren'.

Rik Drop
Patrick van der Duin
Judith Dijkhuis
Hans Stavleu

De afgelopen vijf jaar zijn wij getuige geweest van immense veranderingen. Vijf jaar geleden stond de mobiele telefonie nog aan het begin van zijn spectaculaire zegetocht. Internet was vooral iets van en voor bevlogen technneuten en Windows 95 gold voor velen als de sensatie van het jaar. De voorbeelden lijken stuk voor stuk ontleend te zijn aan een reeds lang vervlogen periode, maar in feite gaat het om zaken van de dag van gisteren.

De dynamiek van onze tijd heeft niet alleen gevolgen voor ons besef van het verleden, maar kleurt ook onze perceptie van de toekomst. Hoe zullen bedrijven er over vijf jaar uitzien? Hoe zal er binnen die bedrijven gewerkt worden? Hoe zullen wij ons huishouden runnen? Op welke wijze en met behulp van welke middelen zullen wij ons verplaatsen? Hoe zullen wij onze



◀ Foto 1

gemeenschappelijke gevoelens met andere uiten? Wat betekent dit alles voor KPN? En wat betekent het voor onszelf? Het zijn dit soort vragen die aan de basis hebben gestaan van het scenario-project 'Bestemming 2005', waarin KPN Research zoekt naar een aantal mogelijke toekomstbeelden voor KPN. In dit artikel worden vier corporate scenario's met als tijdshorizon 2005 beschreven. Voordat het zover is, gaan we eerst in op scenariodenken in het algemeen en op de waarden en waardeoriëntaties die als vertrekpunt voor de corporate scenario's hebben gediend.

Scenariodenken

Scenariodenken is in opkomst. Uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de Europese top-1000 bedrijven scenario's ontwikkelt in een poging beter in te kunnen spelen op onzekere toekomstige ontwikkelingen.

Scenariodenken is gericht op het verkrijgen van inzicht in mogelijke ontwikkelingen door de toekomst vanuit verschillende invalshoeken te verkennen. De kracht van het scenariodenken ligt

dan ook op het verkrijgen van *meerdere* beelden over hoe de wereld er morgen of overmorgen uit kan zien. Scenario's zijn daarmee nadrukkelijk geen voorspellingen van, maar – naar analogie met de film- en theaterwereld – eerder *verhalen* over de toekomst.

Waar meer conventionele prognosetechnieken in tijden van verhoogde complexiteit en dynamiek steeds vaker de plank mis slaan, bieden scenario's de mogelijkheid samenhangende omgevingsontwikkelingen en de impact daarvan op een organisatie te verkennen. Hoewel scenario's uiteraard ook rekening houden met structurele factoren, zoals technologische ontwikkelingen, marktontwikkelingen of brede maatschappelijke processen als globalisering en individualisering, ligt het accent met name op de menselijke factor. Want het zijn uiteindelijk mensen die bepalend zijn voor de toekomstige loop der ontwikkelingen.

Van mensen is bekend dat zij zich richten op en leven vanuit bepaalde waarden. Deze waarden staan in de hier beschreven toekomstscenario's centraal. Ze hebben uiteraard ook gevolgen voor de behoefte aan en de wijze van communicatie

en het gebruik van telecommunicatiediensten en -producten. De scenario's moeten KPN dan ook ondersteunen in de volgende zaken:

- **Toetsen en opbouw strategie.** De scenario's hebben de behoeften van eindgebruikers als uitgangspunt. Aangezien lange termijn succes van ieder bedrijf – en dus ook van KPN – is gebaseerd op het bevredigen van klantbehoeften, betekent deze insteek van scenario's dat strategische beslissingen (zoals overnames, fusies, het betreden van nieuwe markten) getoetst kunnen worden aan de bijdrage die ze leveren bij het beter bedienen van de klant.
- **Product- en dienstontwikkeling.** De belangrijke rol van de waarden en behoeften van eindgebruikers in de scenario's betekent dat ze ingezet kunnen worden voor het genereren van nieuwe ideeën voor producten en diensten.
- **Opbouwen visie.** Aangezien de scenario's een brede insteek hebben en sterk rekening houden met maatschappelijke, politieke en sociaal-culturele ontwikkelingen, zijn ze geschikt voor het nadenken over de identiteit en visie die KPN als organisatie wil hebben. Daarbij gaat het om vragen als 'wat is onze missie', 'welke maatschappelijke functie willen we ondersteunen', etc.

Waarden als vertrekpunt voor scenario's

Zoals gezegd richten wij ons leven in op basis van een beperkt aantal waarden. Deze dienen om houvast te bieden, prioriteiten te stellen en iden-

titeit te verschaffen. Waarden beïnvloeden onze oordelen, de keuzes die wij maken, de handelingen die wij verrichten. Elk individu selecteert, organiseert en evalueert prikkels van dingen die binnen zijn waardeoriëntatie vallen. Waarden vormen daarmee ons venster op de wereld; zij richten de aandacht op bepaalde zaken, met uitsluiting van andere. Waarden fungeren kortom als een filter die het mogelijk maakt om nieuwe dingen te signaleren, maar die tegelijkertijd ook een blokkade opwerpt voor datgene wat we 'waardeloos' vinden en bijgevolg niet willen zien. Waarden zijn betrekkelijk stabiel. Ontwikkelingspsychologen hebben vastgesteld dat de meeste kinderen met tien jaar hun waarde kader stevig verankerd hebben en dat verandering na die leeftijd moeilijk maar niet onmogelijk is. Zeker in een complexe samenleving als de onze bestaat bovendien een variëteit aan waarden. Verschillende waarden staan naast elkaar of vloeien in elkaar over.

Om zicht te krijgen op de variëteit aan waarden worden onderscheiden wij twee dimensies. De ene dimensie betreft de tegenstelling tussen individualisme en collectivisme. De andere dimensie betreft de tegenstelling tussen activisme en passiviteit. Deze waarden zijn belangrijke ontwikkelingen voor de toekomst, maar hebben tevens een onzekere uitkomst. Aangetekend moet worden dat het om uitersten gaat.

- **Individuele versus collectieve oriëntatie.** Het verschil tussen de individuele en de collectieve oriëntatie betreft de mate waarin mensen

Scenario's: een definitie

'Een scenario is een stel van systematisch uitgewerkte en intern consistente, mogelijke doch niet noodzakelijkerwijs waarschijnlijke beelden van toekomstige situaties, ontwikkelingen of gebeurtenissen.'

Scenario's bestaan over het algemeen uit:

- 1 een beschrijving van het heden (in de scenario's vaak als verleden beschreven)
- 2 een integrale beschrijving van de toekomst (in de scenario's vaak als heden beschreven)

- 3 een plausibel en logisch pad tussen het nu en de toekomst

Scenario's zijn vooral te gebruiken onder omstandigheden van structurele onzekerheid. Dit zijn situaties waarin het optreden van specifieke gebeurtenissen weliswaar niet voorspeld kunnen worden, maar waarin de waarschijnlijkheid op basis van logische oorzaak-gevolg redeneringen wel degelijk kan worden aangegeven.



◀ Foto 2

geneigd zijn hun eigenbelang voorop te stellen, dan wel zich te conformeren aan de belangen van de groep waar men deel van uitmaakt. Individualisten zijn ik-bewust. Zij streven zoveel mogelijk hun eigenbelang na, zonder al te veel rekening te houden met de grotere groep. Individualisten waarderen individuele beslissingen meer dan groepsbeslissingen. Ze zijn gericht op uniciteit, originaliteit, prestaties en het bereiken van succes. De sterken worden bewonderd. Men identificeert zich primair met winnaars.

Collectivisten zijn daarentegen meer 'wij-bewust'. Zij richten zich op een harmonieuze aanpassing van eigenbelang en collectief belang. Zij voelen zich onlosmakelijk verbonden met het bredere sociale verband, hetgeen zich vertaalt in een sterke mate van betrokkenheid met het lot van anderen. Collectivisten zijn sterk gericht op harmonie, gelijkwaardigheid, zorg en kwaliteit. De sympathie gaat uit naar de underdog: de verliezer.

- **Actieve versus passieve oriëntatie.** Het verschil tussen de actieve en de passieve oriëntatie betreft de mate waarin mensen geneigd zijn hun omge-

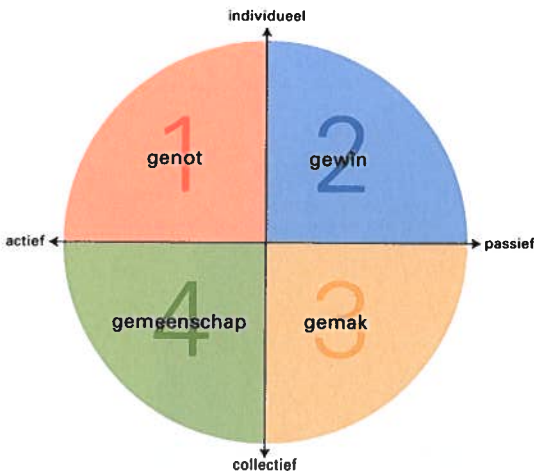
ving te verkennen en te beïnvloeden, dan wel de invloeden van buitenaf lijfelijk te ondergaan.

Vanuit een actieve oriëntatie zijn mensen geneigd om hun leefwereld voortdurend actief te verkennen en te verbreden. Men tracht zoveel mogelijk uitdrukking te geven aan individuele dan wel collectief gedeelde waarden. Geen mogelijkheid wordt onbeproofd gelaten en grenzen zijn er voor de actief georiënteerde mens om doorbroken te worden.

Mensen die vanuit een passieve oriëntatie handelen, zijn daarentegen eerder geneigd om zich te conformeren aan invloeden en waarden die van buitenaf komen, c.q. om deze invloeden en waarden van buitenaf passief te ondergaan. Men stelt zich op in een afwachtende houding. Innerlijke impulsen worden niet tot uitdrukking gebracht, maar juist zoveel mogelijk onderdrukt.

Vier waardeoriëntaties

Op elkaar betrokken, leiden de twee zojuist genoemde dimensies tot vier verschillende waardeoriëntaties, die elk met de letter G beginnen: genot, gewin, gemak en gemeenschap.



▲ Afb. 1

Vier waardeoriëntaties

- **Genot.** Het leven van mensen in deze waardeoriëntatie staat in het teken van de individuele zelf-expressie, het uitdrukking geven aan hedonistische neigingen, alsmede het voortdurend verkennen en verleggen van grenzen. Grondhouding en gedrag kunnen omschreven worden als zelfstandig, innovatief, beweeglijk en hedonistisch.
- **Gewin.** Het leven van mensen in deze waardeoriëntatie staat in het teken van het opkomen voor eigen belang, van het pragmatisch inspelen op situaties en op het conformeren aan maatschappelijke geboden en verboden. Dit leidt tot een assertieve, calculerende, realistische en volgende grondhouding en gedrag.
- **Gemak.** Het leven van mensen in deze waardeoriëntatie staat in het teken van functioneel gemak, van beheersing en voorspelbaarheid, alsmede van de minimalisering van risico's. Grondhouding en gedrag kunnen omschreven worden als selectief, formeel en risicomijdend.
- **Gemeenschap.** Het leven van mensen in deze waardeoriëntatie staat in het teken van het streven naar harmonie met de medemens en met de natuur, van het zoeken naar eenvoud en rust, van een hang naar authenticiteit alsmede van het aan-

Shell en scenario's

Eén van de eerste en meest beroemde gebruikers van scenario's is oliemaatschappij Shell. Zonder overdrijven kan gesteld worden dat de huidige dominante positie die het bedrijf in de oliemarkt bezit voor een groot deel aan het gebruik van scenario's te danken is.

In de jaren zestig en begin jaren zeventig waren oliemaatschappijen gewend om hun olieverwerkende capaciteit lineair positief te laten groeien. De vraag naar olie steeg ieder jaar aanzienlijk, door het vinden van nieuwe oliebronnen was er geen schaarste in het aanbod van olie en ook was er weinig zicht op het mogelijk gebruik van alternatieve brandstoffen. Oliemaatschappijen planden dus vooral in kwantitatief opzicht. Het enige probleem was hoe zo snel mogelijk de capaciteit uit te breiden om aan de toenemende vraag naar olie te voldoen.

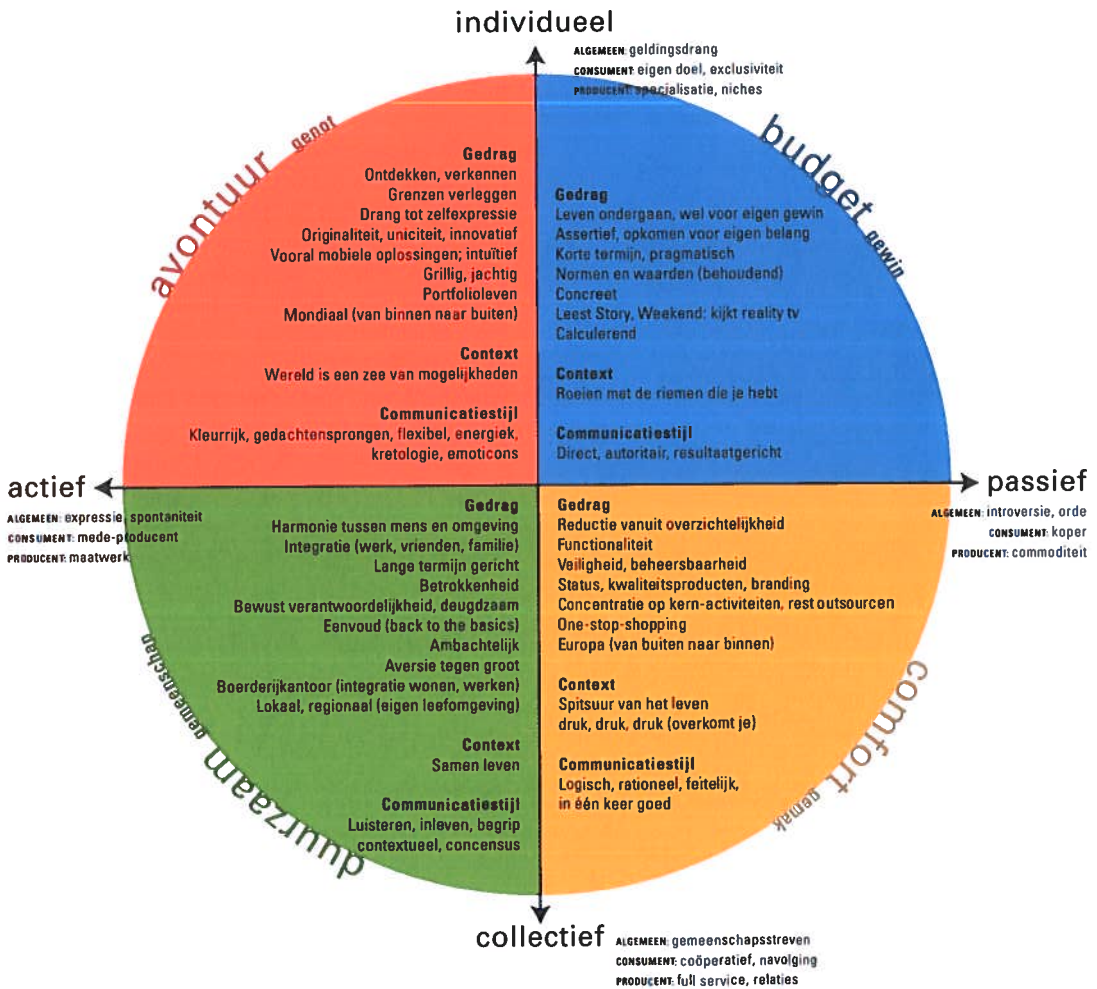
Dat de vraag naar olie minder zou groeien of zelfs zou afnemen kwam niet op in de hoofden van de beslissers bij de oliemaatschappijen. Toen men bij

Shell toch rekening ging houden met de mogelijkheid dat het ook minder goed zou kunnen gaan in de oliebranche en dat schaarste van olieaanbod zou kunnen optreden, werd dat in eerste instantie met hoongelach ontvangen door andere oliemaatschappijen.

Maar Shell beschouwde de schaarste van olie niet alleen als een mogelijk scenario, men ging ook alvast plannen en strategieën maken die ten tijde van een dergelijk scenario uitgevoerd zouden moeten worden. Daarnaast ging men actief om zich heen kijken naar mogelijke voortekenen van een situatie waarin er schaarste aan olie zou zijn.

Toen inderdaad in 1973 de oliecrisis uitbrak had Shell haar antwoord paraat. De voortekenen van een dergelijke crisis had men al in een vroeg stadium onderkend en met de uitvoering van de plannen was men al begonnen.

Het gebruik van scenario's stelde Shell dus in staat om vroegtijdig te anticiperen op ontwikkelingen waarop men geen invloed kon uitoefenen maar die wel een grote impact zouden hebben.



▲ Afb. 2
 Hoofdlijnen corporate scenario's

gaan van lange termijn commitments. Grondhouding en gedrag in deze waardeoriëntatie zijn evenwichtig, loyaal en sociaal betrokken.

Waardeoriëntaties en scenario's

De hierboven beschreven waardeoriëntaties vormen het raamwerk van de vier scenario's die zijn beschreven in het kader van 'Bestemming 2005'. De scenario's geven een beeldende beschrijving van een maatschappelijke omgeving, zoals die er, denkend vanuit een bepaalde waardeoriëntatie, over vijf jaar uit zou kunnen zien. De scenario's zijn opgesteld rond zorgvuldig geconstrueerde

'plots' die de meest significante gebeurtenissen of ontwikkelingen tot uitgangspunt nemen. Ze staan niet op zich, maar kunnen ons helpen om veranderingen in onze omgeving te herkennen en te analyseren.

Uiteraard zullen de toekomstige ontwikkelingen niet exact volgens de lijnen van de scenario's verlopen. In werkelijkheid zullen allerlei ontwikkelingen dwars door elkaar heenlopen. Het doel van de scenario's is dan ook niet om een voorspelling van de wereld over vijf jaar te maken, maar om te laten zien wat de gevolgen zijn wanneer een bepaalde ontwikkeling tot in het extreme wordt doorgedacht.

Hoewel het gebruikersperspectief in het project

'Bestemming 2005' centraal staat, beogen de scenario's meer dan alleen 'klantbeelden' te zijn. Dit is ook logisch: indien een maatschappij in het teken van de realisatie van een bepaalde waardeoriëntatie staat, dan heeft dit uiteraard niet alleen gevolgen voor consumenten, maar ook voor producenten en alle andere partijen in die samenleving.

De kenmerken van de scenario's zijn samengevat in afbeelding 2.

Het scenario Avontuur

Het scenario 'Avontuur' staat in het teken van egocentrisch ingestelde levensgenieters, die in de eerste plaats streven naar een avontuurlijker, veelzijdiger en plezieriger leven. Mensen willen vooral een goede tijd hebben, met veel plezier en opwinding. Het leven is een sprookje. En de samenleving is het pretpark. Zonder enige gêne

richt men zich op het eigenbelang. Men is niet geneigd om zich naar geijkte maatschappelijke patronen te voegen. Men is evenmin bereid om zich ten bate van anderen op te offeren. Alles en iedereen wordt beoordeeld naar de maatstaven van eigen doelen, motieven en gevoelens.

Flexibiliteit en mobiliteit zijn troef: het leven staat in het teken van de voortdurende beweeglijkheid. Dit alles vindt plaats tegen de achtergrond van een 'booming' economie. Men spreekt van de 'roaring 2000's': economische groei en beursnoteringen breken door alle denkbare plafonds. De mondialisering van de economie is snel voortgeschreden. De markten zijn niet alleen internationaal georiënteerd, maar ook open en grotendeels zelfregulerend. De bedrijvigheid concentreert zich op hoogwaardige kennissectoren en op de snel groeiende amusementssector ('entertainment economy'). De bedrijfsstructuur is er één van dynamische en losse netwerken. Werknemers zijn bevrijd van oude belemmerin-

▼ Foto 2





◀ Afb. 3
Scenario Avontuur

gen van tijd en ruimte. Binnen het kader van de 24 uren-economie, bepalen de meeste werknemers zelf waar en wanneer zij werken. Technologische mogelijkheden en consumentenbehoefte spelen voortdurend haasje-over. Nieuwe producten en diensten worden in moordend tempo op de markt gebracht. Om te overleven in de moordende concurrentiestrijd dienen ondernemingen hun koers voortdurend te wijzigen. Succes hangt af van het creëren van tijdelijke voordelen. De overheidsregulering is tot een minimum beperkt. De aan het einde van de jaren '90 bepleite de-bureaucratisering van de overheid is een doorslaand succes gebleken. De rol van de overheid is grotendeels 'hands off'.

Het scenario Budget

Europa heeft in dit scenario last van tegenwind. Het uiteenspatten van de 'economische zeepbel' luidde een periode van economisch en maatschappelijk verval in. Her en der gingen bedrijven kopje onder. De huizenmarkt stortte in elkaar. Het gevolg van dit alles was, dat de economische groei in vergelijking met de jaren negentig fors is afgenomen. Om het tij te keren, wordt relatief veel gewerkt, op sterk wisselende tijden. Als gevolg van de economische stagnatie is een driedeling ontstaan: de bovenlaag trekt een groot deel van de economische groei naar

zich toe, de grote middenklasse weet haar positie dankzij een flexibele instelling te handhaven, terwijl een groeiende groep aan de onderkant uit de boot dreigt te vallen. De schijnwerpers zijn in dit scenario gericht op de groep mensen aan de onderkant van de samenleving.

Via hard werken, veel schnabbelen en een incidentele meevaller slagen de meesten erin het hoofd boven water te houden. Daarbij vormt de moeizame omgang met geld een permanent gegeven. Het meest karakteristieke element van dit scenario is het hoog ontwikkelde prijsbewustzijn. Alles en iedereen is erop gericht om voor een dubbeltje op de eerste rang te zitten. Dit geldt niet alleen voor producenten, maar ook voor de verhoudingen tussen leveranciers en producenten (business-to-business). Behalve een sterk ontwikkeld calculerend vermogen en een assertieve opstelling bij eventuele onderhandelingen, vergt dit eveneens een goed ontwikkeld vermogen tot 'netwerken'. Via vertakte netwerken van relaties onderhoudt men een systeem van onderlinge hulpvaardigheid, dat alle trekken van een 'informele economie' vertoont. Dit systeem vormt een niet onaanzienlijke bijdrage in de additionele – en niet in de officiële statistieken tot uitdrukking komende – inkomsten die deze groep geniet.

Tegenover de bredere samenleving stelt men zich gedistantieerd op. De algemene klacht luidt



◀ Afb. 4
Scenario Budget

dat het leven onoverzichtelijk, complex en onpersoonlijk is geworden 'Waar zijn we nu helemaal mee bezig', zo luidt de gevleugelde kreet van degenen die het allemaal ook niet meer snappen en ook niet willen snappen. Terug naar de basis, eerlijkheid en overzichtelijkheid – dat is waar de mensen in de eerste plaats naar verlangen. De stijl waarmee men dit tot uitdrukking brengt is pragmatisch: men koestert geen grootse idealen en men heeft ook niet direct de illusie om van krantenjongen miljonair te worden. Kleine idealen - een vakantie in het buitenland, een gunstig lot in de loterij, een mazzeltje op het

werk - koestert men daarentegen des te meer. Omdat men toch weinig te winnen heeft, is het begrijpelijk dat de meerderheid afziet van uitgestelde behoeftenbevrediging. Men is geneigd om te pakken wat men pakken kan. De zorgen laat men voor morgen. Wie dan leeft, wie dan zorgt. Que sera, sera.

Het scenario Comfort

Het scenario comfort staat in het teken van gemak en het nuttigheidsprincipe. Reductie van complexiteit, tijdsbesparing en rationalisering

Toekomstonderzoek binnen KPN Research

Scenario-analyse is maar één van de technieken waarmee naar de toekomst kan worden gekeken. Binnen KPN Research houdt men zich ook bezig met trendanalyse, event-analyse en forecasting.

- **Trendanalyse.** Hierbij worden huidige en toekomstige ontwikkelingen, met een tijdshorizon van 3 tot 5 jaar, op diverse terreinen (markt, technologie, samenleving) in kaart gebracht. Vaak worden ontwikkelingen met elkaar gecombineerd om te onderzoeken welke gevolgen dan optreden. Zie voor meer informatie over trendanalyse het augustus/september 1999 van KPN Studieblad.

- **Forecasting.** Hierin onderscheiden we kwantitatief en judgemental.

