



ON THE BRINK

Het rendement van kennismanagement

Een aanpak voor het inschatten van
bedrijfseconomische opbrengsten van
voorgenomen kennismanagementactiviteiten

INVESTEREN IN KENNISMANAGEMENT?

Twee belangrijke aanleidingen om te investeren in kennismanagement zijn:

- *niet weten wat je weet*
als medewerkers steeds minder goed weten welke collega wat weet en men moeite heeft bij het vinden van benodigde informatie en kennis. Hierdoor zullen medewerkers eerder zelf kennis ontwikkelen in plaats van na te gaan in hoeverre deze kennis reeds binnen (of buiten) de organisatie aanwezig is;
- *niet leren van je handelingen*
als kennis niet effectief in de (dagelijkse) bedrijfsvoering toegepast wordt, er niet geleerd wordt van ervaringen, en aanwezige kennis niet of in geringe mate wordt gedeeld.

Organisaties doen er daarom verstandig aan hun werkwijze aan te passen zodat de tijd, welke intern wordt besteed aan het heruitvinden van het wiel, wordt verminderd of zelfs verdwijnt. Dit betekent dat de voor de dagelijkse werkzaamheden benodigde informatie en kennis gemakkelijk toegankelijk is en dat ook de kennis van collega's zo effectief mogelijk wordt gebruikt.

In de literatuur worden verschillende voorbeelden genoemd, die aantonen dat het investeren in kennismanagement loont:

Bedrijf	Kennismanagement toepassing	Bedrijfseconomische opbrengsten
Xerox	'lessons learned' van technici vastleggen en beschikbaar stellen	5-10% besparingen op kosten voor arbeid en onderdelen
Ford	'best practices' vastleggen en beschikbaar stellen	\$1,25 miljard bespaard
Buckman Labs	faciliteren van medewerkers die collega's met een bepaalde expertise zoeken en hun daarover vragen willen stellen	verkoop van nieuwe producten gestegen met 50%; termijn waarin antwoord gegeven wordt op vragen van klanten teruggebracht van dagen naar uren
Texas Instruments	'best practices' vastleggen en beschikbaar stellen	in 1 jaar \$500 miljoen verdiend via 'vrije' fabrieks- c.q. productie-capaciteit

Bedrijf	Kennismanagement toepassing	Bedrijfseconomische opbrengsten
Hoffman-LaRoche	vastleggen en beschikbaar stellen van kennis inzake het toelaten van nieuwe medicijnen	goedkeuringstermijn voor toelating vanuit de overheid teruggebracht van 3 jaar naar 9 maanden
Honeywell	creëren, vastleggen, delen en gebruiken van kennis binnen de organisatie	46% toename in het winnen van offertes en de kosten daarvan daalden met 35%

Tabel: Voorbeelden van bedrijfseconomische opbrengsten van kennismanagement

Aangezien kennis alleen op vrijwillige basis wordt gedeeld, zal de organisatorische omgeving erop ingericht moeten zijn dat de medewerkers samen kunnen werken, elkaar kunnen vertrouwen en ideeën kunnen uitwisselen. Informatie- en communicatietechnologie (ICT) kan een ondersteunende rol spelen in het verbinden van mensen met elkaar of met informatie (en andere expliciete kennisbronnen).

Om zo'n omgeving te kunnen realiseren, zullen organisaties de nodige investeringen in kennismanagement moeten doen. Maar wat levert dat nu eigenlijk op? Teneinde antwoord te geven op zo'n type vraag is een aanpak ontwikkeld die de bedrijfseconomische opbrengst van kennismanagementactiviteiten meer tastbaar probeert te krijgen.

METEN VAN HET KENNISKAPITAAL

De opbrengst van kennismanagement kan op twee manieren worden gemeten: in boekhoudkundige termen en via operationele voordelen. We betogen dat de werkelijke waarde van een organisatie bestaat uit het kenniskapitaal dat in de hoofden van de medewerkers besloten zit. Het is daarbij bijzonder lastig om de opbrengsten van kennismanagement glashard in financiële termen uit te drukken.

Hierbij benadrukken we dat de kosten van het verkrijgen of vermeederen van kennis en de daarmee te behalen financiële voordelen niet aan elkaar zijn gerelateerd. De waarde van kennis zit namelijk in het toepassen ervan en niet in de kosten van verkrijging. Vergelijkt u maar de beurswaarde van een organisatie als Microsoft met de boekhoudkundige waarde van hun materiële activa: de beurswaarde is vele malen groter, hetgeen een indicatie geeft van de waardering voor hun prestaties, op basis van hun kenniskapitaal, die nog in het verschiet liggen.

