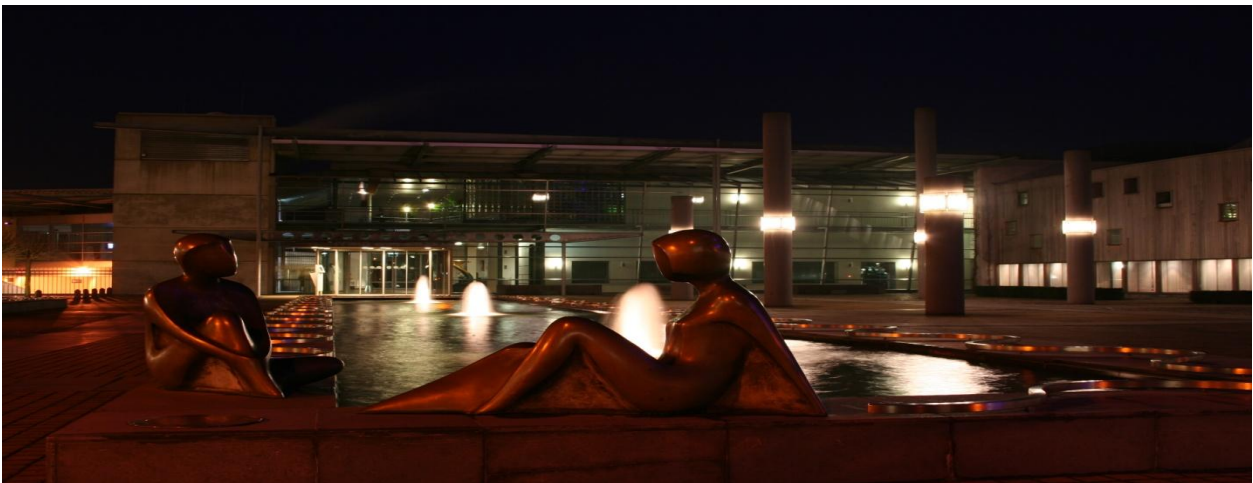


Kennishergebruik binnen een platte organisatie.

Analyse en aanbevelingen.



Jolien Pot

Begeleiders Universiteit Twente:

Dr. A.B.J.M. Wijnhoven

Dr. Ir. J. Kraaijenbrink

Begeleiders Nedap Security Management:

H. Klunder

G. van Wanrooij

Dankwoord

Voor u ligt het eindresultaat van de bacheloropdracht die ik uitgevoerd heb bij Nedap Security Management. Ter afronding van mijn studie bedrijfskunde heb ik een onderzoek m.b.t. kennis hergebruik opgezet en uitgevoerd. Deze scriptie bevat mijn bevindingen omtrent het onderzoek dat plaatsvond van 23 april 2012 tot 13 Juni 2012. De 2 maanden die ik bij Nedap Security Management heb mogen doorbrengen heb ik als zeer positief ervaren. Niet alleen heb ik inzichten verworven over wat ik leuk vind om te doen, maar ook vooral over wat ik later niet wil doen. Ook heb ik ervaren hoe het is om als jonge nieuweling een organisatie met allemaal professionals binnen te komen. De manier van werken maar ook vooral de mate van contact is iets waar ik in het begin nogal aan moest wennen. Gelukkig namen collega's al gauw alle twijfels weg. Via deze weg wil ik hun graag bedanken voor de prettige samenwerking en de hulp die ik gedurende mijn afstudeerperiode heb ontvangen. Aan mijn dank voor Henk Klunder en Gilles van Wanrooij wil ik graag extra aandacht besteden. Zonder hen zou deze scriptie er namelijk nooit zijn gekomen. Aan Henk heb ik mijn afstudeerplaats te danken en dankzij zijn enthousiasme en stimulatie is deze scriptie geworden wat het is. Zonder Gilles zou ik waarschijnlijk nu nog bezig zijn met het bepalen van de scope van mijn onderzoek. Bedankt heren voor het alle hulp die ik heb mogen ontvangen!

Ook mijn begeleiders van de universiteit Twente ben ik dank verschuldigd. Toen ik bij de heer Wijnhoven kwam om te vragen of hij mij bij dit project wou begeleiden was alles, inclusief het onderzoek zelf, behoorlijk vaag en aan verandering onderhevig. Desondanks was de heer Wijnhoven meteen enthousiast en kreeg ik bergen met relevante artikelen aangeleverd. De gesprekken die ik gedurende mijn opdracht met hem had over het onderwerp waren zeer verhelderend en dankzij hem heb ik over bepaalde onderwerpen een helderheid verkregen die ik voorheen niet had. Bedankt Fons voor het vertrouwen en de hulp! Ook zou ik graag Jeroen Kraaijenbrink willen bedanken voor zijn onmisbare feedback.

Tot slot zou ik graag van deze gelegenheid gebruik willen maken om enkele belangrijke mensen in mijn leven te bedanken. Zo zou ik graag mijn oma willen bedanken. Zij was namelijk, na het verlies van mijn vader, als een tweede moeder voor mij en zonder haar zou ik het nooit zover hebben geschopt. Ik ben namelijk de eerste van de familie ooit die een universitaire opleiding volgt en dankzij haar steun maar ook haar trots ben ik extra gemotiveerd om het tot een goed einde te brengen. Ook wil ik mijn moeder en mijn vriend bedanken. Bij beiden kon ik terecht voor advies en wanneer ik het even niet meer zag zitten waren zij het die mij de positieve kant van het verhaal lieten zien. Zij stonden dag en nacht voor mij klaar en niets was te gek. Uren hebben zij gespendeerd aan het doorlezen van mijn verhaal om zo de cohesie maar ook vooral mijn spelling te kunnen verbeteren. Ik ben hun inzet zeer dankbaar.

Jolien Pot

Enschede, 13 Juni 2012

Management samenvatting

Deze scriptie heeft betrekking op een onderzoek dat binnen Nedap Security Management is verricht naar de informatievoorziening van de verkoopmedewerkers en hoe het hergebruik van de aanwezige informatie en kennis verbeterd kan worden. De vraag die in deze scriptie centraal staat luidt: “Welke aanpassingen zijn nodig in het knowledge reuse proces om in de informatie behoefte van de verkoopmedewerkers binnen Nedap Security management te voorzien?”. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er onderzoek verricht naar drie deelvragen, namelijk :

- Wat is, gezien de taken van de verkoopmedewerkers, de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers bij Nedap Security Management?
- Welke informatiestromen lopen er binnen Nedap Security Management?
- Wat is de huidige situatie van de onderdelen van het kennishergebruik proces en hoe zouden deze verbeterd kunnen worden?

Om deze deelvragen te kunnen beantwoorden is er eerst een literatuuronderzoek verricht naar het kennishergebruik proces en de termen “informatie” en “kennis”.

Om de eerste en de derde deelvraag te kunnen beantwoorden zijn er contextual task interviews afgenomen met enkele verkoopmedewerkers binnen Nedap Security Management. De gehanteerde vragen kunt u vinden in tabel 2. Uit deze interviews is gebleken dat de voornaamste verantwoordelijkheden van de verkoopmedewerkers betrekking hebben op het ontwikkelen van de aan hun toegewezen markt. De informatiebehoefte van de verkoopmedewerker is grotendeels afhankelijk van hun taken, de behoeftes van de klant en de ervaring van de verkoopmedewerker.

Om de tweede vraag m.b.t. de informatiestromen binnen Nedap Security Management te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van de snowball sampling methode om te bepalen wie er geïnterviewd moet worden. Aan de hand van de verschillende interviews is duidelijk geworden dat de informatiestroom voor Nedap.net (de database voor technische informatie) anders is dan die van de Verkoop (U:) schijf (de database voor commerciële informatie). Nedap.net heeft allerlei regels en procedures m.b.t. de informatie die erop wordt gezet. De documentatie wordt door technici geschreven waarna deze meerdere malen nagekeken wordt en uiteindelijk door één verantwoordelijke op de juiste manier in het systeem wordt gehangen. De Verkoop (U:) schijf hanteert deze regels en procedures niet en de aanwezige informatie is afkomstig van verkoopmedewerkers die deze informatie oorspronkelijk voor zichzelf hebben gedocumenteerd.

De huidige situatie van de onderdelen van het kennishergebruik proces ziet er als volgt uit : er wordt zowel door technici als door verkoopmedewerkers gedocumenteerd. De technici documenteren volgens een standaardstructuur maar gaan er hierbij vanuit dat iedereen een bepaald kennisniveau bezit. De verkoopmedewerkers documenteren voor zichzelf. Bij de technici is één persoon verantwoordelijk voor het verpakken van de data terwijl de verkoopmedewerkers rechten krijgen op de Verkoop (U:) schijf die passen bij hun werkzaamheden. Bij het verpakken van de data voegt echter niemand de context toe. De informatie op de Verkoop (U:) schijf voldoet niet (volledig) aan de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers. Bij de inrichting van Nedap.net is er zelfs geen rekening gehouden met de informatiebehoeften van de verkoopmedewerkers. De informatie die de verkoopmedewerkers nodig hebben is complex en moet geschikt zijn voor zowel shared work practitioners als expertise-seeking novices. De verkoopmedewerkers maken in hun werkzaamheden het meest gebruik van handleidingen. Binnen Nedap Security Management maakt men geen gebruik van gecodificeerde best practises, hoewel het wel mogelijk is om een community of practise op te richten. Men maakt ook geen gebruik van knowledge repositories of expert directory/community yellow papers of expert locator technologie. De medewerkers worden niet extrinsiek gemotiveerd om de huidige stand van zaken te veranderen. Door tijdgebrek is men niet in staat voor anderen te documenteren of het

classificatieschema van de Verkoop (U:) schijf aan te passen, terwijl men wel intrinsiek is gemotiveerd om deze problemen aan te pakken.

Aan de hand van de gevonden literatuur zijn enkele aanbevelingen gedaan om het kennishergebruik proces binnen Nedap Security Management te verbeteren. De volgorde waarin deze aanbevelingen worden genoemd is gebaseerd op prioriteitstelling.

1. Laat de verkoopmedewerkers gezamenlijk regels en procedures opstellen over het soort informatie er op de Verkoop (U:) schijf moet staan, hoe deze informatie eruit moet zien, aan welke criteria de informatie moet voldoen en waar deze informatie moet staan. Gezien de platte organisatiestructuur is het belangrijk dat men hier consensus over bereikt. Gezien de schema's van de verkoopmedewerkers is het belangrijk een dag in te plannen voor een brainstormsessie.
2. Stel community yellow papers op waarin zowel de expertise van de medewerkers staan beschreven als de projecten waaraan men heeft gewerkt. Hou dit up-to-date door iedereen in hun periodeverslag een korte samenvatting van de projecten van die periode te laten opnemen.
3. Zorg ervoor dat de verkoopmedewerkers zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd worden om informatie te delen. Veel verkoopmedewerkers zien het nut wel in van het documenteren voor anderen, maar het ontbreekt aan tijd om dit goed te doen. Zorg er dus voor dat de verkoopmedewerkers over tijd beschikken om goed te kunnen documenteren. Door goede communicatie over het onderwerp moet men het nut gaan inzien. Plan wekelijks een uurtje in dat gebruikt kan worden om te communiceren over belangrijke gebeurtenissen of nieuws. Dit uurtje kan ook als feedback uurtje worden gebruikt om te zien of de manier waarop er nu informatie gedocumenteerd wordt nog steeds werkt.
4. Stel een knowledge intermediair aan die de taak heeft ervoor te zorgen dat de gedocumenteerde informatie en de Verkoop (U:) schijf voldoet aan de regels en procedures die zijn opgesteld. Hij zou tevens een deel van de documentatielast kunnen overnemen van de verkoopmedewerkers.
5. Laat de verkoopmedewerkers gezamenlijk een classificatieschema opstellen dat voor iedereen duidelijk is. Communiceer dit nieuwe classificatieschema naar alle verkoopmedewerkers en train men in het gebruik ervan. Ook in de training van nieuwe verkoopmedewerkers moet hier nadrukkelijk aandacht aan worden besteed zodat men eerder weet waar men de juiste informatie kan vinden en dus volwaardig kan meedragen.
6. Herschrijf de producthandleiding zo dat alle informatie over dat product in de handleiding te vinden is. Een functionele omschrijving en in welke context (eventueel een case waarin dit product gebruikt wordt) het gebruikt moet worden moet er dus ook in te vinden zijn.

Het is belangrijk dat men zo snel mogelijk begint met het opstellen van regels en procedures voor de Verkoop (U:) schijf om te voorkomen dat er in de tussentijd nieuwe documenten bij komen die herschreven moeten worden. Om dezelfde reden is het belangrijk dat men zo spoedig mogelijk community yellow papers opstelt en deze bijwerkt d.m.v. de periodeverslagen. De overige aanbevelingen kunnen uitgevoerd worden na zes maanden of meer.

Inhoudsopgave

Dankwoord.....	- 1 -
Management samenvatting.....	- 2 -
1. Achtergrond	- 6 -
1.1 Inleiding.....	- 6 -
1.1.1. Nedap.....	- 6 -
1.1.2. Nedap Security Management	- 6 -
1.1.4. International Security Management Institute	- 7 -
1.2. Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	- 7 -
1.3. Aanpak	- 9 -
2. Theoretisch kader	- 10 -
2.1. Inleiding.....	- 10 -
2.2. Informatie en kennis	- 10 -
2.3. Knowledge reuse proces.....	- 11 -
2.3.1. De rollen binnen het knowledge reuse proces	- 13 -
2.3.2. Reuse context en knowledge consumers	- 13 -
2.3.3. Constructen die het knowledge reuse proces beïnvloeden	- 15 -
3. Onderzoeksontwerp	- 19 -
3.1. Inleiding.....	- 19 -
3.2. Methoden en technieken.....	- 19 -
4. Resultaten	- 21 -
4.1 Inleiding.....	- 21 -
4.2 De werkzaamheden van de verkoopmedewerkers	- 21 -
4.3. Informatiebehoefte verkoopmedewerkers	- 22 -
4.4 De informatiestromen binnen Nedap Security Management	- 23 -
4.4.3. Procesanalyse.....	- 27 -
4.5. De huidige situatie van de onderdelen van het kennishergebruik proces en mogelijke verbeteringen.....	- 28 -
4.5.1. Het vangen en documenteren van kennis	- 28 -
4.5.2. Het verpakken van data	- 29 -
4.5.4. Het hergebruiken van kennis	- 30 -
4.5.5. Motivatie.....	- 30 -

4.5.6. Karakteristieken van de informatie	- 31 -
4.5.7. Person – to – person contact	- 31 -
4.5.8. Knowledge reuse gebruiker.	- 31 -
4.5.9. Knowledge repository	- 31 -
4.5.10 Samenvatting	- 32 -
5. Conclusie, aanbevelingen en discussie	- 33 -
5.1 Inleiding.....	- 33 -
5.2. Conclusie en aanbevelingen	- 33 -
5.3 Aanbevelingen.	- 38 -
5.4 Discussie.....	- 39 -
7. Vervolg onderzoek	- 39 -
Referenties.....	- 39 -
Bijlagen.....	- 42 -
Bijlage 1: Cultuuranalyse Nedap Security Management.	- 42 -
Bijlage 2: Organigram Nedap en Nedap Security Management.	- 44 -
Bijlage 3: ISMI.....	- 44 -
Bijlage 4 : Aton PDM (Product Data Management)	- 45 -
Bijlage 5: Interviewvragen gehanteerd in het bepalen van de scope.....	- 46 -
Bijlage 6: Interviewvragen om de informatiestromen binnen Nedap Security Management te achterhalen	- 46 -
Bijlage 7: Bedreigen van het onderzoek.	- 46 -
Bijlage 8: Uitkomst 1 ^e interview m.b.t. het bepalen van de scope van het onderzoek:.....	- 47 -
Bijlage 9: Uitwerking interviews informatiebehoefte.....	- 47 -
Eerste interview	- 47 -
Tweede interview	- 48 -
Derde interview	- 49 -
Vierde interview.....	- 50 -
Vijfde interview.....	- 52 -
Bijlage 10: Uitwerking interview informatiestroom.	- 54 -

1. Achtergrond

1.1 Inleiding

Om een probleem goed te kunnen begrijpen is het belangrijk te weten tegen welke achtergrond dit probleem zich afspeelt. In dit hoofdstuk zult u eerst informatie vinden over Nedap algemeen. Nedap bestaat echter uit verschillende marktgroepen die opereren als een zelfstandige organisatie. Om deze reden zal vervolgens de marktgroep Security Management beter worden belicht. Tot slot zal er kort worden ingegaan op het International Security Management Institute (ISMI).

1.1.1. Nedap

Nedap produceert technologische oplossingen voor complexe problemen. Technologie zelf staat niet centraal, maar men focust op de meerwaarde die ontstaat door op vernuftige en creatieve wijze bestaande technologieën te combineren zodat het geheel gebruiksvriendelijker is (Nedap, 2012). Nedap bestaat uit verschillende marktgroepen, namelijk Agri, Retail, Energy systems, light control, AVI (Automatische Voertuig Identificatie), Security Management, Healthcare, Library solutions, CIMPL (Construction In Metal and Plastics) en Inventi (een dochter maatschappij die een groot deel van de productiewerkzaamheden voor haar rekening neemt).

Elk van deze business units, beter bekend als marktgroepen, opereert op dit moment als een zelfstandige organisatie. Dit houdt in dat men volledig verantwoordelijk is voor zowel de productie en ontwikkeling als het vermarkten van hun eigen producten. De meerwaarde hiervan is dat dit “resulteert in uitgebalanceerde combinaties van technologie, producten en businesses die afgestemd zijn op een specifiek marktsegment” (Nedap, 2012).

1.1.2. Nedap Security Management

Nedap Security Management is een marktgroep binnen Nedap. Deze marktgroep houdt zich bezig met het “ontwerpen en ontwikkelen van overzichtelijke, heldere en eenvoudige oplossingen voor complexe beveiligingsproblemen en vraagstukken” (Nedap, 2012). Een dergelijke oplossing hoeft niet alleen uit Nedap producten te bestaan. De marktgroep Security Management heeft namelijk een “Aanbevolen Partner programma”. Binnen dit programma zijn partners opgenomen die kwaliteitsproducten aanbieden die compatible zijn met hetgeen Nedap Security Management kan bieden (Nedap Security Management, 2008). Het belangrijkste product binnen Security Management is AEOS. AEOS is een server die het toegangsbeheer van alle bestaande kaartsystemen, sensors en alarmen integreert. AEOS maakt het mogelijk dat verschillende systemen met elkaar kunnen communiceren. Daarnaast bestaat AEOS ook uit de software om het toegangsbeheer eenvoudig te beheren. Nedap Security Management probeert zich in haar marktsegment te onderscheiden van concurrenten door de focus op de gebruiksvriendelijkheid te leggen (Nedap, 2012). Daarnaast staat Nedap Security Management bekend om zijn goede nazorg. Klanten kunnen altijd aankloppen met hun problemen en suggesties.

Nedap Security Management werkt met een indirect verkoop model. Dit houdt in dat Nedap Security Management haar producten niet zelf verkoopt maar dat haar producten door businesspartners en consultants worden verkocht. Deze businesspartners en consultants zijn niet exclusief aan Nedap Security Management verbonden. Zij kunnen hun klanten ook producten van concurrenten van Nedap aanbieden. Het geven van trainingen aan deze businesspartners/consultants is binnen de markt waarin Nedap Security opereert een verplichte toelatingseis waaraan toetreders moeten voldoen om in aanmerking te komen voor het indirecte verkoopkanaal. Door middel van de inhoud van deze trainingen kan men echter wel proberen om de manier waarop men over veiligheid denkt te veranderen.

Binnen de marktgroep Security Management is er veel kennis over hun eigen producten

aanwezig. Deze productkennis is dan ook een core competence¹, iets waarmee de organisatie op de lange termijn concurrentievoordeel kan behalen. Enkele jaren geleden ontstond echter het gevoel/idee dat er meer met de aanwezige kennis gedaan moest worden omdat er op die manier concurrentievoordeel te behalen viel. Vanuit die gedachte is ISMI ontstaan.

Binnen Nedap Security Management heerst een mix van een open system cultuur² en de Human Relations cultuur³. U kunt meer lezen over de heersende cultuur van Nedap Security Management in bijlage 1. In bijlage 2 kunt u een organigram van Nedap Security Management vinden.

1.1.4. International Security Management Institute

Het International Security Management Institute (ISMI) is opgericht op 1 september 2009 met als oorspronkelijke doel een veilige omgeving te creëren waar veiligheidsprocessen kunnen worden geoptimaliseerd d.m.v. uitwisseling van kennis van professionals binnen de industrie (Nedap, 2012). ISMI verzorgt daarnaast veiligheidstrainingen voor iedereen die gebruikt maakt van AEOS of het verkoopt of implementeert (International Security Management Institute, 2008). In Bijlage 2 kunt u het verschil zien en lezen tussen ISMI zoals het was toen de auteur aan haar bacheloropdracht begon en het huidige ISMI. Deze bijlage verschaft tevens begrip over waarom de scope van dit onderzoek op deze manier tot stand is gekomen.

1.2. Probleemstelling en onderzoeksvragen

Informatie en kennis zijn beiden begrippen waar men verschillende definities voor hanteert. Soms worden de begrippen door elkaar heen gebruikt. Er is echter wel degelijk een verschil tussen de twee begrippen. Informatie bestaat uit georganiseerde waarnemingen. Hieronder kunnen representaties van gedachten, objecten en evenementen vallen die opgeslagen of gecommuniceerd kunnen worden. Kennis is informatie die in een context is geplaatst en waaraan betekenis is gegeven (Tidd & Bessant, 2009). Kennis kan zowel expliciet als onbewust zijn. Expliciete kennis kan gecodificeerd worden (Nonaka & Takeuchi, 1995). Een groot deel van de aanwezige kennis binnen een organisatie is echter onbewuste kennis; persoonlijke, ervaringspecifieke en context specifieke kennis, maar ook vaardigheden en effectief gedrag (Tidd & Bessant, 2009; Wijnhoven, 1999). De begrippen informatie en kennis zijn de laatste jaren steeds belangrijker geworden. Zo heeft de Europese Unie de doelstelling uit te groeien naar een kennismaatschappij (Europa, 2012). Niet alleen politici zijn doordrongen van het belang. Vele auteurs op het gebied van strategisch management wijzen op het belang ervan. Zo melden Hamel en Prahalad (1990) dat informatie en kennis veel toegevoegde waarde creëren en dat beiden voor concurrentievoordeel kunnen zorgen omdat het moeilijk is om de aanwezige kennis binnen een bedrijf en de mensen werkzaam erin te imiteren. Dit wordt door de auteurs een core competence genoemd. Nonaka en Takeuchi (1995) stellen dat de kennis creatie capaciteit⁴ van Japanse bedrijven de reden is voor het succes van deze bedrijven. De Geus (1988) merkt op dat het belangrijk is dat een bedrijf sneller (van zichzelf) kan leren dan de concurrent.

¹ Een core competence is iets waarin de organisatie goed is en wat op de lange termijn voor concurrentievoordeel kan zorgen (Hamel & Prahalad, 1990).

² Bedrijven met een open systems cultuur erkennen dat de omgeving ideeën, energie en middelen brengt die van groot belang zijn voor de onderneming. Deze cultuur wordt vaak gevonden binnen nieuwe bedrijven/ nieuwe business units en organische en flexibele bedrijven (Boddy, 2008).

³ Bedrijven met een Human Relations cultuur hebben een voorkeur voor informele inter-persoonlijke relaties. De nadruk ligt bij deze cultuur op het welzijn van de medewerkers en hun betrokkenheid. Deze cultuur komt meestal voor bij vrijwilligers organisaties, professionele service diensten en interne ondersteuningsfuncties (Boddy, 2008).

⁴ Met organisatie kennis creatie capaciteit wordt de capaciteit van het bedrijf om als geheel nieuwe kennis te genereren, deze te verspreiden door de gehele organisatie en het gebruiken ervan in producten en diensten bedoeld (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Kortom, kennis en informatie zijn erg belangrijk voor de bedrijfsvoering en kunnen invloed hebben op het succes van de organisatie. Nedap Security Management is zich hiervan bewust en wil meer uit bestaande informatie halen. Met dit doel is men in januari begonnen met het aanpassen van ISMI. Sindsdien is men bezig geweest met het opzetten van de trainingspoot, maar begin April was ISMI nog niet veel meer dan een concept. Binnen dit concept waren al wel enkele zaken vastgelegd, en één van die zaken is dat het informatiecentrum als weergegeven in bijlage 3, figuur 14 gevuld moet worden. Het vullen van het kenniscentrum is alleen nuttig wanneer men later ook iets met de verzamelde informatie en kennis doet, want kennis en informatie kunnen alleen waarde of concurrentievoordeel generen wanneer er iets mee wordt gedaan. Oorspronkelijk was dan ook het vullen van de informatiepoot van ISMI het doel van deze bacheloropdracht. Door de onzekerheid omtrent het concept ISMI heeft men besloten dat het zinvoller zou zijn om onderzoek te doen naar de bestaande informatievoorziening en het gebruik ervan door medewerkers. De bestaande informatievoorziening zou in de toekomst namelijk gebruikt kunnen worden om de informatietak van ISMI te vullen. Daarnaast heeft Nedap Security Management gemerkt dat de informatievoorziening en deling voor bepaalde groepen medewerkers niet ideaal is. Veel mensen maken nu alleen gebruik van hun eigen (soms verouderde informatie). Kennis en informatie uitwisseling komt alleen tot stand wanneer hierom gevraagd wordt. Binnen het huidige systeem is het namelijk erg moeilijk om snel de juiste informatie te vinden, als deze al aanwezig is op het intranet of op de speciaal ingerichte harde schijven. Wanneer men niet weet dat iemand eerder een soortgelijk project heeft gedaan vindt men het wiel opnieuw uit. Dit kost onnodig veel tijd en het zorgt ervoor dat de informatievoorziening nog complexer wordt omdat er redundante informatie ontstaat. En dat terwijl er binnen Nedap Security Management al veel informatie beschikbaar is.