- Kwantitatief: op basis van historische data en een econometrisch model wordt het toekomstig verloop van een variabele voorspeld.

- Judgemental: kwalitatieve variant van forecasting waarbij middels delphi-achtige sessies voorspellingen gedaan worden over het toekomstig verloop van een variabele.

- **Event-analyse.** In tegenstelling tot scenario's, trendanalyse en forecasting gaat het bij event-analyse om het zicht krijgen op éénmalige gebeurtenissen die van grote invloed kunnen zijn op de organisatie en de business.



◀ Afb. 5
Scenario Comfort

staan centraal. Als reactie op een steeds ondoorzichtiger wordende wereld, wordt kort na de eeuwwisseling een collectieve hang naar beheersing en gemak zichtbaar. Consumenten willen niet meer zoveel mogelijk keuzen kunnen maken, maar zij willen dat bedrijven en instanties hen perfect op maat gesneden aanbiedingen doen. Organisaties die zich dienstverlenend opstellen en voor de consument nadenken gooien hoge ogen. Het oplossen van dagelijkse problemen, het bieden van zekerheid, het uit handen nemen van allerlei besommeringen, het zijn diensten die hoog op het verlanglijstje van de gehaaste consument staan. Consumenten zijn zeer veeleisend. Ze willen op hun wenken bediend worden, en ze willen dat dit perfect gebeurt. Hoge kwaliteit en service tegen een redelijke prijs staan centraal.

De samenleving is onderhevig aan een verdergaande globalisering. Geleidelijk worden de grote stukken van de wereldpuzzel bij elkaar gelegd van wat uiteindelijk het plaatje van een 'global village' moet gaan worden. De structuren van een wereldwijde economische structuur zijn reeds zichtbaar. De kruisverbanden worden gelegd door mega-ondernemingen die als globale netwerken opereren. De groei van de wereldhandel, gekoppeld aan een 'push' van nieuwe technologie hebben een gunstig effect op de Europese en Nederlandse economie. Het

bedrijfsleven is optimistisch na de vlekkeloze millennium-wisseling en na de succesvolle introductie van de Europese munt. Globalisering beperkt zich overigens niet tot de economie. Ook de cultuur is onderhevig aan wereldwijde invloeden. Dit resulteert in een verdergaande uniformiteit van lifestyles, mediaprogramma's, evenementen en verwachtingspatronen.

Hoewel sprake is van een geïndividualiseerde samenleving, betekent dit geenszins een ongebreidelde keuzevrijheid. In principe kan en mag er veel, maar dit alles gebeurt binnen strikte grenzen. Er is dus sprake van vrijheid in gebondenheid. Het respecteren van grenzen heeft vooral te maken met de groeiende complexiteit. De samenleving die in dit scenario beschreven wordt is in technologisch opzicht hoog ontwikkeld en economisch gezien welvarend. Mensen hebben het over het algemeen goed. Er is weinig reden tot klagen. Het optimisme is groot: bijna iedereen is er de afgelopen jaren op vooruit gegaan. Er bestaat onder de Europese bevolking een breed maatschappelijk besef dat technologische vernieuwing en innovatie onmisbaar zijn wanneer het continent zich een sterke positie binnen de globale economie wil verwerven. Het ligt aan de grote bedrijven en aan de overheid om de in voorgaande jaren opgelopen achterstand in te halen. R&D-budgetten worden dan ook verhoogd en de lang verwachte grootschalige infra-

structurele projecten in de ICT-sfeer worden versneld uitgevoerd.

Het scenario Duurzaam

Aandacht voor de kwaliteit van het leven is de drijvende kracht in dit scenario. De stelling dat vooruitgang vooral méér betekent, wordt in zijn algemeenheid niet onderschreven. Integendeel, moe van alle vernieuwingen treedt een mentaliteitsverandering op, die ertoe leidt dat mensen meer aandacht aan de natuur, maar ook elkaar gaan besteden. Succes wordt niet langer afgemeten aan inkomen en bezit, maar aan gezondheid en sociaal gedrag. Belangrijk is het vermogen om afstand te nemen van het denken in termen van meer. Mensen willen zich niet langer laten opjagen door reclames, promoties en campagnes. Het consumentisme wordt minder uitbundig beleden. Steeds meer mensen vinden juist dat het tijd wordt voor een herbezinning op de consumptiemaatschappij. In plaats van zich te laten opjagen, streeft men juist naar onthaasting. Mensen gaan op zoek naar stilte en rust en keren zich af van de 'rat-race'. Duurzame ontwikkeling wordt gezien als randvoorwaarde voor het eigen welzijn en dat van de medemens.



▲ Foto 4



◀ Afb. 6
Scenario Duurzaam



◀ Afb. 7

Beginpagina community

Het scenario bouwproces

Voor het schrijven van de bovengenoemde corporate scenario's heeft KPN Research een viertal activiteiten verricht.

- **Interne interviews.** Eén manier van informatie verzamelen was via interviews met mensen op strategische plekken binnen de organisatie. Gesproken is met onder meer leden van de Raad van Bestuur KPN, directeuren van Business Units en Verkoopseenheden en werknemers op strategische posities.
- **Externe interviews.** Daarnaast zijn er interviews gehouden met mensen van buiten KPN om er voor te zorgen dat er voldoende externe expertise werd binnengehaald; mensen met een andere achtergrond zorgen vaak voor verrassend nieuwe inzichten en hebben veelal een verfrissende blik op de business van KPN.
- **Trendonderzoek.** Er is uitgebreid trendonderzoek verricht waarbij zowel gebruik is gemaakt van rapporten van KPN Research als van materiaal van marktonderzoek- en consultancybureau's.
- **Bestaande scenario's.** Er is onderzoek gedaan naar al bestaande scenario's die voor KPN zijn ontwikkeld.

Visualiseren van scenario's

Om het creatief denken over de scenario's binnen KPN te stimuleren heeft KPN Research op Internet een virtual community geopend en zijn er fysieke demonstratieruimtes ingericht.

- **Corporate scenario-community.** In de corporate scenario community op Internet kunnen gebruikers on-line met elkaar discussiëren over de scenario's. De nadruk ligt daarbij op welke mogelijke consequenties de scenario's hebben voor KPN op de onderwerpen productportfolio, strategie en visie.

Afbeelding 7 geeft een indruk van de community. Door middel van filmpjes wordt getoond hoe gebruikers in de verschillende scenario's communiceren in de verschillende communicatie-contexten (thuis, on the move, werk, gemeenschap) en welke producten en diensten men mogelijk zou kunnen gebruiken. Daarnaast zijn er chat- en discussiegroepen aanwezig.

Toegang tot de corporate scenario community (<http://www.bestemming2005.com>) is alleen mogelijk als u over een gebruikersnaam en wachtwoord beschikt. Ook is er een CD-Rom beschikbaar waarop de verschillende scenario's zijn uitgewerkt.

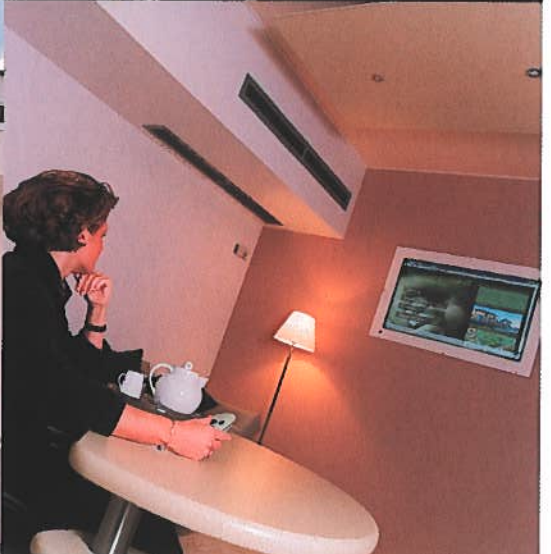
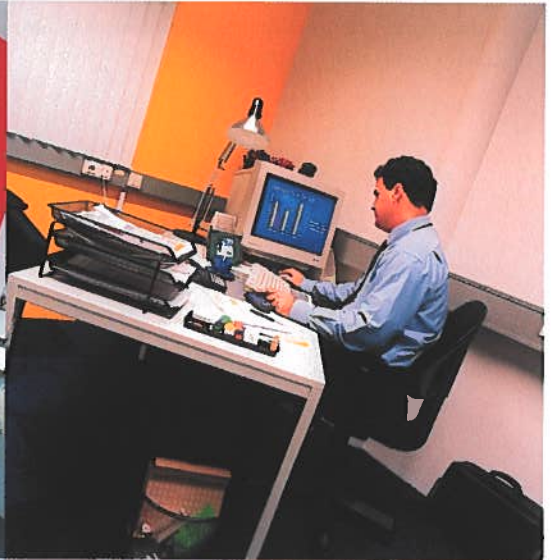
■ **Demonstratieruimtes.** Op basis van de vier corporate scenario's heeft KPN Research de communicatie-context 'werk' uitgewerkt in vier fysieke demonstratieruimtes. Deze ruimtes worden gebruikt voor onder meer workshops met klanten en als plek om inspiratie op te doen, bijvoorbeeld voor het bedenken van nieuwe producten en diensten voor op de werkvloer. Er zijn interactieve demo's van producten en diensten aanwe-

zig die men op het werk in een bepaald scenario eventueel zal gebruiken. Ook is er veel aandacht besteed aan de aspecten van kantoorinrichting (bureau's ed.).

De foto's hieronder zijn weergaven van de werkruimtes, waar ook rondleidingen gegeven worden voor onderdelen van KPN en voor groepen klanten.

▼ Foto 5, 6, 7, 8

Demonstratieruimte communicatiecontext 'werk'.



Drs. R. Drop is als onderzoeker werkzaam bij KPN Research. Als projectlid van het Corporate Scenario-project is hij onder meer verantwoordelijk voor de visualisaties.

Drs. P.A. van der Duin is bij KPN Research werkzaam als projectleider van het Corporate Scenario-project

Ir. J. Dijkhuis is onderzoeker bij KPN Research. Zij is onder meer verantwoordelijk voor de art direction en coördinatie van de Bestemming 2005-ruimtes.

Ir. J.M. Stavleu is werkzaam bij KPN Research als senior onderzoeker Virtual Communities. Als zodanig is hij ook betrokken bij het Corporate Scenario-project.

Scenariodenken bij Ericsson: Project 2005

Als vervolg op een strategische studie naar de positie van het bedrijf in de jaren '90, besloot Ericsson in 1995 een studie te verrichten naar toekomstige bedrijfskansen. In het project, dat de naam '2005' meekreeg, stonden trendanalyses, impactanalyses en scenario's centraal. Een aantal scenario's zijn op corporate niveau ontwikkeld, terwijl de verschillende Business Units aangespoord werden om analyses te maken en scenario's te ontwikkelen die op hun eigen activiteiten zijn gefocust. Deze scenario's worden vooral gebruikt om ontwikkelingen te analyseren: alles wat er in de omgeving gebeurt zou men idealiter binnen één van de scenario's moeten kunnen plaatsen.

De verspreiding van de scenario's heeft intern gestalte gekregen door het creëren van een website op het Intranet. Hierop zijn voortdurende updates te zien. Op deze manier zijn managers en medewerkers over het algemeen goed op de hoogte van de aard en de inhoud van de scenario's.

Ericsson gebruikt de scenario's niet alleen voor interne strategische doeleinden, maar zet ze ook in ten behoeve van PR. De scenario's moeten klanten het gevoel van vertrouwen geven dat het bedrijf de toekomst in de grip heeft ('die jongens weten waar ze mee bezig zijn').

Aan '2005' hebben in totaal ruim 500 mensen meegewerkt. De scenario's worden gebruikt als hoofdinstrument bij het formuleren en evalueren van strategische (jaar)plannen. Ze zijn tevens een belangrijke input geweest voor het formuleren van een missie en een toekomstvisie voor het bedrijf. Een belangrijk resultaat van het project is de nieuwe organisatiestructuur die Ericsson op 1 januari 1997 heeft geïntroduceerd.

De scenario's

In het kader van het project '2005' zijn drie verschillende scenario's ontwikkeld die gebaseerd zijn op nu reeds zichtbare trends.

- *Service Mania*. In dit scenario wordt ervan uitgegaan dat de politieke en economische ontwikke-

ling stabiel is geweest en dat de economie zich met een gemiddelde economische groei heeft ontwikkeld. Deze groei heeft het mogelijk gemaakt dat mensen in de ontwikkelde landen korter zijn gaan werken. Hierdoor kunnen ze zich met andere zaken bezighouden. De overvloed aan informatie die onder meer via het Internet beschikbaar komt, heeft veel mensen afgeschrikt. De meeste mensen maken dan ook gebruik van het totale service-aanbod van één van de service-providers: spraak, nieuws, video-op-aanvraag en familie-entertainment. Zelfs de benodigde apparatuur behoort bij het abonnement. Door een gebrek aan capaciteit is een combinatie van netwerken nodig voor toegang tot het totale aanbod: telefoon, kabel, satelliet, publieke netwerken en telecommunicatie. Een deel van de informatie wordt verspreid met behulp van fysieke media. Daardoor is een grote verscheidenheid aan producten nodig om over alle informatie te kunnen beschikken.

- *Up and Away.* In dit scenario heeft de sterk groeiende economie tot een grote vraag naar interactieve diensten geleid. De eenvoudige informatie-uitwisseling heeft een drastische verlaging van de communicatiekosten met zich meegebracht. Bovendien heeft de mondiale kennisdeling het niveau van opleiding wereldwijd verhoogd. 'Futurenet' is het belangrijkste informatie- en communicatiemedium geworden. Met behulp van multimedia-televisies en -pc's en door middel van virtual reality middelen kan men gebruik maken van een veelvoud van beschikbare diensten: videocommunicatie, entertainment, educatie. Het betalen van rekeningen, online winkelen en zelfs een doktersbezoek kan verlopen via het openbare netwerk. Zo ontstaat een 'anything, anytime, anywhere'-economie, waar de grenzen tussen allerlei sectoren en sferen (werk-privé bijvoorbeeld) zijn komen te vervallen. De kosten voor alle informatie en communicatie worden voor een belangrijk deel gedekt door reclame.

- *Gran Tradizione.* In dit scenario ligt het accent

vooral op de kwaliteit van het leven, wat zich uit in kortere werkweken, meer aandacht voor het milieu en het gezin. De behoefte aan interactieve diensten is gering. Men beschouwt ze als alternatieve informatiebronnen naast de traditionele, zoals krant, radio en tv. De grootste telecom operators hebben hun positie weten te handhaven. Nieuwkomers op de markt hebben de prijzen sterk doen verlagen, maar hebben uiteindelijk de concurrentie niet volgehouden en hun meerdere moeten erkennen. De gewenste continuïteit en overzichtelijkheid zijn daardoor bewaard gebleven.

Lessons learned

Uit het gebruik van scenario's bij Ericsson kunnen we een groot aantal lessen trekken, die ook van belang kunnen zijn voor KPN. De belangrijkste daarvan zijn de volgende.

- Scenario's zijn een bruikbaar en machtig middel bij het formuleren van ondernemingsvisies en strategieën.
- Mits men daaraan voldoende aandacht besteedt zijn scenario's ook goede middelen voor externe PR. Er moet dan wel goed gecommuniceerd worden, in de zin dat de communicatievorm aantrekkelijk moet zijn voor gebruikers en dat ook voldoende wordt aangegeven wat het bedrijf zoal met de scenario's doet. Ericsson heeft dit gedaan door niet alleen presentaties over het project te geven, maar ook door verschillende brochures uit te geven.
- Een website is een belangrijk ondersteunde communicatiemiddel. Het voordeel is dat de scenario's voortdurend ge-updated kunnen worden en dat toekomstige gebruikers ook reeds in de ontwerpfase mee kunnen denken (vergelijk dit bijvoorbeeld met wat momenteel in de autobranche gebeurt: ook daar wordt aandacht getrokken en betrokkenheid gecreëerd door eventueel toekomstige gebruikers al met de eerste ontwerpen van nieuwe modellen te confronteren: Mercedes, Smart). Een voorwaarde is wel dat het interne netwerk breed en intensief wordt gebruikt.

Verdiepingsstof

De 3 C's van het scenariodenken

Scenario's kunnen drie functies vervullen: een cognitieve, een communicatie en een creatieve. Tezamen vormen zij de 3 C's van het scenariodenken. We zullen deze drie C's één voor één langslopen.

- In de eerste plaats dienen scenario's om de bestaande mentale modellen van de gebruikers te beïnvloeden door hen een andere 'blik' op de wereld te gunnen. De idee is dat door vanuit een ander perspectief naar de toekomst te kijken, managers beter in staat zijn om ontwikkelingen vroegtijdig te signaleren, om daarover beter te communiceren en er creatief op in te spelen. De *cognitieve* functie is gericht op het leren ontwikkelen van een andere kijk op de huidige en toekomstige werkelijkheid.
- In de tweede plaats beogen scenario's om binnen organisaties een gestructureerde conversatie over strategische vraagstukken op gang te brengen. Scenario's dragen zodoende bij tot het bevorderen van een gemeenschappelijke blik op de toekomst. Daarnaast leren zij de betrokkenen om eventuele meningsverschillen te expliciteren en om met deze verschillen om te gaan. We hebben het hier over de *communicatieve* functie.
- In de derde plaats kunnen scenario's ons niet alleen op andere, maar ook op geheel nieuwe denkbeelden brengen. Scenario's vormen een belangrijke stimulans bij het bedenken van creatieve en nieuwe mogelijkheden. Wij benoemen dit als de *creatieve* functie.

Cognitieve functie

Scenario's bieden niet alleen de mogelijkheid om de complexe werkelijkheid te ordenen, maar zijn ook een springplank om anticiperend in gedachten en in discussies te spelen met uiteenlopende opties en de gevolgen daarvan. Daarnaast krijgen managers de gelegenheid om hun strategieën te testen op grond van verschillende veronderstel-

lingen over de gevolgen van mogelijke ontwikkelingen. De cognitieve functie bestaat uit drie hoofdactiviteiten: signaleren, ordenen en evalueren.

- **Signaleren:** scenario's geven managers vroegtijdig zicht op veranderingsprocessen die mogelijk verstreckende gevolgen voor de organisatie kunnen hebben. Scenario's dragen hierdoor bij tot het anticiperend vermogen van organisaties. Scenario's stimuleren managers nadrukkelijk om opties en strategieën te onderzoeken die open staan en die mogelijkerwijze de sleutel tot succes bieden.
- **Ordenen:** managers moeten een inzicht ontwikkelen in de aard en de richting van processen die zich in de externe omgeving van hun bedrijf voltrekken. Scenario's hebben daarom als eerste doel om de overweldigende en vaak verwarrende informatie te ontcijferen en te ordenen. De waarde van scenario's komt met name voort uit hun functie als conceptualisatie-instrument. Dit ordenen kan op verschillende manieren gebeuren. Eén daarvan is het aangeven van stuwende krachten. Een andere manier van ordenen gebeurt aan de hand van het aangeven van de mate van (on)zekerheid dat bepaalde gebeurtenissen of ontwikkelingen zich al dan niet zullen voltrekken.
- **Evalueren:** alternatieve strategieën kunnen tegen de achtergrond van verschillende, mogelijk toekomstige ontwikkelingen worden getest ('wind-tunneling') en op hun robuustheid worden vergeleken.

Communicatieve functie

Scenario's kunnen binnen een organisatie een gemeenschappelijk denkraam bieden waar vanuit men een visie voor de toekomst kan ontwikkelen. Ook is het mogelijk om scenario's 'extern' te gebruiken, d.w.z. als relationeel instrument

naar consumenten en andere partijen. Managers die met scenario's werkten, hebben ontdekt dat zij ontwikkelingen in de omgeving op een andere wijze interpreterden dan ze zonder scenario's zouden hebben gedaan. Scenario's verbeteren het waarnemingsvermogen van de betrokkenen. Zij dragen bij tot de vorming van collectieve modellen over de toekomst ('memories of the future').

- **Collectieve referentiekaders:** Belangrijk daarbij is niet alleen het individuele, maar ook het institutionele aspect. Beslissingen worden doorgaans immers niet door afzonderlijke managers genomen, maar door groepen. Dit betekent dat de bekwaamheid om signalen uit de omgeving op te pakken geïnstitutionaliseerd moet zijn. Scenario's kunnen dienen om collectieve mentale modellen ('shared meaning') te scheppen. Volgens sommigen is dit zelfs de belangrijkste functie die scenario's kunnen vervullen: zij zien scenario's als middelen bij uitstek tot het voeren van strategische conversaties.
- **Omgaan met diversiteit:** Ook al kan na afloop van de analyse van de verhalen een nuttige consensus ontstaan, doel van het ontwikkelen van scenario's is niet het snel opbouwen van eensgezindheid over een waarschijnlijke toekomst. Integendeel, in de praktijk kunnen tegengestelde meningen en opvattingen over de toekomst zelfs wenselijk zijn voor zover zo'n confrontatie een leerproces bevordert. Managers kunnen belangrijke onuitgesproken zorgen kenbaar maken.

Creatieve functie

Scenario's stellen managers en strategen in staat om zich los te maken van het verleden en de blik naar de toekomst te richten. Scenario's kunnen ervoor zorgen dat 'bedrijfsblindheid' wordt voorkomen en dat men ontdekt dat de aanstormende toekomst allerlei kansen (en bedreigingen) herbergt. Omdat scenario's niet als voorspellingen, maar als mogelijkheden worden gepresenteerd, zijn ze een praktische manier om het denken, zowel individueel als collectief, op te rekken. Scenario's behoren daarmee tot het domein van het zogeheten 'mogelijkheidsdenken'.

Het denken in termen van mogelijkheden behoort blijkens recente inzichten tot de menselijke constitutie. Zo ontdekte een Zweedse neurobioloog min of meer bij toeval dat een deel van het menselijk brein voortdurend verhalen produceert en deze aan andere delen van het brein voorlegt met de vraag: wat zou ik doen als...? Hierdoor wordt het individu meestal onbewust aangezet om zich voortdurend in te leven in mogelijke situaties en om zich voortdurend op de consequenties daarvan te bezinnen. Het gevolg daarvan is dat het individu beter is voorbereid op wat de toekomst eventueel daadwerkelijk in petto heeft. Het individu leert om nog niet plaatsgevonden situaties te herkennen en in te schatten. Hierdoor kan het sneller en doeltreffender reageren.

English refreshments

Reading is a very personal thing. You can imagine much more while you are reading than when you are looking at a TV program where the images, produced by the director and camera, take away a lot of your imagination and creativity. You look through the eyes and imagination of the director (regisseur). When you have read this text, you have formed images and ideas yourself. The notes of this English Refreshment may help to add extra colour to your own images.

Wim Velthuisen

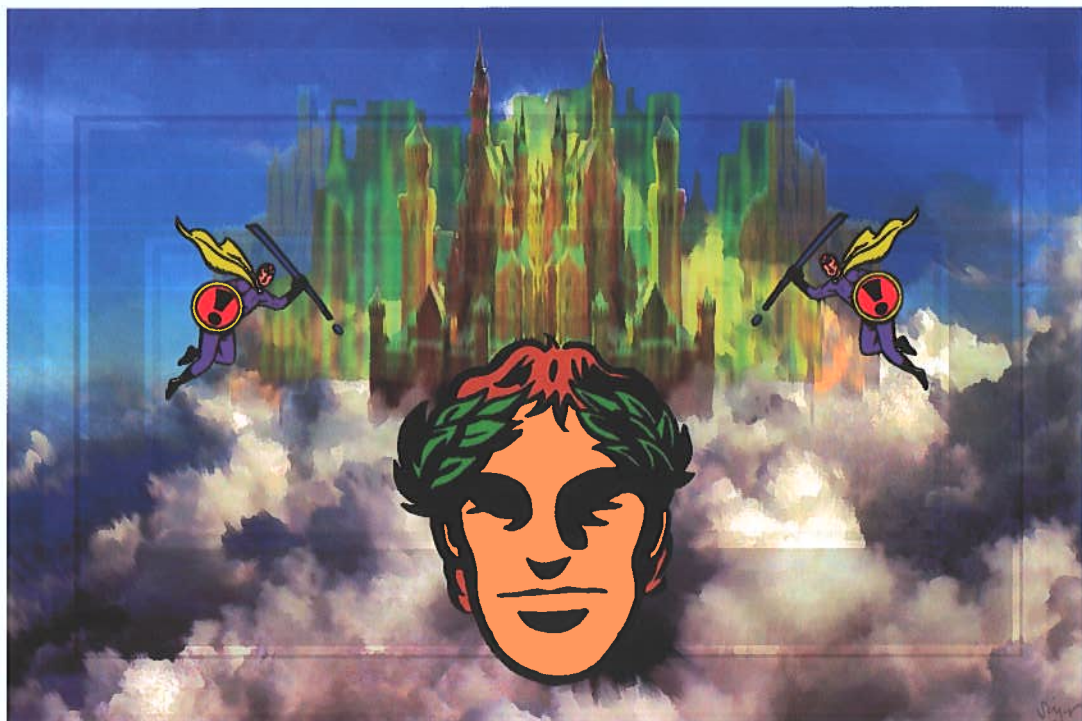
In this English Refreshment, we will have a closer look at some of the words in the text. As usual, the words are in order of the text. For each word, you will mostly find the Dutch translation first. Next, you can read a little more about the word. In some cases, the Dutch translation differs from the word(s) given in the examples. However this helps to widen its connotation (*gedachten die men heeft bij een woord*). The examples are in *italics* (*schuingedrukt*).

