

BEST FOR BUSINESS



HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

Kennis optimaal benutten: een strategisch kader

Introductie

Naast alle aandacht voor de details van kennismanagement in de dagelijkse praktijk dringt ook het belang van de strategievorming op het gebied van kennis zich op. Een schets van het kennisstrategisch palet op grond van de ervaringen bij Unilever.

- Titel** : Kennis optimaal benutten: een strategisch kader
Auteurs : Georg von Krogh, Ikujiro Nonaka en Manfred Aben
Verschenen in : Holland Management Review (HMR 81, januari - februari 2002)
Publicatiedatum : 01-01-1970

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

Kennis optimaal benutten: een strategisch kader

Naast alle aandacht voor de details van kennismanagement in de dagelijkse praktijk dringt ook het belang van de strategievorming op het gebied van kennis zich op. Een schets van het kennisstrategisch palet op grond van de ervaringen bij Unilever.

In de kenniseconomie is het voor het concurrentievermogen van een onderneming van doorslaggevend belang hoe er kennis wordt ontwikkeld en uitgewisseld. Op het gebied van strategisch management worden op dit moment nieuwe concepten en instrumenten ontwikkeld die managers in de kenniseconomie vooruit moeten helpen. Centraal in deze ontwikkeling staan wezenlijk nieuwe benaderingen die rekening houden met het karakter van kennis. Strategische planners kunnen bijvoorbeeld de sterke en zwakke punten van de materiële activa van een onderneming inmiddels goed analyseren, en een en ander koppelen aan de kansen en bedreigingen voor de onderneming in haar omgeving. Ook weten zij hoe zij deze analyses moeten gebruiken bij de toewijzing van kapitaal, en voor het verdisconteren van kasstromen van investeringen in materiële activa. Weten zij echter even goed hoe zij kennis moeten analyseren en op grond van die analyses, middelen moeten toewijzen aan kennisactiviteiten? Een aantal vragen blijft onbeantwoord, maar een ervan moet allereerst worden bekeken: welke strategische alternatieven heeft een onderneming met betrekking tot kennis? Strategisch management in de kenniseconomie zal zeer waarschijnlijk aanzienlijk verschillen van het strategisch management dat zich in de afgelopen tientallen jaren heeft ontwikkeld. In dit artikel ontwikkelen we een kader voor de analyse van de kennisstrategie, op grond van de ervaring op het gebied van kennismanagement bij Unilever, een van de grootste producenten ter wereld van snello-

pende consumptie-artikelen. Unilever is de afgelopen tien jaar buitengewoon actief geweest op het gebied van kennismanagement en heeft op dit terrein meetbare resultaten geboekt, bijvoorbeeld een snellere productontwikkeling, een grotere efficiëntie in de productie- en toeleveringsketen, en een snellere invoering van *best practices*.

Het management van Unilever is er al enige tijd van overtuigd dat kennis een cruciale onderscheidende factor voor een onderneming kan zijn, en het concern pleegt grote investeringen in innovatie. Een citaat uit de intentieverklaring (*Corporate Purpose*) van het concern: 'Wij stellen onze rijkdom aan kennis en internationale expertise ten dienste van lokale consumenten ...' Naarmate de onderneming echter gericht te werk gaat en het resultaat verbetert wordt het steeds belangrijker om ervoor te zorgen dat investeringen in kennis ook leiden tot omzetgroei en een hogere winstgevendheid. De productgroep Culinair van Unilever beschouwt management en ontwikkeling van kennis en creativiteit als een strategische prioriteit en gaat er ook als zodanig mee om, met een nieuwe manier van strategievorming gericht op kennis en innovatie.

Het 'kennisdomein' van een onderneming ontwikkelen

Om te begrijpen wat wij bedoelen met het begrip 'kennisdomein', kunnen we maar het beste meteen naar de case gaan. Unilever, de Brits-Nederlandse fabrikant van consumentenartikelen met hoofd-

Prof. dr. G. von Krogh is hoogleraar aan de universiteit van St. Gallen, I. Nonaka is verbonden aan het Japan Advanced Institute of Science and Technology (JAIST) in Tatsunokuchi, M. Aben is werkzaam bij Unilever.¹

1. De auteurs zijn Charles Baden-Fuller, twee reviewers van Long Range Planning, Mark Macus, Simon Grand, Michael Cusumano, Ian Ritchie en Wouter de Vries dankbaar voor hun nuttige commentaar.

**Nieuwkomers brengen
nieuwe werkervaringen,
expliciete procedures,
informatie en gegevens in**

kantoren in Londen en Rotterdam, heeft een omzet van ongeveer 48 miljard dollar per jaar. Het concern is daarmee een van de grootste ondernemingen ter wereld op het gebied van consumentenartikelen. Een breed scala voedings-, schoonmaak- en verzorgingsartikelen wordt op de markt gebracht onder bekende merken als Lipton, Ragu, Flora, I

Can't Believe It's Not Butter, Breyers, Omo, All, Calvin Klein Cosmetics, Elizabeth Arden en Dove. Unilever is mondiaal actief en heeft bijna 290.000 medewerkers. Ongeveer 2 procent van de jaarlijkse omzet wordt geïnvesteerd in fundamenteel onderzoek en productinnovatie, hetgeen meer dan vierhonderd patentaanvragen per jaar oplevert. Op sommige productterreinen hanteert Unilever geavanceerde en uiteenlopende methoden om kennisstrategieën te ontwikkelen teneinde kennis te creëren en over te dragen.

Kennisontwikkeling en -overdracht zijn van doorslaggevend belang geweest voor de ontwikkeling van de culinaire producten van Unilever. De productgroep Culinair (maaltijdsauzen, koude sauzen en kookingrediënten) werd in 1996 gevormd en sinds december 1996 loopt er in deze groep een kennisinitiatief (*Knowledge Initiative*). Om in kaart te brengen wat de onderneming weet en niet weet op allerlei functionele en productterreinen worden 'kennis-workshops' georganiseerd. Deze workshops brengen toonaangevende experts en mensen uit de praktijk van over de hele wereld bij elkaar. Onder begeleiding, en op een gestructureerde manier, worden leerervaringen en inzichten besproken en verzameld. Tot de belangrijkste resultaten behoren een gemeenschappelijke terminologie en woordgebruik, de start van een *community of practice* (CoP) en de inventarisatie van kennislacunes. Deze CoP heeft een kerngroep bestaande uit de deelnemers aan de workshop (doorgaans tien tot twaalf mensen) en wordt aangevuld met anderen die op hetzelfde terrein actief zijn. De kennisworkshops bepalen het kennisdomein waaraan de deelnemers van de CoP bijdragen, bijvoorbeeld de wereldwijde productie van maaltijdsauzen. Een kennisdomein bestaat uit relevante gegevens, informatie, expliciete kennis (zoals handboeken, handleidingen of presentaties) en een lijst met belangrijke individuen en groepen met impliciete kennis opgedaan door langdurige ervaring op het betreffende terrein. Het doel van deze communi-

ties is, om het betreffende kennisdomein te bewaken en een voortdurende impuls te geven aan de uitwisseling en de ontwikkeling van methoden en kennis waarmee zowel de onderneming als de individuele medewerkers hun doelen kunnen bereiken. De portefeuille aan CoP's en kennisdoelstellingen wordt bepaald door het belang ervan voor de effectiviteit van de bedrijfsvoering, en ook of de kennis doorgaans impliciet is en zich beperkt tot een betrekkelijk kleine groep experts. In de productie van sauzen, bijvoorbeeld, speelt de ervaring die professionals opdoen in de lokale productiefaciliteiten een belangrijke rol bij allerlei aspecten van de bedrijfsvoering, zoals de instelling van de apparatuur, de indeling van een productieproces, het terugdringen van productie-onderbrekingen als gevolg van storingen, enzovoort. De community moet ervoor zorgen dat professionals uit verschillende fabrieken, gebieden en landen en soms ook uiteenlopende functies met elkaar samenwerken. Dergelijke CoP's hebben Unilever al een aantal grote voordelen opgeleverd, bijvoorbeeld betere investeringsbeslissingen, een grootschalige toepassing van *best practices* en gezamenlijke innovatie door verscheidene fabrieken en landenorganisaties. Elke CoP heeft een hoge manager als vlaggendrager en pleitbezorger om ervoor te zorgen dat het werk van de CoP op een duidelijk zichtbare manier de zakelijke doelstellingen beïnvloedt.