Vooraf voor de verkoopmedewerkers binnen Nedap Security Management is het lastig om aan de juiste informatie te komen. De aanwezige kennis is veelal geschreven voor een technisch publiek, wat het moeilijk maakt voor deze groep mensen een dergelijk document door te lezen zonder aanvullende informatie. Bij het documenteren van deze informatie gaat men er vanuit dat iedere medewerker binnen Nedap Security Management over bepaalde voorkennis beschikt. Voorkennis die zowel bij klanten, businesspartners en nieuwe medewerkers niet altijd aanwezig is waardoor deze informatie in zijn huidige staat niet bruikbaar is voor deze doelgroepen. Ook is de informatie soms niet bruikbaar voor de doeleinden waarvoor de verkoopmedewerkers deze graag zouden gebruiken. Voor sommige presentaties heeft men bijvoorbeeld een productplaatje nodig terwijl er alleen een technische tekening beschikbaar is. Of men is soms op zoek naar redenen om een bepaald product aan te raden en deze informatie staat verspreid over verschillende bestanden. Om hun werkzaamheden toch goed te kunnen doen besteden de verkoopmedewerkers een deel van hun werktijd aan het herschrijven van bestaande informatie zodat deze wel gebruikt kan worden voor hun doeleinden. Deze documenten worden vervolgens op hun eigen computer bewaard en collega's zijn zich er niet van bewust dat de verkoopmedewerker over deze informatie beschikt. Wanneer een andere verkoopmedewerker met hetzelfde probleem geconfronteerd wordt zal hij/zij zelf zijn eigen informatie of documentatie schrijven. Zaken worden dus dubbel gedaan terwijl deze tijd ook gestoken zou kunnen worden in het genereren van omzet. De bestaande informatievoorziening voorziet dus niet (geheel) in de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers. Omdat een groot deel van de taken van de verkoopmedewerkers maatwerk voor potentiële klanten en businesspartners betreft, is hun informatiebehoefte deels afhankelijk van hun taken en verantwoordelijkheden. De informatie moet toegesneden worden op de taak waarmee ze op dat moment bezig zijn. Verkoopmedewerkers zouden er dus baat bij hebben wanneer de informatie makkelijk te hergebruiken en te vinden is. En binnen het huidige kennisgebruik proces is dit niet het geval.

Kortom, het is duidelijk dat er iets moet veranderen aan het kennisgebruik proces. Het huidige proces functioneert niet naar behoren omdat het niet in de informatiebehoefte van de

verkoopmedewerkers voorziet. Om het proces te kunnen verbeteren is het van belang te weten wat nou de informatiebehoefte is van deze verkoopmedewerkers. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook : “Welke aanpassingen zijn er nodig in het knowledge reuse proces om in de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers binnen Nedap Security management te voorzien?”

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Wat is, gezien de taken van de verkoopmedewerkers, de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers bij Nedap Security Management?
- Welke informatiestromen lopen er binnen Nedap Security Management?
- Wat is de huidige situatie van de onderdelen van het kennishergebruik proces en hoe zouden deze verbeterd kunnen worden?

De eerste deelvraag komt voort uit het feit dat het huidige hergebruik proces niet functioneert omdat het niet in de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers voorziet. Het heeft dus alleen nut aanbevelingen te geven die rekening houden met de daadwerkelijke informatiebehoefte. De tweede deelvraag heeft het in kaart brengen van het huidige kennishergebruik proces als doel. De derde deelvraag heeft betrekking op de huidige situatie van de constructen die invloed hebben op het kennishergebruik proces en hoe deze constructen verbeterd zou kunnen worden. De doelstelling van dit onderzoek is het in kaart brengen van de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers en het kennishergebruik proces binnen Nedap Security Management.

Om dit onderzoek tot een goed eind te kunnen brengen is het namelijk van belang te weten wat de begrippen informatie, kennis en kennishergebruik proces nu precies inhouden. Naar deze begrippen is een literatuuronderzoek verricht. Hierover is meer te vinden in hoofdstukken 2.2 en 2.3. Binnen het onderzoek zal de nadruk liggen op expliciete kennis. Met expliciete kennis wordt kennis bedoeld die uit te drukken, op te slaan en makkelijk te communiceren is (BusinessDictionary.com, 2012). Dit omdat de tegenhanger, tacit knowledge, vooral gebaseerd is op de ervaring en niet makkelijk te communiceren is omdat het vaak alleen in de persoon zelf gedocumenteerd is (Tidd & Bessant, 2009). Daar komt bij dat Nedap Security Management aangegeven heeft dat ze graag willen dat er meer met de al aanwezige kennis wordt gedaan. Dit houdt echter niet in dat het vastleggen van de tacit knowledge binnen Nedap Security Management niet ooit het onderwerp zou kunnen worden van een afstudeeropdracht.

1.3. Aanpak

Gezien de onzekerheid omtrent de opdracht heeft de auteur de scope van dit onderzoek verder bepaald aan de hand van enkele interviews. Uit deze interviews is gebleken dat het onderzoek zich moet richten op het kennishergebruik proces van de verkoopmedewerkers. Om achter de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers te komen zullen enkele verkoopmedewerkers een task-based interview afgenomen worden om zo zowel hun verantwoordelijkheden als hun informatiebehoefte duidelijk te krijgen. Om erachter te komen wie er geïnterviewd moet worden om de informatiestromen binnen Nedap Security Management duidelijk te krijgen zal de auteur gebruik maken van de zogenaamde snowball sampling methode. Voordat de interviews echter plaats zullen vinden zal de auteur eerst literatuur onderzoek doen naar het kennishergebruik proces . Gebaseerd op verschillende theorieën zal er een causaal diagram m.b.t. kennishergebruik worden opgesteld. Dit causaal diagram zal samen met gevonden theorie gebruikt worden om aanbevelingen te geven omtrent verbeterpunten. Over de gebruikte methodologie in dit onderzoek kunt u meer vinden in hoofdstuk 3.

2. Theoretisch kader

2.1. Inleiding

In de (sub)hoofdstukken inleiding, probleemstelling en onderzoeksvragen en aanpak zijn enkele begrippen en termen genoemd die, ondanks uitleg, niet altijd even duidelijk zijn, maar die wel samen het theoretische kader van deze opdracht vormen. Hieronder kunt u uitgebreide uitwerking lezen.

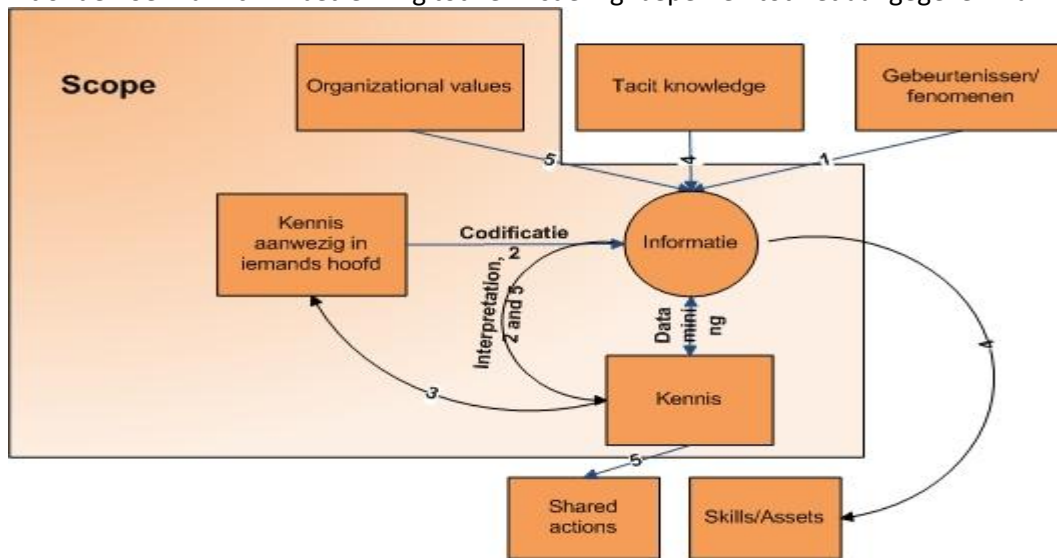
2.2. Informatie en kennis

Informatie is een representatie van de werkelijkheid die mensen nodig hebben om beslissingen te maken en problemen op te lossen, veelal zijn dit representaties van gebeurtenissen en fenomenen. Deze representaties bestaan uit data die meestal efficiënter met digitaal gemanaged kunnen worden (Wijnhoven, 2009). Kennis binnen een organisatie komt echter niet zomaar tot stand. De kennis is namelijk afhankelijk van de mensen binnen de organisatie zelf (Tidd & Bessant, 2009). Om ervoor te zorgen dat de organisatie van zichzelf kan leren moeten deze mensen hun kennis delen. Hieronder ziet u een weergave van een kennisdeling proces.

1. Mensen kunnen kennis verkrijgen door gebeurtenissen en fenomenen mee te maken. Om ervoor te zorgen dat anderen deze kennis zich ook eigen kunnen maken legt men een representatie van deze gebeurtenissen/fenomenen vast. Door middel van data mining, het systematisch hergebruiken van representaties die voor een ander doel zijn vastgelegd (Markus, 2001), is het mogelijk nieuwe kennis te vergaren.
2. Expliciete kennis is kennis die makkelijk te documenteren zou moeten zijn (Nonaka & Takeuchi, 1995). Expliciete kennis die in de hoofden van mensen ligt opgeslagen is niet zomaar toegankelijk voor anderen. Deze kennis kan echter wel persoonsonafhankelijk gemaakt worden door het te codificeren, het documenteren van de kennis van een persoon op een dusdanige manier dat andere mensen het op dezelfde manier kunnen begrijpen als de persoon van wie de kennis komt (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999). Dit document is dus een representatie. Deze representatie moet vervolgens geïnterpreteerd worden en dit kan tot nieuwe kennis leiden.
3. Nadat de aangeboden representatie is geïnterpreteerd is het mogelijk dat de ontvanger nieuwe kennis ontwikkelt omdat hij/zij het zich eigen heeft gemaakt en op unieke wijze heeft verbonden met hetgeen dat hij/zij al wist. Deze kennis is dan op dat moment alleen aanwezig in het hoofd van diegene tot er een representatie van wordt gemaakt.
4. Mensen kunnen ook kennis bezitten die ze opgebouwd hebben door ervaring, kennis die moeilijk uit te drukken is in woorden maar vooral zijn uitdrukking vindt in vaardigheden. Deze kennis wordt ook wel "tacit knowledge" genoemd (Nonaka & Takeuchi, 1995). Het is echter wel mogelijk een representatie van deze tacit knowledge in een database te stoppen door te verwijzen naar de bron. Een voorbeeld hiervan is het documenteren van het slagingspercentage van chirurgen bij een bepaalde operatie (Wijnhoven, 1999). Wanneer duidelijk is waar de tacit knowledge zit kan iemand toegang tot die kennis gaan zoeken. De expert moet dan wel bereid zijn kennis te delen. Meestal maakt men gebruik van expert locator technologieën en community yellow pages om de juiste expert te vinden (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2005).
5. Organizational values, ook wel collectieve tacit knowledge (Wijnhoven, 1998) genoemd, zijn bepaalde waarden en zienswijzen over hun werk en de situatie waarin men verkeert, waar werknemers in geloven. Deze waarden en zienswijzen kunnen gecodificeerd worden (Boddy, 2008). Er ontstaat dus een representatie van deze waarden en zienswijzen. Deze kunnen vervolgens worden gebruikt om nieuwe werknemers in te wijden en de waarden overtuigingen te verstevigen bij werknemers die al langer in dienst zijn (Boddy, 2008). Men gaat vervolgens naar deze overtuigingen, waarden en zienswijzen handelen. Aangezien dit wanneer het een

gerepresenteerde setting betreft, mensen veelal op dezelfde wijze zullen handelen, wordt dit ook wel shared actions genoemd. Tacit knowledge kan ook een groeps karakter dragen. Deze tacit knowledge wordt dan “de manier zoals wij dat hier doen” genoemd en kan ook invloed hebben op de shared actions.

Dit onderzoek zal zich in betrekking tot kennisdeling beperken tot het aangegeven vlak in figuur 1.



Figuur 1 : Kennisdeling

2.3. Knowledge reuse proces

Met het knowledge reuse proces wordt het proces bedoeld dat een entiteit doorloopt om informatie te vinden en te gebruiken (Cheung, Chau, & Au, 2008). Bestaande kennis kan vaak niet hergebruikt worden omdat het een samenstelling is van kennis die ooit zo is vastgesteld om een specifiek probleem op te lossen (Yamaguchi, Mizoguchi, Tao Ka, Kodaka, Nomura, & Kakusho, 1987). De bestaande kennis hoeft dus niet noodzakelijk de lading te dekken. Om kennis te kunnen delen moet dus het knowledge reuse proces deels opnieuw worden doorlopen. Het knowledge reuse proces bestaat uit 4 stappen: het vangen en documenteren (capture and documentation), het verpakken voor hergebruik (packaging for reuse), het distribueren of verspreiden (distributing or disseminating) en het daadwerkelijke hergebruik van kennis (Kankanhalli, Lee, & Lim, 2011) (Wu, 2009). Gezamenlijk worden deze vier stappen ook wel de knowledge logistics genoemd (Wijnhoven, 1998).

Het vangen en documenteren van kennis kan volgens Markus (2001) op 4 verschillende manieren gaan. Documentatie van kennis kan ontstaan als een soort bijproduct wanneer mensen archieven aanleggen van hun communicatie. Het kan ook voortkomen uit het gebruik van brainstorming technieken. Documentatie kan echter ook het creëren van standaard formulieren inhouden om informatie makkelijk te kunnen verwerken. Tot slot kan documentatie ook het filteren en indexeren van informatie inhouden zodat er bijvoorbeeld een database kan worden opgezet (Markus, 2001). De informatie en kennis die gedocumenteerd wordt hangt af van voor wie deze gedocumenteerd wordt. Over de verschillende soorten informatie reusers kunt u meer lezen onder kopje 2.3.2. Wanneer iets gedocumenteerd wordt voor diegene die het documenteert zitten er voornamelijk belangrijke details in die later mogelijk van belang zijn. Aan deze details is te zien wat de documenteerder belangrijk vindt en waarvan hij/zij denkt dat het later nuttig is. Met later wordt de korte termijn bedoeld aangezien mensen het lastig vinden goede schattingen te maken over de lange termijn. Zaken die dus voor de lange termijn belangrijk kunnen zijn worden vaak buiten de documentatie gelaten. De documentatie voor eigen gebruik is vaak erg informeel en mensen vinden het vaak minder erg als er fouten in zitten. Wanneer

men documenteert voor anderen die gelijk zijn aan de documenteerder doet men weinig aan het structureren ervan. Men verwacht namelijk dat diegene die het leest bekend is met het onderwerp en de kennis en dat men weet hoe deze te hergebruiken. De informatie die gedocumenteerd wordt geeft een algemene schets van de situatie en wat er gebeurd is. Men kan er ook voor kiezen rationales te schrijven. Rationales zijn documenten waarin door de schrijver geanticipeerde vragen van eventuele lezers worden beantwoord. Deze zijn echter nooit alomvattend. De documentatie voor soortgelijke anderen kan verbeterd worden door toegang te verschaffen tot zowel de experts als de expertise. Het is echter ook mogelijk te documenteren voor mensen die niet over de kennis beschikken waarover de documenteerder beschikt. Hieronder vallen meestal mensen in andere afdelingen of de zogenaamde novices. Wanneer men hiervoor kiest moet men rekening houden met twee punten: het kan de hergebruikers niet alleen aan de kennis ontbreken om het onderwerp te begrijpen maar men kan ook de relevantie ervan niet inzien, en de expliciete kennis die geleverd wordt kan op een verkeerde manier worden gebruikt. Documenten moeten dus zo geschreven worden dat ook iemand zonder de kennis van de expert het stuk kan beschrijven en dat de kennis niet misbruikt kan worden (Markus, 2001).

Het verpakken van data is het opschonen, structureren, indexeren en formatteren van documentatie d.m.v. een classificatieschema (Markus, 2001). *Met een classificatieschema wordt een geordende lijst van onderwerpen bedoeld* (ENCYCLO ONLINE ENCYCLOPEDIA, 2012). Het autoriseren van kennis is ook onderdeel van het verpakken van data (Markus, 2001). Bij het autoriseren van kennis wordt er bepaald wie er wel en niet toegang heeft tot bepaalde kennis. Ook het codificeren van kennis, het onpersoonlijk maken van kennis (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999), in knowledge objecten door het toevoegen van de context valt onder het verpakken van data (Markus, 2001). Knowledge objecten zijn zeer gestructureerde samenhangende sets bestaande uit kennis, data of informatie, die een mogelijke aanpak voor een situatie bevatten (Bellinger, 2004).

Het distribueren of delen van kennis kan zowel passief als actief gebeuren. Onder deze stap valt ook het uitzoeken van de informatiebehoefte van de gebruikers, het assisteren van deze gebruikers in het gebruiken van de kennis of kennismanagement middelen, het duidelijk maken van de noodzaak van gecodificeerde “best practices”⁵ en het mogelijk maken van het samen komen van interne of externe gemeenschappen met een soort gelijke interesse of interessegebied (Markus, 2001).

De laatste stap, het daadwerkelijk hergebruiken van kennis bestaat uit twee delen: recall en recognition. Met recall wordt het weten waar men de informatie kan vinden, in welke locatie en onder welke naam bedoeld, terwijl recognition zich bezig houdt met de gebruikersbehoeften en hun daadwerkelijke gebruik van de kennis die beschikbaar is gesteld. Onder recall valt het identificeren van experts en het selecteren van wie er nou het beste bepaalde vraagstukken kan worden voorgelegd. Ook data mining, het systematisch analyseren van data, valt onder deze stap. De laatste stap, het daadwerkelijk hergebruiken van kennis, bestaat uit vier activiteiten: het definiëren van de zoekvraag, het zoeken naar experts of expertise, het selecteren van de meeste geschikte expert of expertise en het gebruiken van de gevonden kennis. Het gebruiken van de kennis is echter niet alleen het toepassen ervan, vaak moeten er algemene principes gehanteerd worden voor een specifieke situatie en moet de kennis eerst aangepast worden aan de nieuwe context. Dit proces wordt ook wel recontextualization genoemd (Markus, 2001). In paragraaf 2.3.1. kunt u meer lezen over de rollen binnen het knowledge reuse proces, de situaties waarin het gebruikt kan worden en in paragraaf 2.3.3. kunt u meer lezen over de constructen die het proces kunnen beïnvloeden.

⁵ A best practice can be defined as “a method or technique that has consistently shown results superior to those achieved with other means and that is used as a benchmark.” (BusinessDictionary.com, 2012)

2.3.1. De rollen binnen het knowledge reuse proces

Binnen het knowledge reuse proces kunnen drie rollen worden onderscheiden: De knowledge producer, de knowledge intermediair en de knowledge consumer (Markus, 2001).

- De knowledge producer is diegene waar de kennis van oorsprong vandaan komt. Hij legt kennis vast en maakt deze expliciet.
- De knowledge intermediair zorgt ervoor dat de kennis gegenereerd door de knowledge producer hergebruikt kan worden door het te indexeren, samen te vatten, verpakken en het verspreiden ervan. Markus (2001) beschrijft drie soorten knowledge intermediairs: coaches, system operators en inhoud auteurs. Coaches zorgen ervoor dat mensen begrijpen hoe ze bepaalde technologie kunnen gebruiken en wat het voor hen kan betekenen. Systeemoperators houden voornamelijk fora bij om te zorgen dat alle gestelde vragen beantwoord worden. Deze intermediairs halen ruwe informatie en kennis uit de aan hun aangeleverde stukken. Vervolgens wordt deze ruwe informatie/kennis onderverdeeld in een samenhangende set van onderwerpen zodat er een verslag over geschreven kan worden. Markus raadt organisaties aan inhoud auteurs te gaan gebruiken wanneer men veel met shared work product teams werkt. Knowledge intermediairs kunnen echter tegen problemen aanlopen. Zo kan het voorkomen dat ze te maken krijgen met het feit dat mensen niet mee willen werken en dat sommige belangrijke taken door redenen die buiten de intermediair liggen blijven liggen.
- De knowledge consumer, diegene die de kennis daadwerkelijk gaat hergebruiken, zoekt de kennis op en maakt gebruik van deze.

Één persoon of groep kan elke rol vervullen, maar ze kunnen ook worden vervuld door verschillende personen/groepen of een combinatie van beiden. Hoe een bedrijf met deze rollen omgaat, verschilt per bedrijf. Menselijk werk kan deels aangevuld worden met informatie technologie (Markus, 2001).

2.3.2. Reuse context en knowledge consumers

Uit de theorie blijkt dat het soort knowledge reuse verschilt voor de diverse soorten knowledge reusers. Markus (2001) heeft 4 verschillende typen vastgesteld: reuse by shared knowledge producers, reuse by shared work practitioners, reuse by expertise-seeking novices en reuse by secondary knowledge miners. Hieronder kunt u meer lezen over de verschillende soorten kennis reuser.

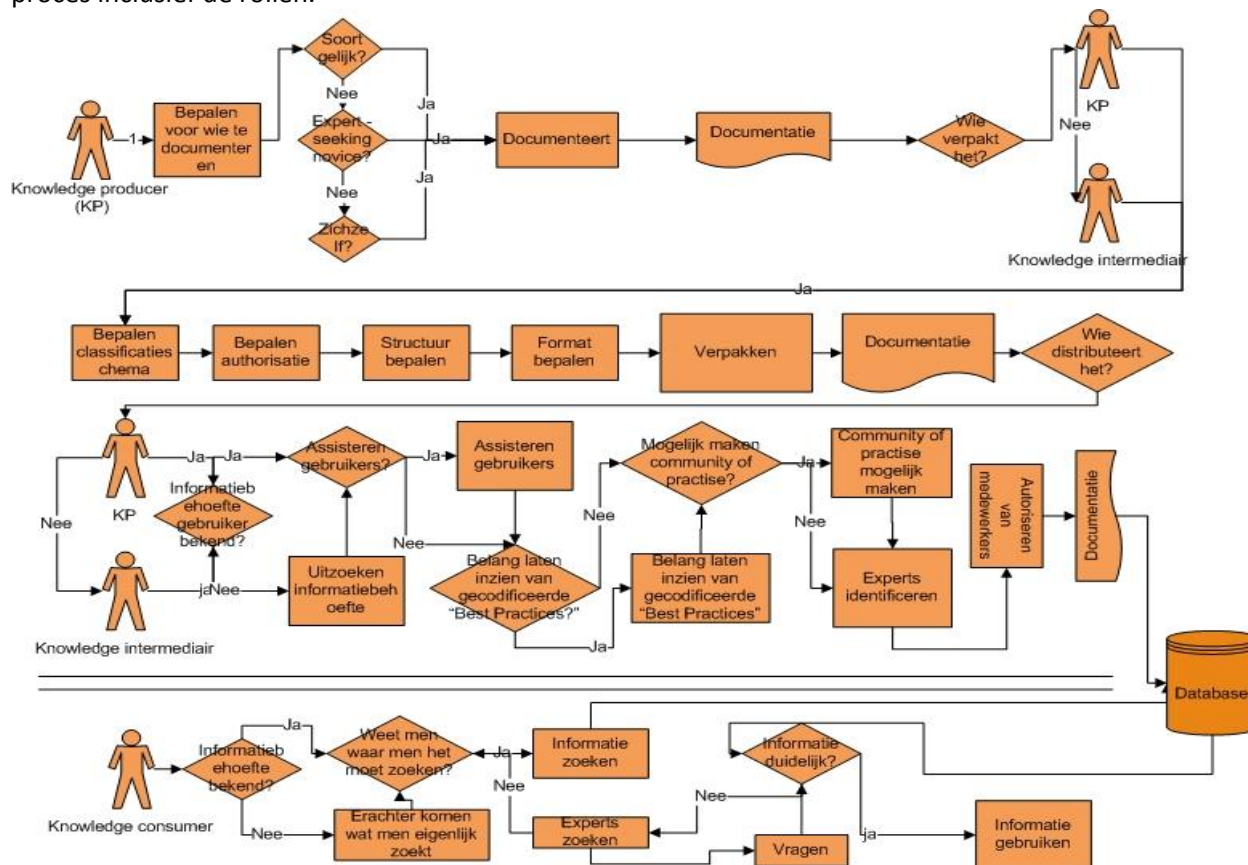
Shared knowledge producers zijn mensen die kennis genereren door gezamenlijk te werken aan een product/service. Er bestaan meerdere types shared work producers waarvan de homogene werkgroep en de crossfunctionele werkgroep de bekendste zijn. Shared work producers staan er echter om bekend dat ze voornamelijk kennis produceren en documenteren waarvan ze verwachten dat ze het in de toekomst nodig zullen hebben. Het maken van slechte notities, het hebben van een verkeerd classificatieschema en het hebben van vervormde herinneringen bedreigen de juistheid van deze documentatie en het hergebruik ervan. Het vangen van de oorspronkelijke kennis is dus voor hen het grootste probleem. Ook de veelheid van documentatie is een euvel voor het hergebruik ervan. Wanneer er erg veel soortgelijke documenten bestaan is het namelijk erg lastig snel de juiste informatie te vinden. Wanneer de juiste informatie echter is gevonden wordt deze relatief snel begrepen omdat men dezelfde taal spreekt en elkaar begrijpt. Voor deze groep is het echter wel belangrijk dat de context van de kennis niet er volledig uitgefilterd wordt (Markus, 2001).

Shared work practitioners zijn mensen die onderdeel zijn van een community of practise (Markus, 2001). Communities of practise zijn groepen van mensen die passie of bezorgdheid delen over iets dat ze doen. Door middel van de interactie binnen deze groepen leert men hoe men bepaalde zaken beter kan doen in relatie tot hetgeen dat hen bindt (Wenger, 2006). Onder shared working practitioners vallen ook specialisten die dezelfde rol vervullen op verschillende locaties, in werk units of organisaties. Men genereert voornamelijk kennis voor elkaar. Ondanks het feit dat men in soortgelijke domeinen opereert, ondervindt deze groep mensen ook problemen bij het hergebruiken van kennis. Het probleem

begint al bij het kiezen uit de beschikbare documenten die mogelijk in hun behoefte voorzien. Welke van de documenten is het meest recent? Zitten er ook documenten bij die achterhaald zijn? Welke auteur publiceert de beste stukken? Het vinden en selecteren van documenten is voor deze groep vaak een probleem. Om tijdverspilling te voorkomen en ervoor te zorgen dat men de beste informatie beschikbaar gebruikt vraagt men vaak aan collega's of ze iets over het onderwerp weten. Ook zijn mensen geneigd stukken te gebruiken van auteurs die een bepaalde schrijfwijze hebben of vertrouwd zijn. Hoewel shared work practitioners in hetzelfde gebied opereren kan het toch voorkomen dat men niet over de contextuele kennis beschikt die nodig is om bepaalde documentatie te begrijpen (Markus, 2001). Om voor de shared work practitioners hergebruik van kennis te bevorderen is het slim om intermediairs aan te stellen die de kennis moeten filteren en verpakken voor de hergebruikers (Dixon, 2000). De context moet er echter niet volledig uitgefilterd worden (Markus, 2001). Het installeren van knowledge mining software die de beschikbare kennis in de juiste categorieën onderverdeelt kan de vindbaarheid van relevante kennis en informatie vergroten (Dataware technologies Inc, 1998).

Expertise-seeking novices zijn mensen die verschillen van diegenen die de kennis oorspronkelijk hebben gecreëerd. De mate van verschil heeft invloed op de moeite die men heeft met het formuleren van de zoekvraag, het vinden en selecteren van de expertise en het hergebruik van kennis. Expertise-seeking novices hebben vaak algemene kennis nodig over het onderwerp, dus de context van het onderwerp moet uit de kennis zelf verwijderd worden wil de expertise-seeking novice er iets aan hebben. Daarnaast moet de kennis ook op een makkelijke manier toegankelijk zijn (Markus, 2001).