12 Principles of Knowledge Management

Winston Churchill said, 'The empires of the future are the empires of the mind.' Tom Peters said, 'Heavy lifting is out; brains are in.' Stately or slangy, it's a fact that knowledge is *edging out* buildings and gear as the essential business *asset*.

Every business is a knowledge business; every worker is a knowledge worker. The knowledge

▼ Illustration 1



economy has brought new power to workers. Many are 'free agents', *contingency workers* that make up almost a third of the U.S. workforce. Workers own the means of production – their knowledge. They can sell it, trade it, or give it away and still own it. As a result, the ways we manage people have undergone a *dramatic*, fundamental shift.

Knowledge is *perishable*. The *shelf life* of expertise is limited because new technologies, products, and services *continually* pour into the marketplace. No one can *hoard* knowledge. People and companies must constantly renew, *replenish*, expand, and create knowledge. That requires a radical *overhaul* of the old knowledge equation: knowledge = power, so hoard it. The new knowledge *equation* is knowledge = power, so share it and it will multiply. Widespread non-competitive *bench marking* and best-practice sharing show how eagerly we are embracing the concept of knowledge sharing.

Understanding knowledge is the first step to managing it effectively. Here are a dozen characteristics of knowledge, and some tools and approaches for making the most of the knowledge assets in your organization.

12 guiding principles

A navigation technique is to look at the stars to tell you where you are. Similarly, we must use a powerful new '*knowledge lens*' in order to navigate or manage our companies. But we can't manage knowledge in a traditional way. Always changing, knowledge is more organic than mechanical. Nevertheless, here are 12 fairly steady principles about knowledge.

- Knowledge is messy. Because knowledge is connected to everything else, you can't isolate the knowledge aspect of anything neatly. In the knowledge universe, you can't pay attention to just one factor.
- Knowledge is self-organizing. The self that knowledge organizes around is organizational or group identity and purpose.
- Knowledge seeks community. Knowledge wants

to happen, just as life wants to happen. Both want to happen as community. Nothing illustrates this principle more than the Internet.

- Knowledge travels via language. Without a language to describe our experience, we can't communicate what we know. Expanding organizational knowledge means that we must develop the languages we use to describe our work experience.
- The more you try to pin knowledge down, the more it slips away. It's tempting to try to tie up knowledge as codified knowledge-documents, patents, libraries, databases, and so forth. But too much rigidity and formality regarding knowledge lead to the *stultification* of creativity.
- Looser is probably better. Highly adaptable systems look sloppy. The survival rate of diverse, decentralized systems is higher. That means we can waste resources and energy trying to control knowledge too tightly.
- There is no one solution. Knowledge is always changing. For the moment, the best approach to managing it is one that keeps things moving along while keeping options open.
- Knowledge doesn't grow forever. Eventually, some knowledge is lost or dies, just as things in nature. Unlearning and letting go of old ways of thinking, even *retiring* whole blocks of knowledge, contribute to the vitality and evolution of knowledge.
- No one is in charge. Knowledge is a social process. That means no one person can take responsibility for collective knowledge.
- You can't impose rules and systems. If knowledge is truly self-organizing, the most important way to advance it is to remove the barriers to self-organization. In a supportive environment, knowledge will take care of itself.
- There is no *silver bullet*. There is no single *leverage point* or best practice to advance knowledge. It must be supported at multiple levels and in a variety of ways.
- How you define knowledge determines how you manage it. The 'knowledge question' can present itself many ways. For example, concern about the ownership of knowledge leads to acquiring codified knowledge that is protected by copyrights and patents.

A concern about knowledge sharing emphasizes

communication flow and documentation. A focus on knowledge *competencies* leads to seeking more effective ways to create, adapt, and apply knowledge.

At sea

Managing knowledge requires the appropriate tools. Here are some navigational aids.

- **A north star.** A *north star* represents the purpose, sense of identity, and core principles that guide an organization. Knowledge self-organizes around organizational purpose. Without a north star for knowledge, it's impossible to focus on what is needed.

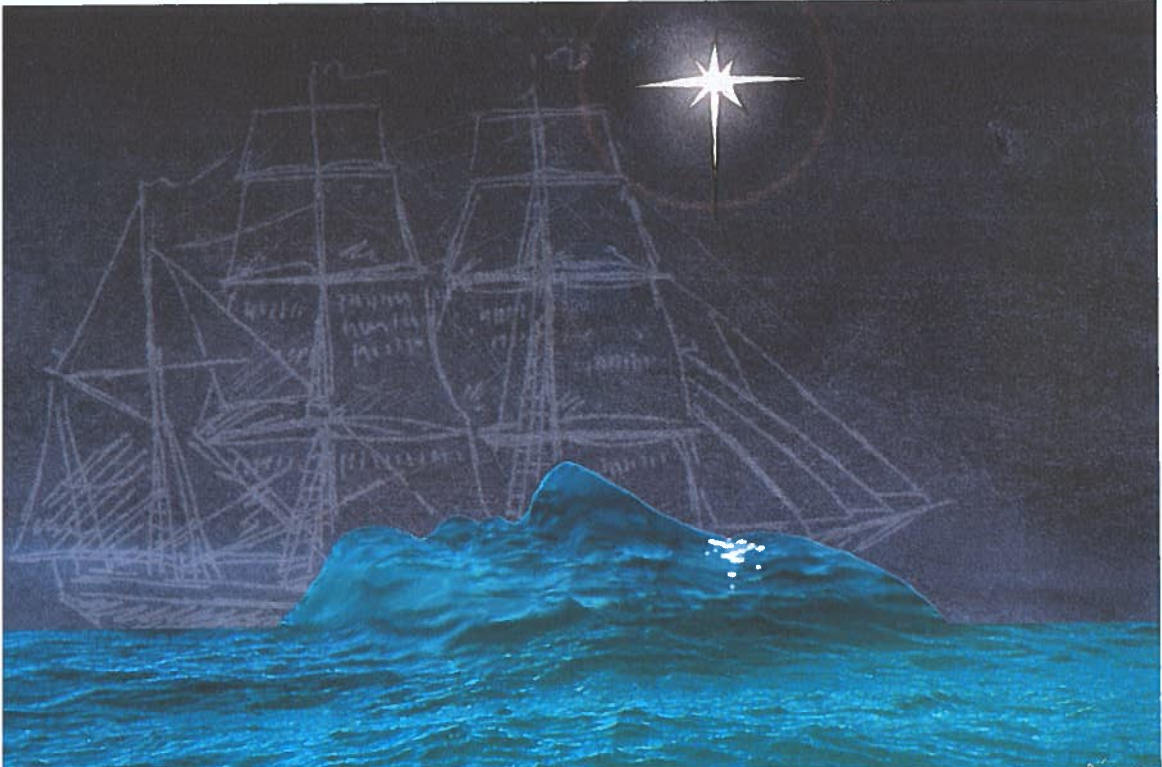
The driving values for creating and sharing knowledge may differ. At Buckman Laboratories, for example, the driving value is knowledge of customers. With the implementation of the K'Netix knowledge sharing network, Buckman began treating knowledge as its most strategic

asset. CEO Robert Buckman takes knowledge leadership seriously. He says, 'For knowledge sharing to become a reality, you have to create a climate of trust in your organization.'

At Canadian Imperial Bank of Commerce, the emphasis is on building knowledge capital. At Chevron, CEO Ken Derr emphasizes commitment to learning through sharing best practices for continuous improvement. But the common element at the core of those different approaches is knowledge.

Companies that are serious about knowledge often create formal knowledge-management functions. A knowledge leader sets the course and attends to the knowledge creation process. For example, a job title at Philip Morris is knowledge champion. Monsanto has a director of knowledge management. Dow Chemical has a director of intellectual asset management. In other companies, human resource executives may become knowledge managers or directors of organizational learning. Companies such as Owens Corning create centers of excellence to facilitate knowledge creation and sharing.

▼ Illustration 2



Core Competencies of Knowledge

One way to organize a company around knowledge is to develop a knowledge competencies approach. Many people use the terms 'capability' and 'competency' interchangeably. But core performance capabilities and core knowledge competencies are distinct, though complementary, aspects of organizational identity.

Core performance capabilities

Core performance capabilities are the mechanisms by which core knowledge competencies are turned into products and services. Core performance capabilities are processes that enable a company to deliver high-quality products and services with speed, efficiency, and effective customer service. Core performance capabilities are key to a company's success.

Such capabilities include:

- bringing new products to market quickly
- modifying or customizing products or services quickly
- managing logistics
- attracting and recruiting quality employees
- sharing learning, insight, and best practices.

Core knowledge competencies

Core knowledge competencies are the expertise and technical knowledge unique to a particular business. They are the content or subject matter, such as 3M's technical knowledge about adhesives and Microsoft's technological knowledge about software.

Each company has a unique organizational identity, based on how it combines its capabilities and competencies. Successful companies develop strengths in both areas. As a company adapts and changes, performance capabilities and knowledge competencies combine and recombine in new configurations that enable a flexible response to changing conditions.

With a competencies focus, employees are generally more empowered to meet customers' needs. Employees organize themselves and their work groups to provide rapid responses and quality service. They're often cross-trained or involved in job enrichment approaches that expand their range of

skills. Competency-based companies tend to have a long-term perspective because competencies take time to develop. Such companies focus their investment and strategies more on strengthening competencies over time than on immediate financial gain.

All knowledge is not alike. Any area of expertise involves multiple layers of knowledge, such as those addressed in the new competencies model at Chase Manhattan Bank. As Chase became increasingly international, its market boundaries began to blur and new alliances increased competition. In response, it developed a customer-focused strategy and identified core competencies in each market segment to describe the skills and traits employees would need to deliver the new global strategy.

To support the competencies, Chase's HR department defined the supply side of the equation by matching employees' expertise with customers' needs. The competencies became the standards for recruitment, performance, and career development. A database and information technology support Chase's competencies focus. The shift has been from thinking of people as interchangeable workers filling static jobs to regarding each employee as having a unique bundle of competencies.

At the Canadian Imperial Bank of Commerce, a core competencies approach focuses on developing human capital. CIBC's competency models describe about 50 knowledge and skill competencies employees need to provide value to customers. CIBC abolished training and the \$30 million a year that went with it. Now, employees rely on their list of competencies to guide them. They have access to books and software in learning rooms, they learn from co workers, and they can take courses as needed. Managers track their learning and competencies development.

As competencies become the new way of organizing knowledge, people are expected to develop a suite of skills rather than one or two. Xerox, for example, rates employees in information technologies on their business, technical, and leadership skills. When competencies are clearly defined, people can take charge of their own knowledge to better meet the needs of their most important customer—their company.

- **A compass.** An organizational compass consists of guiding principles and strategy. Best-practice companies in knowledge provide a way to expand knowledge by taking an integrated, multi modal systems approach.



▲ Illustration 3

Successful strategies for the knowledge era ensure that people can create and expand common languages around their work. Examples include the implementation of total quality management at Motorola and General Motors. By providing new process-analysis and problem-solving tools, TQM expands organizational intelligence.

Texas Instruments and Chevron are noted for sharing best practices, both internally and with bench marking partners. TI also spreads knowledge through 'sharing sessions' and by transferring employees to other parts of the company.



▲ Illustration 4

- **The crew.** Knowledge is embodied in people. It's impossible to talk about knowledge without addressing the way people work together, learn together, and grow in knowledge individually and collectively. Companies that are serious about knowledge foster an environment and culture that support continuous learning.

Owens Corning¹ has envisioned a future that requires a strategic focus for knowledge. Its new corporate headquarters represents that vision. In fact, knowledge sharing is a critical element of the new building's design, which has the lat-



¹ Owens Corning is an international company that produces high-tech building and construction materials. Their inventions are also used for medical products, in telecommunications and in cars and computers (www.owenscorning.com).



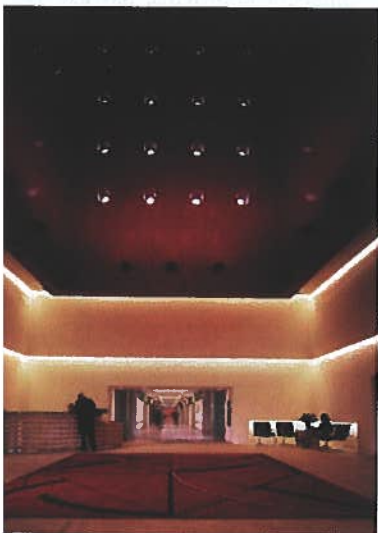
est communication technologies and a multi-purpose Discovery Center geared to self-improvement and business knowledge. Employees know they will be expected to become more self-directed in their learning.

A culture of knowledge can be encouraged in many ways. For example, in order to recruit top talent, Genentech lets its scientists publish their findings immediately in leading journals. In the past, the usual two-year delay made it impossible for the scientists to be first in their field, which is important for career recognition. Since the new policy, Genentech now ranks fourth among research institutions in molecular biology and genetics.

Successful knowledge sharing also requires being linked to a company's reward system, such as Federal Express's pay-for-knowledge program. At Ernst & Young, part of each consultant's compensation is based on knowledge sharing activities. At Lotus Development, 25 percent of a customer-support worker's performance evaluation is based on knowledge sharing.

◀ Illustration 5

Owens Corning, Corporate Headquarters, Toledo, Ohio. Architect: Herbert S. Newman. Completion Date: 1995



- **Maps and guides.** Knowledge-based organizations seek guides, maps, and pathways for building knowledge across multiple performance levels. They understand the processes that support the creation, acquisition, sharing, and renewal of knowledge.



▲ Illustration 6

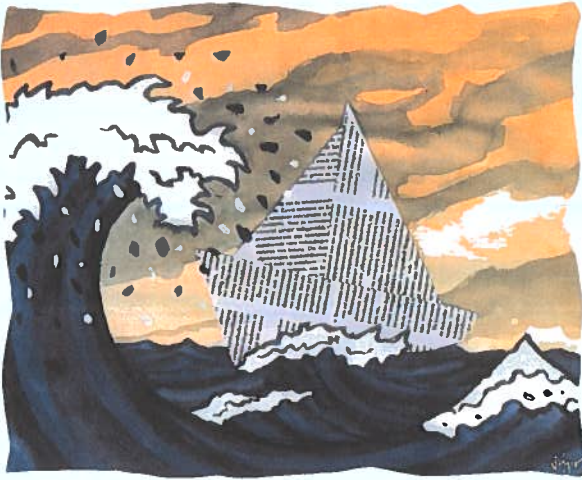
Companies that value knowledge want to know how and where to access it. Many companies, such as Chevron and Hughes Space & Communication, are undertaking knowledge mapping-guides to in-house experts. Other firms, such as McKinsey & Company, use Lotus Notes or databases to create knowledge sharing forums.

Common interest groups, called communities of practice by researchers Susan Stucky and Peter Henshel, demonstrate a shift from authority of position to authority of knowledge, according to Charles Savage in *Fifth Generation Management*.

Human resource professionals are shifting from the task of staffing to providing knowledge competency maps to replace traditional job descriptions. Training professionals are viewing *curriculum design* through a knowledge lens, creating programs with *cognitive* impact.

- **Sound vessels.** There must be vessels or vehicles to support knowledge exploration. They include: a. technology support (information systems,

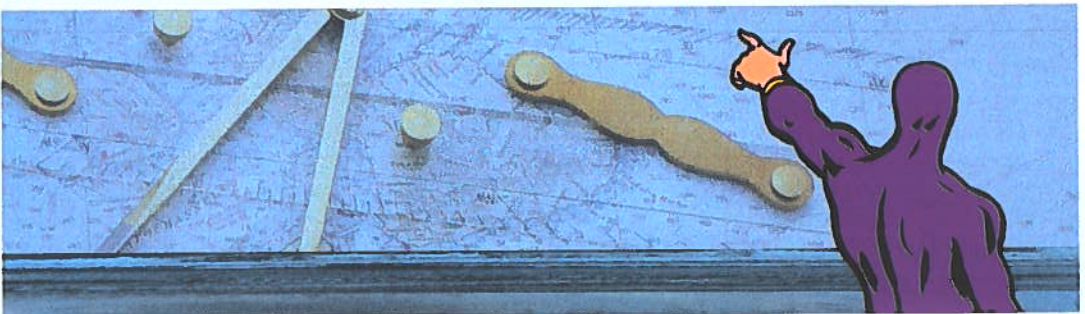
databases, communication technologies, Web technologies, and email), *b.* equipment (groupware, whiteboards, videoconferencing equipment, and flexible manufacturing systems), *c.* tools (job aids, knowledge maps, and computer-based performance support) and *d.* physical structures (learning centers, libraries, meeting rooms, and executive strategy rooms).



▲ Illustration 7

One of the hottest technologies for knowledge sharing is a corporate intranet. U.S. West is connecting all 50,000 employees via its intranet to the company's homepage. An independent study shows that Silicon Graphics's intranet significantly improved productivity, process efficiency, and workflow; enhanced knowledge capital; strengthened teamwork across boundaries; and increased employee satisfaction.

▼ Illustration 8



Computer technology can support self-directed learning. 'Soft' technologies are also important, such as meeting spaces for shared learning and problem solving.

- **Feedback and measurement.** There must be ways to assess whether you are on course. Measurements help *gauge* and manage knowledge assets, and support continuous improvement.

Mounting evidence shows that traditional accounting methods don't capture the full value of an organization. Despite the challenges of measuring knowledge, companies are recognizing that it is their core asset. Dow Chemical has a six-step process for managing intellectual assets. Canadian Imperial Bank of Commerce measures three elements of intellectual capital: human capital, customer capital, and structural capital. Pacific Bell and Hewlett-Packard calculate value-added knowledge in products and services. Skandia developed a 'knowledge scorecard' that measures learning and productivity.

Of course, no measurement is neutral. What we measure communicates our values and what we think is important. If we want to expand our knowledge, we have to understand how our values shape it, both personally and organizationally.

Knowledge typically emerges in response to our questions. Our thirst for knowledge has led us from the industrial age to the knowledge era and will take us beyond.

Bron: http://www.knowledge_nurture.com/.

Auteur: Verna Allee

Some translations in order of the text

edging out

uitsteken

A translation for 'edging out' in this text would be: verdringen. Not goods or money, but knowledge is the asset of this era. The idea that stays in your mind after reading this sentence is best expressed by 'mind over matter'.

An edge is the part farthest away from the centre ('rand'). Examples: 'He stood on the edge of the cliff.' 'She stood at the water's edge.' 'Under the humour was an edge of sadness.' 'The little girl was on the edge of tears.'

If you have the edge over somebody else, you are slightly better: 'Having worked for KPN for so long, his vast knowledge and experience gave him the edge over the other candidates and he got the job.'

Edge can also be used as a verb (werkwoord): We slowly edged our way into the crowded market place.

asset

voordeel

An 'asset' is a valuable thing or person, anything that is regarded as useful for a company or person. In fact, the word comes from old Normandy-French: 'asez' (with only one s in the middle). The French word 'assez' means enough, sufficient. This idea that you have enough means (middelen) to reach your target is also present in the word 'asset'.

contingency

onzekerheid, mogelijkheid, toevalligheid, samenloop van omstandigheden

What does that have to do with 'contingency workers' in the text. In the US, many workers are paid for whatever they produce. Unlike in our country, where many workers are paid for their functions. Two workers with the same function, may have a difference in output. Yet, by the end of the month they will get the same amount of money on their bank accounts. We are still reluctant to pay for the amount and quality of work and stick with fixed salaries, whereas in the US many people get paid for their output; sometimes even on 'No cure, no pay' basis. Now you can see the relation between 'free agents' and 'contingency workers'. Perhaps it is wise to read the second paragraph again and form your own ideas.

dramatic

dramatisch, teatraal

This word is connected with drama in the meaning of theatre: actors and plays. In The Netherlands, we often think of the word dramatic in the meaning of disastrous. Here, the meaning is: an impressive, sudden, exciting and surprising change. The word 'fundamental' in the text supports this meaning.

perishable

aan bederf onderhevig

In this text, we're told that knowledge loses some of its power and its usefulness if you don't update and upgrade it. In Dutch: 'Kennis is vergankelijk'.

The word perish usually means to die: 'The crew perished when the ship sank'. The word perish is often used for materials, which do not really die, but lose some of their original qualities. For instance rubber loses strength, elasticity and flexibility after some time. The same goes for nylon fabrics when exposed to the ultraviolet light of the sun for a long time.

- shelf life* 'plankleven': de tijd dat artikelen onverkocht op de plank kunnen blijven staan
This refers to the sentence before: 'Knowledge is perishable.' The Dutch word 'winkeldochter' is in English a slow-mover.
- continually* voortdurend
This word describes separate events or incidents which are repeated over a - usually longer - period of time. It can also have a connotation (bijbetekenis) of dislike. This could mean that the author of this article might not be too happy with the developments (s)he describes.
At this point, let's make a jump forward in the text and look at 'continuous'. Continuous has a slightly different meaning, although not everyone may realise that. It describes an action that goes on without interruptions. The translation of continuous is 'ononderbroken'.
- hoard* opsparen, bewaren, oppotten, hamsteren
Hoard also has the connotation of secrecy, someone who tries to hide something. A hoarder is a person who likes to keep things. You can hoard coffee when you think prices may go up sharply or when there might be a shortage of it in the near future.
- replenish* aanvullen, bijvullen
This is another word that originates from old French. You may know the French word 'plein' which means 'full'. So the meaning of re-plenish is 'make full again', hence the translation 'bijvullen'.
- overhaul* reviseren, revisie
This word is mostly used in a technical environment. If a machine or car has been overhauled, new parts have been put in and the machine, or engine, is like new. It is more than just regular maintenance or interim service. Remember that the pronunciation of the last syllable (lettergreep) is like the 'o' [ó] in the Dutch word 'koffie', not like the 'o' [ó] in the first syllable.
- equation* vergelijking
This is purely in the mathematical sense of the word: ($2x + 1 = 11$), in which x is 5. The normal word for 'vergelijking' would be 'comparison'. Then you compare things and look for differences or similarities.
- benchmark* standaard, norm, niveau-aanduiding
It often indicates a typical incident that causes changes. Not only technical; sometimes it has political, social or economical effects. The word is often misused to give more importance to something to convince other people of a certain (high) degree of quality which it does not necessarily have.
- knowledge lens* kennislens
A strange word at first sight. It becomes less strange when thinking of the function of a lens. The lenses in our eyes, or in a camera, focus light beams. A focus (yes, single 's', but double 's' also occurs) is the centre of interest or activity. It points at the heart of the matter, in this case it points at the mental activity, the treasure of having the right knowledge.

stultification

dwaasheid

An unusual word. The Latin word 'stultus' means fool, foolish. Stultification is mostly used (if used at all) in the meaning of making a fool of yourself or of a situation. Example: 'The witness stultified the jury by admitting that he was nearly blind and could not have recognised the criminals at all.'

retire

met pensioen gaan, naar bed gaan, zich terugtrekken

Some examples: 'He was retired at 70% of his salary.' 'Most people retire at 65.' 'The chess player retired from the game because he had a splitting headache.' 'Due to heavy losses, the army group retired.'

The use of retire is rather unusual. It is difficult to imagine that you can deliberately push knowledge out of your head and make yourself forget facts. Usually this is a matter of forgetting, something that happens without realising it.

silver bullet

zilveren kogel

According to the stories, the silver bullet is a magical bullet and the only way to kill an evil spirit, such as a werewolf. In this text the author says that there is no miraculous means of achieving your goal. See also the next remark about leverage point.

leverage point

het punt waar men een hefboom plaatst

The leverage point is a point that is close to the centre of gravity, the best point to put a lever if you need to turn over something. It is the point that you want to find to turn something over with the least force.