De kennis-workshop en de CoP brengen meestal ook de zogeheten 'kennislacunes' in kaart. De organisatie signaleert bijvoorbeeld een technisch of marketingprobleem maar heeft onvoldoende kennis om dat probleem te kunnen oplossen. In zo'n geval krijgt een subgroep van een aantal deelnemers aan de CoP de opdracht om gegevens en informatie te verzamelen en op grond van hun bestaande werkmethoden kennis te ontwikkelen waarmee het probleem kan worden aangepakt. Dit leidt tot een verdieping van de kennis op het betreffende domein. In sommige gevallen moeten andere professionals in het concern voor kortere of langere tijd worden uitgenodigd om zich bij de CoP te voegen teneinde het probleem te helpen oplossen. Deze nieuwkomers brengen nieuwe werkervaringen, expliciete procedures, informatie en gegevens in. Dit vergroot weer de reikwijdte (*scope*) van de kennis in het domein.

Zijn het kennisdomein en de belangrijkste deelnemers eraan eenmaal vastgesteld, dan kunnen fabrieksleiders van over de hele wereld met hun vragen terecht bij de leiders van zo'n domein; die vragen kunnen over van alles gaan – van technische

vragen over een verandering van de kleur of de smaak van een bepaalde maaltijdsaus tot en met de beoordeling van een nieuwe productietechnologie. Bij Unilever benoemt het kennisdomein een 'domeinleider'. Dit hoeft niet per se degene te zijn die algemeen wordt erkend als de grootste expert op het betreffende gebied. Hij of zij is eerder de 'primus inter pares' die het werk van de mensen die een bijdrage leveren aan het domein coördineert en integreert. Normaliter kiezen deze deelnemers ook hun domeinleider. De domeinleider die benaderd is met een vraag kan op zijn beurt contact opnemen met zijn domeinleden – via e-mail, fax of telefoon, of door een persoonlijke bijeenkomst te beleggen. Op grond van de discussies onder de experts kan de domeinleider vervolgens weer contact opnemen met de fabrieksleider om de mogelijke antwoorden op zijn (haar) vraag voor te leggen.

Voor de betrokken individuen is de deelname aan een community of practice een leerervaring. Men doet allerlei kleinere en grotere stukken kennis op waarmee men de eigen productie-expertise op de eigen locatie kan verbeteren. Ook ontwikkelt men gezamenlijk een steeds specifiekere taal waarmee het productieproces kan worden geanalyseerd. Bovendien kunnen de deelnemers ideeën en concepten eerst uittesten onder beroepsgenoten voordat zij deze in de eigen organisatie invoeren. Doordat alle deelnemers direct veel profijt trekken van hun deelname aan de CoP is kennisuitwisseling in een kennisdomein meestal geen probleem. Een onderneming zal doorgaans een aantal van dergelijke kennisdomeinen hebben. Als manager kunt u zich concentreren op bestaande dan wel nieuwe kennisdomeinen. Om te beginnen kunt u besluiten om kennis te laten ontwikkelen uit het bestaande kennisdomein. Dat houdt in dat de diepgang en/of de reikwijdte van de kennis wordt vergroot. Ten tweede kunt u ervoor kiezen om een nieuw kennisdomein te ontwikkelen. In dat geval worden nieuwe gegevens, nieuwe informatie en nieuwe impliciete en expliciete kennis ontwikkeld – zowel individueel als collectief (het laatste bijvoorbeeld in de vorm van een nieuwe CoP die losse banden onderhoudt met bestaande kennisdomeinen). Dit domein kan vervolgens ook weer de diepgang en reikwijdte uitbreiden.

In de literatuur over kennismanagement kunnen twee kernprocessen worden onderscheiden: kennisontwikkeling en kennisoverdracht. Een kennisontwikkelingsproces moet het innovatiepotentieel van de onderneming bevorderen. Volgens Ikujiro Nonaka en anderen dient zo'n proces van kennis-

ontwikkeling doorgaans in vijf stappen en door een niet al te grote groep te worden uitgevoerd (de meeste auteurs pleiten voor een groep van vijf tot vijftien deelnemers).² De deelnemers aan een kennisdomein ontwikkelen eerst gezamenlijk impliciete kennis door samen ervaring op te doen met nieuwe werkprocessen, taken, technologische kenmerken, toepassing van technologieën, klantlocaties, enzovoort. Dit is geen eenvoudige zaak. De deelnemers aan het kennisdomein moeten behoorlijk wat tijd samen doorbrengen, nadenken over hun ervaringen en deze met elkaar bespreken, bezien hoe hun collega's taken oplossen en zich met de technologie verstaan, en hun eigen handelen verklaren en zin geven. In de volgende fase probeert het team om deze collectieve ervaringen expliciet te maken door ze samen nauwkeurig en correct te beschrijven. Deze beschrijvingen worden vervolgens op een brainstorm-achtige manier gebruikt om nieuwe product- en dienstconcepten te ontwikkelen op grond van de ervaringen die de deelnemers hebben opgedaan.³ In de derde stap wordt dit concept vervolgens geëvalueerd. Het wordt afgezet tegen gegevens uit de markt, consumententrends en technische vereisten, zoals procesgegevens, de productiekosten van het uiteindelijke product, strategieën, doelstellingen, enzovoort. In deze stap kunnen ook klanten en leveranciers worden uitgenodigd om hun mening te geven over het concept. Een concept (voor een proces, product of dienst) dat deze fase met succes doorstaat komt terecht in de prototypefase. In deze fase worden allerlei ontwerpinstrumenten ingezet, waaronder *activity-based costing*, computer-ondersteunde productie- en ontwerpsystemen, stroomdiagrammen voor taken, procesbeschrijvingen, historische productgegevens, en wat dies meer zij. Deze vier stappen dekken doorgaans de belangrijke stadia van kennisontwikkeling, maar het volledige proces gaat verder: de vers ontwikkelde kennis wordt geïntegreerd in de productie, de marketing en verkoop. Een belangrijk aandachtspunt bij kennisontwikkeling is om de organisatie sneller te laten innoveren en om de tijd die verloopt tot aan het commerciële succes in de markt te verkorten. Cruciale factoren hierbij zijn, bijvoorbeeld, de ervaring van leidinggevende managers op het gebied van projectmanagement, de beschikbaarheid van een gebruiksvriendelijke databank met individuele klantvoorkeuren, of iemand die de kennisontwikkeling mobiliseert en allerlei initiatieven op dit gebied in de onderneming coördineert. Hoewel het proces van kennisontwikkeling zich

2. Zie o.a. I. Nonaka en H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995 (*De Kenniscreërende onderneming*, Scriptum, Schiedam, 1997); G. von Krogh, K. Ichijo en I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Unleash the Power of Innovation*, Oxford University Press, New York, 2000.