Secondary knowledge miners zijn analisten die kennis uit data te halen die verzameld is door anderen. Deze kennis proberen ze meestal voor andere dingen te gebruiken dan dat het oorspronkelijke onderzoek toelaat (Markus, 2001) Hieronder staat een procesmodelering van het kennisherbruik proces inclusief de rollen.



Figuur 2: Procesmodelering van het knowledge reuse proces

2.3.3. Constructen die het knowledge reuse proces beïnvloeden

Er zijn vanuit de theorie enkele constructen geformuleerd die het knowledge reuse proces beïnvloeden. Zo beïnvloeden de karakteristieken van de informatie zelf het knowledge reuse proces (Boh, 2008). Ook de manier waarop de informatie gestructureerd en georganiseerd is heeft invloed op het knowledge reuse proces. Een dergelijke informatiestructuur of basis wordt ook wel “knowledge repository” genoemd. Er zijn ook menselijke factoren die invloed hebben op het knowledge reuse proces. Zo is uit onderzoek gebleken dat motivatie van de medewerkers invloed heeft op knowledge reuse process (Kankanhalli, Lee, & Lim, 2011) en dat het hebben van onderling contact (person –to–person contact) het knowledge reuse proces kan verbeteren (Boh, 2008). Uiteraard moet er niet vergeten worden dat drie van de vier stappen van knowledge reuse het knowledge reuse process kunnen beïnvloeden.

Karakteristieken van de informatie en kennis kunnen het kennishergebruik proces beïnvloeden. Kennis en informatie die complex is en uit meerdere relaties bestaat is meestal moeilijker te begrijpen en te hergebruiken. Omdat men opgeleid is binnen een bepaald vakgebied is het moeilijk informatie of kennis uit andere vakgebieden te begrijpen omdat de basiskennis hier (deels) voor ontbreekt. Wanneer kennis of informatie in meerdere vakgebieden thuis hoort zal de kennis gebruiker wat van deze vakgebieden moeten weten (Boh, 2008). Ook het type data dat hergebruikt wordt heeft invloed op hoe het hergebruikt zou moeten worden. Hierover heeft u meer kunnen lezen in 2.3.2. typen data reuse. Wanneer de scope of de range van de informatie te smal of te breed is kan de informatie niet hergebruikt worden, maar ook de opbouw van de informatie kan hergebruik tegenwerken. Herbruikbare informatie bestaat namelijk uit herbruikbare delen die niet alleen in de huidige informatiebehoefte van de informatiegebruiker moeten voorzien, maar ook in de toekomstige (Sherif & Vinze, 2003)

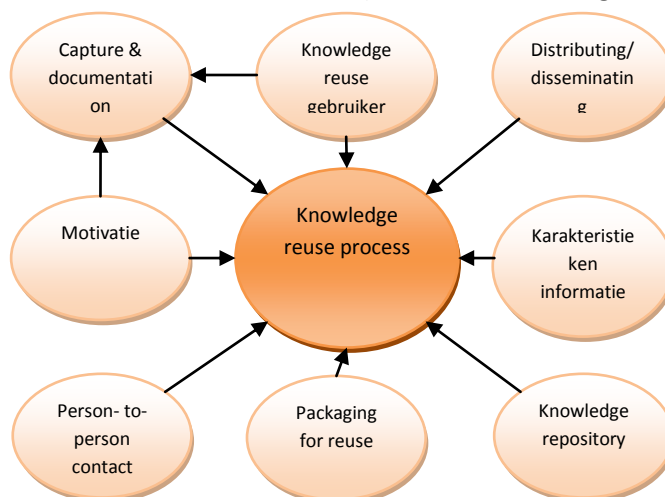
Een kennis repository is een computersysteem dat de kennis binnen een organisatie kan vangen en vervolgens organiseert en categoriseert (Toolbox.com, 2009). Dit computersysteem moet de kennis zo organiseren en categoriseren dat ook novices makkelijk dingen kunnen zoeken en vinden (Markus, 2001). Het computersysteem kan echter niet verantwoordelijk worden gehouden voor de kwaliteit van de kennis die het vangt. Deze is afhankelijk van de mensen die de kennis aanleveren. De kwaliteit van de aangeleverde kennis zou verbeterd kunnen worden door motivatiemiddelen (Ackerman, 1994).

Motivatie verwijst naar zowel interne als externe drijvende krachten die een persoon drijven om actief te zijn voor een doel en dat men zich bij dat doel betrokken voelt (Boddy, 2008). Met interne motivatie wordt vaak intrinsieke motivatie bedoeld. Hierbij gaat het om het plezier dat iemand beleeft aan het uitvoeren van een bepaalde taak, of de voldoening dat men krijgt nadat men een bepaalde taak verricht heeft. Intrinsieke motivatie heeft een positief effect op het kennis reuse proces (Kankanhalli, Lee, & Lim, 2011). Intrinsieke motivatie kan verhoogd worden door het geven van intrinsieke beloningen. Met intrinsieke beloningen worden positieve uitkomsten of voordelen bedoeld die vanuit de persoon komen (Boddy, 2008). Wanneer er sprake is van externe motivatie, verricht iemand een bepaalde taak niet omdat hij/zij het zelf belangrijk vindt, maar omdat men een bepaalde uitkomst wil bereiken. Externe motivatie kan verhoogd worden door het geven van extrinsieke beloningen, beloningen die in principe de gewenste uitkomst nog aantrekkelijker maken zoals promotie of extra loon (Boddy, 2008). Ook het verbeteren van de arbeidsomstandigheden, interne communicatie en de baanzekerheid zullen motiverend werken (ManagementSite B.V., 2008)

De knowledge reuse gebruiker is ook een construct dat het hergebruik proces beïnvloed. Eerder in dit hoofdstuk is al duidelijk gemaakt dat de manier waarop kennis en informatie gedocumenteerd wordt afhankelijk is voor wie deze bedoeld is. Ook is er uitgelegd dat de manier waarop er gezocht wordt naar kennis en informatie afhankelijk is van het soort persoon dat deze zoekopdracht uitvoert. Het is echter ook mogelijk om de informatie die iemand kan vinden te laten afhangen van diens profiel. In dit profiel worden zowel statische informatie als dynamische informatie over de persoon vastgelegd. Statische informatie omvat de persoonlijke karakteristieken van de persoon, zoals werkervaring, opleiding en contactinformatie. De dynamische informatie omvat elementen die zijn gedrag, binnen de

organisatie m.b.t. zijn kennis en informatiebehoefte en de kennisdeling van deze persoon in het verleden, typeren. Berkani en Chikh (2010) onderscheiden 5 dynamische elementen: de voorkeuren en behoeftes van de persoon m.b.t. de informatie en kennisvoorziening, de relatie van de persoon m.b.t. bekende problemen/onderwerpen, de beschikbare documenten die relevant zijn voor die onderwerpen, de ervaring en expertise van de medewerker en tot slot de competenties van de persoon zoals creativiteit, perceptie en sociale vaardigheden (Berkani & Chikh, 2010).

Person – to – person contact beïnvloedt tevens het kennishergebruik proces Mensen zijn geneigd op zoek te gaan naar de expert wanneer de informatie of kennis die ze nodig hebben complex is. Op die manier krijgen ze relatief snel een beter begrip van de kennis die men wil gaan gebruiken. Ook het contact opnemen met de inhoud auteur die de informatie of kennis heeft verwerkt heeft een positief effect op het begrip en het hergebruik van de aanwezige kennis. Om dit effect te bevorderen kan ervoor gekozen worden om een community of practice op te richten. Maar men kan er ook voor kiezen om een knowledge directory op te stellen. In een knowledge directory wordt vastgelegd wie welke kennis heeft. Een soortgelijk effect zou kunnen worden gegenereerd door ergens een koffiemachine neer te zetten, maar dan is het vaak onzeker of uiteindelijk de juiste persoon wordt gevonden en duurt het veel langer voordat de juiste persoon is bereikt. Wanneer men ervoor kies een knowledge directory op te stellen moeten er ook database administrators aan worden gesteld die wijzigingen bijhouden. Doordat er vanuit de techniek enkele technieken zijn ontwikkelt om zo'n database bij te houden, zal het grootste deel van de database up-to-date zijn zonder al te veel extra werk (Dataware technologies Inc, 1998).



Figuur 3 : Constructen die het knowledge reuse proces beïnvloeden.

2.3.4. Causaal model en operationalisatietabel

Aan de hand van bovenstaande literatuur zijn er zowel een operationalisatietabel als een causaal model opgesteld. In de operationalisatietabel vindt u allereerst de definities van de verschillende constructen, gevolgd door de vragen die gehanteerd worden om het construct te operationaliseren. Tot slot worden er enkele dimensies voor deze vragen gegeven. Deze dimensies zijn de mogelijke antwoorden die gegeven kunnen worden op de operationalisatievragen. De operationalisatievragen zullen deels beantwoord worden aan de hand van de gehouden interviews terwijl anderen d.m.v. enkele informele gesprekken en de ervaringen van de auteur binnen Nedap Security Management worden beantwoord. De gehanteerde onderzoeksvragen kunt u vinden in tabel 2. Gezien de semigestructureerde interviewstructuur zijn niet alle vragen letterlijk zo gesteld.

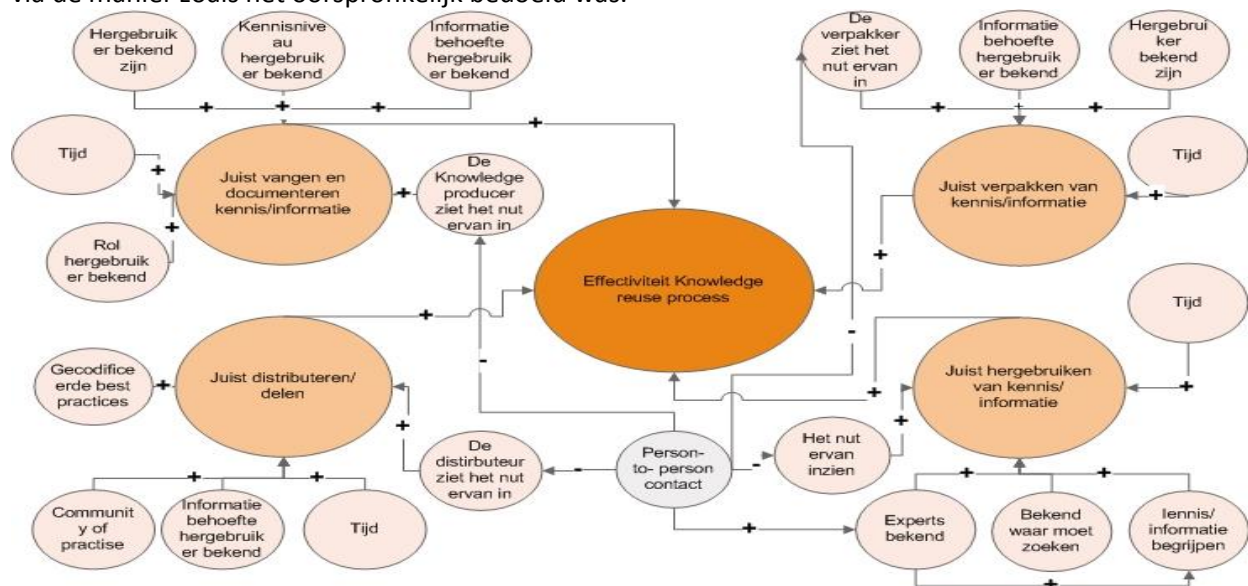
	Definitie	Operationalisatie	Dimensies
Capture & Documenten	Het vangen en documenteren van kennis	1. Voor wie wordt er gedocumenteerd? 2. Is de documentatie gezien	3. Voor zichzelf, soortgelijken, novices, intermediairs

tation		het kennisniveau van de doelgroep duidelijk?	4. Ja / nee 5. Kennisniveau verkoopmedewerker: onervaren en expert.
Packaging for reuse	Het opschonen, structureren, indexeren en formatteren van documentatie d.m.v. een classificatieschema	6. Past de ordening bij de doelgroep? 7. Past de ordening bij de kennis gebruiker?	8. Ja / Nee 9. Technisch, software, commercieel 10. Kennisniveau, technisch/software/commercieel
Distributing/disseminating	Het uitzoeken van de informatiebehoefte van de gebruikers, het assisteren van deze gebruikers in het gebruiken van de kennis of kennis management middelen, het duidelijk maken van de noodzaak van gecodificeerde best practices en het mogelijk maken van het samen komen van interne of externe gemeenschappen met een soort gelijke interesse of interessegebied	11. Is bekend wat de informatiebehoefte is van de hergebruiker? 12. Bestaat er de mogelijkheid om een interne/externe gemeenschap met gelijke interesse te beginnen? 13. Wordt dit ondersteund? 14. Zijn er regels omtrent gecodificeerde best practices?	15. Ja / nee
Knowledge reuse gebruiker	Diegene die gebruik wil gaan maken van de aanwezige kennis.	16. Wie is de hergebruiker? 17. Wat is het kennisniveau van deze hergebruiker? 18. Welke rol bevindt de hergebruiker zich in?	19. technisch/software/commercieel 20. net getraind, 6 maand aanwezig, expert. 21. Knowledge producer/intermediair/consument?
Motivatie	naar zowel interne als externe drijvende krachten die een persoon drijven om actief te zijn voor een doel en dat men zich bij dat doel betrokken voelen.	22. Bestaan er regelingen om de expert te motiveren zaken te documenteren? 23. Wordt de medewerker in staat gesteld te documenteren? (tijd) 24. Bestaan er regelingen om de medewerker te motiveren zijn/haar documentatie te delen? 25. Is de medewerker intern gemotiveerd te documenteren? 26. Is de medewerker intrinsiek gemotiveerd om zijn/haar documentatie te delen?	27. Ja / Nee
Karakteristieken van de informatie	Eigenschappen van de informatie	28. Complexiteit 29. Typen data 30. Voorkennis 31. Scope	32. Hoeveelheid relaties 33. Voor wie is de data oorspronkelijk gedocumenteerd 34. Duur dienstverband 35. Handleiding, presentatie, persbericht, brochure
Person-to-Person contact	Het omgaan met mensen die meer weten dan de kennis hergebruiker zelf	36. Is de kennis hergebruiker lid van een community of practise? 37. Bestaat er een expert directory/ community yellow pages/ expert	39. Ja / Nee

		locator technologie?	
		38. Heerst er een vraagcultuur?	
Knowledge repository	een computer system dat de kennis binnen een organisatie kan vangen en vervolgens organiseert en categoriseert.	40. Bestaat er een knowledge repository?	43. Ja / Nee
		41. Vangt deze zelf kennis?	
		42. Hoe wordt de kennis door dit systeem gecategoriseerd?	

Tabel 1: Operationalisatie en dimensies.

Aan de hand van de bovenstaande literatuur m.b.t. het kennishergebruik proces is er een causaal model opgesteld. In dit model staat de effectiviteit van het kennishergebruik proces centraal. Deze effectiviteit wordt beïnvloed door de vier processen waaruit het kennishergebruik proces bestaat en deze worden weer positief beïnvloed door een aantal zaken. Zo wordt het vangen en documenteren van kennis beïnvloed door het wel of niet bekend zijn van de informatiebehoefte van de hergebruiker, van het kennisniveau van de hergebruiker, van wie de hergebruiker is en welke rol de hergebruiker vervuld. Het documenteren wordt echter gedaan door mensen. Om hun werk goed te kunnen doen moet men wel voldoende tijd hebben om deze te vervullen en is het belangrijk dat men het nut van goed documenteren inziet. Het juist verpakken van kennis/informatie wordt ook beïnvloed door het wel of niet bekend zijn van de informatiebehoefte van de hergebruiker en van wie de hergebruiker is. Ook hier geldt weer dat de verpakker voldoende tijd moet hebben om zijn/haar werk goed te kunnen doen. Bij het distribueren heeft het hebben van gecodificeerde best practices en een community of practise een positieve werking op het distributieproces. Ook hier is het echter van belang dat men de informatiebehoefte van de hergebruiker kent en dat men tijd heeft om zijn/haar werk goed uit te kunnen voeren. Bij het hergebruik werkt het positief wanneer iemand weet waar hij/zij de informatie moet zoeken, dat de experts in bepaalde vakgebieden bekend zijn, dat men de gevonden informatie begrijpt en men het nut inziet van juist hergebruiken. In het model wordt ook twee keer person-to-person contact genoemd. Dit persoonlijke contact met collega's zorgt ervoor dat men minder snel het nut en het belang inziet van het hebben van goede documentatie. Daarnaast zal men door het contact sneller geneigd zijn benodigde informatie en kennis simpelweg aan collega's te vragen i.p.v. het vinden via de manier zoals het oorspronkelijk bedoeld was.



Figuur 4: Causaal model knowledge reuse process

3. Onderzoeksontwerp

3.1. Inleiding

In het hoofdstuk Methoden en Technieken zal stapsgewijs uiteen worden gezet hoe het onderzoek dat plaatsvond binnen Nedap Security Management is opgezet en uitgevoerd. De gehanteerde vragenlijsten kunt u vinden in tabel 2 en bijlage 6. Bijlage 7 bevat de bedreigingen van dit onderzoek en hoe de auteur met deze bedreigingen is omgegaan.

3.2. Methoden en technieken

Om de scope van het onderzoek nader te bepalen zijn er onder de medewerkers enkele semigestructureerde interviews gehouden om duidelijk te krijgen wat de problemen waren m.b.t. de informatievoorziening. Aan de hand van deze interviews is ervoor gekozen om het onderzoek te richten op en hoe het kennishergebruik van de verkoopmedewerkers binnen Nedap Security Management verbeterd kan worden. Om duidelijk te krijgen wat de informatiebehoefte is van deze medewerkers en hoe het kennishergebruik proces er binnen Nedap Security Management uit ziet zijn er nogmaals semigestructureerde interviews gehouden met enkele verkoopmedewerkers. Er is voor een semigestructureerd interview gekozen omdat het niet vasthouden aan de interviewvragen volgorde het mogelijk maakt dieper op bepaalde punten in te gaan. (Babbie, 2010). Het interview is opgezet als een contextual task interview. Hier is voor gekozen omdat uit de eerste serie interviews bleek dat medewerkers eigenlijk alle beschikbare informatie gemakkelijk wilden kunnen vinden terwijl lang niet alle beschikbare informatie relevant is voor hun verantwoordelijkheden (taken). Een contextual task interview vindt plaats op de plek waarmee zij in aanraking komen met datgene waar onderzoek naar verricht wordt (Stickdorn & Schneider, 2010). Tijdens de interviews is gericht gevraagd naar de verantwoordelijkheden en werkzaamheden van de verkoopmedewerkers en naar de informatie die men nodig heeft om deze te kunnen uitvoeren. Op deze manier is de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers in kaart gebracht. Het gehanteerde interviewschema is te vinden in tabel 2. De opgestelde vragen zijn gebaseerd op tabel 1 : operationalisatie en dimensies. Deze tabel is te vinden onder hoofdstuk 2.3.4.

Onderwerp	Vragen
De informatiebehoefte van de verkoopmedewerker gezien zijn/haar taken en verantwoordelijkheid en	1. Kunt u iets vertellen over uw verantwoordelijkheden binnen Nedap Security Management? 2. Hoe begint u met een nieuwe werkzaamheid? Hoe start u op? Wat zijn uw doelstellingen en hoe komt u aan deze? 3. Kunt u uw werkzaamheden opsplitsen in onderdelen? 4. Wat voor informatie heeft u nou nodig om uw werkzaamheden tot een goed eindresultaat te brengen? 5. Hoe moet deze informatie eruit zien? Visueel, textueel en in welke taal? 6. Stapt u wel eens over de business partner heen? 7. Welke informatie heeft u nodig in uw contact met de business cliënt? 8. Toen u hier net begon, welke informatie had u toen nodig?
Het documenteren en vangen van informatie/kennis	1. Weet u voor wie de informatie die u gebruikt oorspronkelijk is gedocumenteerd? 2. Documenteert u zelf weleens? Zoja, voor wie? 3. Waarom documenteert u wel of niet? 4. Is de documentatie voor u duidelijk?
Het verpakken van data	1. Hanteert u een classificatieschema bij het verpakken van informatie? 2. Begrijpt u het classificatieschema dat er binnen Nedap Security Management wordt gebruikt? 3. Past het classificatieschema bij uw werkzaamheden. 4. Heeft u toegang tot de informatie die u nodig hebt? 5. Hoe heeft u deze toegang verkregen? 6. Bevatten de documenten alle informatie die u nodig heeft?
Het	1. Is u de informatiebehoefte van de hergebruiker bekend?

distribueren/delen van kennis	2. Houdt u bij het distribueren rekening met de informatiebehoefte van de hergebruiker?
	3. Bestaat er een community of practise?
	4. Wordt deze ondersteund door Nedap Security Management?
	5. Zijn er regels omtrent gecodificeerde best practices?
Het hergebruiken van kennis	1. Hoe komt u aan de informatie die u nodig heeft in uw werkzaamheden?
	2. Hoe zoekt u naar deze informatie?
	3. Hoe zocht u in het verleden naar deze informatie?

Tabel 2: Interviewschema informatiebehoefte verkoopmedewerkers

Een andere optie zou het schaduwen van medewerkers zijn geweest om zo hun informatiebehoefte te bepalen, maar hier heeft de auteur in overleg met haar begeleiders binnen Nedap Security Management vanaf gezien. Diverse werkzaamheden van de verkoopmedewerkers vinden in het buitenland plaats en gezien de duur van deze opdracht is het niet mogelijk met iedere verkoopmedewerker enkele weken mee te lopen. Er zijn uiteindelijk 5 verkoopmedewerkers binnen Nedap Security Management geïnterviewd. Deze mensen, allen Business Development Managers, zijn met een simple random selection methode geselecteerd (Babbie, 2010). De twaalf verkoopmedewerkers hebben elk een nummer bedield gekregen en met een grafische rekenmachine zijn er 5 random getallen getrokken tussen 1 tot en met 12. De corresponderende verkoopmedewerkers zijn uiteindelijk geïnterviewd. In tabel 3 kunt u de samenstelling vinden van het sample dat gebruikt is om de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers te achterhalen.

Samenstelling sample informatiebehoefte	Lengte dienstverband	Functie	Onderdeel van welk team
Aantal geïnterviewde mannen	4	korter dan 6 maanden	0
Aantal geïnterviewde vrouwen	1	Korter dan 1 jaar	2
		Langer dan 1 jaar	3
Totaal	5	Totaal	5
Samenstelling sample informatiestromen	Lengte dienstverband	Functie	Commercieel of technisch
Aantal geïnterviewde mannen	3	korter dan 6 maanden	1
Aantal geïnterviewde vrouwen	1	Korter dan 1 jaar	0
		Langer dan 1 jaar	3
Totaal	4	4	4

Tabel 3: Gebruikte interview samples

De methode om de informatiestromen binnen de organisatie vast te kunnen stellen is gemodelleerd naar de methode die Chibba en Rundquist hebben gebruikt in hun artikel over informatie kaarten. Zij hanteerden het zogenaamde wonderland principe (Chibba & Rundquist, 2004). Dit houdt in dat er interviews zijn gehouden om vast te kunnen stellen hoe de informatie door de organisatie stroomt. De geïnterviewden zijn a.d.h.v. de sneeuwbal sampling methode geselecteerd. Voor het begin van elk interview was dus niet bekend wie er na dit interview zal worden geïnterviewd, omdat dit duidelijk moest worden tijdens de interviews zelf. Door deze interviews moet duidelijk worden van wie men de informatie heeft gekregen die men gebruikt. In dit onderzoek is ervoor gekozen om te beginnen bij een projectleider, dit omdat hij momenteel bezig is met het updaten van een productcatalogus en hij dus het eindstation is van vele informatiestromen. Gaandeweg zal blijken waar oorspronkelijk de informatie of kennis vandaan kwam zodat de informatiestromen binnen Nedap Security Management in kaart kan worden gebracht. In bijlage 7 kunt u iets lezen over de bedreigingen van dit onderzoek en hoe de auteur met deze bedreigingen is omgegaan.

4. Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de gestelde deelvragen worden beantwoord. Een korte samenvatting van de antwoorden is tevens te vinden in hoofdstuk 5. De antwoorden op de eerste en derde deelvragen zijn gebaseerd op de interviews die te vinden zijn in bijlage 9, en dan met name het tweede tot en met het vierde interview. Het antwoord op deelvraag 2 is gebaseerd op het interview dat te vinden is in bijlage 10. Deelvraag 2 is opgesplitst in twee hoofdstukken. In hoofdstuk 4.2 worden de werkzaamheden van de verkoopmedewerkers behandeld en in hoofdstuk 4.3 wordt de informatiebehoefte van die medewerkers behandeld.

4.2 De werkzaamheden van de verkoopmedewerkers

De geïnterviewde medewerkers binnen Nedap Security Management hadden allemaal een soortgelijke functie, namelijk die van Business Development Manager. Een Business Development Manager (BDM) is verantwoordelijk voor zowel een bepaalde markt als voor bepaalde business accounts. Deze business accounts zijn klanten die internationaal opereren en dus over alle geografische grenzen heen gaan. Om ervoor te zorgen dat deze klant altijd op dezelfde manier behandeld wordt en tegen dezelfde voorwaarden aanloopt is één BDM hoofdelijk verantwoordelijk voor al het contact met en de verkoop aan de klant. Een BDM is echter ook bezig met het ontwikkelen van zijn/haar toegewezen markt. Dit houdt onder andere in dat hij direct contact legt met potentiële klanten om een voorkeur voor Nedap producten te creëren. Voordat de BDM contact probeert te leggen doet hij/zij eerst onderzoek naar deze potentiële klant. Bij het benaderen van een potentiële klant is het belangrijk om te weten wie je binnen het bedrijf moet spreken. De BDM kijkt in dit geval eerst in de Customer Relationship Management (CRM) Tool om te zien of er al eerder contact is gelegd met het bedrijf, wie er gesproken is en waar men het over heeft gehad. Wanneer er nog niets over de potentiële klant in de CRM tool staat zal hij/zij de verantwoordelijke proberen te achterhalen via internet en eventueel zijn/haar eigen netwerk. Wanneer de BDM gewoon naar het bedrijf zou bellen zou hij/zijn van het kastje naar de muur gestuurd kunnen worden omdat mensen binnen grote bedrijven niet altijd weten naar wie ze moeten verwijzen. Ook hanteren de meeste bedrijven een beleid dat er geen persoonsgegevens verstrekt mogen worden aan derden, zodat het lastig wordt voor de BDM om contact te leggen wanneer hij/zij eenmaal heeft achterhaald wie de verantwoordelijke is. Wanneer het de BDM gelukt is om contact te leggen zal hij/zij tijdens het eerste gesprek, wat vaak telefonisch gevoerd wordt, proberen de verantwoordelijke geïnteresseerd te maken voor een vervolgspraak. Dit doet hij door te vragen naar de behoeftes van de klant. Deze behoeftes zijn vaak zaken die de verantwoordelijke graag anders zou willen zien, maar het kan ook een aandachtspunt zijn waarvan de verantwoordelijke zich niet eens bewust is. Tijdens dit gesprek probeert de verkoopmedewerker dus de huidige situatie in kaart te brengen en hoe deze afwijkt van wat de verantwoordelijke graag zou willen zien. Door nadrukkelijk in te gaan op de voordelen van AEOS en wat deze kunnen betekenen voor het bedrijf van de verantwoordelijke probeert de verkoopmedewerker de verantwoordelijke te verleiden tot een vervolgspraak. Voor deze vervolgspraak heeft de verkoopmedewerker een PowerPoint presentatie gemaakt waarin de behoeftes van de klant aan de oplossingen van AEOS zijn gelinkt. Tijdens deze presentatie wordt er dieper ingegaan op de voordelen die AEOS kan hebben voor de mogelijke klant. De verkoopmedewerker heeft nu de tijd gehad om uit te zoeken wat AEOS voor de klant kan betekenen en hij/zij zal tijdens deze presentatie dieper op bepaalde zaken in kunnen gaan. Wanneer het tot een derde afspraak komt wordt de potentiële klant vaak bij het hoofdkantoor van Nedap in Groenlo uitgenodigd. Hier heeft men namelijk een showroom voor de verschillende producten van Nedap Security Management en potentiële klanten willen voordat ze een beslissing maken vaak de leverancier zien.