The author wants to stress the fact that he cannot indicate exactly how something should be done.

competency

competentie

The word is often used with the same meaning as competence. It indicates that one has the means, the abilities, the qualities to do something. It also implies that these are enough but that there is not more than that. 'He has competencies for his retirement.' This means enough, but not that he is wealthy or very rich. He has sufficient means and that is it.

See also farther in the text: competency maps.

north star

poolster

It may be surprising to you that the English name in the late Middle Ages was 'north sterre'; very close to Dutch. May be the Dutch sailors introduced the name. In English it is often written with capital letters: North Star. It belongs to the constellation of the Ursa Minor (Kleine Beer) or Little Dipper. The scientific name is Polaris. This star, pole star, or lode star, is indispensable to navigation because it is the celestial body that does not move but is stationary among the other stars and is close to the North Pole. This makes navigation by the stars on the Northern Hemisphere possible. On the Southern Hemisphere it is a different story. That is why Shackleton had so many problems in returning from his disastrous voyage to the South Pole.

curriculum

leerplan

Curriculum design is the action of planning for a course. In this same paragraph we find the words competency maps which refer to the phenomena that we explained before.

*cognitive***cognitief**

Cognitive refers to knowledge, to the process of knowing and understanding. The word is mainly used in connection with education and learning at schools, colleges and universities.

*gauge***meter**

A gauge can be an instrument, for instance a rain gauge. As a gauge has to do with measuring, it is used to indicate the width of a railway, the distance between the rails. It can also mean the width of the barrel (loop) of a gun.

The word gauge is used for the standard measure of weight and size to which objects can be compared. Originally, gauges were analogue (also spelled analog). For example a gauge indicating the height of the water in the boiler of a steam engine (peilglas). Nowadays we often use digital measurements for which we use the word meter (don't mix it up with 'metre'; the length of 100 cm).



Commentaar in het Nederlands

In de vorige aflevering van English refreshments is toegezegd om gedeeltelijk ook commentaar in het Nederlands te geven. We doen dat ditmaal voor het stukje tekst over 'core knowledge competencies' en 'core performance capabilities', dat op het groene vlakje is afgedrukt.

Het woord 'capability' (= bekwaamheid, vermogen, gave) staat heel dicht bij 'competence' en 'competency' (bekwaamheid, bevoegdheid, kundigheid). Het verschil tussen 'performance capabilities' en 'knowledge competencies' schuilt dan ook vooral in de toevoeging van de woorden 'performance' en 'knowledge'.

Zoals de auteur stelt, zijn 'performance capability' en 'knowledge competency' elkaar aanvullende (complementary) begrippen. Succesvolle bedrijven zijn sterk op beide gebieden, waarbij de term 'performance capability' duidt op het actieve gebruik van kennis; dus op wat de mensen in een organisatie met hun kennis doen. De 'knowledge competency' is de kennisvoorraad van de organisatie waaruit zij putten.

Het gaat bij 'performance capabilities' dus duidelijk niet om latente eigenschappen, maar om de uitvoering en het gebruik van kennis in de praktijk. 'Performance' is immers de prestatie, bijvoorbeeld 'the performance of a car'. Je hier ook tegenaan kijken in de zin van 'output', dus wat er uiteindelijk van de 'competencies' terecht komt, gezien door de 'knowledge lens'.

Centraal in de tekst staan de uiteindelijke bedrijfsresultaten. Niet zozeer in geld uitgedrukt, maar in wat er in- en extern gebeurt om 'knowledge management' in de praktijk te brengen. Dit alles wijst op de 'unique organizational identity', die elk bedrijf heeft.

Wanneer gesproken wordt over 'company policy', wordt vaak bedoeld op de standaardoplossingen die een bedrijf voor bepaalde zaken heeft vastgelegd. De medewerkers voeren deze regels uit. Een stap verder is dat 'employees are empowered to meet customers' needs'. In plaats van simpelweg regels uit te voeren, verwacht het bedrijf van 'empowered employees' dat zij flexibel op veranderingen in de markt reageren.

Daarvoor is nodig dat hun kennis uit meer bestaat dan kennis van regels, maar dat deze omvat: 'expertise involving multiple layers of knowledge'. (involve = erbij betrokken zijn). Als voorbeeld hiervan wordt de Chase Manhattan Bank gegeven.

Een ander voorbeeld in de tekst gaat over de Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC). De CIBC heeft maar liefst vijftig 'knowledge and skill competencies' (= kennis- en bekwaamheidskenmerken) beschreven, die medewerkers nodig hebben om de klant van dienst te zijn. Dat heeft onder andere geleid tot het afschaffen van periodieke, algemeen geldende (bij)scholingsprogramma's. Medewerkers van de CIBC varen nu op het kompas van de 50 'knowledge and skill competencies' en bepalen op grond daarvan zelf of het tijd is hun kennis bij te spijkeren. Zij doen dat via boeken, computer ondersteund onderwijs, leren op de werkplek en klassikaal onderwijs. In plaats van medewerkers verplicht op gezette tijden naar een cursus te sturen, is de taak van managers nu om de kennis- en competentie-ontwikkeling van hun medewerkers in de gaten te houden ('managers track their learning and competencies development').

Uiteraard zijn de voorbeelden die in dit stukje tekst genoemd worden, bedoeld als voer voor verdere discussie. De slotzin is bekend uit de wereld van de ISO 9000-kwalificatie: 'their most important customer is their company.' Hiermee wordt niet bedoeld dat de kroegbaas zijn eigen beste klant is, maar dat velen binnen een bedrijf een collega als klant hebben. Of: dat de 'achterkant' ervoor moet zorgen dat collega's aan de voorkant (de mensen met directe klantencontacten) hun werk goed kunnen doen.

Studieblad kort

Winst KPN in 1999 ruim 1,8 miljard

De aanhoudend zeer sterke groei in mobiele telefonie, de explosieve groei van het Internetverkeer alsmede de effecten van de beursgangen van KPNQwest en Infonet hebben er in belangrijke mate aan bijgedragen dat de bedrijfsopbrengsten van KPN in 1999 ondanks voortdurende prijsdalingen opgestuwd zijn naar een recordhoogte van f20,1 miljard, een stijging met 14,9% ten opzichte van 1998. De winst kwam uit op f1,8 miljard, een toename met 20,5%. Voor dit jaar verwacht KPN een voortzetting van de sterke groei zowel in de nationale als de internationale activiteiten.

Voornaamste punten:

- Voor KPN was 1999 het jaar van de transformatie van traditioneel telefoonbedrijf naar moderne telecomunicatie-onderneming.
- In 1999 werd met de acquisitie van de Duitse mobiele operator E-Plus (per 1-2-2000 4 miljoen klanten) een belangrijke stap gezet in de richting van de eerder door KPN uitgesproken ambitie om tot de Europese top te behoren.
- De markt voor mobiele telefonie in Nederland groeide met meer dan 100 procent. KPN wist de leidende positie te behouden met een marktaandeel van 51%. (Het aantal mobiele klanten bedroeg per 1/1/2000 ruim 3,5 miljoen).
- Na introductie in oktober van de Short Message Service (SMS) voor mobiele prepaid bellers verviervoudigde het aantal berichten naar circa tien miljoen in december.
- Het totaal aantal verkeersminuten in de mobiele sector nam ten opzichte van 1998 met ruim 60 procent toe tot een niveau van 4,2 miljard minuten.

	1999	1998	%
bedrijfsopbrengsten (1)	20.124	17.507	14,9
bedrijfsresultaat (1)	2.320	3.470	-33,1
operationeel resultaat (Ebitda) (1)	7.394	6.581	12,4
nettoresultaat (1)	1.825	1.515	20,5
dividend per aandeel (2)	2,33	2,33	
winst per aandeel (2)	3,82	4,30	
(uit gewone bedrijfsvoering)			

(1) in miljoenen gulden

(2) in gulden, in 1998 voor effect reorganisatievoorziening (netto f 520 miljoen)

- Ondanks de zeer snelle groei bleef de kwaliteit van het mobiele net op peil met een Call Success Rate (in een keer geslaagde verbinding) van rond 98 procent.
- De beursgangen van KPNQwest en Infonet leverden KPN resultaten op van respectievelijk f 913 en f360 miljoen.
- De stijging van de afschrijvingen bedroeg bijna 2 miljard. Hiervan had 1,4 miljard betrekking op bijzondere effecten die het gevolg zijn van nieuwe technologische ontwikkelingen, de nieuwe strategie en veranderde marktcondities. De extra afschrijvingen en andere incidentele lasten overtreffen de bijzondere effecten van de beursgangen van KPNQwest en Infonet. Per saldo heeft dit geresulteerd in een forse daling van het bedrijfsresultaat met ruim f1,1 miljard.
- De omzet van de Internetdiensten groeide met 163 procent van f78 naar f205 miljoen.
- De Internet Service Providers onder de KPN-vlag hebben ruim een miljoen abonnees.
- Het Internetaandeel in het lokale verkeer steeg in 1999 van 27 procent (januari) naar 37 procent (december).
- De KPN- infrastructuur in Nederland werd drastisch uitgebreid en aangepast. Aan het transmissienet-

werk werd ruim 10.000 kilometer glasvezelkabel toegevoegd (o.m. Lambda-net). Door toepassing van ultramoderne transmissietechniek groeide de capaciteit van 300 naar 600 Gbp/s. Het aantal interconnectie poorten werd met 7.500 uitgebreid naar 12.500.

- De Primafoons en Business Centers kenden een topjaar met een omzetgroei van 14,2 procent.

Verwachtingen 2000. Het waardecreatie- en realisatieproces (in 1999 bijvoorbeeld de beursgang van KPNQwest en Infonet), de dynamiek in de technologische ontwikkeling in onze industrie (in 1999 bijvoorbeeld de afwaarderingen van materiële vaste activa) en het niveau van aan acquisities gerelateerde goodwill (in 2000 de goodwill van E-Plus), bemoeilijken specifieke voorspellingen van nettowinstcijfers. In financiële analyses over KPN komt het begrip EBITDA (operationeel resultaat voor aftrek van rente, afschrijvingen en belastingen) steeds prominenter naar voren omdat het meer de relatie aangeeft met de cash flow van de onderneming. Voor het jaar 2000 verwacht KPN een EBITDA van tenminste f 8 miljard hetgeen ten opzichte van een genormaliseerde EBITDA over 1999 van f 6,6 miljard een stij-

ging van 20% betekent. Hierin zijn begrepen de effecten van de acquisitie van E-Plus maar niet de verwachte resultaten uit de voorgenomen beursgang van KPN Mobile en de verkoop van het belang in Eircom. Voor alle hierna genoemde ontwikkelingen geldt dat in de toelichting van de segmenten geen rekening is gehouden met de effecten van verdere acquisities of verkopen van onderdelen van KPN.

Vaste Telefonie. Gegeven de looptijd van de price cap maatregel van OPTA worden in het jaar 2000 geen majeure aanvullende tariefwijzigingen verwacht. De omzetontwikkeling bij het internationaal uitgaand verkeer, die geen deel uitmaakt van de price cap toont al enige jaren een neerwaartse tendens die in het komend jaar afhankelijk zal zijn van de prijsontwikkeling op deze zeer concurrerende markt. De omzetontwikkeling zal voornamelijk volumegeïnduceerd zijn. In het jaar 2000 zal Internet naast de toename van het aantal mobiele aansluitingen in Nederland de belangrijkste impuls zijn voor de omzetontwikkeling. KPN zal blijven sturen op efficiency om in het jaar 2000 een bevredigende rendementsontwikkeling te tonen.

Bedrijfscommunicatie. Gegeven de voortgaande wijzigingen in de portfolio door introductie van nieuwe producten en het afstoten van niet rendabele producten alsmede het aflopen van de millenniumproblematiek verwacht KPN dat de omzet licht zal stijgen, hetgeen zal resulteren in een verbeterd rendement.

Corporate Networks. De markt voor IP/data is ook in het jaar 2000 een belangrijke groeiemarkt voor KPN. Als gevolg van de toenemende vraag naar breedbandcapaciteit wordt in

het jaar 2000 een verdere groei van de omzet en het resultaat verwacht.

Telecommerce. Ook voor Telecommerce zijn de groei van Internet en Internettoepassingen de belangrijke drivers achter de ontwikkeling van omzet en rendement. In het jaar 2000 zal de focus vooral gericht zijn op verdere omzetstijging en waardecreatie.

Overige eenheden. Binnen dit segment is de ontwikkeling van de omzet van wholesale-diensten een belangrijk onderdeel. Met de verplichte introductie van de dienst Carrier PreSelect en de toename van het aantal operators is een verdere stijging van de omzet in dit segment te verwachten. De marges in deze business zijn echter laag, zodat er naar verwachting geen majeure rendementsontwikkelingen zullen zijn. Verwacht wordt dat de omzet bij de overige onderdelen geen majeure groei of daling zal vertonen. Per saldo resteert dan een stijgende omzet bij een gematigde groei van het rendement.

Mobiel. Voor KPN Mobile geldt dat gegeven de aangekondigde IPO de vooruitzichten zijn gebaseerd op de berichtgeving in het prospectus. De Nederlandse markt zal ook in het komende jaar een aanzienlijke groei vertonen. Met vijf operators is de markt zeer dynamisch en komt het accent te liggen op het stimuleren van het gebruik van mobiele telefonie, klantbehoud en het realiseren van een bevredigend aandeel in de marktgroei waarbij KPN Mobile een actief prijsbeleid zal voeren. In dit kader zijn de tarieven op 13 maart 2000 verlaagd. De Duitse markt zal naar verwachting eveneens fors groeien. E-Plus is in deze markt een zeer concurrerende partij. E-Plus con-

centreert zich op een vergroting van het marktaandeel. KPN Orange in België en Pannon in Hongarije zullen in het komende jaar eveneens een forse groei in omzet tonen.

Internationale activiteiten. De ontwikkelingen bij KPN's internationale operator en de verdere uitbouw van de activiteiten van KPNQwest en KPN Belgium zijn bepalend voor omzet- en rendementsontwikkeling. Beide deelnemingen opereren vooral op het terrein van de IP/data business. Voor de internationale operator verwacht KPN een verdere daling van de omzet, aangezien de tarieven verder zullen dalen. Doordat de inkoopkosten voor dit verkeer (interconnectietarieven) evenredig dalen, zullen de marges niet sterk afnemen. De internationale activiteiten bij de joint ventures en de meerderheidsdeelnemingen van KPN zullen in 2000 snel groeien. Conform de verwachtingen mogen per saldo nog geen belangrijke positieve winstontwikkelingen worden verwacht, omdat de activiteiten van deze deelnemingen veelal nog in een aanloopfase verkeren. Het resultaat van de minderheidsdeelnemingen zal ook in het jaar 2000 met de opbrengsten van de verkoop van Eircom en de verdere afwikkeling van Unisource een aantal bijzondere posten bevatten.

Investerings. De telecommunicatiebranche is volop in beweging. KPN bouwt voortdurend aan zijn net om de capaciteit te verhogen. KPN verwacht dat het investeringsniveau gegeven de stormachtige ontwikkeling van de vraag op de telecommunicatiemarkt in het komende jaar in lijn zal liggen met de investeringen over 1999.

Dividendbeleid. Het dividendbeleid

van KPN is gebaseerd op bovenstaande ontwikkelingen. KPN verwacht het komende jaar het uit te keren dividend per aandeel te handhaven op het niveau van 1998 en 1999.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

Beursgang KPN Mobile N.V. zal naar verwachting €8 tot €10 miljard bedragen

KPN heeft op 20 maart voorlopige details bekendgemaakt van de geplande beursgang van zijn mobiele activiteiten onder de nieuwe naam 'KPN Mobile N.V.' (was KPN Mobiel N.V.)

- KPN streeft naar een opbrengst tussen de €8 en €10 miljard
- De inschrijving op de aandelen wordt naar verwachting opengesteld vanaf eind april/begin mei
- Vroege inschrijvers krijgen voorrang bij de toewijzing
- Het is de bedoeling ook klanten van KPN Mobile bij de toewijzing voorrang te geven
- Zowel aan de Amsterdamse beurs als die van Frankfurt zal voor KPN Mobile een notering worden aangevraagd
- De beursgang wordt voorafgegaan door een omvangrijke media-campagne die morgen van start gaat.

De beursgang. Afhankelijk van de marktontwikkelingen zal naar verwachting vanaf eind april/begin mei de inschrijving worden opengesteld op aandelen KPN Mobile. Het is de bedoeling dat de beursgang zo'n €8 tot €10 miljard zal bedragen. Notering van het aandeel aan de beurzen van Amsterdam en Frankfurt zal worden aangevraagd.

In lijn met het streven van KPN

naar een brede plaatsing onder particulieren wordt onderzocht of aan de circa 3,6 miljoen mobiele klanten in Nederland voorrang kan worden geboden bij de toewijzing van aandelen. Ook particuliere beleggers kunnen, wanneer zij vroeg inschrijven, een betere toewijzing verwachten dan wanneer zij laat inschrijven. Nadere details zullen aan het begin van de inschrijvingsperiode bekend worden gemaakt. Ook eigen medewerkers krijgen een voorkeursbehandeling.

Een publiciteitscampagne met commercials in kranten en tijdschriften, op radio, televisie en op posters is onlangs gestart. Speciaal voor de beursgang is onder het naamnummer 0800-BELKPNM (tel: 0800-2355766) een call center ingericht waar geïnteresseerden een brochure kunnen aanvragen. Ook is op de speciale website www.kpn-mobile.com informatie te vinden.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

KPN passeert mijlpaal: meer dan 1 miljoen Internetklanten in Nederland

Koninklijke KPN is begin maart de mijlpaal van de 1 miljoenste Internetklant in Nederland gepasseerd. Door de recente acquisitie van HCCnet, de Internetprovider van de vereniging van computer gebruikers, werd deze mijlpaal in de consumentenmarkt bereikt. Samen met de activiteiten in België heeft KPN nu in totaal meer dan 1,2 miljoen Internetklanten. De laatste maanden hebben meer dan 25.000 nieuwe Internetklanten per week zich bij de KPN Internetprovider aangemeld in Nederland. KPN is marktleider in Nederland en behoort tot de 7 groot-

ste Internet Service Providers (ISPs) van Europa. Het is KPN's ambitie om versneld verder te groeien en een topspeler in Europa te worden. Het wil dit bereiken door sterke groei van de bestaande activiteiten en de uitrol van nieuwe ISPs en acquisities.

Consumentenmarkt. In de Nederlandse en Belgische consumentenmarkt is KPN actief onder de namen HCCnet, Planet Internet, Planet België, XS4ALL en Het Net. Deze laatste biedt gratis Internettoegang (Free Acces Provider), de overigen kennen een abonnementsvorm.

Zakelijke markt. Ook voor de zakelijke markt verzorgt KPN Internettoegang. Via Planet Professional, Capitol Online, Euroweb en KPN-Qwest's EUNet zijn in Europa al vele duizenden bedrijven aangesloten op Internet. In India is de joint venture Wipro Net actief.

Naast Internettoegang verzorgt KPN voor het zakelijke segment onder meer ook domeinregistratie en webhosting.

Vergelijking Europese Internet Service Providers (bron: JP Morgan)

Internet Service Provider	aantal klanten consumentenmarkt
T-Online	4,5
AOL Europa	40
Tin.it	2,5
Freeserve	1,7
Tiscali	16
Terra Networks	1,3
KPN	1,2 miljoen
World Online	1,2
Wanadoo	1
Freenet.de	0,8

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

KPN en Travel Unie starten Internetonderneming

KPN's dochteronderneming Planet Media Group en Travel Unie International Nederland beginnen vanaf dit voorjaar onder de naam Travel Planet een reisportal op Internet. Travel Planet is voor iedereen die geïnteresseerd is in alles wat met reizen te maken heeft.

De Planet Media Group en Travel Unie investeren beide enkele tientallen miljoenen gulden en krijgen ieder een belang van 50%.

Via Travel Planet kan men reizen zoeken en direct boeken, reisverhalen lezen, ervaringen uitwisselen met geïnteresseerden en allerlei aanverwante artikelen bestellen. Daarnaast vindt men er uitgebreide informatie over bestemmingen, accommodaties, klimaat, inentingen en valuta en is het mogelijk verzekeringen af te sluiten, tickets te reserveren en auto's te huren. Naast de touroperators van Travel Unie kunnen alle bij de ANVR en SGR aangesloten reisorganisaties hun reizen via Travel Planet aanbieden.

Travel Unie is de grootste reisonderneming van Nederland. Met ruim 2900 medewerkers werd in het boekjaar 1998/1999 een omzet van f3,3 miljard behaald. De aandelen van Travel Unie zijn voor 91% in handen van de TUI Group die op haar beurt een onderdeel is van het Duitse concern Preussag AG. De KLM bezit de resterende 9%.

De organisatie speelt een prominente rol op de Nederlandse markt met 13 verschillende merken, waaronder Holland International, Arke Reizen, Kras SterVakanties en First Travel Management.

KPN is in Nederland marktleider op het gebied van Internetdiensten. Via Het Net, Planet Internet, XS4ALL,

HCCnet en Planet België heeft KPN een bereik van nu al bijna 1,5 miljoen consumenten in Nederland en België. Naast bereik richt KPN zich ook op content, hiertoe werden onlangs overeenkomsten gesloten met onder meer Endemol/SBS, Disney en Mplayer/Hear Me. KPN focust zich naast groei in Internet ook op groei in Mobiele Telefonie (KPN Mobiel), Data/IP (KPNQwest) en Vaste Net diensten.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

FinanceWebTV.com vernieuwd

FinanceWebTV.com, een formule van KPN MultiMedia Services, bracht op 20 maart op www.financewebtv.com live de presentatie van de jaarcijfers van KPN. De Internet-tv-zender presenteerde vorige week op de beurs 'Geldzaken 2000' in de Utrechtse Jaarbeurs zijn vernieuwde website.

De financieel-economische Internet-televisiezender bracht in Utrecht ook onder meer de presentaties van jaarcijfers van NedLloyd en Randstad, en interviews met topmensen van onder andere DSM, Detron en TPG. Behalve op de site waren deze programma's ook tijdens de beurs te zien op een enorm scherm. Manager René Pierik: 'We hebben veel nieuwe klanten geworven, ruim 15.000 brochures uitgedeeld en veel aandacht van de media gekregen.'

FinanceWebTV is anderhalf jaar geleden opgezet door KPN en Tijd Beursmedia, uitgever van financieel-economische publicaties en websites. Financiële analisten, journalisten en particuliere beleggers kunnen op de site audiovisueel het laatste nieuws over beursgenoteerde ondernemingen vinden.

FinanceWebTV is de eerste Inter-

net-TV-zender in Europa. Halfjaar- en jaarcijfer presentaties, aankondigingen van overnames, fusies, beursintroductions en aandeelhoudersvergaderingen worden live uitgezonden. Pierik: 'We gaan de formule op korte termijn verder uitbreiden met nieuwe functies. Naast analoge en ISDN kwaliteit zullen we binnenkort ook in Fast Internet en ADSL gaan encodieren.'

De volgende bedrijven hebben reeds gebruikt gemaakt van FinanceWebTV.com: KPN, TPG, Aegon, DSM, Philips, KLM, Randstad Holding, ASML, Detron, Landis, Oce en Macintosh.

Bron: KPN MultiMedia Services, maart 2000

Nieuwe bestuursvoorzitter KPN/Telstra

De heer Knut Reed (44) is benoemd tot bestuursvoorzitter van de nieuwe joint-venture tussen KPN en Telstra, het Australische telecombedrijf waarin de wereldwijde mobiele satellietactiviteiten van beide ondernemingen ondergebracht zijn. Hij zal op 1 april 2000 in dienst treden.

De heer Reed heeft de Noorse nationaliteit en werkt nu nog voor Telenor, waar hij meerdere posities heeft bekleed. Hij is momenteel Regional Director voor Telenor in Azië en interim Chief Operation Officer van DiGi Telecommunications Berhad (een mobiele operator in Maleisië, waarin Telenor onlangs 30% van de aandelen heeft verworven). Daarvoor was de heer Reed gedurende drie jaar bestuursvoorzitter van Telenor Satellite Services.