Het probleem is dat de traditionele, standaard boekhoudkundige methodieken het verleden meten, terwijl de opbrengsten van kennismanagement in de toekomst liggen. We kunnen dan ook stellen dat de waarde van kennismanagement direct is gerelateerd aan de effectiviteit waarmee medewerkers van een organisatie hun huidige en toekomstige werkzaamheden kunnen verrichten.

BEDRIJFSMATIGE INDICATOREN EN HUN KWALITATIEVE OPBRENGST

Wij hebben er voor gekozen om in onze aanpak *bedrijfsmatige indicatoren* te hanteren als meetinstrument. Bedrijfsmatige indicatoren meten de stand van zaken in de manier van denken en van doen binnen een organisatie. Daardoor zijn zij ook geschikt om veranderingen te meten. Deze indicatoren kunnen, op basis van een specifieke strategie

of interesse, voor elke organisatie op maat worden gesneden. Veel gehanteerde bedrijfsmatige indicatoren zijn:

Financiële opbrengsten

Voorbeelden hiervan zijn directe kostenbesparingen (bijvoorbeeld minder porto- en transportkosten), verminderde overheadkosten en lagere operationele- en beheerskosten. Daarnaast zal er sprake zijn van bespaarde tijd, omdat werkzaamheden vermoedelijk sneller en beter kunnen worden gedaan.

Verbeterde dienstverlening

Het is aannemelijk dat er een betere dienstverlening aan de (interne en externe) klanten zal optreden. Er zal sneller en beter gereageerd kunnen worden op verzoeken tot antwoord, actie, klachten e.d., want de daarvoor benodigde informatie is immers sneller en gemakkelijker beschikbaar. Daarnaast kunnen collega's met bepaalde gezochte expertise en/of ervaring simpel gelokaliseerd worden.

Persoonlijke ontwikkeling personeel

De voorgenomen veranderingen zullen hoogstwaarschijnlijk leiden tot een stimulering van de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker, omdat het gemakkelijk wordt om toegang tot gewenste kennis te verkrijgen en het ter beschikking stellen van aanwezige kennis zichtbaarder wordt en daarmee eerder erkend dan voorheen.

Verhoogde kwaliteit

Naar verwachting zal de kwaliteit van de producten die de organisatie voortbrengt verbeteren omdat het ter beschikking hebben van meer informatie dan voorheen naar alle waarschijnlijkheid leidt tot het nemen van betere besluiten. De verbeterde mogelijkheden tot het uitwisselen van kennis kunnen tevens leiden tot foutreductie en het voorkomen van gevoelige missers.

Efficiëntere operatie / 'best practices' / 'lessons learned'

Door het vastleggen en beschikbaar stellen van 'best practices' en 'lessons learned' wordt het leervermogen van de organisatie verbeterd. Dit kan leiden tot het sneller kunnen oplossen van problemen, tot innovatie van bedrijfsprocessen, het opnieuw toepassen van een succesvol gebleken aanpak, het hergebruik van ideeën, het toepassen van nieuwe inzichten, het verlagen van de doorlooptijd van dossiers en het beter omgaan met schaarse expertise c.q. kennis.

Verbeterde informatiestromen

Door gebruikers eenvoudig toegang te verlenen tot de (actuele, complete, betrouwbare en relevante) data, informatie en kennisbronnen die zij bij hun werkzaamheden nodig hebben, wordt er een tijdsbesparing gerealiseerd. Daarbij zorgt het toesnijden van de toenemende datastromen op de informatiebehoefte van de gebruiker voor de zo gewenste reductie van de 'information overload'.

Versterken gemeenschapsgevoel

Doordat kennismanagement, via informatie- en communicatietechnologie, de beperkingen van tijd en plaats kan opheffen, wordt gelegenheid geboden tot virtueel samenwerken. Zo'n samenwerkingsplatform kan helpen om de synergie tussen mensen in verschillende functies en binnen diverse organisatorische eenheden (op verschillende locaties) te versterken.

Verminderen persoonsafhankelijkheid

Kennismanagementactiviteiten maken veelal het borgen van kennis beter mogelijk dan voorheen, waardoor de organisatorische kwetsbaarheid en afhankelijkheid van individuen (bij ontslag, ziekte of verlof) vermindert.