3. Zie D. Leonard en S. Sensiper, 'The Role of tacit knowledge in group innovation', *California Management Review*, 40(3), 1998, p. 112-132.

doorgaans afspeelt in communities of practice of andere kleinschalige groepen, moet uw onderneming op een grotere schaal van de betreffende kennis kunnen profiteren. Het is belangrijk hierbij te

Kennisoverdracht moet selectief zijn

iedereen in de onderneming hoeft voortdurend alles te weten. Specialisatie zorgt ervoor dat een kennisdomein zich ontwikkelt, maar soms moet tegemoet worden gekomen aan de behoeften van andere domeinen en functies. Met andere woorden, kennisdomeinen, functies, afdelingen en business units moeten kennis kunnen gebruiken door middel van overdrachtprocessen. Om dergelijke processen in uw onderneming te versnellen, moet worden voldaan aan drie voorwaarden. Om te beginnen moeten alle partijen zich bewust zijn van de mogelijkheid om kennis uit te wisselen. Ten tweede moeten de betrokken partijen verwachten dat kennisuitwisseling voor beide partijen waardevol is. Ten derde moeten de partijen worden gemotiveerd om de kennisoverdracht te bewerkstelligen – zij moeten de overgedragen kennis in hun eigen activiteiten willen toepassen teneinde de vruchten van kennisoverdracht te plukken. Kennisoverdracht begint dan ook in principe met het vaststellen van de over te dragen kennis; hierbij wordt de ontvangende of de verzendende partner gewezen op de potentiële voordelen van de beoogde overdracht.⁴ Een kenmerkend voorbeeld bij Unilever zijn de wereldconferenties per productgroep (*category world conferences*), waar mondiale strategieën en beschikbare kennis en instrumenten voor de uitvoering van deze strategieën worden overgedragen aan sleutelfunctionarissen van de lokale bedrijven. Op de wereldconferentie voor culinaire producten werden bijvoorbeeld instrumenten voor het doorgronden van consumenten uitgewisseld ter ondersteuning van de marktpenetratie en de verdere groei van de activiteiten. Tijdens deze conferenties wordt een duidelijk verband gelegd tussen de concernstrategie en de lokale strategieën. Vervolgens onderzoekt de ontvanger van kennis welke waarde deze heeft voor zijn locatie, terwijl degene van wie de kennis afkomstig is de potentiële winst of het potentiële verlies inschat. De volgende stap is om de betreffende kennis zodanig te verpakken en te verzenden dat de kans, dat de ontvanger er ook wat mee doet, zo groot mogelijk is. Lokale opleiding en instructies vullen de gegevens en informatie aan om de kennis bruik-

baar te maken. In de laatste stap wordt de overgedragen kennis aangepast en geïntegreerd met de lokale kennis.

Kennisoverdracht met externe partners is ook belangrijk. Strategische samenwerkingsverbanden geven de betrokken ondernemingen wederzijds de beschikking over nieuwe kennis. Via overeenkomsten met universiteiten en andere onderzoeksinstellingen voor onderzoek en opleiding krijgen ondernemingen de beschikking over recente onderzoekskennis. Om van externe kennis te leren, moeten concrete leerdoelen in de relatie worden ingebouwd. De praktijk wijst uit dat een onderneming zich dan sneller de nieuwe kennis van de partners eigen kan maken en deze kan integreren in de eigen organisatie. Bovendien moet aandacht worden besteed aan het management van de kennisstroom (zowel gewenste als ongewenste kennis) tussen de ondernemingen, alsook het vermogen om nieuwe kennis doeltreffend op te nemen.

Een eigen kennisstrategie formuleren

De term 'kennisstrategie' verwijst naar de inzet van kennisprocessen in een bestaand of nieuw kennisdomein met als doel bepaalde strategische doelen te bereiken (zie kader: Methodologie). Om te beginnen staat in deze definitie vooral het proces en niet zozeer de inhoud centraal; ook veronderstelt deze definitie dat kennis iets veranderlijks is en niet voortdurend hetzelfde blijft. Ten tweede gaan wij ervan uit dat een kennisdomein eerder een uitgangspunt is dan een eindsituatie. Stel bijvoorbeeld dat u naar een stad wilt gaan die u totaal niet kent (dat wil zeggen, u weet helemaal niets over die stad behalve dan de locatie op de kaart). U kent echter wel uw vertrekpunt: de stad waarin u woont, uw auto, de brandstof, uw kaart, de muziek waar u onderweg naar wilt luisteren, enzovoort. De kaart is de strategie. Op de kaart vindt u de routes naar uw bestemming. Tegelijkertijd wilt u doelen zien te bereiken: bijvoorbeeld het tijdstip van aankomst, brandstofverbruik, een veilige reis, enzovoort. De inhoud van het kennisdomein zal gaandeweg veranderen naarmate u verder doordringt in het onbekende terrein. Ten derde veronderstelt onze definitie dat de processen die u toepast bij een bepaald kennisdomein bepalen hoe dat domein verandert op weg naar een bepaald strategisch doel, bijvoorbeeld meer innovatie, een hogere graad van efficiëntie of een beter risicobeheer. De kernprocessen van kennisontwikkeling en kennisoverdracht bepalen hoe het domein zich ontwikkelt. De strategie moet vervolgens een even-

4. T. Davenport en L. Prusak (*Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass. 1998) spreken in dit verband van 'verkopers' en 'kopers' van kennis en de noodzaak om marktomstandigheden te scheppen waarin beide partijen elkaar weten te vinden.

wicht zien te vinden tussen bestaande en nieuwe kennisdomeinen, de kernprocessen op het gebied van kennis en de doelen van de onderneming. Daarom is onze vierde veronderstelling dat strategie inhoudt dat er keuzen kunnen worden gemaakt en dat de onderneming de beschikbare middelen moet verdelen over kennisdomeinen en processen. Een evenwicht vinden tussen het ontwikkelen van bestaande of nieuwe kennisdomeinen is moeilijk en dient zorgvuldig te gebeuren. Het is een groot verschil of een onderneming streeft naar baanbrekend wetenschappelijk onderzoek of logistieke verbeteringen in het voorraadbeheer. Enig zorgvuldig nadenken aan het begin geeft richting aan de verdeling van middelen. Is uw onderneming actief in een stabiele en uitgegroeide sector, en staan er niet of nauwelijks technologische ontwikkelingen aan te komen, dan ligt het eerder voor de hand om bestaande kennis te onderhouden en te verfijnen dan om nieuwe kennis te ontwikkelen. Misschien dat samenwerking met andere ondernemingen in de branche belangrijke nieuwe inzichten en ervaringen oplevert. Wanneer een gevestigde bedrijfstak te maken krijgt met een reële of mogelijke vorm van substitutie (bijvoorbeeld de traditionele 'platen' maatschappijen die worden geconfronteerd met muziek distributie via internet), dan zal kennis over technologieën en initiatieven direct moeten worden ondersteund. U zult er dan voor willen zorgen dat uw onderneming deze technologieën en informatie snel kan opnemen. Dat vereist echter wel aanzienlijke middelen. Is uw onderneming ac-