KPN en Telstra kondigden vorig jaar aan hun wereldwijde mobiele satellietactiviteiten te willen bundelen om hun positie als mondiaal marktleider te versterken. In de nieu-

we onderneming, die begin 2000 van start moet gaan, zal KPN 65% en Telstra 35% van de aandelen in handen hebben. Het hoofdkantoor van het bedrijf zal in Den Haag komen. De onderneming zal direct vanaf het begin diensten gaan leveren aan bestaande klanten van KPN en Telstra, waarbij alle Inmarsat-diensten, zoals spraak-, fax- en datadiensten via satelliet, verkrijgbaar zullen zijn. Het bedrijf zal ook op Internet gebaseerde breedbanddiensten via satelliet gaan leveren.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

KPN past topstructuur aan

De Raad van Commissarissen van Koninklijke KPN NV is voornemens twee nieuwe leden van de Raad van Bestuur te benoemen. Drs. L(Leo) Roobol(43), nu nog directeur van de Business Unit vaste telefonie, wordt binnen de RvB verantwoordelijk voor vaste netdiensten.

Mr. M(Marten) Pieters (46) gaat de portefeuille IP data beheren. Voorts wordt hij verantwoordelijk voor een aantal op zichzelf staande internationale deelnemingen. Hij is nu directeur Europa bij KPN Internationaal.

Hiermee wordt de topstructuur van KPN meer in lijn gebracht met de eerder gekozen strategische aandachtsgebieden: mobiel, IP data, Internet callcenter en mediadiensten en vaste netdiensten. Met de benoemingen wordt ingespeeld op de voortschrijdende internationalisering en de vorming van een zelfstandig KPN Mobiel.

De benoemingen completeren het bestuursteam van KPN, dat verder bestaat uit: voorzitter ir. P(Paul) Smits en de leden Dipl. Vw. J.M (Maarten) Henderson (financiën), drs. J.G. (Joop) Drechsel (mobiel en telecom-

merce) en P(Patrick) Morley Msc. (techniek en research)

De bestaande managementteams Nederland en Internationaal die onder de Raad van Bestuur opereerden, worden vervangen door een nieuwe structuur waarin managers direct overleggen met hun portefeuillehouders uit de Raad van Bestuur. Verder wordt er een Groepsraad gevormd van twintig personen, die een klankbord vormt voor de strategie-ontwikkeling.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

Mobiel bellen bij KPN gemiddeld 25% goedkoper

Mobiel bellen bij KPN wordt aanzienlijk goedkoper. KPN Mobiel verlaagt zijn abonnement- en gesprekskosten met gemiddeld 25%. Vanaf 11 maart is het pektarief voor alle prepaid bellers met 50 cent gedaald. Een minuut bellen kost nu 99 cent (incl. BTW). Vanaf 18 maart gelden tevens sterk verlaagde abonnements- en gesprekstarieven voor Hi en Flexibel abonnementen. Het Flexibel Economy abonnement kost f 16,98 per maand. Overdag en 's avonds mobiel zaken doen is met een Flexibel Allround abonnement al

mogelijk vanaf 17 cent per minuut (beide excl. BTW).

Vorig jaar maart heeft KPN Mobiel ook de tarieven verlaagd. Dit heeft geleid tot een snelle groei van het bezit en het gebruik van de mobiele telefoon. Het aantal mobiele aansluitingen bij KPN in Nederland is in 1999 gestegen van 2,2 miljoen naar 3,5 miljoen. KPN heeft daarmee een marktaandeel van 50%. In het buitenland bedient KPN Mobiel ruim 4 miljoen klanten.

Verder groeien. KPN Mobiel verwacht dat de verlaagde tarieven resulteren in een verdere groei van het gebruik van de mobiele telefoon voor spraak. KPN Mobiel kan deze voorziene groei faciliteren door de ingebruikname van de GSM 1800 frequentie.

Consumententarieven. Consumenten maken veelal gebruik van een Hi abonnement, Hi PrePay of een Mobile Telefoonkaart. Abonnementhouders profiteren zowel van lagere gesprekskosten als van verlaagde abonnementskosten. Tegenover de spectaculaire verlagingen staat één verhoging: voor abonnementhouders worden de daltarieven van een mobiel-mobiel gesprek met 10 cent per minuut verhoogd.

Tariefsveranderingen Consumentenprijzen

Bedragen in guldens inclusief BTW, gesprekskosten per minuut	Nieuw	Oud
Hi PrePay & Mobile Telefoonkaart		
Piektarief	0,99	1,49
Hi abonnement		
Abonnement	19,95	34,95
Piektarief	0,80	0,99
Voordeelnummers	0,50	0,50
Daltarief mobiel-mobiel	0,35	0,25

Zakelijke bellers. Het merendeel van de zakelijke bellers bij KPN Mobiel maakt gebruik van een Flexibel abonnement. Er zijn drie abonnementsvormen die zich aanpassen aan het belgedrag. Ook hier geldt dat zowel de abonnementsstarieven als de gesprekstarieven worden verlaagd. Daarnaast blijven Flexibel klanten elke zes maanden een gratis advies ontvangen over de voor hen financieel meest aantrekkelijke abonnementsvorm. Door het toevoegen van extra staffels wordt het Automatisch Belvoordeel verder uitgebouwd. Zakelijke bellers profiteren hiermee van nog aantrekkelijker gesprekstarieven. Dit Automatisch Belvoordeel werd door KPN in maart 1999 als eerste in Nederland geïntroduceerd. Dit voordeel houdt in dat de kosten per minuut vanzelf lager worden wanneer de klant meer belt.

Ook voor zakelijke bellers geldt een verhoging van het daltarief: een mobiel-mobiel gesprek kost voortaan 34 cent exclusief BTW per minuut.

Ook de tarieven van de groepsabonnements (Flexibel Company, Grip en GripNet) worden aangepast

en profiteren van deze tariefsverlaging.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

CD-Foongids 2000 met persoonlijk adressenboek en routeplanner

De nieuwe editie CD-foongids van KPN Telecom, met ruim 7 miljoen telefoonnummers, is uitgebreid met een persoonlijk adressenboek. Daarmee kunnen eenvoudig overzichten en etikette van vrienden, kennissen en bekenden worden geprint. Nieuw is ook de gratis update die in het najaar verschijnt. Na het terugsturen van een registratiekaart wordt de nieuwe CD-rom in september gratis thuisbezorgd.

De CD-rom biedt toegang tot alle openbare telefoonnummers, zowel die van abonnees bij KPN Telecom als bij andere aanbieder. De prijs bedraagt f 59,00 inclusief BTW.

Betrouwbaar. Naast de telefoonnummers zijn ook de adressen, postcodes, faxnummers, mobiele telefoon en servicenummers opgenomen. In

1999 zijn er meer dan 2 miljoen gegevens veranderd die allemaal verwerkt zijn in deze nieuwe CD-foongids. De CD-foongids komt overeen met de inhoud van 50 telefoongidsen. De digitale telefoongids wordt sinds 1992 uitgegeven en heeft bewezen een betrouwbare en gewaardeerde informatiebron te zijn. Het afgelopen jaar werden ruim 160.000 exemplaren verkocht.

Gemak. De routeplanner is uitgebreid met de mogelijkheid de route via een tussenbestemming voor te bereiden. Bovendien beschikt de CD-foongids nu over de mogelijkheid om gegevens van een gevonden vermelding te kopiëren naar een tekstverwerkingsprogramma. De gegevens zijn op deze manier te gebruiken als aanhef en/of adressering van een brief of etiket. Dit kan natuurlijk ook vanuit het persoonlijke adressenboek, dat de gebruiker zelf kan vullen met gegevens van vrienden, bekenden en relaties. Overigens zijn ook alle functionaliteiten van de CD-foongids te gebruiken vanuit het persoonlijk adressenboek.

De CD-foongids werkt op alle gangbare stand-alone PC's met het besturingssysteem van Windows 3.11/95/98/NT en MacOS (het besturingssysteem van o.a. de iMac). Alle mogelijkheden van de CD-foongids worden door Apple ondersteund.

Sinds 17 maart is de CD-foongids verkrijgbaar bij de vestigingen van o.a. Primafoon, het BusinessCenter van KPN Telecom, Bruna, ElectroWorld en Postkantoren.

Voor bedrijven kent KPN Telecom een abonnement op de CD-foongids met elke drie maanden de laatste gegevens. Deze versie wordt via het BusinessCenter van KPN Telecom en KPN Telecom partners verkocht.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

Tariefsveranderingen Flexibel abonnementen Bedragen in gulden

Exclusief BTW, gesprekskosten per minuut	Economy		Premium		Allround	
	Nieuw	Oud	Nieuw	Oud	Nieuw	Oud
Abonnement	16,98	29,95	25,49	37,50	34,00	44,95
Piek naar vast						
< 30 minuten	0,72	0,75	0,51	0,50	0,30	0,40
> 30 minuten	0,55		0,34	0,40	0,26	0,40
> 60 minuten			0,26		0,21	0,25
> 90 minuten					0,17	0,25
> 120 minuten					0,17	0,21
Piek naar mobiel	0,72	0,75	0,51	0,50	0,43	0,40
Dal naar vast	0,21	0,25	0,21	0,25	0,17	0,21
Dal naar mobiel	0,34	0,25	0,34	0,25	0,34	0,21

Telefoonkaart niet meer in Duitsland te gebruiken

Sinds 1 april 2000 zijn de telefoonkaarten van KPN Telecom niet meer in Duitsland te gebruiken. De telefoonkaarten van Deutsche Telekom kunnen vanaf die datum niet meer in Nederlandse telefooncellen benut worden. De beide telefoonkaarten blijven bruikbaar in het land van uitgifte.

Na een aanvankelijk succesvolle start is het gebruik van Nederlandse telefoonkaarten in Duitsland, en vice versa, de afgelopen twee jaar gedaald.

Door de daling staan de inzet en kosten voor de instandhouding van deze service niet meer in verhouding tot het gebruik. De enorme groei van mobiele telefonie, met en zonder abonnement, is daar de oorzaak van.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

KPN en Philips verlengen partnership

KPN en Philips bundelen ook de komende 5 jaar hun krachten op het gebied van innovatieve communicatie. Het contract daarvoor werd deze week gesloten. Daarin is vastgelegd dat KPN in Nederland de Philips bedrijfscommunicatie oplossingen distribueert. KPN en Philips continueren hiermee hun lange succesvolle relatie. KPN is met Philips marktleider op het gebied van communicatieoplossingen in de midden- en grootzakelijke markt en is van plan deze leidende positie te behouden.

Met het Vox SOPHO@vance programma introduceren KPN en Philips de volgende generatie bedrijfstelecommunicatie-systemen, waarin het Internet Protocol (IP) centraal staat. Philips en KPN bundelen hierin de

expertise bij het ontwikkelen en leveren van geavanceerde netwerkoplossingen. De kennis en kracht van Philips Electronics, met IP als speerpunt, wordt daarbij optimaal benut. De lange ervaring met bereikbaarheidsoplossingen en networking tussen bedrijfslocaties wordt nu gebruikt om Voice, Data en Internet optimaal te combineren. Het uitgebreide en flexibele netwerkconcept heeft zich de afgelopen jaren inmiddels bewezen bij tal van kleine bedrijven en grote multinationals.

Met de samenwerking tussen KPN als partner in business en Philips als innovatieve leverancier van geavanceerde Business Communications Solutions ziet ook deze toekomst er uitstekend uit.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

Primeur KPN Telecom: multimedia telefooncel

Op 29 maart heeft KPN Telecom op Schiphol de eerste multimedia telefooncellen in gebruik genomen. Aan het begin van de D-pier, Schiphol's drukste pier, zijn zes Multimedia tele-

fooncellen geplaatst. Met deze Multifoon, zoals de nieuwe cel heet, kan de reiziger niet alleen bellen, maar ook e-mailen, Internetten, printen en gebruik maken van allerlei informatie- en communicatiediensten opvragen. De Multifoon is een Europese primeur. De plaatsing op Schiphol betreft een uitgebreide publiekstest. Blijken de nu geplaatste toestellen een succes, dan wordt in het kader van deze proef het aantal multimediacellen op de luchthaven tot 80 uitgebreid. Bij een succesvolle proef vervangt KPN Telecom een deel van de bestaande cellen elders in ons land. Schiphol is gekozen als testlocatie vanwege de internationale mix van reizigers. Ook streeft Amsterdam Airport Schiphol er naar om haar passagiers en bezoekers zo veel mogelijk faciliteiten te bieden.

Innovatief. De Multifoon is een nieuw communicatiemedium, niet alleen voor consumenten maar ook voor adverteerders, bedrijven en overheid. De Multifoon bestaat uit een telefoon, een beeldscherm en een toetsenbord. De informatie wordt getoond op een touch screen



beeldscherm van 35x20 cm en kan ter plekke worden afgedrukt. Vanuit dit scherm worden ook alle Multifoonfuncties bediend. Voor het schrijven van een e-mail is een fysiek toetsenbord aanwezig. Door gebruik te maken van ISDN is de gevraagde informatie snel beschikbaar en altijd actueel. Over enkele weken kunnen met de Multifoon ook SMS en e-fax berichten worden verstuurd.

Voor het aanbieden van informatie werkt KPN Telecom samen met onder anderen ABN AMRO, Nokia, Alcatel, KPN Mobiel en de Luchthaven Schiphol. Andere informatieleveranciers worden daaraan binnenkort toegevoegd. De informatie wordt gratis of tegen betaling van een klein bedrag aangeboden.

Op Schiphol kan de reiziger een plattegrond oproepen waarop informatie te zien is over de dichtstbijzijnde winkels, faciliteiten en horecagelegenheden. Deze informatie wordt gratis door Amsterdam Airport Schiphol beschikbaar gesteld.

Internetten en e-mailen kan zonder over een Internet abonnement te beschikken. Beschikt de gebruiker echter over een eigen e-mailadres dan kan hij met de Multifoon na het intoetsen van de inlognaam en het password zijn persoonlijke mail ophalen en afdrucken.

Kosten. De tarieven voor het bellen met de Multifoon zijn gelijk aan de huidige tarieven in de gewone telefooncel. De Multifoon werkt met een telefoonkaart of een creditkaart. Chippen en Chipknippen kan over enkele maanden ook. Met contant geld betalen kan echter niet. Daarom blijven er op Schiphol ook munttoestellen beschikbaar. Het alarmnummer 112 is zonder betaalmiddel bereikbaar.

Logische ontwikkeling. Met de bestaande telefooncellen kan alleen worden gebeld. Door de snelle opkomst van multimedia ontstaat er op de openbare weg behoefte aan een telefooncel met meer mogelijkheden. E-mailen en Internetten op straat is echter niet nieuw. Sinds 1996 exploiteert KPN Telecom circa 100 zogenaamde Internetzuilen, hoofdzakelijk in Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Enschede en Utrecht. De opgedane ervaringen zijn verwerkt in het concept van de Multifoon.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

Telecomdochteren eisen toegang tot de kabel; ADSL nog beperkt

Xs4all, Sonera en bArt, eigendom van respectievelijk KPN Telecom, de Finse PTT en Via.Networks eisen voor het leveren van hun Internetdiensten via de kabel toegang tot de kabelnetten. Dit kan een bedreiging vormen voor de hoog geschatte beurswaarde van UPC.

De eisers vragen staatssecretaris Rick van der Ploeg op de eerste plaats om behoud van de toegang op netten die door UPC en Casema zijn overgenomen: Sonera en bArt bieden Internet aan op het kabelnet van Eneco in Rotterdam, Sonera ook op het kabelnet van Haarlem dat in UPC's handen komt. Xs4all heeft toegang tot het kabelnet van Amstelveen dat is gekocht door Casema.

UPC wil louter Chello Internet laten aanbieden en Casema doet hetzelfde met zuster Wanadoo.

De partijen schrijven: 'De adviseur van staatssecretaris Van der Ploeg, Peter Jelgersma, heeft vorige week, tijdens de vergadering van de Commissie Financiën van de Gemeente

Amstelveen over de verkoop van het kabelnet, te kennen gegeven dat ONP (Open Network Provision) per 1 oktober dit jaar een feit zal zijn.

Waarschijnlijk doelt Jelgersma op nieuwe wetgeving op grond van de in april te verschijnen kabelnota van de staatssecretaris. De drie providers, die reeds allen ervaring hebben met meerdere Internetaanbieders op hetzelfde kabelnetwerk (Multiple Acces Provision), vinden het belangrijk dat er concurrentie tussen diensten op het kabelnetwerk plaatsvindt.

De huidige situatie, waarin Casema en UPC gezamenlijk circa 100.000 huishoudens exclusief van kabel-Internet voorzien, zonder enige concurrentie, leidt in de ogen van deze drie providers tot een onaantvaardbare vertraging in de ontwikkeling en acceptatie van breedband-Internet in Nederland.

Op dit moment is het vrijwel onmogelijk om toegang af te dwingen tot de kabelnetwerken vanwege het ontbreken van een geschikt juridisch kader. De bevoegdheden van de OPTA en de NMA zijn volgens de relevante deskundigen, getuige diverse recente uitspraken in de media, te onduidelijk om de monopolies van de kabelmaatschappijen te doorbreken voor wat betreft Internetdiensten.

De telecomdochteren begrijpen dat laatste niet. Volgens hen is het zonneklaar dat de kabelmaatschappijen binnen hun eigen gebied wel over monopolies beschikken voor aanbod van breedbandig Internet zonder telefoon-tikken.

De introductie van ADSL, waarmee zowel Xs4all en Sonera nog in de proeffase van KPN dit voorjaar starten, is ook geen alternatief. Tot eind 2000 worden naar verwachting slechts 32.000 huishoudens ontsloten, een aantal dat bovendien door

minimaal 4 providers gedeeld moet worden (naast Xs4all en Sonera ook Planet Internet en World Online).

Bron: Planet Multimedia, maart 2000

Beltegoed opwaarderen via Girofoon

Sinds 28 maart kan de prepaid-beller van KPN zijn beltegoed opwaarderen via de Girofoon van de Postbank. Eerder kon dat al via de Rabofoon van de Rabobank, Eurocard/mastercard en het Internet. Ter kennismaking geeft Hi iedereen die deze dienst voor het eerst gebruikt 25 gulden extra beltegoed. Deze actie loopt tot 21 mei 2000.

De mobiele beller heeft alleen een girorekening bij de Postbank en de GSM-betaalfunctie van de Girofoon nodig. Hij belt gratis de Hi PrePay lijn (321) of de Mobiele Telefoonkaartlijn (444) en volgt het keuzemenu. Het opwaardebedrag is 25, 50, 75 of 100 gulden. Binnen enkele minuten wordt het bedrag afgeschreven van de girorekening en bijgeschreven op het beltegoed. Per dag mag de klant via de Girofoon honderd gulden per dag opwaarderen.

Opwaarderen via de Girofoon kan alleen vanaf het eigen mobiele nummer. De dienst 'Direct Opwaarderen' is zeven dagen per week beschikbaar, van 07.00 uur tot 02.00 uur 's nachts.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

KPN en OTE doen finaal bod op Bulgaars telecombedrijf

KPN en zijn Griekse consortiumpartner OTE hebben een finaal bod van US\$ 600 miljoen uitgebracht op het Bulgaarse staatstelecombedrijf BTC. Eerder leken partijen tot overeen-

stemming te zijn gekomen over de acquisitie van 51% van de aandelen van BTC na een bod van US\$ 510 miljoen. De onderhandelingen duren echter nog voort. KPN en OTE hopen met deze finale verhoging de onderhandelingen met de Bulgaarse staat op korte termijn tot een succesvol einde te brengen.

Binnen het consortium neemt KPN een belang van 60% in de nieuwe GSM-licentie en 40% in het vaste netwerk en OTE 40% in de nieuwe GSM-licentie en 60% in het vaste netwerk.

Het is voor het eerst dat KPN in het buitenland een meerderheidsbelang kan verwerven in de explosief stijgende mobiele telecommunicatiemarkt.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

KPN Mobile wil mobiele dataspecialist RAM overnemen

KPN Mobile, marktleider op het gebied van mobiele telefonie in Nederland en eerste met de introductie van mobiele Internetdiensten, heeft bekendgemaakt dat het van plan is Ram Mobile Data in Nederland en België, toonaangevende aanbieders van mobiele datacommunicatie, over te nemen.

KPN Mobile heeft daarover in principe overeenstemming bereikt met de huidige eigenaren van RAM Mobile Data Nederland: BellSouth, France Telecom en NPM Capital en met de eigenaren van RAM Mobile DATA België: BellSouth en France Telecom. Met de acquisitie is een bedrag van f 35 miljoen gemoeid. Ram Mobile Data heeft in Nederland en België samen een omzet van f 21 miljoen en telt 89 medewerkers.

Voor KPN Mobile betekent het dat er naast het profijt van de bestaande expertise en dienstverlening bij RAM

op het gebied van mobiele data diensten versneld een groter scala aan diensten kan worden aangeboden voor GPRS, het netwerk dat klanten snelle en draadloze toegang moet bieden tot Internet en andere data-diensten. KPN Mobile levert momenteel al op WAP (Wireless Application Protocol) gebaseerde informatie-diensten aan via M-info.

Ram biedt vooral in de zakelijke markt en in de publieke sector maatwerkoplossingen op het gebied van mobiele data. Zo heeft het bedrijf oplossingen op het gebied van mobiel betalen, tracking en tracing van goederen (het op ieder moment van de dag kunnen zien waar zich wat bevindt) telemetrie (het op afstand monitoren van bedrijfsprocessen) en voor politie, brandweer en ambulancediensten. Ook is RAM actief op het terrein van draadloze beveiliging van objecten en draadloos parkeermeter-beheer. De mobiele dataoplossingen werken voor de klant veelal kostenbesparend en omzetvergroterend. RAM zal als zelfstandige eenheid onder eigen naam blijven opereren. RAM Mobile Data Nederland CEO Joachim Kaarsgaren: 'RAM is al langer op zoek naar een internationale telecompartner met een sterke positie op zijn thuismarkt. We hebben die partner in KPN Mobile gevonden. RAM kan zich verbreden door het feit dat KPN Mobile 60% van de zakelijke markt bedient. Het is een perfecte combinatie van een sterke moeder en een slagvaardige dochter die dezelfde visie delen.'

RAM Mobile DATA België CEO Marc de Buyser: 'Een strategische samenwerking met KPN en zijn activiteiten in België vormen een uniek kenniscentrum op het gebied van mobiele datacommunicatie. De synergie tussen onze organisaties versterkt het dienstenpakket dat op

de Belgische markt wordt aangeboden.'

KPN Mobile CEO Diederik Karsten verklaart: 'Ik ben erg blij met de acquisitie van RAM Mobile Data in Nederland en België. We halen een bedrijf in huis met een zeer ruime kennis en ervaring op het gebied van mobiele data en data-toepassingen, juist op het moment dat het tijdperk aanbreekt waarin mobiel en data verregaand integreren. Mobiel dataverkeer is een speerpunt van KPN Mobile RAM Mobile Data helpt ons daarin vooroplopen'.

RAM Mobile Data Nederland en RAM Mobile België zijn op hun respectievelijke markten de grootste gespecialiseerde aanbieders van dedicated producten en diensten voor mobiele datacommunicatie. Het bedrijf maakt daarvoor gebruik van het eigen Mobitex data netwerk dat gebruik maakt van Ericsson's Mobitex technologie.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

KPN realiseert 45 Mbit/s verbinding naar Singapore

Een projectteam van KPN International Network Services heeft een 45 Mbit/s internationale vaste verbinding van Amsterdam naar Singapore opgeleverd. Hiermee vestigt KPN een bijzonder record: het is de duurste vaste verbinding die KPN ooit aan een klant leverde.

De klant SITA/Equant is ooit begonnen als wereldwijde leverancier aan luchtvaartmaatschappijen en ondertussen uitgegroeid tot een internationale datacommunicatieleverancier. Projectmanager Jan-Willem Veldhuis: 'Bij de end-to-end test traden in de meetperiode van 24 uur slechts drie bitfouten op.

Bijzonder weinig als je bedenkt dat er per seconde zo'n 45 miljoen bits over de verbinding gaan.'

Een productmanager, productconsultant, business analist en tactisch inkoper waren een aantal weken bezig met de aanbidding. Corporate accountmanager Wouter Knoester was verantwoordelijk voor het binnenhalen van deze opdracht: 'We hadden zware concurrentie van een aantal andere carriers uit West-Europa. Uiteindelijk heeft het feit dat KPN goed inspeelde op de specifieke wensen van de klant en de concurrerende prijs de doorslag gegeven.'