Een BDM organiseert ook round table events. Voor deze events zijn een beperkt aantal mensen uitgenodigd die mogelijk geïnteresseerd zijn in AEOS. Tijdens zo'n evenement zit men letterlijk aan een ronde tafel om vrije discussie zoveel mogelijk te bevorderen. Uiteraard is er tijdens zo'n event ook tijd voor individuele gesprekken. Webinars organiseren behoort ook tot de werkzaamheden van een BDM.

Een BDM houdt zich echter niet uitsluitend met eindklanten bezig. Hij/zij is ook verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een businesspartner netwerk binnen hun markt. Nieuwe businesspartners worden door deze BDM geïdentificeerd en getraind en de BDM is altijd bereid om de businesspartners te helpen wanneer men met een moeilijk vraagstuk zit. Tijdens de afronding van een project is de BDM vaak ook een paar keer aanwezig bij besprekingen. De klant wil dan meestal weten wie de leverancier is.

Verantwoordelijkheden verkoopmedewerkers	Werkzaamheden verkoopmedewerkers
Technologievoorkeur creëren bij potentiële klanten	- Webinars - Round table events - Contact top 100
Potentiële klanten vinden	- Marktonderzoek
Businesspartners vinden en opleiden	- Marktonderzoek - presentaties maken - presentaties geven - consultant rol bij vragen
Klanten bijstaan in speciale gevallen	- consultant rol
Global accounts beheersen.	- Afhankelijk van account.

Tabel 4: Verantwoordelijkheden/werkzaamheden.

4.3. Informatiebehoefte verkoopmedewerkers

Uit de interviews is gebleken dat de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers binnen Nedap Security Management zeer divers is. De informatie die men nodig heeft hangt af van de behoeftes van de klant. Wanneer een klant het belangrijk vindt dat de bestaande beveiligapparatuur hergebruikt kan worden zal de verkoopmedewerker uit moeten zoeken of deze koppeling haalbaar en wenselijk is. Het grootste deel van de productinformatie is te vinden in de verschillende producthandleidingen, maar het kan ook voorkomen dat het antwoord op deze vraag nog niet gedocumenteerd is. In dat geval moet men zelf achter deze informatie aan. Meestal vraagt de verkoopmedewerker dan hulp van collega's, de R&D afdeling en de support desk. Voor hun werkzaamheden maken de verkoopmedewerkers ook vaak gebruik van standaardpresentaties. Deze presentaties worden vervolgens aangevuld of afgestemd met de oplossingen van de behoeftes die de verkoopmedewerker heeft weten te achterhalen. Uit de interviews is ook gebleken dat de vraag naar bepaalde informatie deels afhankelijk is van hoe lang iemand werkzaam is binnen Nedap Security Management. Ook de reden waarom iemand naar informatie zoekt en de complexiteit van de informatie waarnaar men zoekt is hiervan afhankelijk. Zo kan er uit de interviews geconcludeerd worden dat nieuwe werknemers vooral behoefte hebben aan voorbeelden (cases), algemene technische informatie om meer kennis op te doen over de producten waarmee men werkt, over de expertise van hun collega's en hun bezigheden, informatie over hoe het classificatieschema van de Verkoop (U:) schijf in elkaar zit, informatie over in wat voor soort bestanden men bepaalde soorten informatie kan vinden, informatie over waar deze documenten staan en bouwstenen die men kan hergebruiken in hun werkzaamheden. De informatiebehoefte van de verkoopmedewerker verandert echter naar mate hij/zij langer in dienst is. Gaandeweg komt men er achter wie als experts gelden op bepaalde gebieden waardoor men sneller naar de persoon in kwestie toe stapt. Dit proces wordt gestimuleerd door zowel de training die de verkoopmedewerker heeft ontvangen als de cultuur die binnen Nedap Security Management heerst. Tijdens de training wordt er al nadrukkelijk aangegeven dat een medewerker moet leren door ervaring op te doen EN door vragen te stellen aan zijn/haar collega's wanneer hem/haar bepaalde dingen niet duidelijk zijn. De behoefte aan voorbeelden wordt gaandeweg ook minder, net als informatie over hoe de het classificatieschema in

elkaar steekt en algemene technische informatie. De ervaren verkoopmedewerker heeft echter veel meer behoefte aan informatie die hij/zij kan hergebruiken in zijn/haar werkzaamheden en naar zeer technische informatie naar aanleiding van vragen van een potentiële klant. Ook zou men graag informatie hebben over waar zijn/haar collega nou precies mee bezig is, om te voorkomen dat bepaalde zaken dubbel worden gedaan. De snelheid waarmee een verkoopmedewerker ervaring op doet is deels persoonsafhankelijk en deels afhankelijk van de opleiding die hij/zij heeft gehad, maar Nedap Security Management houdt er rekening mee dat een nieuwe medewerker pas na 2-6 maand mee kan draaien. Een medewerker is ervaren wanneer hij/zij heeft laten zien dat hij/zij goed kan meedraaien. In tabel 5 kunt u een samenvatting lezen van de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers uitgesplitst naar ervaring.

Informatiebehoefte nieuwe verkoopmedewerker	Informatiebehoefte ervaren verkoopmedewerker
Voorbeeld cases.	Informatie over de bezigheden van collega's.
Algemeen technische informatie.	Zeer specifieke technische informatie
Visueel informatie gerelateerd aan de behoeftes van de klant.	Visueel informatie gerelateerd aan de behoeftes van de klant.
Standaard PowerPoint	Standaard PowerPoint
Informatie over de expertise en bezigheden van collega's.	Informatie over hoe de documentatie in elkaar steekt
Informatie over het Classificatieschema Verkoop (U:) schijf.	Herbruikbare bouwstenen.
Informatie over hoe de documentatie in elkaar steekt.	
Informatie over waar men de benodigde documenten kan vinden.	
Herbruikbare bouwstenen.	

Tabel 5: Informatiebehoefte verkoopmedewerkers.

4.4 De informatiestromen binnen Nedap Security Management

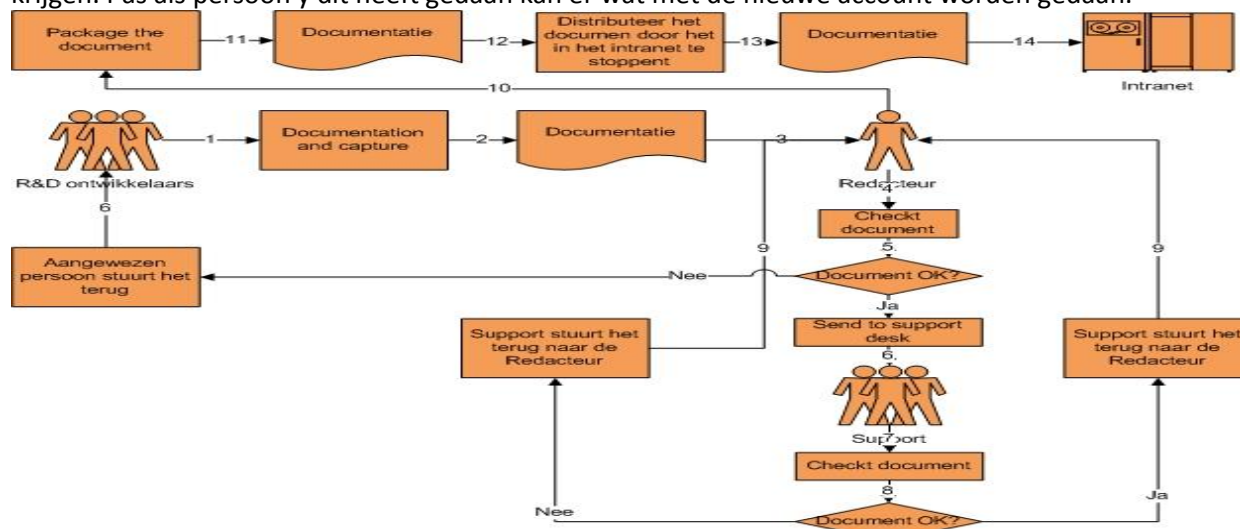
De verkoopmedewerkers binnen Nedap Security Management gaven aan voornamelijk gebruik te maken van technische en commerciële informatie. Deze twee informatiesoorten zijn op verschillende informatie databases opgeslagen. *Technische informatie* wordt opgeslagen op Nedap.net, beter bekend als het intranet. Nedap.net is gebouwd met behulp van SharePoint. SharePoint is onderdeel van de Microsoft Office familie. Sharepoint maakt het mogelijk om mensen, processen en gegevens aan elkaar te koppelen. Voor menig bedrijf is het de basis van hun intranet (Keijzers, 2012). Één van de redenen waarom SharePoint wordt gebruikt voor het maken van een intranet is dat SharePoint makkelijk bestaande zaken kan integreren. Daarnaast vergemakkelijkt SharePoint het up-to-date houden van de informatie omdat het mogelijk is zaken zo in te stellen dat een document automatisch wordt vervangen wanneer er een update verschijnt. Binnen SharePoint is het ook mogelijk om verschillende doelgroepen voor bepaalde informatie aan te wijzen, zodat het in theorie minder moeilijk zou zijn om informatie te kunnen vinden. Binnen het intranet van Nedap is er een onderverdeling gemaakt van de onderwerpen gebaseerd op product (en dan met name productgroep) en onderwerp (wat voor type bestand het is, handleidingen en technische specificaties etc.). Deze onderverdeling is in bepaalde gevallen echter achterhaald, maar het zou een dusdanige inspanning kosten om de bestanden herin te delen dat men er momenteel niks aan doet. Binnen Nedap.net is het mogelijk zowel op de titel als op keywords en inhoud te zoeken. Deze googleachtige manier van zoeken zorgt ervoor dat mensen gemakkelijk en intuïtief gebruik kunnen maken van nedap.net. Net als vroeger bij een zoekmachine is het echter belangrijk dat de zoeker weet waar hij/zij naar op zoek is. Hierbij is het dus belangrijk dat de regels zoals die zijn afgesproken m.b.t. de documentatie worden nageleefd omdat het anders ondoenlijk wordt om de juiste kernwoorden aan de juiste documenten te koppelen.

Het vangen en documenteren van kennis die binnen nedap.net geplaatst wordt, wordt meestal gedaan door de mensen die zich met productontwikkeling bezig houden. Men documenteert deze

kennis voor eigen gebruik als voor algemeen gebruik, wat leidt tot verschillende soorten bestanden die uiteindelijk apart geclassificeerd worden. Bij het documenteren van hun kennis gaat men er vanuit dat iedereen die deze kennis en informatie mogelijk nodig kan hebben een bepaald basisniveau van technische kennis bezit. Voorkennis die niet altijd aanwezig is bij medewerkers, gasten of eindgebruikers. Hierdoor is het niet mogelijk om deze documenten aan buitenstaanders, gasten of eindgebruikers, te laten zien. Medewerkers die niet over de verwachte voorkennis bezitten hebben dus moeite met het begrijpen van de documentatie.

De volgende stap, *het verpakken van data* gebeurt essentieel twee keer. De gedocumenteerde informatie wordt ingeleverd bij een redacteur. De redacteur leest het door, controleert of alle benodigde informatie erin staat, schoont het op, past hier en daar de structuur aan en hangt vervolgens de kernwoorden eraan waardoor het documentje later weer gevonden kan worden. Het kan echter ook voorkomen dat de redacteur het aangeleverde document omschrijft zodat het bij de rest van de beschikbare technische informatie past. Wanneer de redacteur het document als onvoldoende beoordeeld stuurt hij het terug naar de R&D medewerkers zodat zij het kunnen aanvullen. Hierdoor wordt er additionele kennis en informatie gevangen die dat wat gedocumenteerd is aanvult. Wanneer dit gedaan is stuurt de redacteur het bestand naar support waar men controleert of hetgeen in het documentje staat klopt en volledig is. Hiertoe is de support afdeling in staat omdat de support afdeling hoog opgeleid is om zo alle vragen die hun kant op gestuurd worden goed te kunnen beantwoorden. Door deze vragen en hun opleiding hebben zij veel verstand van zaken en men kan dus snel zien of het document veel vragen zal oproepen. Zowel de redacteur als de medewerkers van de support afdeling hebben een technische achtergrond. Ook zij gaan ervan uit dat iedere medewerker binnen Nedap Security Management over een bepaalde technische basiskennis beschikt.. Dit zorgt er voor dat de manier waarop de informatie en kennis verpakt is niet altijd begrijpelijk is voor de verkoopmedewerkers en dat de informatie die zij nodig hebben vaak verdeelt is over meerdere documenten. Het gehanteerde classificatieschema binnen Nedap.net is opgezet met het oog op technici.

Het distribueren of verspreiden van kennis gebeurt via Nedap.net. Om bij de documenten op Nedap.net te kunnen komen is het noodzakelijk om een account te hebben. Voordat deze account geactiveerd kan worden wordt er eerst een email gestuurd naar persoon y. Persoon y is al lange tijd actief binnen Nedap Security Management en kent inmiddels alle businesspartners en klanten en kent hun behoeftes. Wanneer businesspartners of klanten accounts voor Nedap.net aanmaken kan persoon y gemakkelijk bepalen wat hun informatiebehoefte is en waar zij wel en geen toegang moeten krijgen. Pas als persoon y dit heeft gedaan kan er wat met de nieuwe account worden gedaan.



Figuur 5: Informatiestroom Nedap.net

Knowledge reuse vindt plaats wanneer een interne medewerker gaat proberen de informatie te vinden die hij/zij nodig heeft om zijn/haar werkzaamheden te kunnen doen. In de ideale situatie zouden ze deze zonder al te veel moeite moeten kunnen vinden op Nedap.net. Dit is momenteel niet het geval. Wanneer men naar iets zoekt staat het meest recente document niet bovenaan. Daarnaast weten veel verkoopmedewerkers niet hoe het naamgevingssysteem voor Nedap.net werkt en is het onduidelijk welke informatie er in welk document te vinden is. Hierdoor komt het voor dat medewerkers i.p.v. Nedap.net de betrokken experts gaan raadplegen. Op deze manier ontstaan er dus nieuwe informatiestromen, namelijk tussen de verschillende schakels en de informatiezoekende werknemer. In principe zou alles te vinden moeten zijn in Nedap.net (intranet) aangezien alle technische informatie via dit medium bekend wordt gemaakt. In de praktijk blijkt echter dat mensen documenten naar hun eigen harde schijf kopiëren en dus niet altijd over de meest up-to-date informatie beschikt. Dit doen ze omdat men moeite heeft de juiste documenten binnen het intranet te vinden, dus wanneer men het heeft gevonden slaan ze het op. De combinatie van verouderde documenten en de lastigheid van het zoeken zorgt ervoor dat mensen, wanneer ze vragen hebben, gaan bellen naar diegenen waarvan men verwacht dat men over het desbetreffende onderwerp meer weet. Om bij de betreffende persoon te komen belt men nu veelal naar de redacteur of naar de supportafdeling.

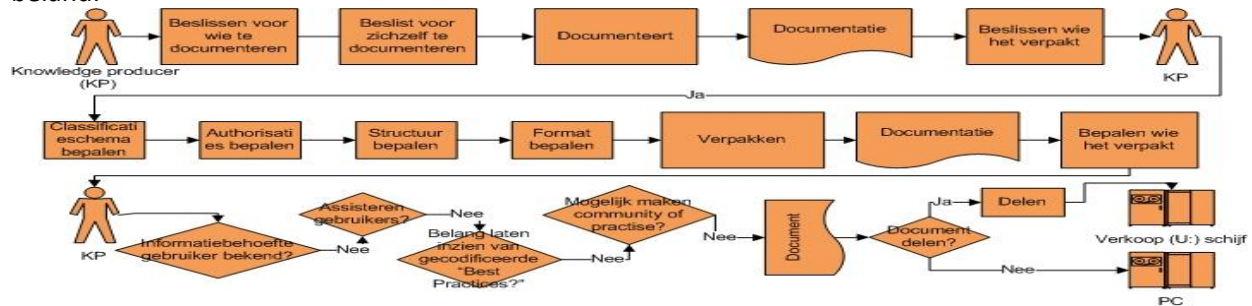
Commerciële informatie wordt opgeslagen op de Verkoop (U:) schijf. De Verkoop (U:) schijf is een externe harde schijf waar mensen die aangesloten zijn op het netwerk van Nedap toegang toe hebben mits ze daarvoor geautoriseerd zijn. Het is in principe een grote Windows schijf die gevuld is met allerlei mappen met verschillende thema's. Wanneer men in de schijf komt moet men eerst de map van de business unit aanklikken.

Het vangen en documenteren van de informatie en kennis die in de map van de business unit terecht komt gebeurt voornamelijk door de verkoopmedewerkers zelf. Meestal documenteren zij alleen omdat ze verwachten dat het mogelijk kunnen hergebruiken in hun werkzaamheden. Doordat ze een gebrek aan tijd ervaren zijn ze niet gemotiveerd tevens voor anderen te documenteren. Iedereen binnen Security Management die daarvoor geautoriseerd is kan deze schijf bewerken. Deze rechten worden bepaald wanneer hij/zij binnenkomt. Gebaseerd op de functie en de toekomstige werkzaamheden van deze medewerker zullen er rechten aan hem/haar worden toegekend door het afdelingshoofd. Het afdelingshoofd geeft deze rechten vervolgens door aan de systeembeheerder van Security Management. Deze systeembeheerder verleent vervolgens de rechten aan de nieuwe medewerker. Het hebben van de juiste rechten zorgt er niet automatisch voor dat de verkoopmedewerkers hun documenten gaan delen. Als de documenten wel gedeeld worden is het vaak onduidelijk wat erin staat omdat men alleen voor zichzelf documenteert. Daarnaast zijn er geen regels en procedures m.b.t. tot de informatie die op de Verkoop (U:) schijf zou moeten staan en hoe de informatie die op de Verkoop (U:) schijf wordt gezet eruit moet zien. Het gevolg is dat iedere nieuwe medewerker zijn eigen logica en documenten vervaecht met datgene dat al op de schijf staat.

Het verpakken van de documenten op de Verkoop (U:) schijf gebeurt door de verkoopmedewerkers zelf. Zij schonen het document op en structureren, indexeren en formatteren het met het oog op henzelf. Hoe de informatie en kennis dus verpakt is zal verschillen per persoon.

Het distribueren of delen van kennis gebeurt nu nauwelijks. De verkoopmedewerkers houden veelal hun documenten op hun eigen computer en plaatsen deze niet op de Verkoop (U:) schijf. Wanneer ze dit wel doen houden ze geen rekening met de informatiebehoefte van hun collega's. Het kan dus voorkomen dat de benodigde informatie over verschillende documenten is verspreid. Daarnaast is nergens vastgelegd welke documenten van welke user afkomstig zijn. Hierdoor is het voor de verkoopmedewerkers lastig om aan additionele informatie te komen aangezien men niet weet van wie het document afkomstig is. Figuur 6 geeft weer hoe informatie op de Verkoop (U:) schijf

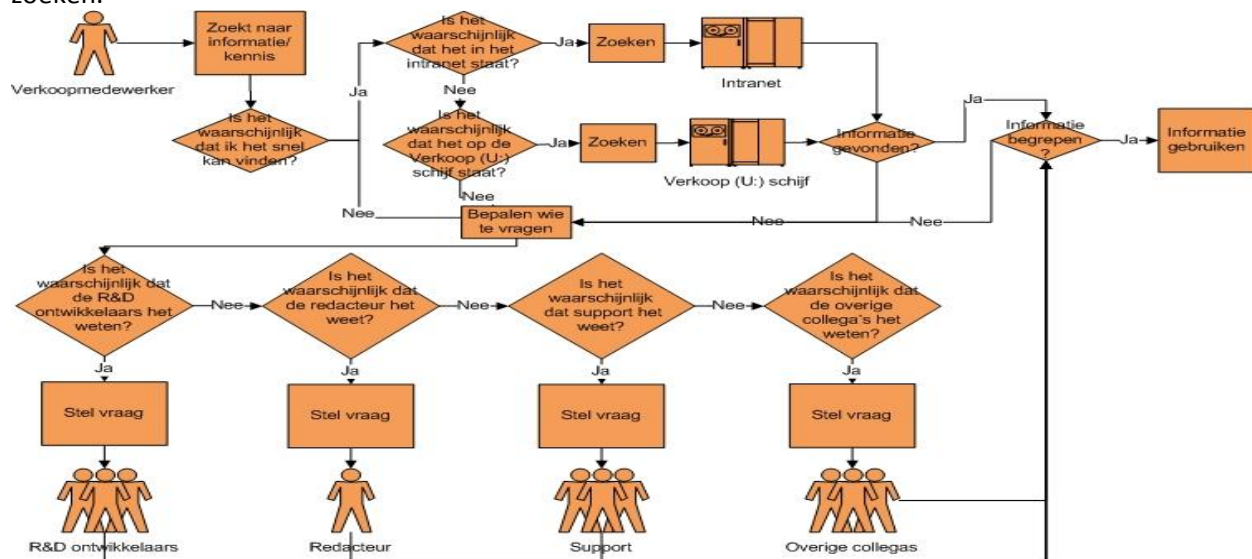
beland.



Figuur 6: Informatiestroom Verkoop (U:)

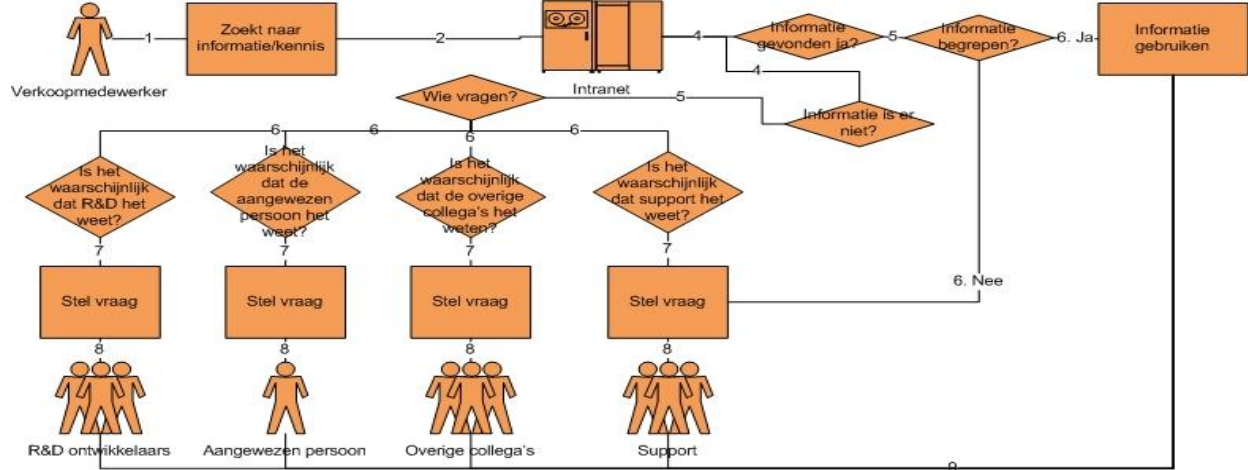
Knowledge reuse is voor de verkoopmedewerkers lastig. Men weet niet waar men de benodigde informatie kan vinden binnen de Verkoop (U:) schijf, welke naam het draagt en of het wel te vinden is op de Verkoop (U:) schijf. Daarnaast is het niet duidelijk wie binnen de verkoopmedewerkers experts zijn op bepaalde gebieden omdat nergens gedocumenteerd is aan welke projecten men heeft gewerkt. Enkele verkoopmedewerkers gaven ook aan dat er momenteel werkbestanden van verschillende mensen op de Verkoop (U:) schijf staan maar dat ze niet weten of ze deze bestanden wel mogen inzien en voor wie de informatie bedoeld is. Omdat het hergebruik van kennis zo lastig is kiest men er vaak voor om collega's te vragen i.p.v. zelf te zoeken omdat men verwacht hierdoor sneller over de juiste informatie te beschikken.

Andere verkoopmedewerkers beschreven de Verkoop (U:) schijf met een pakkende metafoor: "De Verkoop (U:) schijf is net een kast. Wanneer hij net ingericht is weet iedereen waar alles ligt. Gaandeweg worden er echter dingen verplaatst en komen er mensen bij die de kast net even iets anders inrichten. Uiteindelijk ontstaat er een logica in die kast die iedereen niet (helemaal) begrijpt en die geheel onbegrijpelijk is voor nieuwkomers. De opbouw van de kast is gewoon iets dat zo gegroeid is over een lange periode. Eens in de zoveel tijd zal de kast dus opgeruimd moeten worden en op nieuw moeten worden ingericht, maar dat kost tijd". Hieronder kunt u zien hoe de informatie en kennis aanwezig op de Verkoop (U:) schijf tot stand komt. Het documenteren voor anderen is uit dit model gehaald omdat de meeste verkoopmedewerkers aangaven alleen voor zichzelf te documenteren. Figuur 7 geeft weer hoe de verkoopmedewerkers momenteel naar informatie zoeken. Wanneer ze verwachten iets niet snel te kunnen vinden zal men vragen gaan stellen i.p.v. zelf te zoeken.