tief in een jonge sector, zoals de biotechnologie, de media of de financiële dienstverlening, dan zult u meer gespitst moeten zijn op het ontwikkelen van nieuwe kennis dan wanneer uw onderneming in een stabiele bedrijfstak opereert. Een vergelijking van het budget van uw onderneming voor onderzoek en ontwikkeling met dat van uw concurrenten kan een indicatie geven van de inspanningen van uw onderneming om nieuwe kennisdomeinen te ontwikkelen. Dit is echter niet meer dan een grove indicatie van waar u staat. U moet activiteiten- en uitgavenpatronen op allerlei functionele terreinen in de hele onderneming onderzoeken om te achterhalen in hoeverre er in de organisatie kennis wordt ontwikkeld en overgedragen. Kijk naar zaken als investeringen in technologie, de profielen van nieuwe medewerkers, taakroulatie, het verloop onder het personeel, opleidingsbudgetten, loopbaanpatronen van managers, samenwerking met ondernemingen en andere organisaties alsmede samenwerking tussen verschillende functies, afdelingen, landen en business units in uw eigen organisatie. Houd ook steeds voor ogen dat de meeste bedrijfstakken in de een of andere vorm worden geconfronteerd met substitutie dan wel fundamentele veranderingen doormaken (bijvoorbeeld de telecommunicatie). Te veel vertrouwen op wat u weet kan op den duur slecht uitpakken. Om de beschikbare middelen optimaal te verdelen, kunt u vier algemene kennisstrategieën onderscheiden: kennis gebruiken, kennis uitbreiden, kennis toe-eigenen en kennis verkennen (figuur 1).

Figuur 1. Vier kennisstrategieën

		Kennisprocessen	
		Overdracht	Ontwikkeling
Kennisdomein	Bestaand	Gebruiksstrategie	Uitbreidingsstrategie
	Nieuw	Toe-eigeningsstrategie	Verkenningstrategie

Methodologie

Ons onderzoek was een case study van de methoden en benaderingen op het gebied van kennismanagement bij Unilever. We wilden nieuw licht werpen op het thema kennisstrategie. We kozen Unilever omdat we er terecht konden en vanwege de interessante en nieuwe managementbenaderingen van deze onderneming. Unilever heeft ook al betrekkelijk lang (meer dan tien jaar) ervaring met activiteiten op het gebied van kennismanagement; deze zijn inmiddels tot op strategisch niveau ontwikkeld. Hierdoor vormt Unilever een belangrijk terrein voor onderzoek op het gebied van kennisstrategie (te onderscheiden van de meer operationele aspecten van kennismanagement). Ons onderzoek verliep in twee stadia. Eerst hebben we verslag gedaan van het kennismanagementinitiatief bij de productgroep Culinaire en vervolgens hebben we een gedetailleerd onderzoek gedaan naar het kennismanagement van de hele onderneming. Gelet op de diversiteit, het innoverende karakter en de geografische verscheidenheid van Unilever presenteren wij gezamenlijk hier een volledig overzicht te geven van alle benaderingen van kennismanagement bij deze onderneming. In beide stadia hebben wij echter gegevens gekozen waar bijdragen werden geleverd aan de strategieën (constructs). We hebben uit allerlei bronnen geput, waaronder: documenten (bijvoorbeeld interne en externe rapporten over kennismanagement bij Unilever, zoals een uitgebreid rapport over innovatiemanagement en een rapport over communities of practice); archiefmateriaal over projecten die gebruik hebben gemaakt van kennismanagement; interviews met experts uit de onderneming die betrokken zijn geweest bij initiatieven op het gebied van kennismanagement, in hetzij een functionele dan wel een projectrol; en participerende observatie bij kennis-workshops en opleidingsprogramma's met betrekking tot kennismanagement en innovatie. Het eerste onderzoeksstadium leidde tot twee onderzoeksrapporten over de community of practice voor de productie in de productgroep Culinaire, alsmede een beschrijving van een innovatieproject. Deze zijn intern besproken in de onderneming om ervoor te zorgen dat ze aansloten bij de proposities, gegevens, de schets van de case en de conclusies van de onderzoekers. Deze rapporten maakten duidelijk dat de percepties van de managers over de kennisdomeinen en de initiatieven op het gebied van kennismanagement in hoge mate overeen kwamen met de manier waarop de onderzoekers een en ander in kaart brachten. De rapporten kunnen worden opgevraagd bij Von Krogh en Aben. Een belangrijk aandachtspunt bij kwalitatief strategisch onderzoek is dat de interactie tussen de onderneming en de onderzoekers de nodige tijd moet krijgen; meer dan

twee jaar wordt noodzakelijk geacht om de empirische inzichten ten aanzien van veranderingsprocessen en nieuwe managementmethoden te kunnen genereren.⁵ De invoering en toepassing van kennismanagement betekent vaak een aanzienlijke verandering voor een onderneming.⁶ Voor deze case zijn gedurende bijna drie jaar in nauwe samenwerking met Unilever gegevens verzameld. Een ander belangrijk aandachtspunt betreft de geldigheid: concepten moeten belangrijke organisatorische gebeurtenissen, processen, beslissingen en acties goed weergeven. We hebben geprobeerd in deze geldigheid te voorzien door onze bevindingen aan Unilever te rapporteren en de twee onderzoeksrapporten met een selecte groep van managers te bespreken. Bovendien schrijven wij dit artikel samen met een senior manager van Unilever. Deze heeft de afgelopen vijf jaar op concernniveau een actieve rol gespeeld in het kennismanagement bij de onderneming en doet in dit artikel ook verslag van zijn persoonlijke ervaringen. De strategische 'constructs' in ons analytisch kader ontwikkelen zich steeds meer tot de gangbare terminologie bij Unilever en zijn gebaseerd op het ontwikkelingswerk samen met deze onderneming.

Strategie: kennis gebruiken

Deze strategie gaat uit van bestaande kennisdomeinen en behelst vooral dat die kennis in de hele organisatie wordt overgedragen. De gebruiksstrategie kan zo een bijdrage leveren aan de strategische doelstelling van de onderneming doordat kennis wordt gebruikt om efficiënter te werken en de risico's in de bedrijfsvoering te verkleinen. De strategie houdt in dat intern beschikbare kennis uit allerlei kennisdomeinen wordt verspreid. Dit kan kennis zijn over de productontwikkeling, de productie, marketing en verkoop, personeelszaken, inkoop, financiën, enzovoort. De efficiëntie wordt verbeterd doordat elders bedachte en ontwikkelde kosteneffectieve processen lokaal worden ingevoerd en aangepast. Bovendien is kennisoverdracht van cruciaal belang voor het consolideren van activiteiten alsook het standaardiseren van taken. Een intern benchmarking-programma is een nuttig instrument om het bewustzijn omtrent de mogelijkheden voor kennisoverdracht te bevorderen. Zo'n programma kan de voordelen van een mogelijke kennisoverdracht voor het voetlicht brengen en allerlei locaties aanmoedigen om zich kennis van elders eigen te maken. Het benchmarking-programma werpt licht op de verschillen tussen allerlei lokale methoden en het effect ervan op het prestatieniveau.

5. S. Ghoshal en C.A. Bartlett, 'Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management', *Strategic Management Journal*, 15, 1995, p. 91-112.
6. A.K. Gupta en V. Govindarajan, 'Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel', *Sloan Management Review*, 42, 2000, p. 71-80.