Bron: KPN International, maart 2000

Detron business partner van producten en diensten van KPN

Detron Business Networks gaat datacommunicatie producten en diensten van KPN Telecom verkopen. De samenwerking is voor KPN een nieuw distributiekanaal voor de afzet van haar datacommunicatie producten. KPN Telecom verwacht dit jaar meer van dergelijke afspraken te maken. Detron Business Networks richt zich op 'geïntegreerde data- en spraaknetwerken en de bijbehorende technologie'.

Het contract voor deze samenwerking werd op de vakbeurs Internetworking Event getekend. Binnen de samenwerking levert KPN Telecom de benodigde infrastructuur voor datacommunicatie en IP-diensten. Detron Business Networks biedt daarmee nieuwe geïntegreerde ICT oplossingen aan haar klanten aan.

KPN Telecom is in Nederland de marktleider op het gebied van data- en IP-diensten. Detron Business Networks is nu de eerste geautoriseerde Business Partner voor

CompanyNet; kant-en-klare bedrijfsnetwerken voor bedrijven tot 250 werkplekken. Voor de communicatie tussen meerdere bedrijfsvestigingen levert Detron Business Networks Vaste Verbindingen en Frame Relay diensten van KPN Telecom.

Bron: Persbericht KPN, maart 2000

Open Text and KPNQwest announce agreement to provide ASP-services in Europe

KPNQwest, the leading pan-European data-communications company, and Open Text™ Corporation, the leading provider of collaborative intranet, extranet and e-business applications, announced a joint services agreement that heralds the advent of a major Application Service Provider (ASP) offering for European businesses. The signed joint services agreement provides Open Text's Livelink collaborative software through KPNQwest's pan-European macro-capacity fibre-optic network and European CyberCentres.

KPNQwest has twelve European CyberCentres and is in the process of constructing mega-CyberCentres of over 10,000 square metres – the equivalent of two football pitches – close to key business centres in Europe. These CyberCentres are built on KPNQwest's high-capacity fibre-optic EuroRings network, which delivers the high-speed broadband bandwidth required to run sophisticated business-to-business applications, such as Livelink. Livelink is a true Web-based and open-architecture application, ideal for the ASP model, ensuring rapid deployment and easy access to its full functionality through a standard Web browser. KPNQwest and Open Text will jointly

market and brand the hosted Livelink solution to KPNQwest's installed customer base of more than 100,000 businesses. This service will also be offered to the Open Text installed customer base in Europe, which exceeds one million users. By opting for an ASP model, KPNQwest and Open Text will be uniquely positioned to deliver fast, cost-effective and efficient collaborative software solutions to a broader customer base, especially in the SME sector.

'Open Text is pleased to partner with KPNQwest to pursue the area of ASP offered software,' says John Shackleton, President of Open Text. 'We believe this is an important new channel for Open Text to broaden its reach to a larger part of the business-to-business market by making Livelink accessible to small and medium sized businesses. This partnership announcement with KPNQwest is the realisation of the ASP strategy Open Text has been developing over the past six months.' 'Our agreement with Open Text marks an opening salvo in the way we believe that quality software solutions will be delivered to European businesses. Our joint offering, underpinned by the massive bandwidth of our EuroRings network and the secure environment of KPNQwest CyberCentres, makes a compelling proposition for businesses as they intensify the use of the Internet to conduct their business,' said Jack McMaster, President and CEO of KPNQwest.

In an ASP model, software is hosted in the secure environment of a CyberCentre with access to the bandwidth necessary for fast, efficient business-to-business and corporate communications. Users access the software via secure broadband connections or via the public Internet.

KPNQwest customers will also have access to use myLivelink, the customisable interface to Livelink which provides an information portal that can unite its hosted application services. This will give KPNQwest customers a view into multiple information sources including Livelink, and will allow them to personalise the interface to meet their individual requirements.

About KPNQwest. KPNQwest is a leading facilities-based, pan-European provider of data-centric Internet protocol-based services to business customers. It is deploying a technologically advanced fibre-optic network connecting 46 cities throughout Europe, enabling the company to provide a broad range of high-speed, high-quality data-centric Internet protocol-based services and other advanced telecommunications services. The company is the one of the largest business ISPs in Europe with operations in 14 countries. KPNQwest has 12 CyberCentres™ and plans a further 6 mega-CyberCentres™, of which two are extensions of existing CyberCentres™, on its high-capacity fibre-optic network to provide web-hosting, application sharing and telehousing services. Website: www.kpnqwest.com.

About Livelink. Livelink is a highly scaleable platform for the development of intranets, extranets and e-communities. Its richly-featured enterprise services include document management, virtual team collaboration, business process automation, enterprise group scheduling and information retrieval services, all tightly integrated into a solution that is easily customized and extended. Livelink is essential to the effective management and develop-

ment of communities of interest that span organizations and industries. For everything from the creation of complex e-community relationships to the automation of simple business processes, Livelink delivers true dynamic collaboration between individuals, organizations, and large trading communities. Livelink servers are fully Web-based and open-architected to ensure rapid deployment and easy access to its full functionality through a standard Web browser.

About Open Text. Open Text has pioneered the development of innovative intranet, extranet and e-business applications. Since creating one of the first search engines to index the World Wide Web, the Company has remained at the forefront of Internet-based technologies. Today, Open Text solutions allow individuals, teams, organizations, and global trading communities to collaborate on projects, share ideas and accelerate innovation to the fastest possible speed. We call it HyperInnovation™ and it is already a major factor in the success of leading Global 2000 organizations. Open Text has become the largest supplier of collaborative, Web-based e-business applications for the enterprise, with over 3.5 million users in 31 countries, speaking 12 languages throughout the world. For more information, visit www.opentext.com.

Bron: Persbericht KPNQwest, maart 2000

Persoonlijke WAP Homepage voor M-Info klanten

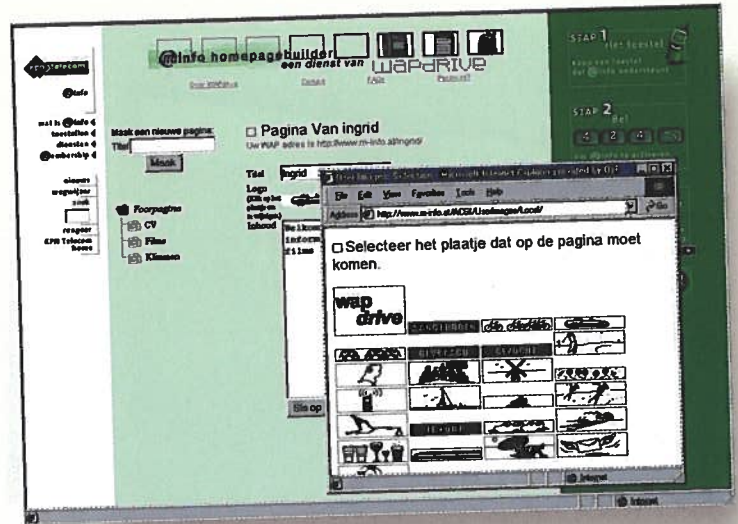
KPN Mobiel biedt haar 10.000 M-Info klanten en alle andere internetters de

mogelijkheid gratis een eigen WAP-homepage te bouwen. KPN Mobiel gebruikt daarvoor de personal publishing tool WAPDrive van FortuneCity. De homepage is volledig afgestemd op de eigenschappen van voor WAP geschikte mobiele telefoontoestellen. De homepages kunnen door iedere mobiele WAP-gebruiker bezocht worden.

Voor het maken van een eigen site surft de M-Info gebruiker met zijn PC naar www.m-info.nl. Na het invullen van enkele basisgegevens kan de gebruiker zijn eigen site bouwen, met tekst en illustraties. De persoonlijke domeinnaam heet www.m-info.at/GEbruikersnaam. Het benaderen van een site gebeurt met een voor WAP geschikt toestel via het M-Infomenu of door het invoeren van de volledige pagenaam. De plaatjes worden gekozen uit de op deze site aanwezige bibliotheken. Zij kunnen echter ook zelf worden gemaakt met behulp van de online WAP image creator. Over enkele maanden kan ook gebruik worden gemaakt van eigen GIF en JPEG plaatjes. Het maken en laten hosten van de eigen WAP site is gratis.

KPN Mobiel denkt dat haar veelal zakelijke klanten de mogelijkheid van een eigen WAP site vooral zullen gebruiken voor semi-zakelijke onderwerpen. Denkbaar voorbeelden zijn een routebeschrijving naar een bedrijfslocatie, een digitaal visitekaartje met foto, bedrijfsinformatie, restaurantgids en reisinformatie. Privétoepassingen kunnen zijn: uitnodigingen voor feestjes, familienieuws of het wedstrijdprogramma van de hockeyclub. KPN Mobiel en FortuneCity werken intensief samen aan de verdere ontwikkeling van aanvullende WAP gebruikerstools.

FortuneCity.com gaat binnenkort via www.nl.popex.com en www.wsx.com



ook internetspelletjes toegankelijk maken voor M-Info gebruikers. Op deze site kunnen geregistreerde leden aandelen van wereldberoemde rocksterren, popgroepen en voetballers 'verhandelen'. De spelers zien koersen gebaseerd op tijdens het spel ontplooiende handel. Voor het Europees Kampioenschap Voetbal ontwikkelt Fortune een speciale versie van dit spel.

KPN Mobiel exploiteert M-Info sinds 25 november 1999. KPN is tot nu de enige mobiele operator die een dergelijke WAP dienst aanbiedt. M-Info telt inmiddels 10.000 gebruikers. Het aantal gebruikers wordt vooralsnog geremd door de beperkte beschikbaarheid van WAP-telefoons. Alle grote fabrikanten van mobiele telefoontoestellen komen echter de komende maanden met voor WAP geschikte modellen. Forrester Research verwacht dat in 2004 56% van de Nederlandse mobiele bellers gebruikt maakt van mobiele Internetdiensten. FortuneCity, www.fortunecity.com is een van oorsprong Amerikaans bedrijf dat zich sterk ontwikkeld heeft in sites op het gebied van personal publishing, informatie en entertainment. Het bedrijf heeft

meer dan 6 miljoen aangesloten gebruikers.

Bron: Persbericht KPN, april 2000

Winkelformule Business Centers aangepast

Alle 33 Business Centers van KPN Telecom zijn aangepast aan de jongste ontwikkelingen op de communicatiemarkt. Het assortiment is uitgebreid met IT-producten. In combinatie met het bestaande telecom assortiment kan de winkelketen daarmee de gehele ICT-werkomgeving van bedrijven verzorgen.

De integratie van internettoepassingen binnen bedrijven verloopt razend snel. De verwachte groei van e-commerce versterkt dat proces. Bedrijven hebben daardoor behoefte aan praktische totaaloplossingen, waarin telefonie, automatisering, Internet en datacommunicatie feilloos op elkaar aansluiten. Het nieuwe assortiment biedt zowel standaardoplossingen voor de kleinere onderneming als maatwerk voor bedrijven met specifieke wensen. Meer concreet wordt het assortiment uitgebreid met nieuwe producten als



beeldschermen, printers, desk- en laptops, CD-writers, scanners en software. Actuele trends en nieuwe technologische ontwikkelingen krijgen snel een plaats in het assortiment. KPN richt zich met name op ondernemers die belang hechten aan kwaliteit en service. Daarbij passen ook de topmerken die KPN voert. Enkele voorbeelden uit het assortiment: computer hardware en software van onder meer Compaq, HP, Toshiba Norton, Microsoft en Davilex.

Bron: Persbericht KPN Telecom, april 2000

KPN wil aandelen splitsen

Koninklijke KPN wil zijn aandelen splitsen in een verhouding 1:2. Het splitsingsvoorstel zal op de aandeelhoudersvergadering van 27 april aan de aandeelhouders worden voorgelegd. Doel van de splitsing is om de verhandelbaarheid te vergroten. Het aandeel dat nu nog een nominale waarde van NLG 1,00 heeft, zal daardoor worden omgezet in twee aandelen van NLG 0,50. Tegelijk met de splitsing zullen de aandelen 'gedomineerd' worden van gulden

naar euro volgens de officiële omrekenkoers EUR 1 = NLG 2,20371. Aan de aandeelhouders zal worden voorgesteld deze nominale waarde af te ronden op een bedrag van EUR 0,24.

Indien de aandeelhoudersvergadering de voor deze splitsing vereiste statutenwijziging goedkeurt, zullen de aandelen naar verwachting met ingang van 5 juni 2000 in gesplitste vorm worden verhandeld. De splitsing geldt ook voor KPN's American Depository Receipts.

Bron: Persbericht KPN, april 2000

Consumentenbond: KPN nummer één van alle mobiele netwerkaanbieders

Voor de allereerste keer heeft de Consumentenbond een onderzoek gedaan naar de kwaliteit van mobiele telefonie bij KPN, Libertel, Dutchtone, Telfort en Ben. De resultaten daarvan zijn op 6 april overhandigd aan de staatssecretaris van Verkeer & Waterstaat, Monique de Vries. KPN staat bovenaan de Top Vijf van netwerkaanbieders, op de voet gevolgd door Libertel. De kleinere aanbieders

Dutchtone, Telfort en Ben scoren beduidend minder goed en eindigen respectievelijk op de derde, vierde en vijfde plaats. De Consumentenbond vraagt de staatssecretaris om netwerkaanbieders te dwingen voortdurend inzicht te geven in de kwaliteit van mobiele telefonie, zodat consumenten betere keuzes kunnen maken.

Meest opvallende conclusies uit het onderzoek naar de kwaliteit van mobiele telefonie:

- Telfort maakt de claim van landelijke dekking, ondanks de samenwerking met Libertel, niet waar. Het netwerk van Ben geeft de meeste gaten in de dekking, ook in delen van Nederland waar Ben al langere tijd een goede dekking zegt te hebben.
- In telefoonwinkels krijgen consumenten vreemde antwoorden of worden ze geconfronteerd met klant-onvriendelijk gedrag van het winkelpersoneel. BelCompany adviseert opvallend vaak Libertel, ook in situaties waarin een andere aanbieder een beter aanbod heeft.
- Meer dan de helft van de mobiele bellers heeft wel eens problemen met de telefoonverbinding. Een kwart van de klanten van Dutchtone, Telfort en Ben is ontevreden over de netwerkaanbieder.
- Doordat medewerkers onvoldoende doorvragen, laat de kwaliteit van de antwoorden van helpdesks nogal eens te wensen over, met name bij Ben.
- Een kwart van de mobiele bellers die overstappen naar een concurrent ondervindt daarbij problemen. De Consumentenbond verwacht dat het aantal overstappers zal verdubbelen als consumenten inzicht krijgen in de kwaliteitsverschillen.

Nederland telt inmiddels zeven miljoen mobiele bellers. Zestig procent

van de huishoudens heeft een of meerdere mobiele telefoons. Zo'n honderdduizend consumenten maken maandelijks opnieuw een keuze voor een netwerkaanbieder, omdat zij een nieuwe mobiele telefoon kopen of omdat hun jaarcontract afloopt. Voor consumenten is het onmogelijk om door de bomen het bos te zien. Wie puur op de prijs let, komt er als leek niet uit met al die verschillende abonnementsconstructies en kortingsmogelijkheden. Maar helemaal niemand heeft inzicht in de verschillen in kwaliteit van de telefoonverbinding en de kwaliteit van de service tussen de diverse netwerkaanbieders. Terwijl er op dit vlak veel mis is, want de Consumentenbond krijgt iedere maand honderden klachten over mobiele telefonie. De aanbieders lijken meer aandacht te hebben voor de groei van de eigen onderneming dan voor de klant. Bij de explosieve toename van het aantal mobiele bellers, zoals we die het afgelopen jaar hebben gezien, wordt dit niet afgestraft en werkt de concurrentie dus niet optimaal. Pas bij werkelijke concurrentie krijgt de consument waar voor zijn geld (dat wil zeggen de beste verhouding tussen prijs en kwaliteit). Daarvoor is het nodig dat de consument inzicht krijgt in de verschillen tussen de vijf netwerkaanbieders.

Onderzoek. Het onderzoek is verricht in het kader van de campagne 'De Digitale Consument' (een meerjarige campagne van de bond over Internet, telefonie en televisie). Het is voor het eerst in Nederland dat consumenten inzicht krijgen in de kwaliteitsverschillen tussen KPN, Libertel, Dutchtone, Telfort en Ben. De Consumentenbond heeft door heel Nederland een auto laten rondrijden die de kwaliteit van de telefoonverbinding heeft

gemeten. Ook is de kwaliteit van de service onderzocht, door helpdesks te bellen en telefoonwinkels te bezoeken. Een analyse van de klachten uit de afgelopen maanden en een enquête naar de (on-)tevredenheid van klanten over hun netwerkaanbieder, maken het geheel compleet. De onderzoeksresultaten zijn gepubliceerd op Internet: ze zijn te lezen op de website www.consumentenbond.nl. Daar zijn overigens ook de goedkoopste vormen van mobiel bellen per belprofiel te vinden.

Top Vijf. Aan de hand van de resultaten van het kwaliteitsonderzoek heeft de Consumentenbond een Top Vijf van netwerkaanbieders samengesteld. KPN staat op nummer één, vrijwel gelijk met Libertel die op de tweede plaats is geëindigd. Zij hebben bijvoorbeeld de beste landelijke dekking. KPN eindigt als eerste, omdat deze netwerkaanbieder er bij de 'harde' meting van het signaal iets beter uitkomt en de klanten van KPN ook een beter bereik ervaren. Van de drie kleinere aanbieders, die beduidend minder scoren, komt Dutchtone (derde plaats) er iets beter uit dan Telfort en Ben, die onderling weinig van elkaar verschillen en vierde en vijfde zijn geworden. Een op de vijf klanten van deze kleinere aanbieders is ontevreden. Dutchtone eindigt qua bereik in de middenmoot en scoort het beste bij het onderzoek naar de helpdesks. Bij Telfort wordt de claim van landelijke dekking niet echt waargemaakt: de dekking vertoont, ondanks de samenwerking met Libertel, vele gaten. Ben komt het slechtst uit het onderzoek naar de dekking en ook de helpdesk van Ben scoort het laagst.

Telefoonactie. Van 6 tot en met 8 april konden mobiele bellers massaal

een oordeel geven over hun netwerkaanbieder door mee te doen aan de telefoonactie van de Consumentenbond. Het speciale telefoonnummer 0900-321 21 00 was deze dagen geopend van acht uur 's ochtends tot elf uur 's avonds (de bond adviseert vanaf een vaste telefoon te bellen, want dan kost dit nummer 22 cent per minuut; de kosten van het bellen vanaf een mobiele telefoon kunnen sterk verschillen en oplopen). De Consumentenbond vroeg aan de deelnemende mobiele bellers wat ze vinden van zaken als de hoogte van de belkosten en de inzichtelijkheid van de tarieven en de kwaliteit van de telefoonverbinding en de service. Maar de bond wil bijvoorbeeld ook weten of men van plan is om over te stappen naar een andere aanbieder. Met deze telefoonactie hoopt de Consumentenbond informatie binnen te krijgen van duizenden Nederlanders, zodat de bond nog sterker staat bij acties richting de politiek, de toezichthouder op de telecommarkt en de aanbieders van mobiele telefonie. De meningen en ervaringen konden ook worden doorgegeven via de website www.consumentenbond.nl.

Kwaliteitsforum. In het afgelopen jaar is volgens een enquête van de Consumentenbond slechts 6% van de mobiele bellers uit ontevredenheid overgestapt naar een andere netwerkaanbieder. De Consumentenbond verwacht dat dit percentage zal verdubbelen als consumenten eindelijk zicht krijgen op de kwaliteitsverschillen tussen de aanbieders en als de belemmeringen voor overstappen door onduidelijke leveringsvoorwaarden en slechte uitvoering van 'nummerportabiliteit' (het meenemen van het telefoonnummer) worden weggenomen. De Consumenten-

bond heeft daarom op 6 april – tijdens een discussiebijeenkomst met politici en directeurs van telecombedrijven en de OPTA – drie eisen gepresenteerd. Ten eerste, consumenten zouden voortdurend op de hoogte moeten worden gehouden over de verschillen tussen de diverse aanbieders, zodat zij over de informatie beschikken om betere keuzes te kunnen maken. De kwaliteit van mobiele telefonie moet structureel worden gemeten en resultaten moeten inzichtelijk worden gemaakt voor iedereen, bijvoorbeeld via Internet. De Consumentenbond en de stichting Telecomgebruikers Nederland (sTN) willen hiervoor samen met de netwerkaanbieders een kwaliteitsforum oprichten. De Consumentenbond is zelfs van mening dat de staatssecretaris de aanbieders moet dwingen om hieraan mee te werken, als zij vanuit concurrentie-overwegingen niet bereid zijn om dat vrijwillig te doen. Ten tweede moeten de aanbieders duidelijker leveringsvoorwaarden en heldere informatie over aanbod en prijzen gaan bieden. De Consumentenbond zal hierover in overleg treden met de netwerkaanbieders. En ten slotte moet toezichthouder OPTA meer bevoegdheden krijgen om de markt van mobiele telefonie transparant te maken. De OPTA zou bijvoorbeeld – net als in Engeland – de aanbieders kunnen verplichten regelmatig een gestandaardiseerde kwaliteitsrapportage openbaar te maken. Een nadere uitwerking van deze eisen is te vinden in de beleidsnotitie 'Transparante kwaliteit' van de Consumentenbond.

Feiten en cijfers. De markt van mobiele telefonie in ons land groeit als kool. Het privégebruik is het afgelopen jaar meer dan verdubbeld. Begin dit jaar waren er ruim 6,8 miljoen mobiele telefoons in Nederland.

Dit betekent dat meer dan de helft van de Nederlanders van 12 jaar en ouder een mobiele telefoon heeft. Nederland is op dit vlak één van de sterkste groeiers in Europa.

De gemiddelde gebruiker belt volgens de enquête van de Consumentenbond onder mobiele bellers 28 keer per maand met zijn mobiele telefoon. Maar de verschillen tussen de mobiele bellers zijn groot. Er is een grote groep – een derde van het totaal – die zelf weinig of nooit belt en de mobiele telefoon vooral heeft om bereikbaar te zijn. Een vijfde is een intensieve gebruiker en belt gemiddeld twee maal per dag. De abonenthouder is gemiddeld f 47,- per maand aan telefoonkosten kwijt (abonnementsgeld en gesprekskosten). Bij de prepaid- telefoons weet 92% de rekening onder de f 25,- per maand te houden.

Uit een enquête onder leden van de Consumentenbond blijkt dat in 60% van de huishoudens een mobiele telefoon aanwezig is. Steeds meer partners en kinderen nemen ieder een eigen toestel: 24% van de huishoudens telt twee of meer mobiele telefoons. Veel mensen gebruiken de mobiele telefoon vooral om bereikbaar te zijn en minder om zelf te bellen. Prepaid (geen abonnement, hogere gesprekskosten) is namelijk in opmars. De helft belt inmiddels met een telefoonkaart met beltegoed; bij het tweede telefoontoestel is dat zelfs driekwart. De doorsnee beller gebruikt zijn mobiele telefoon gemiddeld 51 minuten per maand. 85% van de mobiele abonenthouders gebruikt de telefoon ook om te bellen vanuit het buitenland; 62% gebruikt de voicemail en 30% de mogelijkheid om tekstberichten via de mobiele telefoon te versturen (SMS).

Nederland telt vijf netwerkaanbie-

ders: KPN, Libertel, Dutchtone, Ben en Telfort. Alle vijf pretenderen een dekking in nagenoeg geheel Nederland te bieden. KPN is met ruim 50% marktleider, gevolgd door Libertel die een derde van de markt in handen heeft. Dutchtone, Ben en Telfort delen samen het resterende deel van de markt. Opvallend is dat Ben vooral jongeren trekt en KPN meer ouderen en mensen met een hoog inkomen; Telfort bindt met name vrouwen aan zich.

Het meest gebruikte telefoontoestel is Nokia, gevolgd door KPN (= meestal Alcatel), Motorola en Ericsson.

Het aantal klachten over mobiele telefonie is zeer groot. Telefonie staat sinds 1999 bijna maandelijks in de 'Klachten Top Drie' van de Consumentenbond, soms zelfs op nummer één. Momenteel komen er specifiek over mobiele telefonie honderden klachten per maand binnen. De Consumentenbond vindt dat een teken aan de wand en reden voor actie.