Figuur 7: Hoe de verkoopmedewerker naar informatie/kennis zoekt

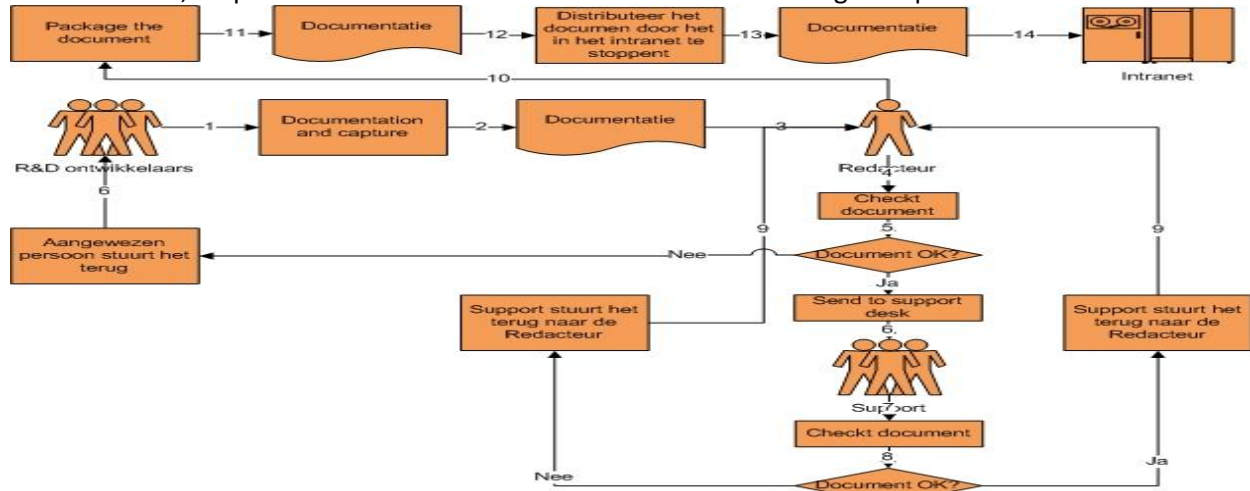
Uit de interviews kwam tevens naar voren wat de oorspronkelijke opzet van het zoekproces was. Figuur 8 geeft dit weer. Het was de bedoeling dat alle belangrijke informatie op het intranet te vinden zou zijn.



Figuur 8: Hoe de verkoopmedewerker aan informatie/kennis zou moeten komen

4.4.3. Procesanalyse

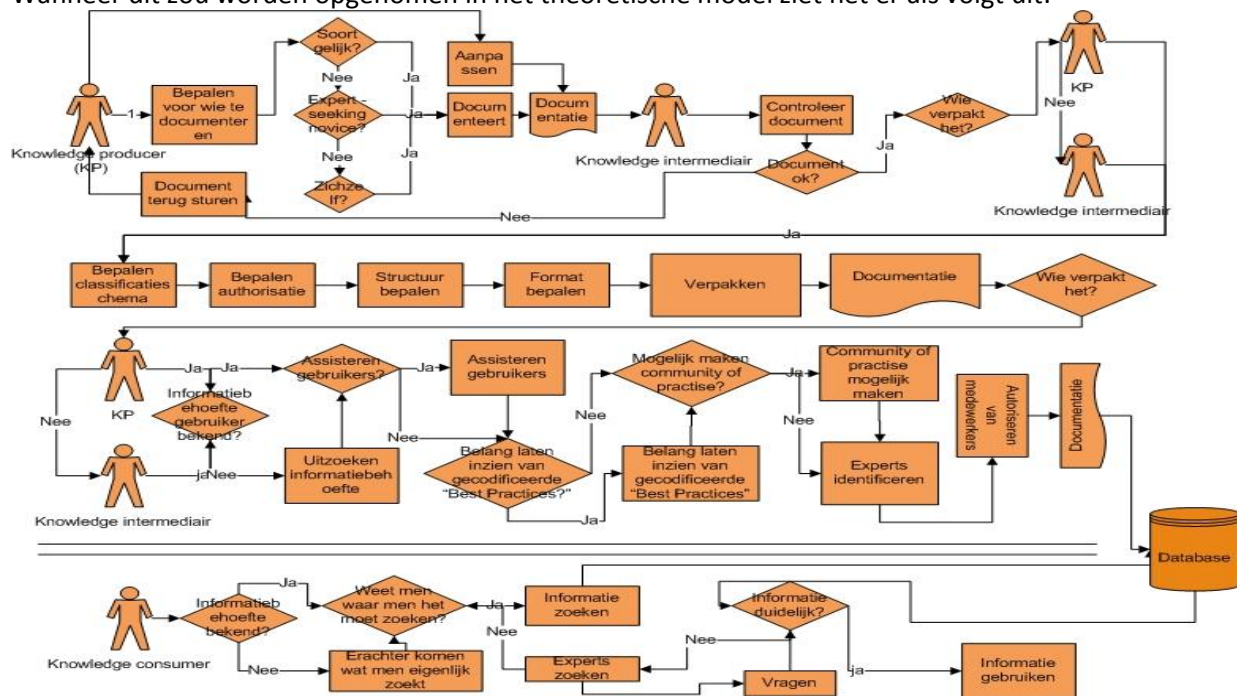
Er worden twee verschillende processen gehanteerd om informatie en kennis te documenteren, te verpakken en te distribueren/delen. Welk proces gehanteerd wordt is afhankelijk van het soort informatie/kennis dat gedocumenteerd, verpakt en gedeeld moet worden. Zo volgt men bij het documenteren, verpakken en delen van technische informatie het volgende proces:



Figuur 9: Informatiestroom Nedap.net

Dit verschilt van het model dat opgesteld is aan de hand van bestaande literatuur omdat men een tussenstap hanteert. De technische informatie/kennis binnen Nedap Security Management wordt namelijk niet alleen gedocumenteerd, verpakt en gedeeld, maar het resultaat wordt gecontroleerd voordat men het verpakt en vervolgens deelt. In de bestaande literatuur is het controleren van de kwaliteit van de geleverde documentatie echter geen onderdeel van het kennishergebruik proces.

Wanneer dit zou worden opgenomen in het theoretische model ziet het er als volgt uit:



Figuur 10: Knowledge reuse proces inclusief controle documentatie

Het kennishergebruik proces m.b.t. commerciële informatie verschilt zowel van het theoretische model als het model dat gehanteerd wordt voor de technische informatie. Zo is het delen van informatie/kennis optioneel. Daarnaast beschikken de verkoopmedewerkers niet over een knowledge intermediair.

Het feit dat Nedap Security Management twee verschillende processen hanteert is een verrassende keuze. Zowel de technische informatie als de commerciële informatie moet eenheid uitstralen omdat beide informatiesoorten soms naar buiten worden gebracht. De bruikbare informatie moet dus van dezelfde kwaliteit zijn. Door de verschillende processen is het nu niet aannemelijk dat alle commerciële informatie van dezelfde kwaliteit is als de geleverde technische informatie. De gedocumenteerde technische informatie wordt namelijk maar liefst tweemaal gecontroleerd voordat het verpakt wordt, terwijl er geen vorm van controle is voor de commerciële informatie. Uit het interview over Nedap.net in bijlage 10 als uit verschillende informele gesprekken is gebleken dat beide processen niet van bovenaf vastgesteld zijn, maar over tijd zo gegroeid zijn. Gezien het feit dat beide vormen van informatie echter aan externen kunnen worden getoond is het belangrijk dat de documenten van soortgelijke kwaliteit zijn. Het is dus aan te raden om beide processen op elkaar af te stemmen zodat het verschil tussen de twee processen niet tot kwaliteitsafwijkingen kunnen leiden.

4.5. De huidige situatie van de onderdelen van het kennishergebruik proces en mogelijke verbeteringen.

In deze paragraaf zal de huidige situatie van het kennishergebruik proces per construct, zoals weergegeven in figuur 3, inclusief het daadwerkelijke hergebruik, worden besproken, evenals verbeterpunten aangeleverd vanuit de theorie.

4.5.1. Het vangen en documenteren van kennis

De verkoopmedewerkers binnen maken gebruik van kennis die zowel afkomstig is van technici als van hun collega verkoopmedewerkers. De technici documenteren de kennis voor zowel henzelf als voor de overige medewerkers binnen Nedap Security Management. Bij het documenteren van hun kennis gaat

men er vanuit dat elke medewerker binnen Nedap Security Management die deze kennis en informatie mogelijk nodig kan hebben een bepaald basisniveau van technische kennis bezit. Gebleken is echter dat voornamelijk nieuwe medewerkers nog niet over deze kennis beschikken. De kennis en informatie die is gedocumenteerd door de technici wordt weer doorgezonden naar een redacteur met een technische achtergrond. Deze man controleert de teksten, vraagt wanneer nodig om aanvulling, schrijft het om zodat alle technische informatie die beschikbaar is hetzelfde stramien volgt en upload deze volgens vastgestelde regels op het intranet: Nedap.net. De structuur van de informatie die op nedap.net wordt gezet werkt echter niet voor de verkoopmedewerkers. Verkoopmedewerkers documenteren de meeste kennis en informatie voor zichzelf omdat ze het mogelijk kunnen hergebruiken in hun verdere werkzaamheden. Deze kennis en informatie wordt alleen gedeeld wanneer de verkoopmedewerker dit zelf nodig vindt en vaak blijven deze bestanden op hun eigen computers staan. Als ze wel gedeeld worden is het onduidelijk wat er nu precies in het document staat. Kortom, er zijn geen regels en procedures m.b.t. tot de informatie die op de Verkoop (U:) schijf zou moeten staan, over hoe de informatie die op de Verkoop (U:) schijf wordt gezet eruit moet zien, over hoe de inrichting van de Verkoop (U:) schijf eruit moet zien, wat voor informatie er op de Verkoop (U:) schijf moet komen en voor wie de informatie op de Verkoop (U:) schijf bedoeld is. Het gevolg is dat iedere nieuwe medewerker zijn eigen logica en documenten heeft vervlochten met datgene dat al op de schijf stond.

Aangezien het mensen betreffen die gewend zijn zelfstandig beslissingen te kunnen nemen is het belangrijk dat zij gezamenlijke regels en procedures gaan opstellen over hoe de informatie die zij nodig hebben eruit moet zien en aan welke criteria deze informatie moet voldoen. Wanneer men het hier over eens is zal men de huidige informatie om moeten schrijven zodat deze aan de nieuwe regels en criteria voldoet. Dit zou kunnen inhouden dat de producthandleidingen moeten worden herschreven omdat deze de meeste gebruikte bron van informatie zijn. Een knowledge intermediair zou kunnen worden aangesteld om ervoor te zorgen dat alle beschikbare en nieuwe informatie aan deze regels en criteria voldoet. Het aanstellen van een knowledge intermediair kan volgens de theorie de informatie die door shared work practitioners wordt gebruikt verbeteren (Markus, 2001).

4.5.2. Het verpakken van data.

De kennis en informatie die de verkoopmedewerkers gebruiken worden nu voornamelijk verpakt door mensen met een technische achtergrond. Deze mensen gaan ervan uit dat iedere medewerker binnen Nedap Security Management een basis niveau qua technische kennis bezit. Het classificatiesysteem dat gebruikt wordt in Nedap.net is opgezet met technici als doelgroep. Het is onmogelijk om naar commerciële informatie te zoeken binnen Nedap.net. De Verkoop (U:) schijf beschikt niet over een vaststaand classificatieschema en hoe de informatie verpakt wordt en gestructureerd wordt is afhankelijk van diegene die de informatie op de Verkoop (U:) schijf plaatst. De marktgroepsleider heeft een aantal profielen opgesteld waarbij verschillende rechten horen, deze rechten worden toegewezen door een verantwoordelijke binnen de verkoopgroep. De context van de kennis en informatie is echter op zowel Nedap.net als de Verkoop (U:) schijf niet toegevoegd.

Het aanstellen van een knowledge intermediair kan ervoor zorgen dat alle documenten hetzelfde stramien volgen en dat de verkoopmedewerkers weten wat ze in het document kunnen verwachten (Markus, 2001). Een classificatieschema opstellen zou het verpakken van data en informatie gemakkelijker kunnen maken (Markus, 2001).

4.5.3. Het distribueren/delen van kennis

De informatie die nu op Nedap.net en de Verkoop (U:) schijf staat voldoet niet aan de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers. De manier waarop de informatie nu gedocumenteerd is zorgt ervoor dat de verkoopmedewerkers ervaren dat de informatie die zij nodig hebben over meerdere documenten verspreid staat. Tijdens het inrichten van Nedap.net is er geen rekening

gehouden met de verkoopmedewerkers omdat Nedap.net ingericht en aangepast is door technici. Het ontbreken van regels en richtlijnen omtrent de informatievoorziening van de verkoopmedewerkers zorgt er voor dat men geen gebruik kan maken van best practices. Deze best practices worden nu niet gedeeld, waardoor bepaalde stukken dubbelop geschreven worden en de kwaliteit van de geschreven stukken niet altijd gelijk is. Er bestaat momenteel ook geen community of practise die zulke practices ondersteunt en in het leven roept. Wanneer men een dergelijke community zou willen zou het oprichten hiervan wel mogelijk zijn.

Het distribueren/delen van kennis zou makkelijker gemaakt kunnen worden door een community yellow pages op te stellen (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2005). Door een community yellow pages op te stellen weet iedereen wie er als expert geldt op bepaalde gebieden. Het ontstaan hiervan zou een community of practise kunnen ondersteunen. Daarnaast moet men gemotiveerd worden om daadwerkelijk kennis uit zichzelf te gaan delen. Gezien de aard van Nedap Security Management is een bonus geen goede motivator want dit zou zelfs als beledigend kunnen worden gezien. Wanneer de mensen echter het belang inzien van het delen van informatie en hiervoor ook tijd hebben zullen ze eerder geneigd zijn om belangrijke informatie en kennis te delen.

4.5.4. Het hergebruiken van kennis

Het is voor de verkoopmedewerkers onduidelijk waar men de benodigde informatie kan vinden, welke de meest up-to-date variant is en welke naam het juiste document draagt. Informatie recall is voor de verkoopmedewerkers erg lastig. De recognition van de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers begint echter beter te worden. Men heeft door binnen Nedap Security Management dat de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers niet afgedekt wordt door de informatie die momenteel beschikbaar is en men wil dit veranderen. Deze afstudeeropdracht is ook een onderdeel van dat proces, aangezien deze de zoekvraag beantwoordt. Voor de medewerkers binnen Nedap Security Management is het echter niet duidelijk wie ze naar een bepaald onderwerp moeten vragen wanneer ze hun zoekvraag gedefinieerd hebben. Data mining vindt momenteel niet plaats. Omdat de informatie op de Verkoop (U:) schijf gedocumenteerd is voor de gebruiker zelf kan het mogelijk zijn dat de informatie eerst gerecontextualiseerd moet worden voordat iemand anders deze informatie begrijpt. Op de Verkoop (U:) schijf staan tevens documenten waarvan de verkoopmedewerkers niet zeker zijn of ze deze mogen gebruiken en het gevolg hiervan is dat ze deze documenten links laten liggen.

Het hergebruik van kennis zou verbeterd kunnen worden door het opstellen van een community yellow pages. Hierdoor weet iedere verkoopmedewerker wie er als expert geldt op een bepaald gebied en kunnen ze contact met hem/haar opnemen. Daarnaast zou het de recall verbeteren wanneer alle belangrijke informatie over een bepaald product binnen één document te vinden is. Het meest gebruikte document door de verkoopmedewerkers is de producthandleiding. Wanneer dit zowel de functionele omschrijving en de context waarin het gebruikt moet worden zou bevatten zou het voor de verkoopmedewerkers gemakkelijker zijn om snel aan de juiste informatie te komen. Verkoopmedewerkers moeten echter ook gemotiveerd worden om weer te gaan zoeken. Ze moeten hiervan dus het belang in zien.

4.5.5. Motivatie

Enkele verkoopmedewerkers gaven zelf al aan dat de informatievoorziening niet functioneert zoals het zou moeten. Ze gaven ook aan dat ze dit probleem graag zouden willen aanpakken omdat ze zeker ideeën hadden over hoe het beter kon. Ze gaven echter ook aan dat als ze het zouden aanpakken, er van hun verwacht zou worden dat ze dit naast hun gewone werkzaamheden zouden moeten doen en dus ontbreekt het hun aan tijd om dit probleem aan te pakken. Hoewel ze dus intrinsiek gemotiveerd zijn om het probleem op te lossen worden ze dusdanig afgeremd dat ze het probleem niet kunnen aanpakken. Daar komt bij dat Nedap Security Management deze verkoopmedewerkers niet extrinsiek

motiveert om informatie te delen. Er bestaan geen bonusregelingen of dergelijke die dit zouden moeten bevorderen. Sterker nog, door de tijdsdruk is men eerder geneigd zaken zo te documenteren dat deze alleen voor henzelf begrijpelijk is, ondanks dat men inziet dat het handiger zou zijn om het zo te documenteren dat het voor iedereen begrijpelijk en bruikbaar is.

Wanneer men dus “lucht” krijgt om te documenteren is men eerder geneigd dit ook daadwerkelijk te doen. Om dit echter voor elkaar te krijgen zal duidelijk gecommuniceerd moeten worden over de redenen, zodat iedereen het nut ervan inziet en erachter staat.

4.5.6. Karakteristieken van de informatie

De informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers is complex omdat men zo ingenieus mogelijk probeert in te spelen op de behoeften van de klant. Elke oplossing is dus maatwerk. Om deze oplossing te kunnen maken moet men over technische informatie beschikken. Deze informatie is echter zo opgesteld dat de juiste informatie niet makkelijk te vinden en te gebruiken is. De scope van de beschikbare technische informatie is die van een technische handleiding en hier kan de verkoopmedewerker dus niet vinden waarom een klant juist voor een bepaald systeem moet kiezen en waarom niet. De voorkennis van de verkoopmedewerkers binnen Nedap Security Management bestaat sowieso uit zes maand dienstverband. De meest gebruikte documenten zijn vaak handleidingen.

4.5.7. Person – to – person contact

Ondanks het feit dat binnen Nedap Security Management een vraag cultuur heerst is niet van iedereen bekend aan welke projecten men heeft gewerkt, over welke kennis en ervaring deze persoon beschikt en met welke projecten iemand momenteel bezig is. Er bestaat dus geen expert directory of community yellow papers. Daarnaast bestaan er geen communities of practise voor de verkoopmedewerkers binnen Nedap Security Management.

Het opstellen van een community yellow pages kan het person- to – person contact vergemakkelijken.

4.5.8. Knowledge reuse gebruiker.

De verkoopmedewerkers moeten, gezien het vak dat ze uitoefenen, sociale vaardigheden bezitten. De verkoopmedewerkers binnen Nedap Security Management hebben allemaal enkele jaren verkoop ervaring, die al dan niet bij een ander bedrijf is opgedaan of bij Nedap Security Management zelf. Een verkoopberoep uitoefenen binnen de Security Management markt is echter voor enkele medewerkers nog relatief onbekend terrein. Het kennisniveau m.b.t. Security Management verschilt dus sterk per persoon, maar alle verkoopmedewerkers zijn minstens zes maanden actief binnen Nedap Security Management. Afhankelijk van hetgeen waar zij zich op dat moment mee bezighouden vervullen zij zowel de knowledge producer als de knowledge intermediair and knowledge consument rol. Wanneer de verkoopmedewerkers informatie nodig hebben die afkomstig moet zijn van andere verkoopmedewerkers oefent men de shared work practitioners rol uit. Wanneer zij echter technische informatie nodig hebben vervullen zij de expertise-seeking novices.

Wanneer er regels m.b.t. de Verkoop (U:) schijf en informatie opgesteld zijn moeten zowel huidige medewerkers als nieuwe medewerkers hierin getraind worden zodat ze zich bewust zijn van de regels en deze zullen handhaven.

4.5.9. Knowledge repository

Een knowledge repository is een computersysteem dat de kennis binnen een organisatie kan vangen en vervolgens organiseert en categoriseert. Bij Nedap Security Management werkt men niet met een knowledge repository. Daarnaast bemoeilijkt het gebruiken van een windowsschijf het zoeken op de Verkoop (U:) schijf.

4.5.10 Samenvatting

In de tabel hieronder staat een samenvatting van de huidige situatie van de onderdelen van het kennishergebruik proces. De tekst in zwart betreft de samenvatting van de huidige situatie. De rode tekst geeft de mogelijke verbeteringen per construct weer.

Constructen	Huidige situatie	Constructen	Huidige situatie
Capture & Documentation	- <i>Technici documenteren voor mensen met een bepaald kennisniveau. Documentatie volgens een standaard structuur die niet werkt voor verkoopmedewerkers</i> - <i>Verkoopmedewerkers documenteren voor zichzelf door o.a. gebrek aan tijd. Er zijn geen regels en procedures m.b.t. de informatie op de Verkoop (U:) schijf en hoe deze eruit moet zien. De documentatie verschilt dus per persoon.</i> - <i>De gedocumenteerde data op zowel nedap.net als op de Verkoop (U:) schijf voorzien niet in de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers.</i> - Het gezamenlijk opstellen van regels en procedures over hoe de informatie die zij nodig hebben eruit moet zien en aan welke criteria deze moet voldoen kan het vangen en documenteren van informatie en kennis verbeteren. - <i>Daarna zal men de huidige informatie om moeten schrijven zodat deze aan de nieuwe regels en criteria voldoet.</i> - Een knowledge intermediair kan ervoor zorgen dat alle beschikbare en nieuwe informatie aan deze regels en criteria voldoen.	Knowledge Reuse	- Het is onduidelijk waar men de benodigde informatie kan vinden, welke de meest up-to-date variant is en welke naam het juiste document draagt. - Informatie recall is voor de verkoopmedewerkers erg lastig. Men weet niet wie men naar informatie moet vragen wanneer ze een zoekvraag gedefinieerd hebben. - Er vindt geen data mining plaats. - Knowledge reuse kan verbeterd worden door het opstellen van een community yellow pages. - Informatie recall kan verbeterd worden door het omschrijven van documenten zodat alle belangrijke informatie binnen één document te vinden is. - Verkoopmedewerkers moeten gemotiveerd worden om te zoeken.
Packaging of Data	- <i>Autorisatie medewerkers (U:) schijf gaat via verantwoordelijke, medewerkers krijgen rechten.</i> - <i>Er zijn geen regels en procedures m.b.t. de inrichting van de Verkoop (U:) schijf en over hoe de informatie op deze schijf eruit moet zien. Hierdoor vervlecht iedereen zijn eigen logica met hetgeen dat al aanwezig was.</i> - <i>Context wordt niet toegevoegd, zowel niet op nedap.net als de medewerkers (U:) schijf.</i> - <i>De kennis aanwezig in nedap.net wordt volgens regels en procedures verpakt. Redacteur verpakt het en stuurt het ook door naar support die het nogmaals nakijkt.</i> - <i>Redacteur hangt de beschikbare documenten in het classificatieschema van nedap.net. Dit classificatieschema bemoeilijkt het zoeken voor verkoopmedewerkers.</i> - <i>De documenten op de Verkoop (U:) schijf en nedap.net zijn zo verpakt dat de informatie die de verkoopmedewerkers nodig hebben verspreid staat over meerdere documenten.</i> - Het aanstellen van een knowledge intermediair kan ervoor zorgen dat alle documenten hetzelfde stramen volgen en dat de verkoopmedewerkers weten wat ze in het document kunnen verwachten. - Een classificatieschema opstellen zou het verpakken van data en informatie gemakkelijker kunnen maken.	Distribueren/delen van kennis	- <i>De informatie op de Verkoop (U:) schijf voldoet niet aan de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers. Er zijn geen regels en procedures m.b.t. wat voor informatie er op de Verkoop (U:) schijf moet staan.</i> - <i>Voorheen was de informatiebehoefte van de verkoopmedewerker onbekend, bij het inrichten van Nedap.net is er geen rekening gehouden met de verkoopmedewerkers.</i> - <i>Een community of practise oprichten is mogelijk</i> - <i>Men kent geen gecodificeerde best practises.</i> - <i>Op de Verkoop (U:) schijf staan documenten waarvan de verkoopmedewerkers niet weten of ze deze documenten mogen inzien. Het gevolg hiervan is dat men deze documenten links laat liggen.</i> - Het distribueren/delen van kennis kan verbeterd worden door het opstellen van een community yellow pages op te stellen. Het ontstaan hiervan zou een community of practise kunnen ondersteunen. - De medewerkers moeten gemotiveerd worden om kennis te gaan delen.

Motivat	- Er bestaan geen regelingen die medewerkers motiveren te documenteren en te delen. - Medewerkers documenteren door tijdsnood uitsluitend voor zichzelf. Wanneer men "lucht" krijgt om te documenteren zal men dit eerder doen. Over de redenen moeten duidelijk gecommuniceerd worden, zodat iedereen het nut ervan inziet en erachter staat. - De medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om te documenteren en deze documentatie te delen. - Mede door de vraagcultuur binnen Nedap Security Management zien sommige medewerkers het belang niet in van het hebben van goede documentatie. Men kan immers altijd vragen.	Karakteristieken van de informatie	- de informatie die de verkoopmedewerkers nodig hebben is complex - de data moet geschikt zijn voor shared work practitioners en expertise-seeking novices - dienstverband is minstens zes maand. - Handleidingen zijn de meest gebruikte documenten.
Knowledge reuse gebruiker	- De verkoopmedewerkers zijn de kennishergebruikers - De verkoopmedewerkers bezitten sociale vaardigheden. - Het kennisniveau is afhankelijk van de vorige betrekken en de tijd aanwezig binnen Nedap Security Management. - De rollen zijn afhankelijk van zowel de situatie als van het soort informatie dat men nodig heeft. - Wanneer er regels m.b.t. de Verkoop (U:) schijf en informatie opgesteld zijn moeten zowel huidige medewerkers als nieuwe medewerkers hierin getraind worden zodat ze zich bewust zijn van de regels en deze zullen handhaven.	Person – to – Person contact	- Er heerst een vraagcultuur binnen Nedap Security Management. Nieuwe medewerkers moeten vragen stellen om aan kennis en informatie te komen. - De verkoopmedewerkers zijn niet lid van een community of practise. - Er zijn geen expert directory /community yellow pages/expert locator technologie. - Het is niet altijd bekend aan welke projecten hun collega werkt(te). - Het opstellen van een community yellow pages kan het person- to – person contact vergemakkelijken.
		Knowledge repository	- Nedap Security Management werkt niet met een knowledge repository. - Het gebruiken van een windowsschijf bemoeilijkt het zoeken op de Verkoop (U:) schijf.

Tabel 6: Samenvatting huidige situatie.

5. Conclusie, aanbevelingen en discussie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vindt u een korte samenvatting van de deelvragen die in hoofdstuk vier beantwoord zijn. Deze samenvatting zal op worden gevolgd door de conclusie van dit onderzoek. Ook zullen er enkele aanbevelingen worden gedaan aan Nedap Security Management om zo het kennishergebruik proces te verbeteren. Tot slot zal er een korte discussie volgen.

5.2. Conclusie en aanbevelingen

Verkoopmedewerkers zijn in hun dagelijkse werkzaamheden veel tijd kwijt aan het zoeken van informatie en het schrijven van stukken die al bestaan maar niet gedeeld worden. Deze activiteiten genereren echter geen winst. Omdat de informatie wel aanwezig is wil Nedap Security Management dat men deze informatie gaat hergebruiken. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidde dan ook: "Welke aanpassingen zijn er nodig in het knowledge reuse proces om in de informatie behoefte van de verkoop medewerkers binnen Nedap Security management te voorzien?". Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen gesteld:

- Wat is, gezien de taken van de verkoopmedewerkers, de informatiebehoefte van de verkoop medewerkers bij Nedap Security Management?
- Welke informatiestromen lopen er binnen Nedap Security Management?
- Wat is de huidige situatie van de onderdelen van het kennishergebruik proces en hoe zouden deze verbeterd kunnen worden?