Bij Unilever zijn de kennis-workshops en de communities of practice belangrijke middelen om de kennisdomeinen van de productgroep Culinair te benutten. De kennis die in de workshops wordt vergaard wordt verfijnd en uitgewisseld in een grotere community van experts en mensen uit de praktijk. Iedere deelnemer aan de CoP neemt de resultaten van zijn werk in de community terug naar zijn eigen land of functionele organisatie. Op deze manier worden ervaringen en methoden die zich hebben bewezen snel wereldwijd uitgewisseld en toegepast. Zo werd in de kennis-workshops bijvoorbeeld kennis verzameld over de bouw van productiefaciliteiten voor maaltijdsauzen. Dankzij de strategieën voor kennisgebruik werd dit thema gedocumenteerd, kwamen er handboeken en werden erkende professionals geïnventariseerd die vervolgens werden gevraagd om zich in nieuwe locaties te verdiepen. Hierdoor heeft Unilever de tijd die het kost om een nieuwe fabriek te ontwerpen, plannen en aanbesteden met ongeveer de helft kunnen reduceren.

In kennis-workshops die gericht zijn op innovatie wordt kennis (zowel de successen als de mislukkingen) uitgewisseld onder allerlei disciplines teneinde het innovatietempo te verhogen. Door kennis op die manier uit te wisselen, voortbouwend op het vertrouwen onder de deelnemers, wordt het risico verminderd dat oude fouten worden herhaald en dat reeds bestaande 'wielen' opnieuw worden uitgevonden; in plaats daarvan worden creativiteit en ondernemerschap gestimuleerd. Een van de eerste voorbeelden hiervan was de eindevaluatie van een groot innovatieproject. Het project, voor de ontwikkeling van een nieuwe producttechnologie, begon medio 1995 en werd eind 1998 formeel beëindigd toen duidelijk was geworden dat de beoogde productinnovatie niet zou worden gehaald; er waren technische problemen en de marktomstandigheden waren inmiddels veranderd.

Wanneer een project wordt stopgezet zonder dat de doelstellingen zijn gehaald, gaan alle betrokkenen meestal snel door naar nieuwe projecten en uitdagingen, vaak zonder zich terdege rekenschap te geven van de inzichten die zij in het beëindigde project hebben opgedaan. Het is ontzettend belangrijk dat een onderneming zowel van haar successen als mislukkingen leert. Bovendien kan een project wel worden beëindigd omdat bepaalde doelstellingen niet zijn gehaald, maar dat betekent nog niet dat het project een mislukking is of dat er geen waardevolle ervaringen zijn opgedaan die goed van pas kunnen komen in weer andere pro-

jecten. Het project-managementteam besloot daarom een evaluatie voor het project te organiseren teneinde de opgedane lessen gestructureerd te verzamelen en veilig te stellen, zodat de verworven kennis kon worden doorgegeven aan andere onderzoeks- of praktijkprojecten. De meeste teamleden van het project waren op de evaluatiebijeenkomst aanwezig. Inmiddels had de productgroep Culinair los daarvan een nieuw project bedacht voor dressings. Dit project kon veel van de ervaring van het eerste project goed gebruiken. Daarom waren twee vertegenwoordigers van het nieuwe project ook aanwezig bij de evaluatie. Deze exercitie staat inmiddels bij Unilever bekend als de kennisevaluatie (*Knowledge Debrief*).

In de *Knowledge Debrief* werden twee soorten leerervaringen verzameld: technische lessen voor elk van de betrokken wetenschappelijke en praktijkgebieden, en proceslessen. (Hoe hadden project en team gefunctioneerd en waarom had men niet eerder zien aankomen dat men de doelen niet ging halen?) Beide soorten lessen zijn van groot belang voor continue verbetering. De proceslessen werden voorafgaand aan de bijeenkomst verzameld in individuele interviews met de deelnemers; hierbij concentreerden de gesprekspartners zich op de vijf ergste en beste dingen die zich volgens de deelnemers in het project hadden voorgedaan. De uitkomsten van deze interviews werden gebundeld en plenair besproken aan het begin van de workshop. De technische lessen werden verzameld door te kijken naar de belangrijkste productkenmerken, zoals smaak, aroma en substantie, in relatie tot de consumentkenmerken die aan het begin van het project waren vastgesteld. Alle aanbevelingen, zowel technisch als procesmatig, werden naar volgorde van belang gerangschikt en vervolgens vertaald in concrete initiatieven met deadlines en verantwoordelijkheden, waarna er met succes een vervolg aan werd gegeven. Het topmanagement was aanwezig bij de start en aan het eind van de workshop om te onderstrepen dat ook een voortijdig gestopt project waardevol kan zijn voor een onderneming (doordat eruit blijkt dat men risico durft te nemen) zolang men er maar van leert en fouten niet herhaalt.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT) speelt ook een belangrijke rol in het gebruik van kennis verspreid over alle domeinen in de onderneming. Community-software (bijvoorbeeld com-

Een onderneming moet zowel van successen als van mislukkingen leren

munity-platforms, e-groups of Geocrawler) bieden mensen in een organisatie de mogelijkheid om vorm te geven aan de interactie in hun community en deze ongeacht geografische grenzen en tijdzones te organiseren en te onderhouden – dat alles bovendien tegen zeer lage kosten. In combinatie met databanksoftware dan wel webtechnologie met zoekmachines kan ICT ook helpen om een kennisopslag aan te leggen die alle partijen bewust kan maken van de mogelijkheid om kennis uit te wisselen. Dergelijke kennisbestanden, bijvoorbeeld productiehandboeken of instrumenten voor het ontwikkelen van software, kunnen worden gekoppeld aan discussiegroepen waar mensen tips en ideeën kunnen inbrengen over het gebruik (hoe, waar, wanneer) van het beschikbare materiaal. Zo kunnen partijen bepalen of de kennisoverdracht waardevol is. Een discussiegroep kan duidelijk maken dat bepaalde kennis bij een andere maar vergelijkbare locatie (of onderdeel) van de organisatie zijn waarde heeft bewezen. Zo kan een discussiegroep individuen in de organisatie motiveren om kennis over te laten komen en lokaal toe te passen.⁷

De gebruiksstrategie voor kennis beïnvloedt ook het risicobeheer. Door bestaande kennis in of tussen de kennisdomeinen in de hele organisatie uit te wisselen, vermindert men het risico dat een te groot beroep wordt gedaan op de bedrijfsmiddelen. Medewerkers van de organisatie kunnen lokaal de reikwijdte en de diepgang van hun kennis vergroten om hun specifieke taken met succes te volbrengen. Zij krijgen de beschikking over nieuwe gegevens en informatie, verwerven nieuwe instrumenten en procedures voor nieuwe taken die zij moeten uitvoeren, doen nieuwe inzichten op, enzovoort. Door bestaande kennis over concurrenten en de regelgeving intern te delen kan de organisatie een beter beeld krijgen van de ontwikkelingen bij concurrenten en de veranderingen in het over-

heidsbeleid die haar prestatieniveau kunnen beïnvloeden.

Een goed voorbeeld van risicovermindering bij Unilever is de ontwikkeling van een kennisstelsel voor microbiologische keuring (Microbiological Design Approval, afgekort MiDAS). MiDAS bevat uitgebreide kennis en ervaring van specialisten bij Unilever over de microbiologische veiligheidsaspecten van (concepten voor) producten en processen. Iemand die aan een proces- of productontwikkeling werkt kan het betreffende voorstel in het stelsel invoeren en krijgt dan onmiddellijk een inschatting te zien van de microbiologische veiligheid ervan. In het verleden moest zo'n product eerst daadwerkelijk worden gemaakt, waarna vervolgens een monster naar het centrale laboratorium moest worden opgestuurd. Het kostte veel tijd om de benodigde feedback te krijgen, het product vervolgens aan te passen en daarna opnieuw hetzelfde goedkeuringsproces te laten doorlopen. De experts waren nooit beschikbaar op de plaats of de tijd waarop men ze nodig had, en ze werden bovendien overspoeld door allerlei 'triviale' aspecten van de keuringprocessen, zodat ze weinig tijd overhielden voor innovatie.