Telefoonwinkels. De laatste jaren zijn telefoonwinkels als paddestoelen uit de grond geschoten. In navolging van KPN met haar Primafoonwinkels, hebben ook Libertel (Citypoint) en Dutchtone sinds kort eigen winkels. Uiteraard blijft de geboden informatie beperkt tot de producten van het eigen merk. Als een consument een vergelijking van tarieven, abonnementen en dienstverlening wil maken, is hij (naast vergelijkingssites op Internet, waarvan je niet weet of de informatie onafhankelijk, betrouwbaar en actueel is) aangewezen op winkelketens die als dealer voor alle aanbieders van mobiele telefonie opereren. De grootste en bekendste daarvan is BelCompany.

Veel mensen die een keuze willen maken tussen de diverse aanbieders van mobiele telefonie, gaan voor

informatie en advies naar dergelijke telefoonwinkels. De Consumentenbond heeft een onderzoek gedaan naar de vier ketens van telefoonwinkels. 'Mystery-shoppers', die zich voordeden als potentiële klanten, bezochten 57 telefoonwinkels in 17 steden verspreid over heel Nederland. Behalve naar de juistheid van de geboden informatie, werd in dit onderzoek gelet op de klantgerichtheid en klantvriendelijkheid van het winkelpersoneel.

Uit het onderzoek blijkt dat bij het beantwoorden van eenvoudige vragen geen van de onderzochte ketens van telefoonwinkels onder de maat scoort. Toch heeft de Consumentenbond opvallende zaken geconstateerd. Bij een vraag over bellen vanuit het buitenland, gaf Dutchtone bijvoorbeeld het (belachelijke) advies om ter plekke uit te zoeken hoe de bereikbaarheid was of om bij het consulaat nadere informatie in te winnen. Opvallend is hoe vaak het personeel in de telefoonwinkels het antwoord op de vraag naar de tarieven per minuut voor bellen vanuit het buitenland schuldig blijft. Vaak wordt er verwezen naar een helpdesk, folder of website. Door niemand wordt gewezen op de kosten van het gebeld worden, als je je in het buitenland bevindt. De Consumentenbond vindt dat nalatig, omdat veel bellers niet weten dat dit in tegenstelling tot de vaste telefoon (hoge) kosten met zich meebrengt.

Uiteraard wordt bij Primafoon, Libertel en Dutchtone in alle gevallen een abonnement van de eigen netwerkaanbieder aangeprezen. Tegen de verwachting in werd ook bij BelCompany, dat alle aanbieders verkoopt, in de meeste gevallen (12 van de 16 keer) slechts één aanbieder aangeraden: Libertel. De Consumentenbond vindt het vreemd dat in de

steekproef in driekwart van de gevallen Libertel wordt geadviseerd, ook in situaties waarin een andere aanbieder een beter aanbod heeft.

In de bejegening van klanten, zijn duidelijke verschillen tussen de ketens van telefoonwinkels te constateren. Potentiële klanten met algemene – en dus niet direct tot verkoop leidende – vragen moeten bij nogal wat winkels rekenen op nonchalante en ongeïnteresseerde reacties van het winkelpersoneel. Primafoon steekt qua klantvriendelijkheid met kop en schouders boven de andere ketens uit en krijgt voor dit onderdeel een gemiddeld rapportcijfer van 7,6 (de andere drie ketens blijven steken op ongeveer 6,5). Het personeel van Primafoon kwam het meest deskundig en betrouwbaar over, gevolgd door medewerkers van BelCompany. Dutchtone-personeel daarentegen, liet op dit punt geen goede indruk achter. Bij Libertel voelden de 'mystery-shoppers' zich het minst serieus behandeld. De Consumentenbond vindt dat de telefoonwinkels meer oog moeten hebben voor de klantvriendelijkheid.

Telefoonverbinding. Mensen kiezen vooral voor een mobiele telefoon omdat ze altijd bereikbaar willen zijn en overal zelf kunnen bellen. Dat wordt vooral handig gevonden bij noodgevallen en bij pech onderweg. Een ongestoord bereik (altijd contact, geen tussentijdse afbreking, geen ruis) is derhalve een vereiste.

De Consumentenbond heeft een auto door heel Nederland laten rondrijden die de kwaliteit van de telefoonverbinding heeft gemeten. De auto heeft in totaal een afstand afgelegd van 2.200 kilometer. Alle vijf netwerkaanbieders claimen een goede landelijke dekking te hebben; alleen Ben pas sinds enkele weken en dus

nog niet ten tijde van het onderzoek. Op de website www.consumentenbond.nl is op diverse plattegronden te zien waar de auto heeft gereden en hoe de kwaliteit van de telefoonverbinding bij de vijf aanbieders is.

De landkaart van KPN toont aan dat de signaalsterkte, op enkele punten na, overal goed is. Ook Libertel heeft nagenoeg overal een voldoende krachtig signaal. Enkele plekken aan de oostgrens van Limburg en op het Zeeuwse schiereiland, laten een wat zwakker signaal zien. Het bereik van Dutchtone vertoont enkele witte vlekken in vooral Twente, Gelderland en Zuid-Limburg. Telfort heeft zelf geen volledig landelijk dekkend antennenet. De landelijke dekking die Telfort beweert te hebben, wordt verkregen door op sommige plaatsen over te gaan op het netwerk van Libertel. Je zou verwachten dat Telfort op die plekken qua dekking even goed uit de bus komt als Libertel. Dat blijkt echter niet het geval. De Consumentenbond is derhalve van mening dat Telfort de claim van landelijke dekking niet waarmaakt. Het netwerk van Ben geeft de meeste gaten in de dekking. Ben heeft in het onderzoek nauwelijks of geen bereik in Friesland, Twente, Oost-Gelderland en Limburg. Maar ook in andere delen van het land, waar Ben al langere tijd een goede dekking claimt, zijn veel plekken te vinden waar het signaal zwak of zeer zwak is.

De Consumentenbond heeft ook gekeken naar de fijnmazigheid van de netwerken. De kans op geen of slechte telefoonverbinding is het grootst bij Ben en het kleinst bij KPN. Bij KPN en Libertel kan men overal een goede verbinding opbouwen en is de kans op verbreking van de verbinding klein. Beide netwerken zijn fijnmazig opgebouwd. Bij de andere

netwerken en met name bij Ben, lijkt de antennedeckking minder fijnmazig, ook in die gebieden waar men dekking claimt. In de praktijk betekent dat bij bellen in de auto of trein de kans op verbroken verbindingen groter is.

Tevredenheid. De Consumentenbond heeft – naast een enquête onder 1.500 leden van de bond om ontwikkelingen te signaleren – een enquête gehouden onder 900 mobiele bellers om de tevredenheid over de aanbieders van mobiele telefonie te achterhalen. Tien procent is ontevreden over zijn telecombijbedrijf. De verschillen tussen de aanbieders van mobiele telefonie zijn groot. De nieuwkomers Dutchtone, Telfort en Ben scoren beduidend slechter dan KPN en Libertel. Daar is bijna een kwart van de klanten ontevreden (respectievelijk 21, 24 en 23%). KPN zit exact op het gemiddelde van 10%; bij Libertel is slechts 4% van het klantenbestand ontevreden. Meer dan de helft van de ontevreden klanten geeft als reden voor de ontevredenheid de slechte kwaliteit van de telefoonverbinding aan. Andere genoemde redenen zijn de hoge prijs, de slechte service, geen SMS, een slecht toestel en geen landelijke dekking. Er zijn weinig verschillen tussen de regio's in Nederland te ontdekken.

Mobiele bellers geven zelf aan dat bij 9% van de gesprekken sprake is van ernstig gekraak en geruis. Meer dan de helft van de bellers (54%) geeft aan daar wel eens last van te hebben. Het voor korte tijd wegvallen of zelfs verbreken van verbindingen en het niet direct tot stand kunnen brengen van een verbinding, komen minder frequent voor (dit gebeurt in 2 tot 4% van de gesprekken). Een derde tot meer dan 40% van de mobiele bellers zegt daar wel eens mee geconfronteerd te worden.

Gebruikers van Ben, Telfort en Dutchtone melden meer storingsklachten dan de gebruikers van Libertel en KPN. Dit bevestigt de resultaten van de metingen van de signaalsterkte bij deze netwerkaanbieders. Storingen worden met name ervaren bij bellen uit bepaalde gebouwen met veel metaal en beton. Vooral gebruikers van Ben en Telfort geven aan op dergelijke locaties problemen te ondervinden. Bellen vanuit het openbaar vervoer levert meer problemen op dan vanuit de auto, terwijl dat minder vaak voorkomt. Tunnels, viaducten en treinen zorgen vaak voor verbroken verbindingen.

Helpdesks. De Consumentenbond heeft ook de helpdesks van KPN, Libertel, Dutchtone, Ben en Telfort onderzocht. Alle aanbieders van mobiele telefonie hebben voor hun klanten een speciale telefoonlijn opengesteld voor vragen en problemen. Via een uitgebreide praktijkproef is de kwaliteit van deze service getest. 'Mystery callers' hebben 235 keer gebeld en vooral gelet op de betrouwbaarheid van de antwoorden, maar ook op de wachttijden en de duur van de gesprekken.

In het algemeen worden vragen en problemen door de helpdesks van de aanbieders snel afgehandeld. In een derde van de gevallen is er een wachttijd (gemiddeld 42 seconden). Bij Dutchtone en Libertel zijn de gemiddelde wachttijden beduidend lager dan bij de overige netwerkaanbieders. Gemiddeld duren de gesprekken ruim tweeënhalve minuut. Ook hier zijn grote verschillen te constateren: Ben bijvoorbeeld handelt de vragen in de kortste zuivere gesprekstijd af.

De kwaliteit en de eensluidendheid van de antwoorden zijn sterk voor verbetering vatbaar. Toch wordt

gemiddeld zo'n driekwart van de gesprekken afgehandeld met een duidelijk en begrijpelijk antwoord. De kwaliteit van de antwoorden hangt sterk af van de gestelde vraag: op de vraag waar problemen met de dekking zijn, kwam bijvoorbeeld minder vaak een helder en specifiek antwoord dan op vragen over bellen vanuit het buitenland. De verschillen tussen de aanbieders van mobiele telefonie zijn niet groot, met uitzondering van Ben. Bij de helpdesk van Ben werd zelfs ruim 40% van de gesprekken kwalitatief niet naar tevredenheid beantwoord. De Consumentenbond vraagt zich met name bij Ben af of de medewerkers voldoende doorvragen om een kwalitatief goed antwoord te kunnen geven.

De bejegening van de klanten is over het algemeen goed. Telfort scoort op dit punt een tikkeltje lager en Dutchtone hoger dan de andere telecombijbedrijven.

In het algemeen werden vragen en problemen door de servicedesks snel afgehandeld en gaven de diverse aanbieders op dit punt weinig verschillen te zien.

Klachtenanalyse. Bij de Consumentenbond komen momenteel honderden klachten per maand binnen specifiek over mobiele telefonie (dit is een verdubbeling ten opzichte van vorig jaar). De meeste klachten (23%) gaan over de voorwaarden in de contracten. Een jaar geleden was dit nog 31%. Mobiele bellers klagen hier vooral over als ze willen overstappen naar de concurrent. Ze laten zich bijvoorbeeld verrassen door een SIM-lock op hun telefoontoestel of zijn verbaasd over de duur van hun contract. Bijna 18% van de klachten gaat over het product of de dienst zelf, bijvoorbeeld de kwaliteit van het telefoontoestel of de telefoonverbin-

Aspect / rangorde per aanbieder	KPN	Libertel	Dutchtone	Telfort	Ben
Meting telefoonverbinding	1	2	3	4	5
Ervaringen telefoonverbinding	1	2	3	4	5
Tevredenheid klanten	2	1	3	5	4
Kwaliteit en bejegening helpdesk	4	2	1	3	5

ding. 7% van de klachten betreft de belkosten, met name de onduidelijkheid over de tarieven. De hoogte van de telefoonrekening wil nog wel eens anders uitpakken dan men op grond van de reclame had verwacht. Een zelfde percentage betreft de opzegging zelf.

Een kwart van de mobiele bellers die overstappen naar een concurrent, ondervindt problemen. Ze worden gehouden aan hun oude contract, terwijl ze dachten daar vanaf te kunnen. Of hun voormalige netwerkaanbieder weigert mee te werken aan het behoud van het telefoonnummer of vertraagt de procedure aanzienlijk. Dit verloopt in de praktijk nog steeds moeizaam. Volgens de regels moet 95% vlekkeloos verlopen en moet het meenemen van het telefoonnummer binnen twee weken geregeld zijn. De toezichthouder OPTA legt sinds 1 maart 2000 dwangsommen op aan de telecombedrijven, die op kunnen lopen tot een kwart miljoen gulden per maand. De Consumentenbond vindt de huidige gang van zaken rondom 'nummerportabiliteit' onaanvaardbaar en hoopt dat de dwangsommen tot snelle veranderingen van het gedrag van de operators leiden.

Andere klachten die bij de Consumentenbond binnenkomen, betreffen de hoge kosten van het bellen naar een mobiele telefoon (mensen begrijpen niet dat het bellen van een mobiele telefoon naar een vaste telefoon veel goedkoper is dan anders-

om), het gebrek aan inzicht in de kosten van een concreet telefoontje, de afhandeling van klachten en de bereikbaarheid van de helpdesks.

Overzicht resultaten kwaliteitsonderzoek. In onderstaande tabel staat een overzicht van de resultaten van het kwaliteitsonderzoek van de Consumentenbond. Bij ieder aspect dat onderzocht is, is aangegeven op welke plaats de netwerkaanbieder is geëindigd. Met name de eerste twee aspecten hebben zwaar geteld bij het opstellen van de uiteindelijke Top Vijf, omdat consumenten deze aspecten het belangrijkste blijken te vinden.

Bron: Persbericht

Consumentenbond, april 2000

KPN-factuur vergezeld door nieuwsbrief

De KPN-factuur wordt sinds kort standaard vergezeld door de factuur-nieuwsbrief. Per keer staan daar zo'n zes tot tien nieuwtjes in op het gebied van vaste telefonie. Het tijdperk van de bijsluiters, die altijd maar over één onderwerp handelde, is hiermee definitief voorbij.

'De nieuwsbrief is informatief van toon', vertelt Jaap Haasnoot, klantgroepmanager bij de Business Unit Vaste Telefonie. 'We gaan in de nieuwsbrief geen reclameachtige stukjes zetten. Onderwerpen die aan bod kunnen komen zijn uiteraard

nieuwe tarieven, maar ook diensten als VoordeelNummers of een faciliteit als de ZelfServiceLijn.'

De factuur-nieuwsbrief is zo opgezet, dat een artikel altijd snel kan worden vervangen. Zo kan vers nieuws, bijvoorbeeld de plotselinge tariefverlaging van 1 april, snel worden gecommuniceerd. Het is voor KPN daardoor ook mogelijk om meerdere versies van één nieuwsbrief uit te brengen.

Bron: Persbericht KPN, april 2000

KPNQwest and IBM in EUR 4 Billion European Cybercenter Hosting Alliance.

KPNQwest and IBM announced a ten-year initiative to deliver next generation e-business services and applications throughout Europe. At the core of the initiative is the creation and deployment of the most extensive and sophisticated network of Web hosting centres, called KPNQwest CyberCentres. The hosting alliance, believed to be the largest of its kind in Europe, is expected to generate more than EUR 4 billion in revenues, to be split equally between the two companies.

KPNQwest has selected IBM Global Services to build, manage and provide operational support for up to 18 new KPNQwest CyberCentres connected to KPNQwest's high capacity fibre-optic EuroRings network. IBM will lease 25% of the available space in the centres to host their customers' e-business and business-to-business (B2B) initiatives. The first six KPNQwest CyberCentres, each of about 10,000 square metres, will be in Frankfurt, Paris, Munich, Stockholm, Milan, and London. These centres will be phased in by the end of

2000. Typical customers for the range of services offered by KPNQwest and IBM within the CyberCentres are Internet Service Providers (ISPs), Application Service Providers (ASPs), dot.com companies, small and medium enterprises (SMEs), traditional 'bricks and mortar' companies moving to web-based operations and organisations involved in e-commerce. Commenting on the alliance, Jack McMaster, CEO and President KPNQwest, said: 'This initiative demonstrates that the predicted convergence of next generation network and IT services is happening in Europe. The combination of IBM's industry-leading IT services and KPNQwest's modern fibre-optic network and CyberCentres will accelerate the ability for Europe's businesses to offer improved services and e-commerce solutions.' Frank Kern, general manager, Professional Services, of IBM Global Services Europe Middle East and Africa, said: 'The e-business market in Europe is exploding and is expected to be worth \$15 billion by 2003. IBM will draw on our experience in managing 133 data centres around the world to ensure this agreement with KPNQwest is successful in providing companies across Europe with the bet-your-business support they need. Our alliance with KPNQwest demonstrates how leaders in the information technology and communications industries can collaborate to help companies worldwide become e-businesses.' Customers will benefit from a full portfolio of next generation e-business network and hosting services. These range from managing and operating customer servers in the centres, to hosting complex websites and building new network-based applications for larger customers. IBM Global Services will pro-

vide complex hosting services to large and medium customers and co-location capabilities for the high-growth market of customer managed services as well as IT and application support services. In addition, KPNQwest will provide a full range of network services, such as managed bandwidth, Internet connectivity and IP (Internet Protocol) transit under strict service level agreements.

Bron: Persbericht KPNQwest, april 2000

KPN kiest Clarent voor IP-telefonie

Clarent™ Corporation, wereldwijd leider in systemen voor telefonie van toestel tot toestel via het Internet Protocol (IP) en KPN Telecom hebben bekend gemaakt dat KPN International Network Services Clarent heeft gekozen voor de levering van producten voor het internationale IP telefonie netwerk voor lange afstandsverkeer.

KPN is bezig met de installatie van de Clarent producten en verwacht het netwerk in mei 2000 in de lucht te hebben. KPN is voornemens om internationaal lange afstandsverkeer vanuit Nederland naar andere geografische gebieden te gaan transporteren. Het bedrijf heeft al samenwerkingsverbanden voor de ruil van tikken gesloten met verscheidene andere belangrijke, op Clarent gebaseerde, telefonie bedrijven voor de uitwisseling van grootschalig IP telefonie verkeer met andere regio's.

'IP telefonie biedt strategische marktkansen voor KPN', sprak Pieter Drenth, vice president operations van KPN International Network Services. 'Wij geloven dat we met deze technologie nieuwe internationale markten kunnen aanboren, nieuwe internatio-

nale lange afstandsdiensten kunnen aanbieden, nieuwe zakelijke samenwerkingsverbanden op kunnen zetten en ons kunnen voorbereiden op uitbreiding van het dienstenpakket voor onze internationale klanten. Wij hebben voor Clarent gekozen vanwege de kwaliteit van de architectuur van hun product, de functionaliteit en de ervaring in de VoIP markt'.

'Wij zien KPN als vlaggenschip voor Clarent in centraal Europa', zei Jerry Chang, president en CEO van Clarent Corporation. 'Via de samenwerkingsverbanden die KPN met andere Clarent klanten heeft opgezet, is KPN in staat om het volume aan internationale telecommunicatie over dit nieuwe netwerk snel uit te breiden'.

Over KPN International Network Services. KPN International Network Services verleent diensten aan internationaal opererende (Europese) klanten en kent een voorspoedige groei in het buitenland. KPN International Network Services is een internationale netwerk operator en dienstverlener in telecommunicatie. Het productenpakket is afgestemd op de markt voor grootverbruikers.

Over Clarent Corporation. Clarent is een vooraanstaand aanbieder van schaalbare producten voor IP-telefonie voor telefoonmaatschappijen en Internet service providers in de hele wereld. De intelligente architectuur van Clarent en het Clarent Command Center stellen Clarent producten in staat om grote hoeveelheden gesprekken te routeren, managen, door te verbinden en af te wikkelen voor de klanten van telecommunicatiebedrijven, waaronder de grootste bedrijven voor lange afstand telefoonverkeer.

Het hoofdkantoor van het in 1996

opgerichte Clarent bevindt zich in Redwood City, Californië. Er zijn kantoren in de belangrijke steden in Azië, Europa, Latijns Amerika en Noord Amerika. Meer informatie over Clarent is te vinden op www.clarent.com.

Bron: Persbericht Clarent Corporation, april 2000

KPN en Protek bieden wereldwijd beveiliging op militair niveau

KPN en het Engelse bedrijf Protek bereiden gezamenlijk de introductie voor van de nieuwe Internet beveiligingsdienst CEOspace. De marktintroductie moet deze zomer plaatsvinden. CEOspace garandeert wereldwijd een beveiligde dataomgeving voor besloten groepen van topmanagers die betrokken zijn bij onderhandeling op topniveau. Bij fusies, overnames en andere belangrijke contracten is vertrouwelijkheid essentieel.

De CEOspace technologie is al vele jaren in gebruik bij tal van overheden en militaire organisaties en is door Protek de afgelopen tien jaar doorlopend verder ontwikkeld. Het is nu voor het eerst dat deze bewezen technologie voor commerciële doeleinden beschikbaar komt. KPN biedt al jarenlang messaging services aan. Deze dienst moet gezien worden als een aanvulling op de bestaande diensten op dit gebied.

CEOsace richt zich met name op Chief Executive Officers en andere toponderhandelaars die met hun Laptop de wereld rondreizen. CEOspace biedt hen een ondoordringbare informatie-uitwisseling, die een gegarandeerde betrouwbaarheid biedt aan de manager onderweg en aan een afgeschermd groep ontvangers aan de andere kant.

Met CEOspace kunnen topmanagers voorstellen uitwisselen en werken met gevoelige informatie zonder het risico te lopen informatie te lekken. CEOspace biedt de mogelijkheid verschillende soorten documenten uit te wisselen, waaronder tekst, spraak, video, digitaal ondertekende contracten en WAP informatie. Ook faxen kunnen digitaal binnen CEOspace worden uitgewisseld. CEOspace wordt naadloos in de bestaande kantooromgeving geïntegreerd.

Uit ervaring weet Protek dat een groot gedeelte van elektronische communicatie van bedrijven aan risico's onderhevig is door onvoldoende beveiliging. Een grootschalig gebruik van e-mail over intranet en Internet maakt dat informatie, binnen en buiten het bedrijf, vrij simpel is te onderscheppen. Bij onderhandelingen en in de relatie met effectenbeurzen kan dat funest zijn.

Bron: Persbericht KPN, april 2000

De Ericsson R250S Pro te koop bij KPN Telecom

'Ik ben nu aan het kanoën..... Wacht, ik zet je even op de luidspreker, ik moet een rots ontwijken.....' Wie dit hoort, weet met welk toestel er wordt gebeld, de Ericsson R250s PRO, 's werelds eerste echte heavy-duty telefoon. Het toestel is niet alleen waterproof (dus gewoon onder de kraan schoon te wassen), het is ook shockproof en stofdicht. Heel handig natuurlijk, voor mensen die zichzelf in hun vrije tijd of beroepsmatig blootstellen aan de elementen. Stof, zand, water, sneeuw, heftige bewegingen - dit toestel kan het allemaal aan. Dit is dus de ideale compagnon voor bouwvakkers op stoffige werkplaatsen, voor zeilers, skaters, berg-

beklimmers, mountain bikers, skiërs, enzovoorts.

Het toestel kan niet alleen vrijwel niet stuk, het biedt ook een uitgekiend scala aan functies. Mensen die de woeste natuur opzoeken, zullen profiteren van de speciale high-gain antenne voor een betere ontvangst in gebieden met verminderde dekking. Deze antenne wordt standaard los meegeleverd in de verpakking. Verder is het toestel uitgerust met een alarmknop, een push-to-talk-knop en een ingebouwde luidspreker voor hands-free telefoneren. Uiteraard kunnen er SMS-tekstberichten mee verzonden en ontvangen worden.

De Ericsson R250s PRO, leverbaar in de kleuren oranje en groen, is te bestellen bij de Primafoonwinkels, het KPN Business Center, en via Internet (www.kpn.com). De prijs varieert met het abonnement en bedraagt minimaal f 625,- inclusief BTW.