Wat is, gezien de taken van de verkoopmedewerkers, de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers bij Nedap Security Management?

De werkzaamheden van de verkoopmedewerker erg divers zijn. De meest voorkomende verantwoordelijkheden en werkzaamheden kunt u vinden in tabel 7. De hoofdtak van een verkoopmedewerker is het ontwikkelen van de aan hen toegewezen markt. Om dit te kunnen doen moeten ze potentiële klanten vinden, technologievoorkeur creëren bij potentiële klanten businesspartners vinden en opleiden, en global accounts beheren.

Verantwoordelijkheden verkoopmedewerkers	Werkzaamheden verkoopmedewerkers
Technologievoorkeur creëren bij potentiële klanten	- Webinars - Round table events - Contact top 100
Potentiële klanten vinden	- Marktonderzoek
Businesspartners vinden en opleiden	- Marktonderzoek - Presentaties maken - Presentaties geven - Consultant rol bij vragen
Klanten bijstaan in speciale gevallen	- Consultant rol
Global accounts beheren.	- Afhankelijk van account.

Tabel 7: Verantwoordelijkheden/werkzaamheden.

De informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers bij Nedap Security Management is divers. Deze is deels afhankelijk van hun taken, maar ook van de behoeftes van de klant en van de ervaring die iemand heeft opgebouwd m.b.t. Security Management. In tabel 8 staat een samenvatting van de informatiebehoeften van zowel een nieuwe verkoopmedewerker als een ervaren verkoopmedewerker.

Informatiebehoefte nieuwe verkoopmedewerker	Informatiebehoefte ervaren verkoopmedewerker
Voorbeeld cases.	Informatie over de bezigheden van collega's.
Algemeen technische informatie.	Zeer specifieke technische informatie
Visuele informatie gerelateerd aan de behoeftes van de klant.	Visuele informatie gerelateerd aan de behoeftes van de klant.
Standaard PowerPoint	Standaard PowerPoint
Informatie over de expertise en bezigheden van collega's.	Informatie over hoe de documentatie in elkaar steekt
Informatie over het Classificatieschema Verkoop (U:) schijf.	Herbruikbare bouwstenen.
Informatie over hoe de documentatie in elkaar steekt.	
Informatie over waar men de benodigde documenten kan vinden.	
Herbruikbare bouwstenen.	

Tabel 8: Informatiebehoefte verkoopmedewerkers.

Hoe lopen de informatiestromen binnen Nedap Security Management?

Binnen Nedap Security Management zijn er twee informatiebronnen voor de verkoopmedewerkers van belang: nedap.net en de Verkoop (U:) schijf. Nedap.net is gericht op technische informatie terwijl de Verkoop (U:) schijf zich richt op commerciële informatie. Het proces dat doorlopen wordt voordat informatie op deze twee bronnen verschijnt verschilt echter dusdanig dat het beter is van twee verschillende processen te spreken. De informatie op nedap.net is geschreven door technici. Deze technici generen documenten voor iedereen binnen Nedap Security Management. Bij het documenteren gaan ze ervan uit dat iedereen binnen Nedap Security Management over de technische basiskennis beschikt. Bij de nieuwere medewerkers is dit echter nog niet geheel het geval. De R & D

ontwikkelaars sturen hun documenten naar een redacteur. De redacteur leest het door, schoont het op, past soms de structuur aan en hangt vervolgens de kernwoorden eraan waardoor het documentje later weer gevonden kan worden. Wanneer dit gebeurd is stuurt de redacteur het bestand naar support waar men controleert of het document klopt en volledig is. *Knowledge reuse* vindt plaats wanneer een medewerker probeert de informatie te vinden die hij/zij nodig heeft om zijn/haar werkzaamheden te doen. In de praktijk is gebleken dat veel medewerkers de benodigde informatie niet kunnen vinden. Hierdoor komt het voor dat medewerkers i.p.v. nedap.net de betrokken experts gaan raadplegen.

De informatie op de verkoop (U:) schijf is afkomstig van de verkoopmedewerkers zelf. Meestal is de documentatie ontstaan omdat ze verwachten deze te kunnen hergebruiken in hun werkzaamheden. Doordat ze een gebrek aan tijd ervaren zijn ze niet gemotiveerd tevens voor anderen te documenteren. Ook het verpakken van de documenten op de Verkoop (U:) schijf gebeurt door de verkoopmedewerkers zelf. Ook hierbij houdt men vaak alleen rekening met zichzelf. Wanneer informatie op de Verkoop (U:) schijf staat heeft de verkoopmedewerker besloten deze te delen. Dit gebeurt overigens vrij weinig. De verkoopmedewerkers houden veelal hun documenten op hun eigen computer en plaatsen deze niet op de Verkoop (U:) schijf. Eenmaal gedeeld is het echter niet meer duidelijk welke documenten van welke user afkomstig zijn. Hierdoor is het voor de verkoopmedewerkers lastig om aan additionele informatie te komen aangezien men niet weet van wie het document afkomstig is. Het is duidelijk dat er geen regels en procedures zijn over hoe de informatie die op de Verkoop (U:) schijf wordt gezet eruit moet zien, over hoe de inrichting van de Verkoop (U:) schijf eruit moet zien, wat voor informatie op de Verkoop (U:) schijf moet komen en voor wie de informatie op de Verkoop (U:) schijf bedoeld is.

Knowledge reuse is voor de verkoopmedewerkers lastig. Men weet niet waar men de benodigde informatie kan vinden binnen de Verkoop (U:) schijf, welke naam het draagt en of het wel te vinden is op de Verkoop (U:) schijf. Omdat het hergebruik van kennis zo lastig is kiest men er vaak voor om collega's te vragen i.p.v. zelf te zoeken omdat men verwacht hierdoor sneller over de juiste informatie te beschikken. Het is echter niet duidelijk wie binnen de verkoopmedewerkers experts zijn op bepaalde gebieden omdat nergens gedocumenteerd is aan welke projecten men heeft gewerkt.

Wat is de huidige situatie van de onderdelen van het kennishergebruik proces en hoe zouden deze verbeterd kunnen worden?

In de tabel hieronder staat een samenvatting van de huidige situatie van de onderdelen van het kennishergebruik proces. De tekst in zwart betreft de samenvatting van de huidige situatie. De rode tekst geeft de mogelijke verbeteringen per construct weer.

Constructen	Huidige situatie	Constructen	Huidige situatie
Capture & Documentation	- <i>Technici documenteren voor mensen met een bepaald kennisniveau. Documentatie volgens een standaard structuur die niet werkt voor verkoopmedewerkers</i> - <i>Verkoopmedewerkers documenteren voor zichzelf door o.a. gebrek aan tijd. Er zijn geen regels en procedures m.b.t. de informatie op de Verkoop (U:) schijf en hoe deze eruit moet zien. De documentatie verschilt dus per persoon.</i> - <i>De gedocumenteerde data op zowel nedap.net als op de Verkoop (U:) schijf voorzien niet in de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers.</i> - <i>Het gezamenlijk opstellen van regels en procedures over hoe de informatie die zij nodig hebben eruit moet zien en aan welke criteria deze moet voldoen kan het vangen en documenteren van informatie en kennis verbeteren.</i> - <i>Daarna zal men de huidige informatie om moeten</i>	Knowledge Reuse	- Het is onduidelijk waar men de benodigde informatie kan vinden, welke de meest up-to-date variant is en welke naam het juiste document draagt. - Informatie recall is voor de verkoopmedewerkers erg lastig. Men weet niet wie men naar informatie moet vragen wanneer ze een zoekvraag gedefinieerd hebben. - Er vindt geen data mining plaats. - <i>Knowledge reuse kan verbeterd worden door het opstellen van een community yellow pages.</i> - <i>Informatie recall kan verbeterd worden door het omschrijven van documenten zodat alle belangrijke informatie binnen één document te vinden is.</i>

	schrijven zodat deze aan de nieuwe regels en criteria voldoet. - Een knowledge intermediair kan ervoor zorgen dat alle beschikbare en nieuwe informatie aan deze regels en criteria voldoen.		- Verkoopmedewerkers moeten gemotiveerd worden om te zoeken.
Packaging of Data	- Autorisatie medewerkers (U:) schijf gaat via verantwoordelijke, medewerkers krijgen rechten. - Er zijn geen regels en procedures m.b.t. de inrichting van de Verkoop (U:) schijf en over hoe de informatie op deze schijf eruit moet zien. Hierdoor vervlecht iedereen zijn eigen logica met hetgeen dat al aanwezig was. - Context wordt niet toegevoegd, zowel niet op nedap.net als de medewerkers (U:) schijf. - De kennis aanwezig in nedap.net wordt volgens regels en procedures verpakt. Redacteur verpakt het en stuurt het ook door naar support die het nogmaals nakijkt. - Redacteur hangt de beschikbare documenten in het classificatieschema van nedap.net. Dit classificatieschema bemoeilijkt het zoeken voor verkoopmedewerkers. - De documenten op de Verkoop (U:) schijf en nedap.net zijn zo verpakt dat de informatie die de verkoopmedewerkers nodig hebben verspreid staat over meerdere documenten. - Het aanstellen van een knowledge intermediair kan ervoor zorgen dat alle documenten hetzelfde stramien volgen en dat de verkoopmedewerkers weten wat ze in het document kunnen verwachten. - Een classificatieschema opstellen zou het verpakken van data en informatie gemakkelijker kunnen maken.	Distribueren/delen van kennis	- De informatie op de Verkoop (U:) schijf voldoet niet aan de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers. Er zijn geen regels en procedures m.b.t. wat voor informatie er op de Verkoop (U:) schijf moet staan. - Voorheen was de informatiebehoefte van de verkoopmedewerker onbekend, bij het inrichten van Nedap.net is er geen rekening gehouden met de verkoopmedewerkers. - Een community of practise oprichten is mogelijk - Men kent geen gecodificeerde best practises. - Op de Verkoop (U:) schijf staan documenten waarvan de verkoopmedewerkers niet weten of ze deze documenten mogen inzien. Het gevolg hiervan is dat men deze documenten links laat liggen. - Het distribueren/delen van kennis kan verbeterd worden door het opstellen van een community yellow pages. Het ontstaan hiervan zou een community of practise kunnen ondersteunen. - De medewerkers moeten gemotiveerd worden om kennis te gaan delen.
Motivatie	- Er bestaan geen regelingen die medewerkers motiveren te documenteren en te delen. - Medewerkers documenteren door tijdsnood uitsluitend voor zichzelf. Wanneer men "lucht" krijgt om te documenteren zal men dit eerder doen. Over de redenen moeten duidelijk gecommuniceerd worden, zodat iedereen het nut ervan inziet en erachter staat. - De medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om te documenteren en deze documentatie te delen. - Mede door de vraagcultuur binnen Nedap Security Management zien sommige medewerkers het belang niet in van het hebben van goede documentatie. Men kan immers altijd vragen.	Karakteristieken van de informatie	- de informatie die de verkoopmedewerkers nodig hebben is complex - de data moet geschikt zijn voor shared work practitioners en expertise-seeking novices - dienstverband is minstens zes maand. - Handleidingen zijn de meest gebruikte documenten.
Knowledge reuse gebruiker	- De verkoopmedewerkers zijn de kennishergebruikers - De verkoopmedewerkers bezitten sociale vaardigheden. - Het kennisniveau is afhankelijk van de vorige betrekken en de tijd aanwezig binnen Nedap Security Management. - De rollen zijn afhankelijk van zowel de situatie als van het soort informatie dat men nodig heeft. - Wanneer er regels m.b.t. de Verkoop (U:) schijf en informatie opgesteld zijn moeten zowel huidige medewerkers als nieuwe medewerkers hierin	Person – to – Person contact	- Er heerst een vraagcultuur binnen Nedap Security Management. Nieuwe medewerkers moeten vragen stellen om aan kennis en informatie te komen. - De verkoopmedewerkers zijn niet lid van een community of practise. - Er zijn geen expert directory /community yellow pages/expert locator technologie. - Het is niet altijd bekend aan welke projecten hun collega werkt(te).

	getraind worden zodat ze zich bewust zijn van de regels en deze zullen handhaven.	Knowledge repository	- Het opstellen van een community yellow pages kan het person- to – person contact vergemakkelijken.
			- Nedap Security Management werkt niet met een knowledge repository. - Het gebruiken van een windowsschijf bemoeilijkt het zoeken op de Verkoop (U:) schijf.

Tabel 9: Samenvatting huidige situatie.

Conclusie

Uit de interviews is gebleken dat het classificatieschema van zowel Nedap.net als van de Verkoop (U:) schijf de zoektocht van verkoopmedewerkers naar bruikbare informatie bemoeilijkt. Het huidige classificatieschema van Nedap.net houdt geen rekening met de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers. Nedap.net is echter opgezet als een database voor technische informatie en de verkoopmedewerkers hebben aangegeven dat het vinden van technische informatie niet het grootste probleem was. Om deze reden hoeft het classificatieschema van Nedap.net momenteel niet aangepast te worden. De manier waarop de documentatie nu opgebouwd is binnen Nedap.net zorgt er echter voor dat de verkoopmedewerkers hun informatie uit verschillende informatiebronnen moet halen. De verkoopmedewerkers gaven aan veel gebruik te maken van producthandleidingen. Deze handleidingen zullen zo herschreven moeten worden dat men alle informatie binnen één producthandleiding kan vinden. In de handleidingen moet dus ook een functionele omschrijving te vinden zijn en wanneer iemand gebruik moet maken van deze functionaliteit. Het classificatieschema van de Verkoop (U:) schijf wordt momenteel door niemand meer helemaal begrepen. Ook de inhoud van de informatie op de Verkoop (U:) schijf is niet duidelijk en de aanwezige bestanden voldoen niet aan de informatiebehoefte. Er ontbreekt ook documentatie omdat mensen deze voor zichzelf hebben gedocumenteerd en vervolgens niet delen. De Verkoop (U:) schijf zal opnieuw moeten worden ingericht met documenten die zo geschreven zijn dat ze wel aan de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers voorzien. Dit houdt in dat alle relevante informatie in documenten bij elkaar moet worden geplaatst en dat er boven in het document duidelijk wordt aangegeven wat men precies in het document kan vinden. Dit herschrijven van de informatie moet gebeuren door iemand die verstand heeft van de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van de verkoopmedewerkers. Aangezien enkele medewerkers aangaven dat ze het probleem graag zouden willen oplossen is het belangrijk dat deze mensen hier de ruimte voor krijgen. Hun werkzaamheden zullen tijdelijk door iemand anders overgenomen moeten worden of op een lager pitje moeten worden gezet. Tijdens het opnieuw inrichten van de documentatie en het classificatieschema van de Verkoop (U:) schijf zullen regels en procedures moeten worden opgesteld m.b.t. het toevoegen en aanpassen van bestaande documenten. Men zal moeten vastleggen hoe de documentatie die op de Verkoop (U:) schijf terecht komt eruit moet zien, wat erin moet zitten en hoe de opbouw moet zijn. Ook moet men duidelijke regels afspreken over wat waar geplaatst moet worden. Het is belangrijk dat de meerderheid van de verkoopmedewerkers het ermee eens is, juist omdat Nedap Security Management een platte organisatie is en mensen vrij veel vrijheid genieten in hun werkzaamheden. In het uiterste geval kan er één individu aangesteld worden die alle documentatie toegestuurd krijgt en zorgt dat deze conform de regels op de Verkoop (U:) schijf terecht komt. Zo'n knowledge intermediair of inhoud auteur is vooral nuttig voor de informatie die afkomstig is van andere verkoopmedewerkers aangezien zij dan de shared workers rol vervullen (Markus, 2001). De bestaande groep medewerkers zal een training moeten volgen over deze nieuwe regels en procedures omtrent de informatievoorziening. Wanneer dit niet gebeurt is het waarschijnlijk dat de Verkoop (U:) schijf er binnen een jaar weer zo uit ziet als nu. Het aanstellen van een knowledge intermediair heeft echter geen zin als er geen informatie gedeeld wordt en men het nut niet inziet van de gestelde regels en

procedures. Men zal dus duidelijk moeten maken dat de verkoopmedewerkers door juist te documenteren en te delen meer tijd over houden voor hetgeen wat ze echt leuk vinden en goed in zijn, namelijk klantcontact. De verkoopmedewerkers zowel extrinsiek als intrinsiek motiveren is erg belangrijk (Kankanhalli, Lee, & Lim, 2011). De heersende “vraag cultuur” is echter wel een bedreiging voor de documentatie. Omdat men verwacht dat mensen dingen uit zichzelf gaan vragen i.p.v. het toegereikt te krijgen modereert nu het gevoel van urgentie van het aanpassen van de informatievoorziening. Voor buitenlandse medewerkers is het echter wel belangrijk dat de informatievoorziening goed in elkaar steekt. Hun contact met Groenlo wordt immers bemoeilijkt door zowel land als taalgrenzen. Men kan dus niet zomaar naar hun collega’s stappen wanneer men een vraag over een bepaald onderwerp heeft. De “vraag cultuur” is echter zo diep in Nedap Security Management doordrongen dat het geen zin zou hebben te proberen deze cultuur volledig aan te passen. Het opstellen van een community yellow paper zou een compromis zijn tussen beiden. In een community yellow paper staan de expertises van iedere medewerker binnen Security Management en het is ook mogelijk een kort overzicht te geven van de projecten waar iemand in het verleden bij betrokken is geweest en wat zijn/haar bezigheden nu zijn. Hierdoor wordt het makkelijker de juiste persoon voor bepaalde vraagstukken te vinden (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2005).

5.3 Aanbevelingen.

Hieronder worden enkele aanbevelingen gedaan om het kennishergebruik proces binnen Nedap Security Management te verbeteren. De volgorde van de aanbevelingen geeft de volgorde weer waarin deze het beste uitgevoerd kunnen worden. De eerste aanbeveling heeft dus de hoogste prioriteit.

1. Laat de verkoopmedewerkers gezamenlijk regels en procedures opstellen over het soort informatie er op de Verkoop (U:) schijf moet staan, hoe deze informatie eruit moet zien, aan welke criteria de informatie moet voldoen en waar deze informatie moet staan. Gezien de platte organisatiestructuur is het belangrijk dat men hier consensus over bereikt. Gezien de drukke schema’s van de verkoopmedewerkers is het belangrijk collectief een dag in te plannen voor een langdurige brainstormsessie.
2. Stel community yellow papers op waarin zowel de expertise van de medewerkers staan beschreven als de projecten waaraan men heeft gewerkt. Hou dit up-to-date door iedereen in hun periodeverslag een korte samenvatting van de projecten van die periode te laten opnemen.
3. Zorg ervoor dat de verkoopmedewerkers zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd worden om informatie te delen. Veel verkoopmedewerkers zien het nut wel in van het documenteren voor anderen, maar het ontbreekt hen aan tijd om dit goed te doen. Zorg er dus voor dat de verkoopmedewerkers over voldoende tijd beschikken om goed te kunnen documenteren. Door goede communicatie over het onderwerp moet men het nut hiervan gaan inzien. Plan wekelijks een uurtje in dat gebruikt kan worden om te communiceren over belangrijke gebeurtenissen of nieuws. Dit uurtje zou ook als een feedback uurtje kunnen worden gebruikt om te zien of de manier waarop er nu informatie gedocumenteerd wordt nog steeds werkt.
4. Stel een knowledge intermediair aan die de taak heeft ervoor te zorgen dat de gedocumenteerde informatie en de Verkoop (U:) schijf voldoet aan de regels en procedures die zijn opgesteld. Hij zou tevens een deel van de documentatielast kunnen overnemen van de verkoopmedewerkers.
5. Laat de verkoopmedewerkers gezamenlijk een duidelijk classificatieschema opstellen dat voor iedereen duidelijk is. Communiceer dit nieuwe classificatieschema naar alle verkoopmedewerkers en train men in het gebruik ervan. Ook in de training van nieuwe verkoopmedewerkers moet hier nadrukkelijk aandacht aan worden besteed zodat men eerder weet waar men de juiste informatie kan vinden en dus volwaardig kan meedragen.

6. Herschrijf de producthandleiding zo dat alle informatie over dat product in de handleiding te vinden is. Een functionele omschrijving en in welke context (eventueel een case waarin dit product gebruikt wordt) het gebruikt moet worden moet er dus ook in te vinden zijn.

Het is echter belangrijk dat men zo snel mogelijk begint met het opstellen van regels en procedures over de informatie bedoeld voor de Verkoop (U:) schijf om te voorkomen dat er in de tussentijd nieuwe documenten bij komen die herschreven moeten worden. Om dezelfde reden is het belangrijk dat men zo spoedig mogelijk community yellow papers opstelt en deze bijwerkt d.m.v. de periodeverslagen. De overige aanbevelingen kunnen op de lange termijn geschoven worden. Met lange termijn wordt in dit geval zes maanden of meer bedoeld.

5.4 Discussie

In de procesanalyse in paragraaf 4.4.3. kwam naar voren dat Nedap Security Management twee verschillende processen hanteert voor verschillende soorten informatie. Bestaande literatuur spreekt echter slechts over één proces (Markus, 2011; Boh, 2008; Kankanhalli et al., 2011). Er is dus vrij weinig bekend over het hanteren van twee verschillende processen voor verschillende informatietypen of soorten en de eventuele voordelen die dit mogelijk verschaft. Daarnaast is er vrij weinig bekend over de impact van de karakteristieken van de informatie op het kennishergebruik proces, alleen Boh sprak hier slechts kort over (Boh, 2008). De opzet van dit onderzoek is echter te klein en te beperkt om enige bevindingen die gedaan zijn in dit onderzoek te generaliseren naar andere bedrijven met een gelijkbare grote en opzet, aangezien het onderzoek zich richt op slechts één bedrijf, maar dit onderzoek geeft wel aan dat het nuttig kan zijn om verder onderzoek te verrichten naar het effect van de karakteristieken van de informatie zelf op het kennishergebruik proces en de effectiviteit ervan.

7. Vervolg onderzoek

Gezien de timing en de duur van de studie was het niet mogelijk om te onderzoeken of Aton PDM ook voor de services geïmplementeerd zou kunnen worden. Over de Aton PDM kunt u iets lezen in bijlage 4. Men is in Nedap Security Management pas begonnen met de implementatie ervan en het zal naar alle waarschijnlijkheid nog minstens zes maand duren voordat Anton gebruiksklaar is. In de tussentijd is het echter wel verstandig om een stagiaire of afstudeerder in de armen te nemen om een bill of material op te stellen voor de verschillende services die Nedap Security Management biedt. Daarnaast zou er eventueel verder onderzoek kunnen worden verricht naar het hanteren van verschillende processen voor verschillende informatietypen of soorten aangezien hier in de theorie weinig over wordt vermeld. Er zou in dat geval tevens onderzoek gedaan kunnen worden naar het effect van de karakteristieken van de informatie zelf op het kennishergebruik proces. Vanuit de theorie is hier momenteel weinig over bekend. In de toekomst zou er ook onderzoek verricht kunnen worden naar het mogelijk in gebruik nemen van platforms als ConnectPeople die onder andere gebruik maken van social media om de interne communicatie en kennisdeling te verbeteren. De belastingdienst is dit platform momenteel aan het invoeren en de reacties zijn tot dusver positief (Belastingdienst, 2012).

Referenties

12 Manage. (2012). *12 Manage*. Retrieved the 7th of May, 2012, from 12 Manage:
http://www.12manage.com/methods_quinn_competing_values_framework_nl.html

Ackerman, M. S. (1994). *The Intellectual Challenge of CSCW: The Gap Between Social Requirements and Technical Feasibility*. Irvine, California, U.S.

Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005, Winter). An Emperical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practicis. *Journal of Management Information Systems* , pp. 191-224.

Babbie, E. (2010). *The Practise of Social Research*. Wadsworth: Cengage Learning.

Belastingdienst. (2012). *De Adoptie van ConnectPeople*. B/CIE

Bellinger, G. (2004). *The Way of systems*. Retrieved the 14th of May, 2012, from <http://www.systems-thinking.org/cko/guide.htm>

Berkani, L., & Chikh, A. (2010, January). A process for knowledge reuse in communities of practice in e-learning. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2 , pp. 4436-4443.

Boddy, D. (2008). *Management : An Introduction*. Harlow, England: Pearson Education Limited.

Boh, W. F. (2008). Reuse of knowledge assets from repositories: A mixed methods study. *Information Management* 45 , 365-375.

BusinessDictionary.com. (2012). *BusinessDictionary.com*. Retrieved the 12th of May, 2012, from <http://www.businessdictionary.com/definition/explicit-knowledge.html>

Cheung, P.-K., Chau, P. Y., & Au, A. K. (2008). Does knowledge reuse make a creative person more creative? *Decision Support Systems* 45 , 219–227.

Chibba, A., & Rundquist, J. (2004). Mapping flows - An analysis of the information flows within the integrated supply chain. *Proceedings of the 16th Annual Conference for Nordic Researchers in Logistics*.

Dataware technologies Inc. (1998). *Corporate Executive Briefing : Seven Steps To Implementing Knowledge Management In Your Organization*. Dataware technologies, Inc.

de Geus, A. P. (1988, 3). Planning as Learning. *Harvard Business Review* .

Dixon, N. M. (2000). *Common Knowledge : How Companies Thrive By Sharing What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

ENCYCLO ONLINE ENCYCLOPEDIË. (2012). <http://www.encyclo.nl/begrip/Classificatieschema>. Retrieved 05 14, 2012, from <http://www.encyclo.nl/begrip/Classificatieschema>

Europa. (2012). *Europa in 12 lessen*. Retrieved the 3rd of May, 2012, from Europa in 12 lessen: http://europa.eu/abc/12lessons/lesson_8/index_nl.htm

Gottschalk, P. (2006, 05). Stages of knowledge management systems in police investigations. *Knowledge-Based Systems* , pp. 381–387.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* , 81-93.

Hansen, M. T., Hohria, N., & Tierney, T. (1999, March-April). What's Your Strategy For Managing Knowledge. *Harvard Business Review* , pp. 106-116.

International Security Management Institute. (2008). *Nedap Security Management*. Retrieved 4 24, 2012, from Nedap Security Management: <http://www.nedap-securitymanagement.com/nl/support-centre-nedapmenu-94/ismi-international-security-management-institute-nedapmenu-115.html>

Kankanhalli, A., Lee, O.-K. D., & Lim, K. H. (2011). Knowledge reuse through electronic repositories: A study in the context of. *Information & Management* 48 , 106–113.

Markus, M. L. (2001). *Toward A Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse*. Hong Kong: City University of Hong Kong.