De productontwikkelaars, van hun kant, waren geneigd om meer risico te nemen door kleine aanpassingen niet formeel te laten goedkeuren – met alle kans van dien op een besmettingsrisico en een uitglijder in de markt. Het MiDAS-systeem geeft niet het definitieve groene licht voor een concept maar maakt het wel mogelijk om snel een prototype te ontwikkelen. De overgrote meerderheid van de voorgestelde product- en processystemen wordt tegenwoordig snel goedgekeurd door de centrale afdeling.

Figuur 2 vat nog even samen wat de belangrijkste effecten zijn van de gebruiksstrategie op bedrijfsdoelen als efficiëntie, innovatie en beter risicobeheer.

7. Mensen kunnen wellicht sterk worden gemotiveerd om kennis over te nemen als zij zien dat die kennis elders ook heeft gewerkt, en wanneer die kennis wordt beoordeeld en goedgekeurd door mensen in wie men vertrouwen stelt. Zie G. Szulanski, 'Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm', *Strategic Management Journal*, 17, (1S), 1996, p. 17-44.

Figuur 2. De gebruiksstrategie heeft effect op strategische doelen

Efficiëntie	Wissel kennis in de organisatie uit, bijvoorbeeld over productie, productontwikkeling, marketing, verkoop
Innovatie	Wissel kennis uit tussen domeinen om innovatieprocessen te verbeteren
Risicobeheer	Wissel kennis uit om overmatig beslag op middelen te vermijden Wissel kennis uit over concurrenten en regelgeving

Strategie: kennis uitbreiden

Deze strategie gaat uit van de bestaande kennisdomeinen van de organisatie en heeft als doel kennis te ontwikkelen op grond van bestaande gegevens, informatie en kennis. De nadruk ligt op het uitbreiden van de reikwijdte en de diepgang van de kennis door te verfijnen wat men al weet en door aanvullende expertise in te brengen die relevant is voor de kennisontwikkeling. Deze expertise kan afkomstig zijn van samenwerkingspartners, of partners kunnen gegevens, informatie en kennis aandrazen om het proces van kennisontwikkeling te stimuleren. Het proces vindt plaats in allerlei kennisontwikkelingsgroepen in de hele onderneming, en het doel bij deze strategie is om bestaande kennisdomeinen te gebruiken. Dit kan worden bereikt door bijvoorbeeld nieuwe en bestaande expliciete kennis met elkaar te combineren, door nieuwe product- en dienstconcepten te ontwikkelen op grond van impliciete kennis, of door de socialisatie onder de deelnemers met betrekking tot bepaalde problemen, taken en werkprocessen te bevorderen. Onderzoek en ontwikkeling, evenals marktonderzoek, zijn sleutelactiviteiten waarmee een kennisdomein kan worden uitgebreid. Aangezien een kennisdomein betrekking kan hebben op methoden, gegevens, informatie en ervaring die relevant is voor elke bedrijfsactiviteit of ieder bedrijfsproces, moet de uitbreidingsstrategie breder worden opgezet. Kennisontwikkeling vindt vaak plaats in de onderzoekslaboratoria, maar in de productie of de accounting kunnen ook belangrijke bijdragen worden ontwikkeld. Enkele van de eerder besproken ideeën gelden ook nu weer: een groep wisselt interne inzichten en ervaringen uit, probeert om systematisch te bezien wat men heeft geleerd en ontwikkelt vervolgens concepten die daarna weer op hun haalbaarheid kunnen worden beoordeeld. Deze strategie heeft drie effecten ten aanzien van de strategische doelstellingen. Een beter begrip van de belangrijkste processen, zoals knelpunten in de productie of de productontwikkeling, kan aanzienlijke kostenbesparingen opleveren. Bij Unilever wordt een algemene 'smaak'-taal (*flavour language*) gebruikt in de hele communicatie over smaak, onafhankelijk van regionale en culturele verschillen, achtergronden en de ervaringen van individuele medewerkers. Zonder een dergelijk algemeen gangbaar smaakvocabulaire zouden mensen allerlei persoonlijke in plaats van objectieve begrippen gebruiken om smaken te omschrijven. Unilever beschikte over uitgebreide expertise op dit gebied, vooral in haar onderzoekslaboratoria, maar de ge-

meenschappelijke smaaktaal en de bijbehorende opleidingen hebben die kennis breder beschikbaar gemaakt. Daardoor zijn er lokaal veel nieuwe verbeterings-, innovatie- en toepassingsmogelijkheden ontstaan.

Ten tweede bevordert deze strategie de innovatie in de onderneming. Bestaande gegevens over consumenten, *customer focus groups*, informatie over nieuwe technologie, nieuwe productieprocedures, enzovoort, worden in de groep op allerlei nieuwe manieren met elkaar gecombineerd om aanvullende innovaties te ontwikkelen; denk aan varianten op bestaande producten of de lancering van een bestaand product in een nieuwe markt. In de kennis-workshops van de productgroep Culinair worden kennislacunes in het kennisdomein gesignaleerd. Door in kaart te brengen op welke punten strategisch belangrijke kennis nog grote witte vlekken vertoont, kan ervoor worden gezorgd dat het programma voor onderzoek en ontwikkeling van Culinair gericht te werk gaat en kan de voortgang beter worden bewaakt. Kennislacunes maken voor de deelnemers aan een kennisdomein duidelijk waar zij precies naar nieuwe inzichten moeten zoeken en hun tijd en energie moeten investeren.

Ten derde zal uw onderneming door nieuwe kennis op grond van bestaande kennisdomeinen te ontwikkelen ook meer greep op het risico krijgen, vooral in het gebruik. Het gevaar dat een te groot beroep wordt gedaan op kennis en middelen wordt zo teruggedrongen. De uitbreidingsstrategie is gericht op nieuwe kennis waarmee de medewerkers in de organisatie lokaal competenties en vaardigheden kunnen opbouwen. Hierdoor loopt de onderneming op haar beurt minder het risico dat historisch opgebouwde technische kennis gaandeweg minder waardevol wordt. Door nieuwe kennis te ontwikkelen, waarbij de diepte en de reikwijdte van de kennis over de concurrentie en de regelgeving wordt vergroot, kunnen ook de risico's verbonden aan openbare beleidswijzigingen en nieuwe initiatieven van de concurrentie worden verminderd.

In figuur 3 worden de belangrijkste effecten van de uitbreidingsstrategie op de bedrijfsdoelen efficiëntie, innovatie en beter risicobeheer samengevat.