DE KENNISMANAGEMENTACTIVITEITEN PER DOELGROEP

De medewerkers die naar verwachting geraakt zullen worden door de beoogde kennismanagementactiviteiten kunnen, op basis van hun informatiebehoefte en het type werkzaamheden dat zij uitvoeren, worden onderverdeeld in een aantal doelgroepen. Door een onderscheid te maken in doelgroepen wordt het mogelijk om bedrijfseconomische opbrengsten verfijnder te onderkennen omdat een verandering in kennismanagement niet elke medewerker even sterk zal treffen.

Voorbeelden van doelgroepen zijn: bestuurders op centraal niveau, bestuurders op lokaal niveau, klanten, verkoopmedewerkers, administratieve medewerkers, productiemedewerkers, documentalist en ketenpartners. Stel dat men overweegt om een nieuw content management systeem voor het landelijk intranet in te voeren. Een geconstateerd knelpunt van dit intranet is dat de nieuwswaarde en actualiteit van de huidige content te kort schiet. Dan zal de voorgenomen kennismanagementactiviteit vooral direct voordeel opleveren voor de doelgroep documentalist (tijdsbesparing) en een indirect voordeel voor de overige doelgroepen (omdat de kwaliteit van de content zal toenemen).

Naast het beschrijven van de doelgroepen en hun karakteristieken is het noodzakelijk om de kennismanagementactiviteiten, waarvan de bedrijfseconomische opbrengst wordt onderzocht, te detailleren. Door nu voor elke doelgroep na te gaan op welke wijze de voorgenomen kennismanagementactiviteiten knelpunten oplossen en (tijd)winst opleveren, verkrijgt men inzicht in de effecten die dit op de medewerkers heeft.

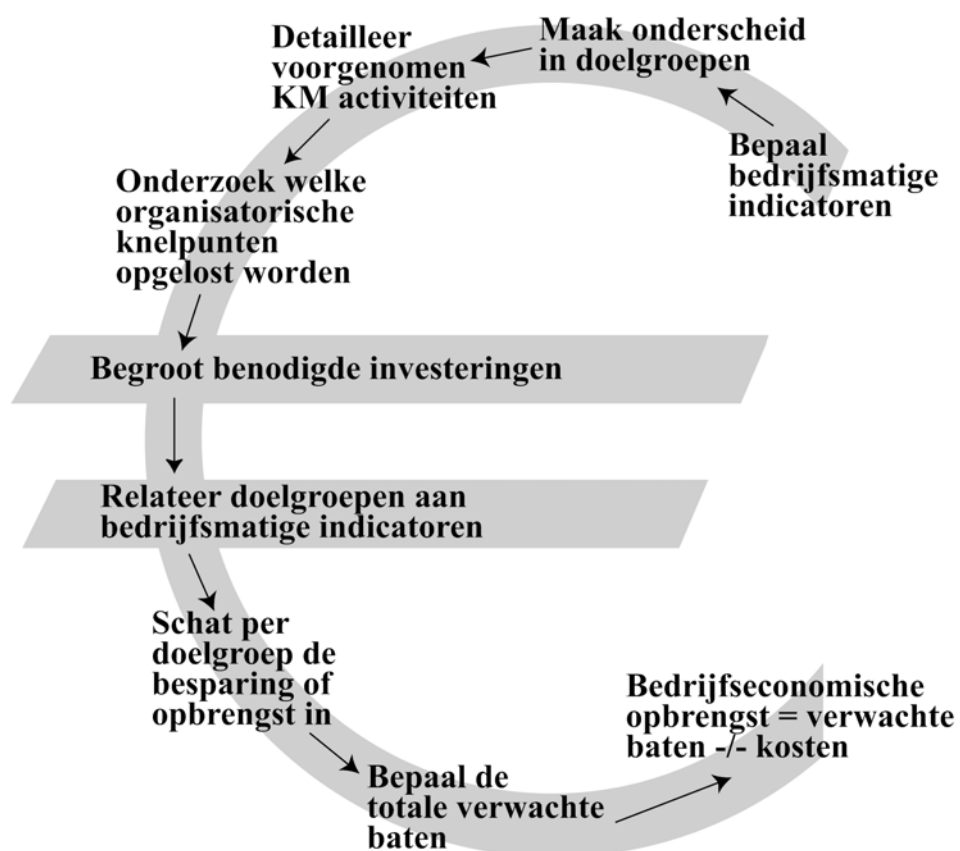
KOSTEN VERSUS BATEN: EEN REKENVOORBEELD

De investeringen die benodigd zijn bij het realiseren van de voorgenomen kennismanagementactiviteiten zijn gewoonlijk wel zichtbaar te maken. Daarbij is het van belang om een onderscheid aan te brengen tussen enerzijds eenmalige kosten (deze kunnen worden afgeschreven over een periode van drie jaar) en anderzijds de jaarlijkse exploitatie- en beheerkosten. Hierna kunnen de reële jaarlijkse kosten worden bepaald.