Mitra, A. (2012). *Classifying data for successful modelling*. Retrieved April 26, 2012, from <http://www.dwbiconcepts.com/data-warehousing/12-data-modelling/101-classifying-data-for-successful-modeling.html>

Modultek. (2012). *Modultek.com*. Retrieved from Modultek.com: http://www.modultek.com/upload/esitteet/aton-pdm_e.pdf

Nedap. (2012). *Bedrijfsprofiel Nedap*. Retrieved the 23th of April, 2012, from Bedrijfsprofiel Nedap: <http://www.nedap.com/nl/over-nedap/bedrijfsprofiel>

Nedap Security Management. (2008). *Partner Programma*. Retrieved the 24th of April, 2012, from Partner Programma : <http://www.nedap-securitymanagement.com/nl/partner-program-nedapmenu-71.html>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2003). *Becoming a Master Manager (3rd edition)*. New York: Wiley.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3rd edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010). *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS publishers.

Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation : Integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Toolbox.com. (2009, 11 11). *Toolbox.com*. Retrieved 5the 16th of May, 2012, from http://it.toolbox.com/wiki/index.php/Knowledge_Repository

van Hooijdonk, R. (2011). Content strategie: waarom delen mensen content?

Von Hippel, E. (1988). The sources of innovation. *Oxford University Press* .

Webster's Online Dictionary. (2012). *Webster's Online Dictionary*. Retrieved 21th of May, 2012, from <http://www.websters-online-dictionary.org/definitions/product+data+management>

Wenger, E. (2006). *Communities of Practise*. Retrieved the 15th of May 2012, from <http://www.ewenger.com/theory/>

Wiig, K. M., de Hoog, R., & van der Spek, R. (1997). Supporting knowledge management : a selection of methods and techniques. *Expert Systems with Applications vol. 13* , pp. 15-27.

Wijnhoven, F. (1998) Knowledge Logistics in Business Contexts: Analyzing and Diagnosing Knowledge Sharing by Logistics Concepts. *Knowledge and Process Management vol. 5 (3)*, 143-157.

Wijnhoven, F. (1999). *Managing Dynamic Organizational Memories*. Enschede: Boxwood Press Twente University Press.

Wu, J.-H. (2009). A design methodology for form-based knowledge reuse and representation. *Information & Management 46* , 365–375.

Yamaguchi, T., Mizoguchi, R., Tao Ka, N., Kodaka, H., Nomura, Y., & Kakusho, O. (1987). Basic design of knowledge compiler based on deep knowledge. *Journal of Japanese Society for Artificial Intelligence, 2 (3)* , 77-84.

Bijlagen

Bijlage 1: Cultuuranalyse Nedap Security Management.

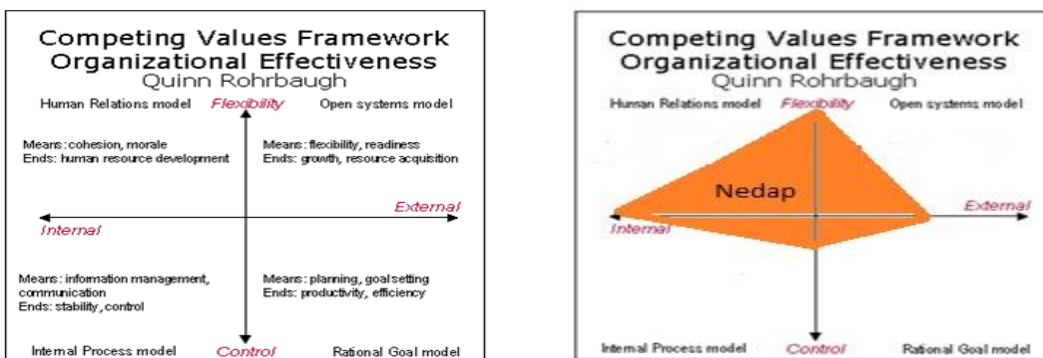
“Culture is a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and transmitted to new members” (Schein, 2004). De cultuur binnen een organisatie beïnvloedt de wijze waarop binnen die organisatie informatie uitgewisseld wordt. Verschillende waarden leiden tot verschillende wijzen waarop informatie uitwisseling plaatsvindt (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2005). In dit onderzoek wordt het “Competing Values Framework” gebruikt om de cultuur binnen Nedap Security Management te typeren. Zoals de naam al impliceert richt dit model zich op de dominante waarden binnen de organisatie. Het model beschrijft vier verschillende typen culturen: Open systems, Human relation, Internal process en Rational goal. Deze culturen worden getypeerd door het belang van flexibiliteit ten opzichte van controle, en interne oriëntatie ten opzichte van externe oriëntatie. (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 2003). In het onderstaande figuur ziet u een voorbeeld van het model (12 Manage, 2012). De dominante waarden binnen een organisatie veranderen naar mate de organisatie meer volwassen wordt. Zo hanteren net opgerichte bedrijven vaak het Open systems model.

De medewerkers binnen Nedap Security Management beschikken over veel keuze vrijheid. Zo bepaald een medewerker binnen Nedap Security Management zelf of het geoorloofd is om vakantie te nemen. Ook zijn de werktijden flexibel. Medewerkers kunnen zelf hun eigen dag of week inrichten, mits ze maar aan hun contracturen komen. De verkoopmedewerkers bij Nedap Security Management werken met omzet quota's. Gedurende een periode moet een verkoopmedewerker een bepaald quota tenminste realiseren. Aan het eind van die periode wordt het behaalde resultaat afgezet tegen het quotum. Dit is tevens het moment dat de medewerker rapporteert over de belangrijke zaken die er gebeurd zijn tijdens die periode. Pas aan het eind van de periode vindt er dus controle plaats. Controle is

dus van ondergeschikt belang aan flexibiliteit. Een goed voorbeeld van het belang dat men binnen Nedap Security Management hecht aan flexibiliteit is AEOS. AEOS is namelijk zeer modulair opgebouwd. Een klant en consultant kunnen dus zelf bepalen wat ze er wel en niet in willen zonder dat men een geheel nieuw product hoeft te ontwikkelen voor die klant. Wanneer een klant later besluit tot uitbreiding is dit makkelijk te realiseren binnen AEOS. Daarnaast is voor de medewerkers binnen Nedap Security Management erg belangrijk om op de wensen en behoeften van hun klanten in te kunnen spelen. Vanuit hun geschiedenis zijn hun grootste successen grotendeels voortgekomen uit wensen die klanten hebben geuit en men ziet deze nabijheid tot hun klant en flexibiliteit die men toont om hun wensen te vervullen als hun grootste verdienste.

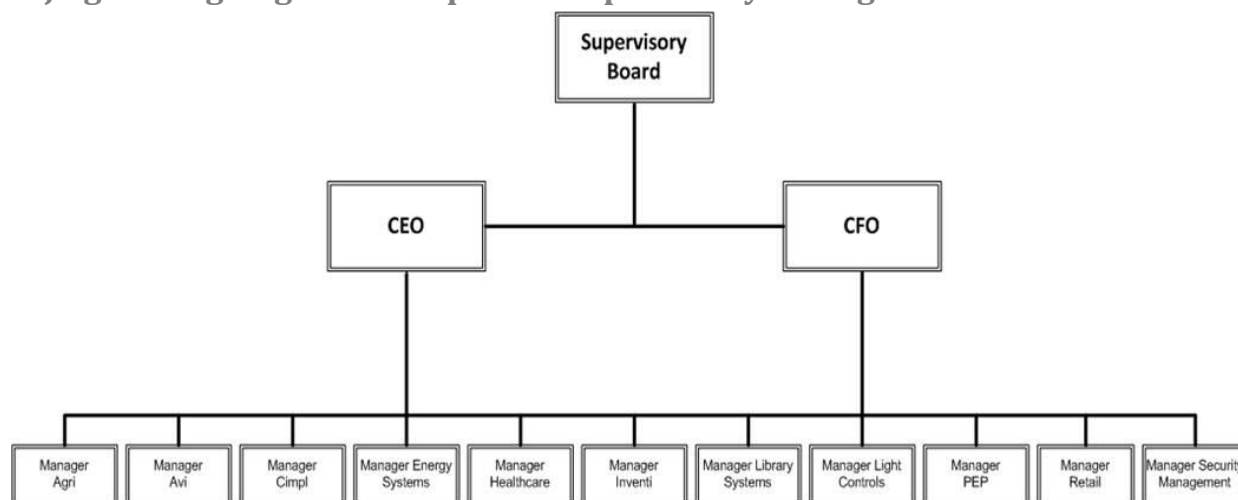
Binnen Nedap Security Management vindt er echter momenteel een verschuiving plaats. Ondanks de recessie heeft men de laatste jaren groei ervaren bij Nedap Security Management. Om deze groei voort kunnen zetten met het huidige aantal mensen moet men de interne processen veranderen. Zo heeft men voor het eerst sinds de geschiedenis van Nedap Security Management enkele marketing mensen aangenomen binnen Nedap Security Management, ondanks het feit dat men in het verleden vrij weinig in een “marketing dictaat” zag. De medewerkers ontdekten vroeger zelf marktbehoeften doordat ze intensief bezig waren met de eindklant. Het niet hebben van marketing mensen die sturing konden geven aan het imago en de naamsbekendheid heeft er echter voor gezorgd dat men buiten Groenlo en buiten geïnteresseerden weinig naamsbekendheid heeft. Nog een voorbeeld van de veranderende dominante waarde is dat men zichzelf, ondanks het belang aan flexibiliteit, als doel heeft gesteld de informatie management en de communicatie binnen Nedap Security Management te verbeteren.

Ondanks de lange geschiedenis heeft Nedap het altijd belangrijk gevonden om het karakter te houden van een entrepreneuriaal bedrijf. Bij dit karakter hoort een platte organisatie. Wanneer iemand een idee heeft kan hij/zij dit relatief makkelijk realiseren. Een organigram van Nedap Security Management kunt u vinden in bijlage twee, hierop kunt u zien hoe plat de organisatie werkelijk is. Doordat de organisatie redelijk plat is zijn de relaties tussen de medewerkers informeel en ook vaak inter-persoonlijk. Men probeert mensen ook zoveel mogelijk interactie te hebben door het stellen van vragen te bevorderen. Door het stellen van vragen, interactie met collega's en een basis training moet het kennisniveau van de medewerker langzamerhand meer aansluiting vinden op het kennisniveau van de rest. Vaak ontstaan er door het stellen van vragen nieuwe ideeën die weer toegepast kunnen worden binnen het vakgebied Security Management. Het werk van de medewerkers wordt wel gecontroleerd, maar men wordt niet op de vingers gekeken tijdens hun werkzaamheden. Flexibiliteit is dus belangrijker dan controle. Mensen binnen het bedrijf kunnen veelal hun eigen projecten kiezen en er is veel aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van iedere werknemer. Nedap Security Management is zich echter ook bewust van het belang van de externe omgeving voor de bedrijfsvoering. Een initiatief als ISMI is hier een goed voorbeeld van. Kortom, Nedap Security Management is dus een flexibele organisatie die zowel aandacht heeft voor de interne omgeving als voor de externe omgeving.



Figuur 11: Quinn's Competing Values Framework

Bijlage 2: Organigram Nedap en Nedap Security Management.

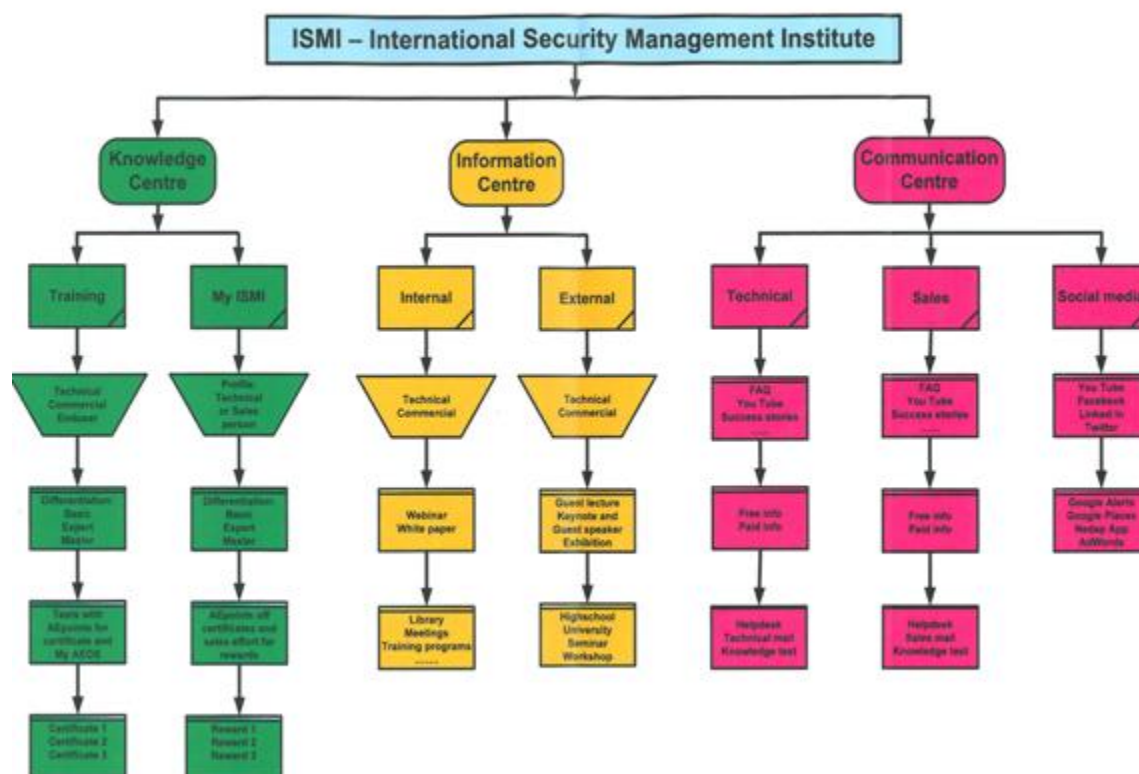


Figuur 12: Organigram Nedap Algemeen.



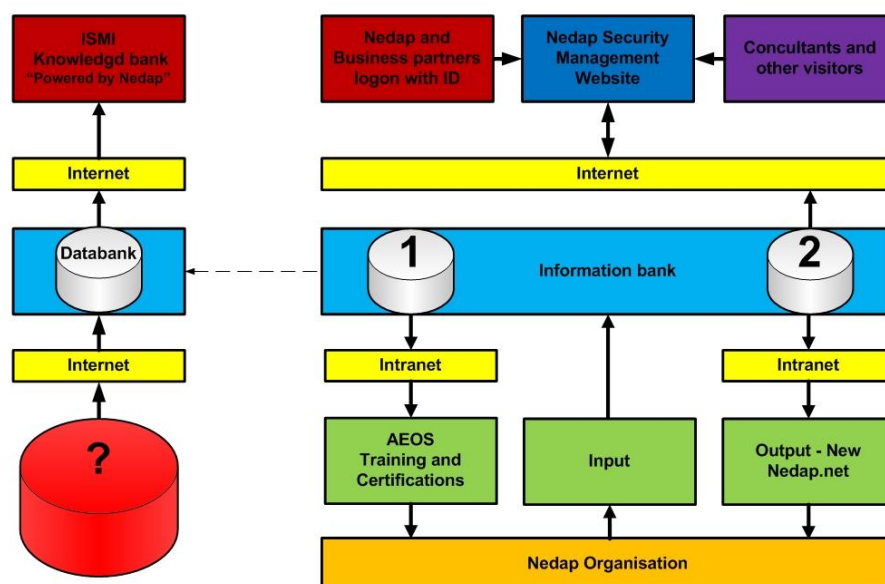
Figuur 13: Organigram Nedap Security Management

Bijlage 3: ISMI



Figuur 14: ISMI van 1 januari t/m 23 april

New concept Knowledge and Information flow Nedap Security Management



Figuur 15: ISMI vanaf 23 april

In de oorspronkelijke versie was ISMI één instituut dat bestond uit drie verschillende poten. Deze drie poten, het kennis centrum, het informatie centrum en het communicatie centrum zouden echter alle drie hun eigen taken en functies hebben. ISMI als geheel zou het kenniscentrum moeten worden dat zowel Nedap op de kaart zet als grote Security Management speler, als een onafhankelijk kenniscentrum dat experts op het gebied van Security Management bijeen moest brengen. Omdat de twee taken die ISMI toebedeeld waren conflicteerden is er gekozen voor een andere opzet, zie figuur 15. Het ISMI in figuur 15 is opgesplitst in twee aparte centra, namelijk ISMI en AEOS training center. ISMI heeft nu het bijeenbrengen van experts op het gebied van Security Management als hoofddoel terwijl het AEOS training center de training van zowel de businesspartners als intern personeel op zich neemt.

Bijlage 4 : Aton PDM (Product Data Management)

Binnen Nedap Security Management is men momenteel bezig met implementeren van Aton PDM. Een Product Data Management systeem wordt gebruikt om data die gerelateerd is aan een bepaald product te managen door een link te creëren tussen een database en de productdata (Webster's Online Dictionary, 2012). Aton PDM is een oplossing die bestaande systemen integreert zodat het mogelijk wordt om producten centraal te managen. In deze oplossing worden de producten op een dusdanige manier gecodeerd dat het makkelijk is om alternatieven te vinden en vergelijkingen te maken. Daarnaast wordt de structuur van het product en de verschillende onderdelen zo vast gelegd dat het eenvoudig is om een wijziging door te voeren, mits deze verwijzing goed geïmplementeerd is. Alle producten worden onderdeel voor onderdeel in Aton ingevoerd, waarna deze in een producthiërarchie gehangen worden die gebaseerd is op de bill of material (Modultek, 2012). Wanneer er een update verschijnt voor een product hoeft men slechts aan te geven waarvoor het een update is en Aton zal alle producthiërarchieën hierop aanpassen. Hierdoor blijven de dingen die in Aton PDM staan up-to-date (Modultek, 2012). Aton PDM kan tevens gebruikt worden voor het managen van een service omdat er voor een service ook een bill of material gemaakt kan worden. Het in gebruik nemen van Aton voor de verkoopmedewerkers binnen Nedap Security Management zou het kennis hergebruik proces kunnen verbeteren omdat het

een nieuwe manier is om data, informatie en kennis te categoriseren. Daarnaast verbetert het tevens de recall en recognition, zoals genoemd in paragraaf 2.3. omdat men nu alleen maar op een product hoeft te zoeken en vervolgens zelf kan bepalen welke informatie voor hun relevant is en welke niet.

Bijlage 5: Interviewvragen gehanteerd in het bepalen van de scope

1. Wat voor soort werkzaamheden voert u uit binnen Nedap Security Management?
2. Ervaart u soms dat u informatie die u nodig heeft niet kan vinden? Zo ja, om wat voor informatie gaat het? Waar zoekt u naar deze informatie?
3. Wat voor informatie zou u graag binnen Nedap Security Management willen vinden?
4. Hoe zou deze informatie eruit moeten zien? (visueel, tekstueel, filmpje, etc.)
5. Deel u weleens (nieuwe) informatie? Zo ja, welke? En hoe deelt u deze informatie?
6. Wat voor soort informatie zou u willen delen?
7. Hoe zou u deze informatie willen delen?
8. Wat zou er moeten veranderen zodat u graag informatie zou willen delen?

Bijlage 6: Interviewvragen om de informatiestromen binnen Nedap Security Management te achterhalen

1. Ik hoorde van (naam persoon) dat u diegene bent die nedap.net heeft opgezet. Kunt u mij iets meer hierover vertellen?
2. Wat voor informatie komt er bij u binnen?
3. Waarom komt de informatie bij u terecht?
4. Hoe ontstaat de informatie bij jou terecht komt?
5. Van wie komt die informatie?
6. Voor wie is de informatie oorspronkelijk gedocumenteerd?
7. Wat doet u met de informatie?
8. Is er bij u bekend waar bepaalde expertise zit?

Bijlage 7: Bedreigen van het onderzoek.

Experimenter- expectancies

Gedurende een onderzoek komt de onderzoeker steeds meer te weten over het probleem dat er speelt. Na een paar interviews gehouden te hebben kan het dus voorkomen dat de interviewer er zo van overtuigd is dat het onderzoek een bepaalde richting op gaat dat hij/zij onbewust de geïnterviewde de richting van zijn verwachting op stuurt. Op deze manier manipuleert men dus de antwoorden van de geïnterviewde en dit kan voor andere resultaten zorgen (Shadish, Cook, & Campbell, 2002). In dit onderzoek werd getracht dit probleem te voorkomen door het slechts met een aantal mensen over het daadwerkelijke doel van het onderzoek te hebben en door contact voor zover mogelijk met de te interviewen mensen minimaal te houden.

Mono-Method Bias

In dit onderzoek is ervoor gekozen om alleen interviews te houden met de betrokken mensen. De mensen werden om al eerder genoemde redenen niet geschaduwd. Dit houdt echter wel in dat het onderzoek mogelijk kan lijden onder deze keuze. Wanneer er slechts één manier van meten wordt toegepast kan het zijn dat je niet alles meet. Deze bedreiging wordt de mono-method bias genoemd (Shadish, Cook, & Campbell, 2002). In dit onderzoek is geprobeerd deze bias te voorkomen door op verschillende manieren dezelfde vraag te stellen.

Interaction of the Causal Relationships with Units

De verschillen tussen mensen kunnen het resultaat van het onderzoek beïnvloeden. Wanneer er dus andere mensen geïnterviewd zouden zijn, zou de uitkomst van het onderzoek anders kunnen zijn. Dit bemoeilijkt het generaliseren van de uitkomst van het onderzoek over andere mensen (Shadish, Cook, & Campbell, 2002). Om de generaliseerbaarheid van de uitkomst te vergroten is ervoor gekozen zoveel mogelijk verschillende mensen te interviewen. Zowel nieuwe medewerkers als de meer ervaren medewerkers zijn dus geïnterviewd.

Bijlage 8: Uitkomst 1^e interview m.b.t. het bepalen van de scope van het onderzoek:

De geïnterviewde was voornamelijk werkzaam op het gebied van Business Development en dan vooral gericht op nieuwe eindklanten. De betrokken medewerker gaf aan dat hij het erg lastig vond dat er geen “kaartenbak met onderwerpen” is. Het is nu heel lastig om informatie te vinden. Marketing informatie/case studies en technische specificaties, eigenlijk is in principe alles moeilijk te vinden omdat er geen goede structuur is. Informatie wordt alleen gedeeld als erom gevraagd wordt en bij iedereen zwerven dingen rond. De gezochte informatie zou voornamelijk tekstueel moeten zijn of d.m.v. PowerPoint. Ook gaf de geïnterviewde aan dat het moeilijk is om nu zelf een structuur aan te brengen omdat hiervoor geen tijd is en het voelt als dweilen met de kranen open. Hierdoor worden er eigen manieren van werken ontwikkeld en gebruikt men niet altijd de meest up to date versie. Klanten kunnen hier ook de dupe van worden, zeker als er tijdens een update dingen worden verholpen waar geen rukbaarheid aan gegeven wordt waardoor bepaalde problemen pas na 6 maand wordt verholpen i.p.v. direct.

Bijlage 9: Uitwerking interviews informatiebehoefte**Eerste interview**

Dit interview is gehouden met een verkoopmanager. Deze verkoopmanager is nauw betrokken geweest bij het invoeren van het indirecte verkoop model dat Nedap Security Management momenteel hanteert. Tijdens het interview gaf de geïnterviewde aan dat hoewel de technische informatie redelijk voor elkaar was, de commerciële informatie een “ramp” was. Om dit te ondersteunen gaf hij het voorbeeld van de vorige AEOS brochure. Recentelijk is een nieuwe versie uitgekomen maar de vorige versie stamde al uit 2002. De geïnterviewde gaf aan dat de verkoop medewerkers zelf ook door hebben dat de informatie structuur problematisch is. Momenteel lopen er enkele projecten met als doel helderheid te scheppen en er worden wel slagen gemaakt maar er is nog geen structuur. De geïnterviewde gaf echter ook aan dat hijzelf geen problemen had met de informatievoorziening omdat hij de benodigde informatie vooral van internet moet halen of uit zijn eigen ervaring moet putten. De geïnterviewde brengt namelijk mensen samen en probeert de behoeften uit de verkoop mensen te halen d.m.v. halfjaarlijkse verkoopmeetings. Daarnaast leid hij mensen op die een soort gelijke functie moeten gaan vervullen binnen andere marktgroepen of kantoren. Bij hem is dus bekend wie expert is op een bepaald gebied. Hij gaf ook aan dat zijn contact met de eindklant de laatste jaren minder was geworden ondanks multinationals graag mensen van de leverancier zelf spreekt. De geïnterviewde heeft ook wat duidelijkheid verschaft over het indirecte business model dat Nedap Security Management hanteert. Nedap Security Management verkoopt namelijk zijn producten via de business partners, maar omdat de business partners meer verkopen dan alleen maar het soort product waarmee Nedap Security Management actief is wil men nog wel eens over de business partner heenstappen en zelf bedrijven benaderen om die dusdanig te enthousiastmeren dat men bij een business partner naar Nedap vraagt. De geïnterviewde beschikt echter ook over unieke kennis waardoor men regelmatig bij hem komt om

hem als sparringpartner te gebruiken of om gewoon vragen beantwoord te zien. Hij gaf zelf al aan dat zijn kennis niet “embedded kennis” is, niet omdat hij het niet wil documenteren, maar omdat hij er gewoon geen tijd voor heeft. Hetzelfde geldt voor het vragen van feedback bij opleidingen. Ook gaf hij aan dat men momenteel bezig is met het verbeteren van de verkoop support tools en dat hij niet echt een informatie behoefte heeft omdat hij in zijn functie voornamelijk uit zijn ervaring moet putten.

Tweede interview

Het tweede interview is gehouden met een Business Development Manager (BDM) bij team Holland. Hij is verantwoordelijk voor nieuwe projecten en het benaderen van bedrijven. Deze nieuwe projecten en bedrijven staan vaak op de lijst van de honderd grootste bedrijven en ziekenhuizen in Nederland. De eerste stap die hij zet bij het benaderen van deze bedrijven/ziekenhuizen is het zoeken van de juiste contactpersoon binnen de organisatie. Als hij het bedrijf niet kent probeert hij er vaak via internet achter te komen wie de juiste contactpersoon is, zodat hij makkelijker en sneller een ontmoetingsafspraak kan maken. Dit wordt ook wel directe acquisitie genoemd. Dit is echter vrij lastig omdat medewerkers binnen bedrijven vaak geen namen mogen geven. Wanneer dit het geval is probeert hij via round table evenementen, waarbij meerdere bedrijven zijn uitgenodigd en men samen om een ronde tafel kan zitten, alsnog interesse bij het bedrijf te wekken. Het voordeel van een dergelijk round table evenement is dat je meerdere mensen tegelijk kan bereiken terwijl je toch een zekere mate van intimiteit en aandacht voor de aanwezigen bewaard.