Strategie: kennis toe-eigenen

Bij deze strategie kijkt de onderneming hoofdzakelijk naar buiten. De grote uitdaging hierbij is om een nieuw kennisdomein op te bouwen door kennis uit externe bronnen te putten. Het verschil tussen de toe-eigeningsstrategie en de vorige strategie

Figuur 3. De uitbreidingsstrategie heeft effect op strategische doelen

Efficiëntie	Voortbouwen op kennis over bestaande processen
Innovatie	Ontwikkeling nieuwe proces- en productinnovaties op basis bestaand kennisdomein
Risicobeheer	Ontwikkeling kennisdomeinen om overmatig beslag op middelen te voorkomen Ontwikkeling kennisdomeinen om gevaar van afkalving te ondervangen Ontwikkeling kennisdomeinen over regelgeving en concurrentieklimaat

is dat het betreffende kennisdomein in dit geval nog niet bestaat in de onderneming. Een onderneming kan externe kennis in huis halen door een strategische samenwerking aan te gaan met specifieke ondernemingen, onderzoeksinstituten, universiteiten of andere externe organisaties. De toe-eigeningsstrategie kan de efficiëntie in de bedrijfsvoering mede bevorderen. In het kader van dit type strategie ontwikkelt Unilever actief samenwerkingsverbanden en allianties met de wetenschappelijke wereld, maatschappelijke groepen en allerlei partijen in het bedrijfsleven. Een voorbeeld hiervan is de Marine Stewardship Council (Raad voor Maritiem Beheer) opgericht door Unilever en het World Wildlife Fund om te werken aan duurzame visgronden. Een van de uitdagingen voor grote ondernemingen in de levensmiddelensector is om grondstoffen op een zodanig peil te houden dat die grondstoffen zichzelf blijven vernieuwen. Het Marine Stewardship Council is geen belangeloze filantropie: Unilever is een van de grootste visverwerkende bedrijven ter wereld; deze activiteit is in hoge mate afhankelijk van kennis omtrent de visstand, zodat een afdoende aanbod van vis kan worden gegarandeerd. Door nauw samen te werken met deze instelling, die inmiddels onafhankelijk is, heeft Unilever veel kennis opgebouwd over duurzame visserij en het effect ervan op consumentenproducten en toeleveringsketens. Voordat het samenwerkingsverband werd opgericht, was de kennis over duurzame visserij in de organisatie van Unilever her en der verspreid en versplinterd.

De toe-eigeningsstrategie helpt ook om innovatiedoelen te bereiken. Innovatie in samenwerking met een partner is een veel voorkomende strategie in het bedrijfsleven. De partneronderneming levert markt-, productie- en productkennis waarmee een uniek uitgangspunt wordt geboden om intern nieuwe kennis, producten en diensten te ontwik-

kelen. De toe-eigeningsstrategie kan worden vertaald in concrete leerdoelstellingen voor de onderneming. Een nieuwe groep moet de taak krijgen om het nieuwe kennisdomein op te bouwen, echter niet in hoofdzaak door kennis in de eigen onderneming te ontwikkelen, maar vooral door die kennis bij partners te verzamelen en in eigen huis te halen. De leerdoelen sturen de kennisacquisitie van de groep, en als de doelen duidelijk worden geformuleerd is er ook een gerede kans dat men met succes kennis verwerft. De recente allianties van Unilever met Microsoft, America Online, NetGrocer en WomenOnline maken het bijvoorbeeld mogelijk om kennis te ontwikkelen over contact met consumenten via de nieuwe onlinekanalen, en om deze kennis vervolgens in te zetten. Unilever, van haar kant, heeft kennis op het gebied van de marketing van consumentenartikelen met een hoge omzetsnelheid waar partners goed van kunnen profiteren. Door deze kennis te combineren met toonaangevende technologische capaciteiten kan een nieuw kennisdomein voor e-business en business-to-consumer-toepassingen worden ontwikkeld. Dit nieuwe kennisdomein zal in de toekomst strategisch buitengewoon belangrijk zijn. Op het gebied van fundamenteel onderzoek verzekert Unilever zich van de toonaangevende wetenschappelijke kennis die drastische innovatie mogelijk maakt door samen te werken met toonaangevende academische instellingen. Soms richt het concern zelfs een nieuwe instelling op bij een bepaalde universiteit. Het Unilever Centre for Molecular Informatics, opgericht in samenwerking met de universiteit van Cambridge, ontwikkelt theorieën en instrumenten om kennis te putten uit grote hoeveelheden moleculaire gegevens. Dankzij vorderingen in het doorzoeken van grote hoeveelheden gegevens kan Unilever producten sneller testen en dus ook sneller innoveren.

Figuur 4. De toe-eigeningsstrategie heeft effect op strategische doelen

Efficiëntie	Overdracht nieuwe kennis van partners, bijvoorbeeld over productie, verkoop, marketing en productontwikkeling
Innovatie	Overdracht nieuwe kennis van partners voor toekomstige innovatie
Risicobeheer	Overdracht nieuwe kennis van partners om overmatig beslag op middelen te voorkomen Overdracht nieuwe kennis van partners zodat kennisdomein niet afkalft Overdracht van nieuwe kennis over regelgeving en concurrentie

De toe-eigeningsstrategie levert ook een bijdrage aan het risicobeheer. Door nieuwe kennis extern te vergaren in plaats van deze intern te ontwikkelen, neemt het risico van een overmatig beslag op middelen af. Bovendien kan het risico dat de waarde van kennis mettertijd vermindert op deze manier beter worden ondervangen. Een onderneming die een web van samenwerkingsverbanden ontwikkelt, bijvoorbeeld gericht op alternatieve technologieën die inspelen op dezelfde fundamentele klantbehoeften, kan nieuwe technologische ontwikkelingen beter in de gaten houden. Met de toe-eigeningsstrategie kan ook nieuwe kennis over het concurrentieklimaat worden ingewonnen. Een strategische alliantie met bestaande of potentiële concurrenten kan nieuwe kennis opleveren over hun strategieën, technologie en personeel, waardoor men beter kan inschatten wat de concurrentie in de toekomst waarschijnlijk gaat doen. Figuur 4 geeft nogmaals in kort bestek de belangrijkste effecten van de toe-eigeningsstrategie ten aanzien van de bedrijfsdoelen efficiëntie, innovatie en risicobeheer.

Strategie: kennis verkennen

Bij deze strategie krijgt een (aantal) team(s) de opdracht om uit het niets een nieuw kennisdomein op te bouwen. Dit type kennisontwikkeling verschilt van de uitbreidingsstrategie. Om te beginnen is bij een bestaand kennisdomein al bekend wie de relevante professionals zijn. Bovendien is er kennis beschikbaar aan de hand waarvan kan worden bepaald of het zin heeft om het betreffende domein verder uit te breiden. Door bijvoorbeeld in een kennisbestand (bijvoorbeeld een databank met instrumenten voor de ontwikkeling van software) en discussiegroepen te duiken, kunt u vrij snel een ruw idee krijgen of de reeds voorhanden kennis verdere uitbreiding verdient.

De verkenningsstrategie vereist een andere aanpak. Hierbij moet u deelnemers zien te vinden die iets nieuws willen doen in de onderneming. Deze mensen moeten vervolgens een eigen community opbouwen rond een of ander vaag idee of een visie bij benadering omtrent een toekomstig kennisdomein. In zekere zin worden deze medewerkers 'concernrevolutionairen' die de kennis creëren die de onderneming nodig heeft om in de verdere toekomst te kunnen blijven presteren of zelfs te overleven.⁸ Andere belangrijke aspecten van de verkennende strategie zijn het verzamelen of ontwikkelen van nieuwe relevante gegevens en het ontwikkelen van nieuwe informatie en nieuwe impliciete en expliciete, individuele en sociale kennis. Deze strategie heeft op twee manieren effect ten aanzien van de strategische doelen. Om te beginnen kan deze strategie bijdragen aan nieuwe innovaties. Volkomen nieuwe ontwikkelingen, die veel verder gaan dan louter varianten op bestaande producten, dan wel technologieën die de concurrentie al gebruikt, komen voort uit nieuwe gegevens, inzichten, modellen, concepten en technologie. De verkenningsstrategie kan de onderneming ook helpen om bedrijfsprocessen en taken op een geheel nieuwe manier te bezien, en kan op deze manier de efficiëntie helpen verbeteren. Nieuwe kennis ontwikkelen in een nieuw kennisdomein is altijd riskant: er kan een te groot beroep worden gedaan op de beschikbare middelen, de concurrentie kan in de tegenaanval gaan, en de noodzakelijke samenhang tussen de nieuwe kennis en de bestaande reikwijdte van de activiteiten van de onderneming kan verstoord raken. De verkennende strategie vermindert echter het risico dat kennis afkalft, aangezien met deze strategie een evenwichtiger kennisportefeuille mogelijk wordt: zowel bestaande kennis (waarmee de onderneming actuele kansen in de markt kan najagen) als nieuwe kennis (waarmee de onderneming

8. G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.), 2000.

toekomstige kansen in de markt kan benutten).