We gaven reeds aan dat het niet eenvoudig is de opbrengsten van kennismanagement te bepalen en dat daarbij de nodige kanttekeningen geplaatst dienen te worden. Als pragmatische oplossing kiezen we er daarom voor om elke doelgroep alle bedrijfsmatige indicatoren te onderzoeken en de mogelijke opbrengsten te bepalen. Hiertoe maken we een tabel waarin de doelgroepen op de kolommen en de bedrijfsmatige indicatoren op de rijen worden afgebeeld. In de cellen van deze tabel geven we voor de doelgroepen een ingeschatte kwantificering (besparing of opbrengst) van de bedrijfsmatige indicatoren aan. Deze ingeschatte kwantificering wordt gerelateerd aan de mate waarin men door de beoogde kennismanagementactiviteiten wordt geraakt. Als periode van beschouwing kan een week worden genomen.

Vervolgens wordt een aantal (cijfermatige) aannames gedaan. Bepaal: de arbeidskosten per uur per FTE voor elke doelgroep (stel a); het aantal FTE per doelgroep (stel f) en het aantal werkbare dagen in een kalenderjaar (stel 220 werkbare dagen van acht uur, dus ga uit van 44 voltijdse werkweken).

Schat dan de opbrengsten over een volledig kalenderjaar per doelgroep als volgt in. Op basis van de ingeschatte kwantificeringen uit de bovengenoemde tabel wordt het aantal minuten bepaald dat per week per doelgroep bespaard wordt, stel m . Dan is de geschatte wekelijkse opbrengst (stel w) $m/60 * \text{EUR } a$. De geschatte opbrengst per kalenderjaar per medewerker in deze doelgroep (stel j) is dan $44 * \text{EUR } w$. De opbrengst van deze doelgroep (stel d) wordt verkregen door deze opbrengst te vermenigvuldigen met het aantal medewerkers in deze doelgroep, dus $\text{EUR } d = \text{EUR } j * f$. De formule is dus: $\text{EUR } d = m/60 * \text{EUR } a * 44 * f$.



Een rekenvoorbeeld: een uur arbeidskosten FTE voor de doelgroep documentalistena stellen we op EUR 55 en we nemen aan dat er in totaal 25 FTE documentalistena in de organisatie werkzaam zijn. Voor deze doelgroep zijn we per bedrijfsmatige indicator nagegaan wat de impact van een nieuw content management systeem zal zijn. Dit heeft geleid tot een vermoedelijke tijdsbesparing van 20 minuten per week. Dan krijgen we als geschatte opbrengst per kalenderjaar voor de doelgroep documentalistena: $20/60 * \text{EUR } 55 * 44 * 25 = \text{EUR } 20.167$. Hierbij merken we op dat dit bedrag pas echt 'vrij' komt op het moment dat de bespaarde tijd productief benut kan worden. De totale verwachte jaarlijkse baten worden dan gevormd door de opbrengsten voor alle doelgroepen bij elkaar op te tellen.

Het afzetten van de geprognoseerde baten tegen de geschatte kosten levert dan de gezochte inschatting van de bedrijfseconomische opbrengst van de beoogde kennismanagementactiviteiten.

CONCLUSIE

We hebben beschreven op welke wijze voorgenomen activiteiten op kennismanagement gebied kunnen worden gekwantificeerd (zie de figuur hierboven voor een opsomming van de hierbij te nemen stappen). Deze aanpak toetst aldus de meerwaarde van een voorgenomen investering in kennismanagement en kan als zodanig het betreffende besluitvormingstraject ondersteunen.

We benadrukken hierbij het indicatieve karakter van de berekeningen: de mogelijke opbrengsten van kennismanagement liggen immers in de toekomst. Deze toekomst is echter via tal van verschillende paden te bereiken en laat zich doorgaans niet zo goed voorspellen.

Tot besluit merken we op dat de houding van de betrokkenen van wezenlijk belang is bij het behalen van deze mogelijke opbrengsten: immers, wat leveren je inspanningen eigenlijk op als geen enkele collega van de nieuwe situatie gebruik wenst te maken?

CONTACT

Wilt u weten wat deze aanpak voor uw organisatie kan betekenen? Neemt u dan contact op met Dr. Paul van den Brink MBA, telefoonnummer 06 - 50.438.437 of via e-mail think@onthebrink.nl.