Bron: Persbericht KPN Telecom, april 2000

Primafoon verkoopt laagdrempelige Windows-PC

Na de succesvolle all-in-one computer van Apple, de iMac, komt er nu een compacte Windows-PC op de markt. De Gateway Astro is (net als de iMac) bedoeld voor mensen die sterk hechten aan gebruiksgemak, die willen surfen of shoppen op het Internet, en die wel de functies, maar niet de complicaties willen hebben van een gewone PC. Het klaarmaken van de Gateway Astro voor de digitale snelweg is een kwestie van een muis en een toetsenbord aansluiten en dan een voedingskabel en een telefoonlijn inpluggen. Maar het gebruiksgemak gaat niet ten koste van de mogelijkheden van het appa-

raat: de Astro is een volwaardige multimedia-PC met een 400MHz-processor, een harde schijf van 5,1 GB, een CD-Rom-speler en een disk-drive en een geïntegreerd modem. De nieuwste plug-and-play-technologie is toegepast, zodat het aansluiten van randapparatuur (een joystick of printer) op een van de drie vrije USB-poorten ook niets voorstelt.

De Gateway Astro is de ideale machine om eerste computerstappen mee te zetten, en daarom ook zeer geschikt voor kinderen. In mei wordt de Astro aangeboden met een speciaal kindersoftwarepakket. Vanwege de scherpe prijs is het ook een apparaat dat zijn weg zal vinden naar studentenkamers, en naar werkkamers, als tweede PC bijvoorbeeld.

De prijs van de Gateway Astro met een analoog 56K modem bedraagt f 1.999,00 inclusief BTW. Als alternatief voor een modem is een Smartvox Basic USB beschikbaar. Bij gelijktijdige overstap naar ISDN kost deze ISDN kaart f 219,00 inclusief BTW.

Door de Astro op te nemen in haar assortiment, laat Primafoon zien dat het ernst maakt het streven om zowel de voorstanders van Apple Macintosh als van Windows te bedienen. De Gateway Astro is te koop bij de Primafoonwinkels, of te bestellen via Primafoon Direct (0800 - 1515).

Bron: Persbericht KPN Telecom, april 2000

KPN gaat inkopen doen via Internet

KPN gaat haar inkopen via de virtuele marktplaats KPN Exchange afhandelen. Daarmee denkt KPN Inkoop en Logistiek de inkoopkosten flink te verlagen. Daarnaast worden leveranciers benaderd voor nieuwe producten en diensten. De KPN Exchange

biedt zowel ruimte voor de inkoop van apparatuur als diensten. Voor de realisatie werkt KPN samen met Oracle. Het bedrijf levert daarvoor haar Oracle Exchange e-business market platform.

Met KPN Exchange wordt informatie over een breed scala van diensten en producten via het Internet uitgewisseld. Daarnaast kunnen transacties met KPN voor de levering van producten en diensten worden gesloten. KPN Exchange voorziet ook in het houden van online veilingen en spot buying. Met spot buying wordt in enkele uren tijd vraag en aanbod wereldwijd bij elkaar gebracht. Dat is onder meer van belang bij de inkoop van carriercapaciteit. In eerste instantie wordt KPN Exchange ingezet voor telecommunicatie gebonden producten en diensten. In een later stadium volgen andere producten.

Inkoopkracht verhogen. Met behulp van deze virtuele marktplaats verhoogt KPN haar inkoopkracht. Het aantal schakels in de inkoopketen wordt daarbij sterk verminderd en inkoopprocessen worden verregaand geautomatiseerd. Met KPN Exchange wordt aanzienlijk op de inkooprijzen, overheadkosten en transactiekosten bespaard. Deze bepalen in belangrijke mate de totale kosten. Inkopen doen via het Internet is bij bedrijven in de automobielenindustrie, detailhandel en de telecommunicatie momenteel erg actueel. Met KPN Exchange bevestigt KPN haar vooraanstaande positie in de nieuwe economie.

Twee miljoen inkooporders. KPN werkt momenteel samen met ongeveer 1200 toeleveranciers. 20% van hen verzorgen 80% van de toelevering. Omstreeks 1990 deed KPN nog zaken met 10000 toeleveranciers. In

1999 werden bijna 2,2 miljoen inkooporders geplaatst met een totale inkoopwaarde van 5,5 miljard gulden.

Toeleveranciers van KPN zullen in de toekomst steeds vaker hun aanbiedingen via het Internet offereën of na een voorselectie kunnen deelnemen aan een online veiling. De website is tweetalig waardoor binnen- en buitenlandse partijen aan de veilingen kunnen deelnemen.

Bron: Persbericht KPN, april 2000

Naamnummers voorzien in duidelijke behoefte

Ruim zes maanden geleden introduceerde KPN Telecom de dienst NaamBellen. Met deze dienst wordt een telefoonnummer vervangen door een bedrijfs- of productnaam. In Europa was het een nieuwe ontwikkeling, maar in Amerika al heel gewoon. Een brede publiciteitscampagne heeft er voor gezorgd dat bijna 500 Namen in gebruik zijn genomen en dat de bekendheid van het NaamBellen bij consumenten is verdubbeld tot ruim 60%. Gebruikers van een NaamNummer zijn vooral te vinden in branches zakelijke dienstverlening, groothandel, verzekeringen en detailhandel.

Sinds de introductie zijn er ruim 600.000 telefoongesprekken via een NaamNummer tot stand gekomen. Het is een klein maar groeiend deel van de gesprekken dat via een 800 of 900 Servicenummer tot stand komt. Bijna de helft van de mensen die de mogelijkheid van NaamBellen kennen weet dat één keer indrukken van de betreffende lettertoets voldoende is. Uit onderzoek van KPN blijkt dat mensen een NaamNummer veel gemakkelijker onthouden dan een cijfernummer, een eigenschap die adverteerders niet is ontgaan. Om de

bekendheid van het NaamNummer en het gebruik daarvan verder te vergroten blijft KPN Telecom hierover communiceren.

Interessant zijn de ervaringen van bedrijven die een NaamNummer in gebruik hebben genomen.

0800/0900-CARGLASS. Een bedrijf dat enorm investeert in de bekendheid van het Naamnummer is zonder twijfel Carglass. Sales en Marketingmanager Robert van Roermund is daarin heel stellig: 'Ruitschade overkomt je gemiddeld eens in de tien jaar. Wij willen dat automobilisten ons in dat geval direct bellen. Een telefoonnummer vergeet je vrij snel. Met ons NaamNummer is dat veel minder het geval. Wij zijn tevreden met het gebruik van het NaamNummer, meer dan 10% van de telefoongesprekken start met het kiezen van 0800-CARGLASS.' Namen worden door consumenten wel onthouden. Maar of het gaat om een 0800 of 0900 nummer is minder bekend. Van Roermund: 'Daarom zijn wij met ons NaamNummer via beide ServiceNummers bereikbaar. Belt iemand het betaalde nummer, dat hoort hij een tekst met de boodschap dat Carglass ook via een gratis nummer bereikbaar is. De klant kan dan opnieuw bellen of op een toets drukken om alsnog met ons callcenter te worden verbonden. Het liefst zou ik alleen het NaamNummer communiceren. Veel mensen zijn echter nog onvoldoende op de hoogte van het gebruik van het NaamNummer. Het is dan ook goed dat KPN dat blijft uitleggen.'

Ducom IT Watch. Ook ICT dienstverleners, zoals Ducom IT Watch, haken in op de mogelijkheden van het NaamNummer. Commercieel directeur Aldert van der Meer: 'Wij verzor-

gen voor bedrijven de techniek achter een 800/900 nummer, zoals een virtual voice response systeem. Bellers komen daarbij uit op onze IVR systemen. Wanneer dat promotioneel van belang is zetten wij daarbij steeds vaker een NaamNummer in. Een voorbeeld is 0800-JUMPING. Op al het reclame materiaal rond dit paarden-evenement staat dat nummer. Veel reclame uitingen staan langs de weg. 0800-JUMPING is dan eenvoudig te onthouden en het stimuleert de uitstraling van het evenement.'

Delta Lloyd. Young Life, binnen de Delta Lloyd Verzekeringsgroep de specialist in kinderspaarproducten besliste enkele maanden geleden een ServiceNummer in te zetten bij hun marketingactiviteiten. Bij de oprichting van een eigen afdeling klantenservice kwam Young Life voor de keuze te staan om een 0800 nummer aan te vragen. Maar moesten het cijfers of letters zijn? Marketing coördinator Francy Smits: 'Wij verkopen studiespaarplannen aan ouders met pasgeboren kinderen en direct marketing is daarbij een belangrijk communicatiemiddel. Een 0800 ServiceNummer biedt onze klanten de mogelijkheid te reageren. Bij het aanvragen daarvan attendeerde KPN ons op de mogelijkheid van het NaamNummer. Wij hebben bewust gekozen voor een NaamNummer. Ik verwacht dat over enkele jaren het NaamNummer gemeengoed is en heb het NaamNummer daarom direct aangevraagd.' Young Life heeft bij en na de oprichting van klantenservice haar relaties gemaaild. Klanten konden direct reageren. De respons op 0800-YoungLife was meteen een succes. Francy Smits: 'Op deze manier kunnen wij iets extra's bieden voor onze klanten. Zij laten ook blijken het NaamNummer een leuke en

handige service te vinden waar ze graag gebruik van maken.'

Bron: Persbericht KPN, april 2000

KPN breidt belang in Hongaarse Pantel uit tot 75,2%

KPN heeft met een kapitaalsuitbreiding van \$140 mln het aandelenbelang in de Hongaarse telecommunicatie en Internet operator PanTel verhoogd van 62% tot 75,2%. De nieuwe verdeling van het aandelenbelang in PanTel is als volgt: de Hongaarse spoorwegmaatschappij Mav Rt (10,1%) en het Hongaarse automatiseringsbedrijf KFKI Rt (14,7%).

KPN is al geruime tijd in Hongarije aanwezig, o.a. door zijn deelneming in Pannon GSM (29,5%), een onderneming voor mobiele communicatie en de Internetactiviteiten van Euroweb. De uitbreiding van het belang in PanTel past in KPN's strategie om zijn belangen in Centraal en Oost-Europa verder uit te breiden.

Bron: Persbericht KPN, april 2000

KPN Netwerk Bouw aparte BV

KPN is van plan met ingang van 1 oktober 2000 de activiteiten van de productie-eenheid Netwerk Bouw onder te brengen in en aparte BV. KPN Netwerk Bouw BV, zoals de nieuwe organisatie officieel gaat heten, wordt een 100% dochteronderneming van KPN.

Deze organisatorische verandering past in het beleid van KPN om de organisatie doorzichtiger te maken voor de markt, de aandeelhouders en de beurs. Naast KPN zal Netwerk Bouw in toenemende mate ook andere markt-partijen gaan bedienen.

Voor de medewerkers van het betrokken bedrijfsonderdeel verandert er niets.

KPN Netwerk Bouw BV ontwerpt, installeert en onderhoudt telecomcommunicatie infrastructures in binnen- en buitenland en is marktleider in Nederland. Het bedrijf heeft een omzet van 2,5 miljard en telt 2.500 medewerkers. Het hoofdkantoor is gevestigd in Amersfoort.

Bron: Persbericht KPN, april 2000

KPN blaast fusie met Telefónica af

Zeer dichtbij was de volledige fusie tussen KPN en Telefónica. Na bijna twee maanden onderhandelen heeft KPN vrijdag 5 mei jl. op het laatste moment de fusie afgeblazen. Paul Smits zei tijdens een persconferentie onvoldoende vertrouwen te hebben in het succesvol opereren van het gezamenlijke bedrijf. 'Je moet er zeker van zijn dat beide partijen zich voor 100% inzetten. Anders is het risico te groot.' De KPN-top was eerder al akkoord gegaan met de fusie.

Twee Spaanse banken, die zitting hebben in de Spaanse Board, stemden tegen de fusie. Deze twee banken zijn de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria en La Caixa. Zij maakten bezwaar tegen het belang dat de Nederlandse overheid zou krijgen in het nieuwe bedrijf. De twee banken waren niet groot genoeg om de fusie volledig tegen te houden, maar samen bezetten ze wel zes van de twintig commissariszetels. Daarnaast stemden nog drie leden tegen. Hoewel de meerderheid voor stemde, zei KPN toch af. 'Bij zo'n majeure operatie is volledig commitment vereist', verklaarde Paul Smits na afloop. KPN had volledige steun geëist van het Telefónica-bestuur.

Het bezwaar van de Spaanse ban-

ken is opmerkelijk omdat de Nederlandse staat bereid was zijn belang versneld terug te brengen. Volgens Smits kan het bezwaar van de banken dan ook niet de werkelijke reden zijn voor het tegenstemmen. 'Blijkbaar zijn er andere intern politieke redenen om tegen te stemmen.' Smits verklaarde dat hij er niet veel voor voelde deze interne politiek van Telefónica ook op KPN van invloed te laten zijn. 'We hebben daarom besloten van de fusie af te zien.' 'Natuurlijk ben ik wel teleurgesteld. KPN en Telefónica hadden een prachtige combinatie gevormd, sterk op al onze speerpunten: mobiel, internet, data-verkeer en content'. Met content doelde hij op Endemol dat in Spaanse handen is. 'Maar zakelijke overwegingen moeten de doorslag geven, geen emotionele.'

Smits benadrukte dat het om een zogenoemde fusie van gelijken was gegaan: een fusie waarbij beide partijen gelijkwaardigheid in de zeggenschap zou hebben gekregen. Telefónica-topman Juan Villalonga zou de Chief Executive Officer van de gezamenlijke onderneming zijn geworden, Paul Smits de Chief Operational Officer en Maarten Henderson de Chief Financial Officer. Het bedrijf zou zijn corporate center in Londen hebben gevestigd.

KPN ziet ook af van een eventuele samenwerking op onderdelen. Smits verklaarde dat KPN gesprekken met andere potentiële partners doorzet en onderzoekt of samenwerking op onderdelen tot de mogelijkheden behoort.

Bron: Persbericht KPN, mei 2000

EK Voetbal-telefoonkaart

KPN speelt in op de Oranjegekte met de EK Voetbal-telefoonkaart. De kaart

heeft een belwaarde van tien gulden en is ontworpen door Richard Sluys van het Haags ontwerp bureau Vorm Vijf. Op de kaart staan de twee gastlanden Nederland en België en respectievelijk de buitenlandse teams die de eerste ronde in beide landen spelen. De landenteams staan als tafelfoetbalpoppetjes opgesteld. De EK voetbalkaart is in een oplage van één miljoen verkrijgbaar bij de gebruikelijke verkooppunten zoals Primafoons, postkantoren en Albert Heijn-winkels.

Bron: Persbericht KPN, april 2000

Bekendmaking partijen Duitse UMTS-veiling

De Duitse telecomregulator heeft begin mei bekendgemaakt dat zich twaalf gegadigden hebben gemeld voor de vier tot zes UMTS-licenties die zullen worden geveild. De Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post maakte bekend dat alle belangrijke Duitse telecomoperators zich voor de veiling hebben laten registreren. De deelnemers zijn: Deutsche Telekom, De Mannesmanndivisie van Vodafone/Airtouch, E-Plus van KPN, Debitel, een belang van Swisscom, Viag Interkom, onderdeel van een Duits nutsbedrijf, Vivendi, een Frans conglomeraat actief in drinkwatervoorziening en telecommunicatie, het Amerikaanse MCI WorldCom, het Duitse Mobilcom en het Group3G een consortium dat bestaat uit: het Britse Orange, het Spaanse Telefónica en het Finse Sonera, Nets, Talkline en Auditorium Investments uit Hongkong.

Meer informatie over de veiling op de speciale site van de Duitse telecomregulator, op <http://www.regtp.de>.

Bron: Telecornieuws, mei 2000

Opta dreigt KPN met dwangsom

De Opta eist dat KPN het aanmeldingssysteem voor telefoonverbindingen via de concurrent verbetert. Volgens Opta is het huidige carrier selectiesysteem voor verbetering vatbaar omdat het te vaak niet functioneert of onbereikbaar is. Indien KPN er niet in slaagt voor 10 mei met een beter systeem te komen, moet het bedrijf een dwangsom van 100.000 gulden per dag betalen.

Bron: Telecomnieuws, mei 2000

Aandeelhoudersvergadering akkoord met splitsing aandeel KPN

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 28 april ingestemd met het voorstel om het KPN aandeel te splitsen in een verhouding van 1:2.

Het slotdividend over het boekjaar 1999 is vastgesteld op f1,53. Het eerder uitgekeerde dividend bedroeg f0,80, waarmee het totale dividend over 1999 op f2,33 komt.

De Aandeelhoudersvergadering heeft verder ingestemd met de benoeming van D.G. Eustace tot lid van de Raad van Commissarissen van KPN. De heer Eustace (63) was vice voorzitter van de Raad van Bestuur van Philips Electronics NV. De nieuwe commissaris vervult daarnaast commissariaten bij onder meer Aegon NV, KLM NV en Hagemeijer NV. De vergadering stemde in met de herbenoeming van A.J. Scheepbouwer, voorzitter van de Raad van Bestuur van TNT Post Groep NV, tot lid van de Raad van Commissarissen. Marten Pieters en Leo Roobol zijn nu ook officieel toetredend tot de Raad van Bestuur.

Tijdens de aandeelhoudersvergadering bedankte de voorzitter van de Raad van Commissarissen, K. Hubée, de vorig jaar afgetreden leden van de Raad van Bestuur Wim Dik en Cees Griffioen voor hun bijzondere verdiensten voor KPN.

Bron: Persbericht KPN, april 2000

KPN test UMTS

KPN Research, KPN Mobiel en Nokia hebben begin mei een aantal toepassingen van UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) getest. UMTS wordt ook wel de derde generatie mobiel genoemd. Met UMTS kan de capaciteit van mobiele netwerken worden uitgebreid en het aanbod van mobiele data- en videodiensten drastisch worden vergroot. UMTS is bij uitstek geschikt voor mobiele en breedbandige toegang tot het internet. In Nederland worden deze zomer derde generatie licenties door de overheid geveild.

Samen met verschillende producenten bereidt KPN zich voor op de introductie van UMTS. KPN Research speelt daarin een voortrekkersrol. Nokia beschikt over een mobiel UMTS-testsysteem. KPN maakt hiervan gebruik om toepassingen als videocall gesprekken, web browsing en locatiebepaling technisch te beproeven.

Bij een video call worden tegelijk met het telefoongesprek duidelijke videobeelden vertoond. Bij web browsing biedt UMTS vooral het voordeel van snelheid. De normale snelheid van UMTS is grofweg te vergelijken met zes maal die van het huidige ISDN. Locatiebepaling speelt een rol bij EasyGuide. Het is het een door KPN Research ontwikkelde prototype van een mogelijke UMTS-dienst. EasyGuide is bijvoorbeeld

handig voor toeristen in een vreemde stad. Naast informatie over stad en omgeving biedt EasyGuide ook een actuele plattegrond van de directe omgeving van een beller.

Er zijn verschillende aanbieders van UMTS-infrastructuur. KPN heeft nog niet besloten met welke leveranciers zij voor het toekomstige UMTS-netwerk in zee gaat. KPN verwacht in 2002 of 2003 UMTS in de grote steden te introduceren.

Bron: Telecomnieuws, mei 2000

KPN neemt deel in deHunt: spannend Internet TV-project

Op 1 mei is een opzienbarend Internet TV-project gestart; deHunt. Dertig dagen lang en 24 uur per dag wordt een dagelijks wisselend, spannend videoprogramma verzorgd dat uitsluitend via het Internet is te zien.

Via de website www.dehunt.net zien we drie mensen, die elkaar filmen, een poging doen dertig dagen lang onopgemerkt door Nederland te reizen. De drie, die worden aangeduid als 'the Foxes', startten op 30 april ergens in het Oosten van Nederland en hebben de opdracht exact op 30 mei de westkust te bereiken.

Het dagelijks wisselende, circa 25 minuten durende, programma laat beelden van de tocht van de drie Foxes zien met 24 uur vertraging. De vertraging heeft een reden, want de Foxes hebben zo een dag voorsprong op de kijker.

De kijker, die kan worden aangeduid als 'hunter', heeft de opdracht de drie Foxes te lokaliseren en op video vast te leggen. Dagelijks wordt uit de beste ingezonden hunter filmpjes er één geselecteerd. Dit hunter-filmpje wordt vertoond op de website en de maker ervan ontvangt f 3000,-.

De drie Foxes, die zich overigens alleen lopend en bij daglicht mogen verplaatsen, hebben er echter alle belang bij om niet gevonden te worden. Gezamenlijk maken zij namelijk kans op f90.000,-. Maar elke dag dat zij door een of meerdere 'hunters' met videocamera gesnapt worden, kost hen f3.000,-. Dit bedrag gaat van hun potentiële prijzenpot af! deHunt is dus compleet.

De programmering. Elke dag, vanaf maandag 1 mei, om circa 19.00 uur is een nieuw dagelijks programma van circa 25 minuten middels video-on-demand op te vragen. Echter ook alle voorgaande afleveringen blijven beschikbaar. De kijker bepaalt wat hij/zij wanneer wil zien.

Internet TV now! www.dehunt.net. De website van deHunt staat in het teken van audio/video via het internet. Te ontvangen via een analoge lijn (lage resolutie), ISDN of ADSL (zeer hoge resolutie). deHunt kent, naast de dagelijks wisselende programmering van circa 25 minuten video, ook vele videolinks voor uitleg van het programma, toelichting, ondersteuning en interactiviteit. Er is weinig tekst. deHunt is exclusief Internet TV. Niet in de toekomst, maar nu.

KPN en RedForest TV. deHunt is een gezamenlijk project van RedForest TV en KPN. RedForest TV ontwikkelde het format, gaf de website vorm en produceert het videoprogramma. KPN nam het initiatief en voert onder andere het technisch beheer. Tot de sponsors van deHunt horen Planet Internet en Philips.

Bron: Persbericht KPN, april 2000

Boekbespreking

Titel: Creating a knowledge management business strategy: delivering bottom-line results

Auteur: Rory L. Chase

Plaats van uitgave/uitgever/jaar van uitgave: Buckinghamshire: Management Trends International, 1998

Paginerings: 143 p.

ISBN: 1-902388-003

Dit rapport maakt deel uit van de serie 'Knowledge Management Report Series'. Deze serie onderzoekt hoe organisaties de meest geschikte kennisstrategie kunnen selecteren, een kennismanagementcultuur en -infrastructuur kunnen creëren en kunnen zorgen voor een omgeving waarin kennis gedeeld wordt. In elk rapport vormen case studies een centrale rol.

In dit rapport wordt ingegaan op:

- het ontwerpen van een geschikte kennismanagement strategie voor de organisatie
- het creëren van een cultuur voor kennisdeling
- ontwikkelen van een IT-strategie dat kennismanagement ondersteunt
- het meten van intellectueel kapitaal

In het eerste hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de kenniseconomie en het gebruik van kennis in ondernemingen in de 21e eeuw. In hoofdstuk 2 worden kennismanagement strategieën besproken. Aan de orde komen het creëren van een kennismanagementstrategie, het intellectuele kapitaal, een cultuur voor kennismanagement en drijfveren voor verandering van de organisatie in een intelligente onderneming. Hoofdstuk 3 behandelt de belangrijkste

benaderingen die organisaties gebruiken bij de implementatie van een kennismanagementstrategie: leren, innovatie, IT en immateriële activa.

Het vierde hoofdstuk gaat in op de implementatie van kennismanagement. Uitgangspunt is dat het moeilijk is kennismanagement te introduceren als er geen groepen en individuen zijn die verantwoordelijk zijn voor kennismanagement-activiteiten. Er worden verschillende categorieën functies op het gebied van kennismanagement beschreven. De valkuilen en belemmeringen die men tegen kan komen bij het implementeren van een kennismanagementstrategie worden in hoofdstuk 5 beschreven.

Een kennismanagementstrategie heeft alleen kans van slagen als er een bedrijfsbrede IT-strategie is die mensen en kennis samenbrengt. Verschillende technologieën kunnen een essentieel component van een kennismanagementinfrastructuur vormen. Deze technologieën worden in hoofdstuk 6 besproken.

Voor veel organisaties is de moeilijkste fase in het creëren van een kennismanagementstrategie het overtuigen van het senior management van het feit dat management van het intellectuele kapitaal essentieel is. In hoofdstuk 7 wordt uitgelegd hoe intellectueel kapitaal gemeten kan worden.

Het achtste hoofdstuk bestaat uit een aantal casestudies die beschrijven hoe belangrijke organisaties kennismanagement in hun organisatie hebben ingevoerd.

Hoofdstuk 9 bevat een overzicht van boeken, tijdschriften en websites over kennismanagement.

Deze boekbespreking is samengesteld door Genoveva Geppart, KPN Research ITS, in opdracht van KPN Studieblad.