Om te breken met bestaande denkpatronen en vaste routines kan het nuttig zijn om iets ongebruikelijks te doen (bijvoorbeeld onderdompelen in het leven van consumenten en klanten).

Centraal in de bedrijfsintentie (*Corporate Purpose*) van Unilever staat de ambitie om een werkelijk multi-lokale multinationale onderneming te zijn die de behoeften van mensen overal ter wereld begrijpt, erop anticipeert en eraan voldoet met merkproducten en -diensten. Om een dergelijk diepgaand begrip van de consument te kunnen krijgen, verdiepen de marktonderzoekers en marketeers van Unilever zich uit en te na in de levensstijl, gewoonten en opvattingen van de consument. De onderneming gebruikt allerlei methoden en benaderingen om deze impliciete kennis in beeld te brengen; deze 'gereedschapskist' wordt een centraal aandachtspunt bij de ontwikkeling van nieuwe domeinen van consumentenkennis. In deze domeinen leidt diepgaand onderzoek door productontwikkelaars en marketeers tot drastisch nieuwe inzichten omtrent impliciete consumentenkennis; soms moet hierdoor zelfs de definitie van een compleet marktsegment op de helling. Kennisontwikkeling vindt hier vaak plaats op locatie bij klanten en consumenten. Inzichten in de levensstijlen, normen, het gebruik van technologie, sterke dan wel zwakke sociale verbanden, gewoontebevestigend dan wel verzwakkend gedrag, levensbepalende ervaringen, enzovoort, leiden tot drastisch nieuwe vormen van segmentering en doen nieuwe kennisgebieden ontstaan die de marketeers van Unilever perfectioneren, zowel in de groep Culinair als elders.

Figuur 5 geeft een samenvatting van de belangrijkste effecten van de verkenningsstrategie op de bedrijfsdoelen innovatie en beter risicobeheer.

Tot slot: een pro-actieve benadering van

de kennis van een onderneming

In dit artikel hebben wij gekeken naar enkele fundamentele vragen met betrekking tot strategisch management in de kenniseconomie. Allereerst hebben wij managers aangespoord om een overzicht te krijgen van de kennis in de onderneming – niet te bezien als een los verbond van experts, maar als een combinatie van vitale domeinen waar experts voortdurend kennis ontwikkelen en uitwisselen. Zijn deze kennisdomeinen eenmaal geïnventariseerd en in kaart gebracht, dan kan het management gaan kijken naar de verdere ontwikkeling, vooral door kennis te ontwikkelen en over te dragen – zowel tussen als in de afzonderlijke kennisdomeinen. De kennisstrategie betreft de toewijzing van middelen aan kennisontwikkeling en -overdracht teneinde bestaande en nieuwe kennisdomeinen te ontwikkelen. De vier strategieën die in dit artikel zijn besproken zijn achtereenvolgens: de bestaande kennis in de hele organisatie gebruiken; de bestaande kennis in de onderneming uitbreiden; nieuwe externe kennis in huis halen teneinde een nieuw kennisdomein op te bouwen; en tot slot, nieuwe kennis in de onderneming verkennen. Indien u de kennis in uw onderneming optimaal wilt benutten, moeten de formulering en de keuzen omtrent de kennisstrategie ons inziens nauw worden verbonden met de andere aspecten van de strategievorming van uw onderneming. Immers, de ontwikkeling van concurrentievoordeel op grond van kennis vereist dat de aandacht en de middelen die eraan worden besteed in verhouding staan tot de initiatieven gericht op de ontwikkeling van andere soorten bedrijfsvoordelen. Een onderneming heeft baat bij een pro-actief beleid ten aanzien van kennis en expertise; kennis moet niet iets zijn dat verlaten rondrijft en evolueert in de marge van het aandachtsveld van het management. Met andere woorden, strategievorming in de kenniseconomie betekent dat u de auto niet langer bestuurt door strak in de achteruitkijkspiegel te blij-

Figuur 5. De verkenningsstrategie heeft effect op strategische doelen

Efficiëntie	Ontwikkeling nieuwe kennis ter verbetering bedrijfsprocessen
Innovatie	Ontwikkeling nieuwe kennis voor drastische product- en procesinnovatie, betere aanpassing
Risicobeheer	Voorkomen dat bestaand kennisdomein afkalft

ven kijken, maar dat ervoor zorgt dat u weet wat er na de volgende bocht op u wacht.

Kennisontwikkeling is een kostbare zaak. Het is immers moeilijk om te voorspellen tot welke resultaten creativiteit zal leiden. Echter, gelet op de toenemende noodzaak om te innoveren, en ook op de toenemende mobiliteit van medewerkers, wordt het steeds belangrijker voor het succes van een onderneming om te zorgen voor een doeltreffende kennisontwikkeling. Een manier om met deze kosten om te gaan is om te voorzien in een structuur en instrumenten die een 'gerichte creativiteit' bevorderen. Bij Unilever wordt dit tot op zekere hoogte bereikt met behulp van creativiteit-workshops en instrumenten, en met behulp van innovatiemanagement. Vooral multidisciplinaire en internationale teams zijn echter van groot belang voor de effectiviteit en de efficiëntie van kennisontwikkeling. Bij Unilever wordt de term *liberating rigour* ('bevrijdende discipline') gebruikt om te benadrukken hoe belangrijk het is om zoveel mogelijk zaken te standaardiseren en te vereenvoudigen. Zo wordt creativiteit vooral daar ontplooid waar deze de consument werkelijk waarde kan opleveren.

De ervaring van Unilever zou andere ondernemingen moeten aansporen om het kader voor kennisstrategie ook te gaan gebruiken. Naarmate onder-

nemingen hun bedrijfsvoering steeds meer baseren op het unieke en innovatieve karakter van hun kennisbasis, wordt een economische benadering van kennis een fundamentele voorwaarde voor de toekomstige voorspoed en het overleven van de meeste bedrijven.

Door te denken in termen van kennisdomeinen kunnen managers zowel bij het bepalen van doelen als het verdelen van middelen hun weg vinden. Een gemeenschappelijke taal voor de strategievorming en de initiatieven in de praktijk helpt een vervolg te geven aan de ontwikkeling van kennis in de onderneming. Hoe aantrekkelijk dit economisch perspectief echter ook is, men mag nooit vergeten dat kennis per definitie veranderlijk en sociaal van karakter is en zich in de praktijk ontwikkelt. Om ervoor te zorgen dat de kennisdomeinen functioneren als vitale, energieke, creatieve en sociale arena's zal het management er vooral op uit moeten zijn om de processen van kennisontwikkeling en kennisoverdracht mogelijk te maken, en niet zozeer om ze (strak) in de hand te houden.

Het management moet kennisontwikkeling en kennisoverdracht vooral mogelijk maken en niet proberen deze processen te controleren

Reprinted from Georg von Krogh, Ikujiro Nonaka and Manfred Aben, 'Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework', *Long Range Planning*, 34, 2001, pp. 421-439, with permission from the publisher. Copyright © 2001 by Elsevier Science Ltd. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.