Gedurende het eerste telefoongesprek of een round table evenement probeert hij erachter te komen wat nou precies de behoefte is van de klant. Hij probeert dan in kaart te brengen wat de huidige situatie is en waar de knelpunten zitten. Hiermee worden vooral het aantal paslezers, camera's en het veiligheidsniveau bedoeld. Vervolgens probeert hij erachter te komen of de huidige situatie ook de gewenste situatie is, of dat men eventuele andere wensen heeft. Hier zal hij dan bij een tweede gesprek dieper op ingaan door de mogelijkheden en voordelen van AEOS op een op de klant toegesneden manier aan te prijzen. Een derde gesprek vindt vaak bij Nedap zelf plaats. Behalve een presentatie krijgt de klant dan ook de showroom boven te zien, om zo een completer beeld van de mogelijkheden en voordelen van Nedap producten aan te prijzen. Om dit te kunnen doen heeft de BDM veel product informatie nodig. Tijdens het interview gaf de BDM veelal aan deze informatie te komen door veel aan collages te vragen, veel ook zelf te proberen en veel op de Verkoop (U:) schijf te zoeken.

De BDM gaf echter ook aan dat hij niet alleen probeert nieuwe business te ontwikkelen. Hij vervult namelijk ook een consult rol voor de business partners. Nadat hij een klant interesse heeft opgewekt voor Nedap stuurt hij deze klant door naar een businesspartner. Deze businesspartner zal dan vervolgens het project verder afwickelen, van de offerte maken naar het uiteindelijk implementeren van de oplossing. Gedurende het project ontvangt hij dan vaak veelal technische vragen van de business partner. De klant heeft dan een specifiek probleem en hiervoor moet een oplossing gevonden worden en de business partner weet niet zeker of dit probleem opgelost kan worden met AEOS. De BDM zoekt dan uit of dit opgelost kan worden, hoe en wat de businesspartner ervoor nodig heeft om dit op te kunnen lossen. De BDM zal eerst naar deze informatie op de Verkoop (U:) schijf en Nedap.net zoeken, ondanks zijn overtuiging dat de laatste voor commerciële zaken niet overzichtelijk is. Hij vult dan de naam van het product in en hoopt dat er iets uitkomt. De informatie kan namelijk overal staan. De oplossingen die hij zoekt zijn echter veelal in product sheets en algemene folders te vinden. De BDM gaf aan dat er enkele problemen zijn die bedrijven hebben die wel vaker voorkwamen, namelijk: wat is het risico van de beveiliging en hoe kan de bestaande technologie gecombineerd worden?

De informatie die de BDM voor klanten nodig heeft is voornamelijk visueel. De klant wil namelijk plaatjes zien. Oplossingen verschillen volgens deze BDM van klant tot klant omdat ze speciaal voor hun opgesteld worden. Deze oplossingen worden aan de klant gepresenteerd in een presentatie. Deze presentaties worden weer gemaakt aan de hand van oude presentaties waarvan de basis op de Verkoop (U:) schijf staat. De BDM deelt zijn aangepaste presentaties niet uit zichzelf. Wanneer erna gevraagd wordt is hij echter wel bereid de presentaties te mailen. De BDM zorgt ervoor dat hij altijd de belangrijkste documenten op de harde schijf van zijn laptop heeft staan, dit laatste omdat hij bij een klant geen toegang tot het Nedap netwerk heeft. Hierdoor kan het dus voorkomen dat hij met een oude versie werkt.

Tijdens het interview werd er ook gesproken over Customer Relationship Management (CRM). De BDM gaf aan dat toen hij hier net kwam, hier niet of amper gebruik van werd gemaakt. Er werd niet bijgehouden wanneer er contact was gezocht met een bedrijf, wat er besproken was en wie de contactpersoon was. Ook het mailverkeer met het bedrijf werd niet ergens bijgehouden. De geïnterviewde BDM gaf aan dat hij het opgepakt had omdat hij bij zijn vorige werkgever veel gebruik van had gemaakt en het veel mogelijkheden kon creëren voor Nedap Security Management. Momenteel is men hier zelfs zover mee dat callcenter ook bij dit CRM kunnen. Daarnaast werd elke keer weer de top 100 opgesteld omdat deze niet vastgelegd was.

Ook de BDM erkent dat er problemen zijn met de huidige informatie voorziening. De meeste informatie die men nodig heeft staat in de productsheets, maar deze zijn voor hun niet logisch opgebouwd. Ook bestaan er geen best practises, maar men is wel bezig met het uitwerken van cases. Het systeem is echter niet logisch opgebouwd. Er zijn nu geen richtlijnen over waar iets neergezet moet worden en hoe het eruit moet zien. Er is echter ook geen tijd beschikbaar om wel een logische opbouw te maken en deze te implementeren. De manier waarop nu de trainingen worden gegeven dragen daar ook aan bij. Dit wordt er nu een beetje bijgedaan. Meestal bestaat de training uit een paar dagen door de Verkoop (U:) schijf te lezen en daarover met mensen te praten. Daarnaast verschilt de training en het niveau ervan per trainer, onder andere door ervaring en persoonlijkheid. Er is nu dus geen duidelijke begeleiding bij het opdoen van kennis.

Derde interview

Het derde interview is ook met een BDM gehouden die momenteel zes maand in dienst is van Nedap. Deze BDM draagt echter de verantwoordelijkheid voor Scandinavië, en dient daar dus business te ontwikkelen, te behouden en te verbeteren. Ook houdt hij zich bezig met het aansturen, ondersteunen en zoeken van business partners. Binnen Scandinavië werkt men echter met een Value Added Reseller (VAR). VARs zijn technischer onderbouwt dan business partners en ze kunnen ook bepaalde Nedap producten produceren. Dat er binnen Scandinavië met een VAR wordt gewerkt heeft te maken met de opbouw van de markt daar. Elk bedrijf werkt namelijk met zijn eigen installateur. Het zou voor Nedap Security Management zeer lastig zijn om contact te leggen om elke afzonderlijke installateur, maar de VAR heeft deze contacten al. Dit heeft echter wel als nadeel dat het voor Nedap Security Management lastiger is om de eindklant te kunnen bereiken. Dit moet dan in samenwerking worden gedaan met de VAR en deze houdt zich nou juist voornamelijk bezig met het operationele werk. Het hoort echter wel bij de taken en tools van een BDM om ook seminars te houden. Deze seminars worden meestal in Scandinavië zelf georganiseerd en kunnen zowel technische als strategische thema's als onderwerp hebben. Wanneer mogelijk organiseert de BDM de seminars in samenwerking met de VAR. Wanneer dit echter niet mogelijk is zal de BDM zelf opzoek moeten gaan naar mogelijk geïnteresseerden. Dit doet hij meestal door op zoek te gaan naar leads. Deze leads zijn meestal interessante bedrijven waarvan de BDM verwacht dat men wel interesse heeft voor AEOS. De eerste stap bij het benaderen van een

dergelijke lead is het zoeken naar eventueel vorig contact in CRM. Wanneer er niks in CRM staat zal de BDM zijn eigen netwerk inzetten om te proberen een afspraak met het bedrijf te kunnen maken. Wanneer er een afspraak gemaakt kan worden zal BDM zelf naar het bedrijf afreizen om daar op detail niveau de informatie over de huidige situatie te bespreken en de mogelijke integratie met andere systemen te bekijken. Vervolgens probeert hij voor de klant een oplossing te bedenken. Dit doet deze BDM meestal door als vertrekpunt een standaard oplossing te nemen en deze met verschillende kleuren/bouwstenen (afzonderlijke deeltjes die je kunt combineren die het geheel kunnen maken of breken) aan te passen. Vervolgens zal deze BDM dit plan afstemmen aan alle details van de klant. De informatie die een BDM daarvoor nodig heeft wordt hem aangereikt tijdens de training. Het duurt echter wel één of twee maanden voordat het kwartje echt valt. Tijdens de cursus wordt er namelijk met standaard cases gewerkt. De informatie die bij deze training gebruikt wordt staat verspreid op de Verkoop (U:) schijf, en de BDM geeft ook aan dat er veel dubbel op deze schijf staat. Hier kon deze BDM zich heel erg aan ergeren maar hem ontbreekt echter de tijd om de Verkoop (U:) schijf te ordenen. Dingen zoeken en updaten is hierdoor erg moeilijk. De BDM gaf aan dat dit in elk geval makkelijker gemaakt kon worden door referenties aan bestanden te gaan hangen. Dit probleem is volgens de BDM ontstaan omdat er niet georganiseerd gedeeld werd. Ook de opbouw van Nedap.net werkt hieraan mee, want Nedap.net zet de meest up to date informatie niet bovenaan. Ook moet je binnen Nedap.net weten waar je naar opzoek bent. Hierdoor is hij veel tijd kwijt wanneer hij zelf naar informatie gaat zoeken en daarom heeft hij zich aangeleerd gewoon te gaan vragen i.p.v. te zoeken omdat dit minder tijd kost. Het gevolg is dat de BDM alleen voor de facts gebruikt maakt van Nedap.net en de rest gewoon aan zijn collega's vraagt. Door meer interactie met anderen verplicht te stellen en actiever met elkaar te gaan delen zou volgens deze BDM de informatie voorziening al sterk verbeteren. Momenteel worden namelijk veel dingen gewoon niet gedeeld met de verkoopmedewerkers. Zo is momenteel de contractuele map nu niet duidelijk.

Vroeger maakte deze BDM voornamelijk gebruik van product sheets, maar hij loopt nu voornamelijk tegen problemen aan die niet expliciet in de product sheets worden uitgelegd. Dit zijn veelal behoeften uit de markt die technisch wel kunnen maar niet gedocumenteerd zijn om de één of andere reden. Bij dit soort vragen legt de BDM contact met de R&D afdeling. Er zijn echter ook behoeften die momenteel nog niet vervuld kunnen worden maar die wel input zijn voor een volgende versie. Ook deze informatie speelt de BDM door aan de R&D afdeling.

Vierde interview

Het vierde interview is gehouden met een Business Development Manager APEC. Dit houdt in dat diegenen verantwoordelijk is voor alle commerciële activiteiten in Azië en de Pacific. Daarnaast verleent ze ook nog hulp aan het Franstalige deel van Zwitserland. Er zijn enkele accounts die dwars door alle landen grenzen gaan, de zogenaamde Global accounts. Dit zijn veelal wereldwijd opererende bedrijven waar Nedap toch één lijn voor wil trekken, ondanks het feit dat ze niet binnen een bepaalde grens vallen. Elke verkoopmedewerker heeft een paar Global accounts en deze Business Development Manager APEC is geen uitzondering. Als BDM ben je verantwoordelijk voor de omzet, maar ook voor de recruitment en opleiding van mensen binnen jouw gebied. In principe ben je hun "baas". Daarnaast bezoek je de distributiekanaalen om te proberen technologische voorkeur voor Nedap te creëren, train je de business partners en help je hun om moeilijke tenders in de wacht te slepen. In Azië is deze BDM voornamelijk actief in de eerste linie, dit omdat het voor Nedap een zogenaamde "Greenfield" is. Dit houdt in dat Nedap voorheen in deze regio niet actief was en dat alle bedrijvigheid die er nu is opgezet moet worden door de Business Development Manager APEC. Deze Business Development Manager APEC is dus bij het gehele proces betrokken, van technisch tot commercieel, het zogenaamde aandrukken. Mensen en mogelijke klanten kennen Nedap nog niet dus de gehele reputatie en de

technologische voorkeur daar moet nog worden ontwikkeld. Wat het werk in China vooral erg lastig maakt is dat er bijna geen mogelijke business partners zijn, deze moeten nog opgericht en opgeleid worden. De business partners die er wel zijn zien het belang van de “duurdere” producten van Nedap niet in en verkopen dus liever lokaal geproduceerde middelen. In een ontwikkelde markt als Zwitserland is het gehele voortraject al gedaan door de business partners. De Business Development Manager APEC hoeft er dan alleen aan het eind van het traject bij te komen wanneer de klanten de fabrikant wil zien. De Business Development Manager APEC heeft aangegeven dat ze liever in een ontwikkelt land opereert, dit omdat ze het contact met klanten veel leuker vindt. Daarnaast is de klant koning en deze gaan altijd voor.

De werkzaamheden en taken van de Business Development Manager APEC verschillen dus per situatie. De taken en werkzaamheden worden mede bepaald door het kennisniveau van de businesspartner, het soort land waarin de klant zich bevindt, het moment dat er Business Development Manager APEC in het traject betrokken raakt en het probleem waarbij ze betrokken wordt. Zo houdt ze zich in China h onder andere ook bezig met tenders. Om deze tenders te kunnen maken heeft ze vaak technische kennis nodig en die weet ze inmiddels al wel te vinden. Deze informatie zit vaak verstopt in verschillende handleidingen, maar om deze informatie te kunnen gebruiken moeten die stukken vaak herschreven worden. Tijdens een tender is het echter heel erg belangrijk zaken zo te formuleren dat je je directe concurrent ermee buitenspel kan zetten. Dit herschrijven en het zoeken van bruikbare informatie kost vaak veel tijd en ze dacht dat het op looptijd van een tender maar liefst een halve dag kon schelen! Als er namelijk geen informatie is die hergebruikt kan worden moet de Business Development Manager APEC deze namelijk zelf schrijven, of uitbesteden aan iemand anders. De meeste informatie die nodig is voor een tender is specialistisch, dit omdat er in bijna elke tender naar andere aspecten wordt gevraagd en de kennis die business partners nodig hebben bij het opstellen van deze tenders vaak ingaat op zeer specifieke punten. In een model met meer partners worden veel van de taken die de BDM in China uitvoert gedaan door de businesspartners. De BDM wordt pas bij een project betrokken als het tactische spel is begonnen. Dit betekent dus zien hoe belangrijk het is dat een businesspartner goed is opgeleid, hoe beter de partner hoe minder werk voor de BDM.

In China is de BDM vooral bezig de hele zaak te lokaliseren. Klanten willen namelijk zaken doen met Chinezen, of in elk geval met bedrijven die ook een vestiging hebben in China. Daarnaast is de manier waarop de Chinezen naar Security Management kijken fundamenteel anders dan Europeanen en Amerikanen. Security Management omvat namelijk niet alleen het beveiligen maar ook het beheersbaar maken en controleerbaar maken van processen. Chinezen denken hier niet aan, men denkt bij Security Management aan kastjes. De Business Development Manager APEC is dus bezig met het “opvoeden” van klanten. Dit is belangrijk omdat Nedap Security Management juist heel goed is in het managen van processen. Maar Chinezen blijven ook klanten, en net als bij een normale klant blijft het belangrijk de behoefte vinden. Tegen welke problemen loopt de klant nou aan? Wat zou hij liever zien? Het is belangrijk dat de kern van het probleem wordt opgelost, ongeacht welke technologie hierbij hoort. Nedap levert namelijk oplossingen en daar is de technologie ondergeschikt aan.

Wanneer ze contact heeft met de eindklant maakt de Business Development Manager APEC vaak gebruik van de brochure, goede product sheets of documenten die ze zelf heeft geschreven waarin deze twee samen worden gebracht. De Business Development Manager APEC heeft meerdere malen aangegeven dat het haar werk sterk zou vereenvoudigen wanneer er “bouwstenen” beschikbaar zijn die bruikbaar zijn om een concept verhaal te schrijven. Met bouwstenen bedoelt ze hapklare stukjes tekst die in meerdere situaties zouden kunnen worden gebruikt, die makkelijk te vinden zijn en eenvoudig te herschrijven zijn. Ook goede presentaties over veelkomende onderwerpen zouden bouwstenen kunnen

zijn. Hierbij is het echter wel belangrijk dat de inhoud van deze bouwstenen goed is aangezien ze op verschillende plekken zullen worden hergebruikt. Deze bouwstenen zouden bijvoorbeeld gemaakt kunnen worden uit de bestaande handleidingen, deze zullen echter wel herschreven moeten worden op een dusdanige manier dat ze ook bruikbaar zijn voor verkoopmedewerkers. De problemen die de Business Development Manager APEC nu vooral ervaart met de informatievoorziening is dat de informatie wel aanwezig is, maar versnipperd is opgeslagen waardoor het erg lastig is om de juiste informatie te vinden. Dit is vooral een probleem dat optreedt bij verkoopmedewerkers wanneer zij opzoek zijn naar de juiste technische maar ook commerciële informatie. Dit komt door het feit dat er geen basis documenten zijn. Mensen zijn van elkaar ook niet op de hoogte over wat ze aan het doen zijn en delen hun informatie ook niet zonder dat er om gevraagd moet worden. En voordat je iemand ergens om kan vragen moet je wel eerst weten waar die persoon zich bezig mee heeft gehouden. De Business Development Manager APEC gaf tijdens het gesprek meerdere malen aan dat ze zelf graag het probleem met de informatievoorziening zou willen oplossen maar dat het haar aan tijd ontbreekt om dit te kunnen oppakken. Men verwacht namelijk dat als je iets oppakt dat je dit dan erbij doet. En dat lukt gezien de werkzaamheden van de BDM echt niet. Ze moet namelijk binnenkort ook nog een training geven in Australië aan verkooptensen daar. Het maken van deze presentatie vindt de Business Development Manager APEC erg lastig. Elke training moet je namelijk toespitsen op de groep die je op dat moment traint. In verschillende landen zijn namelijk verschillende landen belangrijk. Daarnaast moet je rekening houden met het kennisniveau van de groep. Wat de Business Development Manager APEC ook heel lastig vindt is dat men bij Nedap vindt dat men werkende wijs dingen moet leren. Door deze mentaliteit verwacht men van nieuwelingen dat zij zeer veel vragen tijdens de eerste maanden van hun werkzaamheden. Voor sommige mensen is het echter lastig om veel vragen te stellen en deze mensen worden dus geremd in hun ontwikkeling. Voor buitenlandse mensen is het nog moeilijker om vragen te stellen. Vaak is er bij hun niet bekend wie ze hun vragen moeten stellen en het gevolg zou kunnen zijn dat ze maar wat doen. De Business Development Manager APEC wil dit soort situaties graag voorkomen. Ze vindt het echter lastig om de hoeveelheid van de bestaande informatie goed over te brengen. Het laten zoeken van trainees op nedap.net helpt niet altijd. Hierop staat voornamelijk technische informatie gedocumenteerd, terwijl trainees misschien juist behoefte hebben aan screenshots of visuele informatie. Ook zijn er veel dingen gewoon weg niet gedocumenteerd omdat men verwacht dat men die informatie na verloop van tijd wel zal opdoen. Daarnaast komt erbij dat het makkelijker is om mensen iets te leren over de producten zelf dan over de proces beheersing die uit de producten zelf moeten voortkomen, het daadwerkelijk realiseren van de producten in je partnerkanaal. De BDM gaf aan dat ze hier al een document over heeft geschreven maar dat ze nog de juiste plek moet vinden waarop ze het beschikbaar kan maken. De Business Development Manager APEC gaf echter ook aan mensen eerder geneigd zullen zijn om dingen te delen wanneer het huidige classificatieschema aangepast wordt. Verkoopmedewerkers hebben namelijk andere informatie nodig dan techneuten en daar hoort ook een classificatieschema bij. Ook moeten mensen meer geprikkeld worden om concepten te schrijven en ook te delen. Op deze manier ontstaan er gaandeweg bouwstenen die eventueel ook door anderen gebruikt zouden kunnen worden. De Business Development Manager APEC gaf ook aan dat er vroeger een functie was waarbij alle informatie m.b.t. product management samen kwam. Deze product manager schreef vervolgens alle informatie stukken over de verschillende producten. Wanneer deze functie terug zou komen denkt de BDM dat informatie versnippering minder zal voorkomen en dat de kwaliteit van de informatie en de inhoud van de teksten hoger is. Het zou tevens tijdsbesparing opleveren voor de verkoopmedewerkers die nu veel tijd steken in allerlei backhand zaken die geen handel genereren.

Vijfde interview

De laatste verkoopmedewerker die geïnterviewd is in het kader van de informatiebehoefte van de verkoopmedewerkers heeft een duale functie. Hij is zowel eindverantwoordelijke van de BDMs binnen

team Holland als de BDM voor Oost Europa. Binnen Oost Europa worden Polen, Rusland, Oekraïne, Turkije en Griekenland gerekend. Zijn functie als eindverantwoordelijke van team Holland houdt in dat hij de contracten afsluit met de verschillende businesspartners, prijs afspraken met hun maakt, klachten van zowel businesspartners als klanten afhandelt, nieuwe medewerkers traint en interne problemen oplost. Daarnaast heeft hij periodiek contact met alle collega's van team Holland.

De informatie die deze medewerker nodig heeft om zijn werkzaamheden met goed gevolg af te kunnen wikkelen zijn zowel financieel van aard als product inhoudelijk. De product inhoudelijk informatie heeft hij meestal nodig om uit te kunnen leggen welke technische koppelingen er wel mogelijk zijn en welke niet. Deze medewerker schat dat ongeveer 20% van de informatie die hij nodig heeft commercieel van aard is, 40% is project gerelateerd en 40% is technisch van aard. Vooral de technische informatie haalt hij bij collega's weg. Meestal loopt hij dan gelijk naar de ontwikkelaars of de support desk toe.

In zijn werkzaamheden in Oost Europa heeft hij vooral marktinformatie nodig. Deze informatie is vrijwel niet te vinden binnen Nedap zelf, met de uitzondering dat zijn Poolse en Russische collega's soms over informatie beschikken die hij nodig heeft. Aan de hand van deze marktinformatie zoekt hij uit welke bedrijven eventueel interessant kunnen zijn van Nedap en zal hij contact met hun leggen. Inmiddels zijn ze nu vier jaar actief in Oost Europa, en de verkoop begint nu redelijk te lopen.

Voor zijn werkzaamheden in Nederland heeft hij met name project specifieke informatie nodig. Meestal zijn het dan specifieke plaatsjes die hij dan nodig heeft. Omdat dit vaak maatwerk is is het lastig om dingen te hergebruiken, maar soms lukt het om bruikbare informatie van de Verkoop (U:) schijf te halen. De bruikbare informatie staat meestal in de map Verkoop Support Tools. De geïnterviewde verkoopmedewerker gaf echter aan dat hij zelf vrij weinig deelde. De dingen die hij wel zou kunnen delen zijn voornamelijk PowerPoint presentaties en deze maakt hij vaak één dag van te voren. Daarnaast ontschiet het hem ook vaak dat hij deze PowerPoint zou kunnen presenteren en dus documenteert hij ze met name voor zichzelf. De PowerPoint krijgt meestal de naam van het bedrijf, waardoor het niet in één oogopslag duidelijk is welke onderwerpen er in de PowerPoint behandeld worden. De verkoopmedewerker gaf ook aan dat het makkelijker is om de PowerPoint presentaties gewoon zelf te maken aangezien jij diegene bent met de meeste informatie over de te behandelen onderwerpen. De structuur van de Verkoop (U:) schijf zorgt er ook voor dat hij niet snel dingen beschikbaar maakt. De structuur is namelijk niet te doorgronden en de indeling is voor een leek een drama. Hij gaf aan dat de huidige structuur ooit is ontstaan omdat er geen regels omtrent de structuur waren. Iedere nieuwe medewerker bleef dus op zijn eigen vertrouwde manier dingen documenteren en archiveren en dit is uiteindelijk uitgegroeid naar één kluw informatie waarvan niemand eigenlijk meer de logica precies weet. Volgens hem was de Verkoop (U:) schijf net een kast, deze moet gewoon eens in de zoveel tijd uitgemest worden. Het systeem waarop de Verkoop (U:) schijf opereert helpt echter ook niet bij het retrieven van informatie. Het is zeer lastig om binnen de verschillende mappen te zoeken, alleen al door de hoeveelheid van informatie die erop staat. Het gevolg is dus ook dat niemand zelf gaat zoeken. Het kost eenmaal minder tijd om je vraag gewoon aan een collega te stellen. Toen deze medewerker zelf net begon had hij voornamelijk behoefte aan technische informatie. Security Management is namelijk een zeer specifiek en omvangrijk vak. Volgens deze medewerker bestaan er ook inwerktrajecten die gehandhaafd zouden kunnen worden. Deze inwerktrajecten bestaan met name uit het maken van afspraken met experts op bepaalde gebieden. Ook mensen werkzaam in buitenlandse kantoren worden naar Groenlo gehaald om ingewerkt te worden. Tijdens deze gesprekken komt er alleen de op dat moment relevante informatie naar voren. Het heeft volgens deze medewerker immers geen zin om iemand te bedelven onder informatie wanneer het onwaarschijnlijk is dat hij of zij er ooit wat aan heeft. Het gevolg is dus dat mensen altijd zullen moeten blijven vragen.

Bijlage 10: Uitwerking interview informatiestroom.

Na enkele omzwervingen ben ik uiteindelijk uitgekomen bij diegene die verantwoordelijk is voor zetten van informatie op het intranet. Deze taak is geen onderdeel van zijn functieomschrijving maar hij heeft deze taak gewoon op zich genomen omdat hij merkte dat de manier waarop er voorheen gewerkt werd niet werkte. De geïnterviewde gaf aan dat hij op dit moment vooral technische documenten aangeleverd krijgt van de ontwikkelaars zelf. Deze weten immers precies waarmee ze zelf bezig zijn en zijn dus het beste instaat te documenteren wat ze nou precies hebben gemaakt. De informatie wordt op verschillende manieren gedocumenteerd, er wordt altijd een versie gemaakt die algemeen toegankelijk is. Er wordt ook altijd een technische handleiding gemaakt volgens afgesproken richtlijnen. Deze documenten zijn echter op een dusdanige manier opgesteld dat ze soms niet bruikbaar zijn in hun huidige staat. Men verwacht dan ook dat mensen zelf met de verstrekte informatie aan de slag gaan. Om de verstrekte informatie te kunnen begrijpen moet de lezer echter wel een bepaald niveau van voorkennis hebben. Dit is op zich geen probleem omdat iedereen die ermee moet kunnen werken AEOS trainingen heeft gehad en dus AEOS gecertificeerd is. Vervolgens komt de gedocumenteerde informatie binnen bij persoon X, de geïnterviewde. Deze persoon leest de geleverde documenten na, stuurt ze terug als er informatie ontbreekt en kent vervolgens de kernwoorden toe aan de documenten waarmee ze in het intranet gevonden kunnen worden. Om dit te kunnen doen moet persoon x wel eerst verbanden leggen tussen bepaalde zaken. Vervolgens hangt hij de documenten in een product bill. Bij updates hoeft hij dan alleen aan te geven waarvoor het een update is en het systeem vervangt dan alle oude documenten met het nieuwe document. Tijdens het interview is ook uitgelegd hoe de documenten binnen het intranet aan hun naam komen. Het document heeft altijd een versienummer en een taalcode. De geïnterviewde gaf tijdens het gesprek duidelijk aan dat hij het geen enkel probleem zou vinden als nedap.net geïntegreerd werd met de extra schijven, mits het dan wel beheersbaar blijft. Ook gaf hij aan dat het fijn zou zijn als meerdere mensen zich verantwoordelijk zouden gaan voelen voor het documenteren van informatie. Nu is hij vooral veel tijd kwijt kleine dingen aan te passen die voorkomen hadden kunnen worden wanneer mensen dingen volgens de regels documenteren.