

Internationale Regierol Veehouderij

Opzet van een kennis en
innovatiemanagement strategie leidend tot
een generiek business model.



DUURZAAM ONDERNEMEN MET KENNIS

J. Izaks en J.W.M. Merks, IPG.
Deliverable D4.3, Juni 2006

TA&G project IN 010
“Internationale regierol veehouderij; lokaal gewaardeerd en mondiaal concurrerend”

Inhoudsopgave

	Pagina
1. Inleiding	3
Achtergrond.	3
Doel.....	3
Een aantal aspecten vooraf.....	3
Globale opbouw van deze rapportage.....	4
2. Kennis en innovatiemanagement strategie leidend tot een generiek business model. 5	
De strategie.	6
De regierol van het KT-C	7
De rol van het KT-C in relatie tot kennisstromen.....	8
3. Het business model	10
4. De kennisvermarktngspiramide en het categoriseren van informatie i.r.t. haar strategische en economische waarde.	11
4.1. Vrij	13
4.2. Informatie die tegen identiteit beschikbaar komt.....	14
4.3. Informatie die tegen betaling beschikbaar komt.	15
Groep A. Grote oplage.....	15
Groep B. Kleine oplage.....	18
4.4. Informatie en kennisproducten exclusief voor klanten van uw bedrijf.....	19
4.5. Informatie en kennisproducten voor adviseurs namens uw bedrijf.	19
4.6. Het Special Services Pakket.....	20
De perceptie bij de klant.	21
Literatuur.....	23

1. Inleiding

Achtergrond.

Het onderzoek en de resultaten waarover in dit document wordt gerapporteerd vinden plaats in het kader van het project “Internationale Regierol Veehouderij..

In het project is een werkgroep (Werkgroep 4) ingesteld die, naast het onderzoek naar aspecten van segmentatie, als taak heeft ***het ontwikkelen van een kennis en innovatiemanagement strategie als basis voor een business model.***

Van deze laatste activiteit wordt hier verslag gedaan.

Achtergrond in het deelproject

Kennisvraag: Op welke wijze kan een fokkerij organisatie een kennis en innovatiemanagement strategie opzetten dat het past in een business model?

Aanpak: Een verkenning van de huidige werkwijze en vergelijking met een professionele aanpak van kennis en innovatiemanagement dient ingang te zijn voor de opzet van een business model.

Met als toelichting:

- Het innovatiemanagement op een geheel andere wijze ingevuld worden
- Een brug slaan tussen de wetenschappelijke kennis en innovatieontwikkeling
- Als voorbeeld zal de opzet van strategisch innovatie en kennismanagement gericht op zowel economisch relevante kenmerken als welzijn en gezondheid gebruikt worden

Doel.

Het doel van deze activiteit is het formuleren van een kennis en innovatiemanagement strategie en op basis daarvan het ontwikkelen en beschrijven van een business model.

Een aantal aspecten vooraf.

Het te schetsen business model is geconcretiseerd naar een businessmodel voor de vermarkting van kennisproducten. Hoewel dit heel nauw verbonden is met kennismanagement (voordurende stromen van hoogwaardige informatie, bewerking voor speciale doelen/producten, actualiseren, etc.) is kennismanagement als zodanig geen onderdeel van het project IRV. In het schema van het model dat hier wordt gepresenteerd is daarom een duidelijke scheiding aangebracht wat er wel en niet binnen IRV aan de orde is. (Zie bijlage 4b.)

Het te beschrijven businessmodel moet (zo mogelijk) zodanig generiek zijn dat het voor ieder bij IRV betrokken bedrijf toepasbaar is. In een enkel geval wordt, om een aspect concreet en inzichtelijk te maken een voorbeeld genoemd dat refereert aan een

fokkerijorganisatie en veehouders. Ook in die gevallen is het mogelijk om deze te vertalen naar de business situaties van andere betrokken bedrijven. De verwachting is dat ook niet fokkerijorganisaties het model kunnen toepassen.

Globale opbouw van deze rapportage.

Eerst (hoofdstuk 2) wordt de **strategie** geformuleerd die ten grondslag aan het model ligt. Een centrale rol in het model is voorzien voor een **Kennis en Technologie Centrum (KT-C)**. Dit wordt in hoofdstuk 2 verder uitgewerkt. Het **business model** wordt beschreven in hoofdstuk 3. Aan de hand van de kern van het model worden diverse aspecten verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.

2. Kennis en innovatiemanagement strategie leidend tot een generiek business model.

De bij IRV betrokken bedrijven vermarkten allen een bestaand pakket aan producten (genetisch materiaal) en bijhorende diensten. De fysieke productie en distributie gaan volgens procedures die tijdens verloop van jaren zijn uitgekristalliseerd, gestabiliseerd en als kwalitatief hoogwaardig aangemerkt moet worden. Zij hebben een respectabele gevestigde markt daarvoor en behoren tot de marktleiders.

De wens van de bedrijven is om zich te houden bij hun core business, maar het aanbod van producten en diensten aan bestaande klanten, naast de oorspronkelijke producten, te verruimen met kennisproducten en op deze wijze te komen tot een **“Total Service”** aanbod of **“Business Solutions”** aanbod.

Dit kan deels op basis van bestaande kennisproducten en –diensten maar vooral ook met nieuwe kennisproducten, nieuwe formules en combinaties van kennisproducten. Daarnaast is het de wens om deze kennisproducten en –diensten zo mogelijk aan te bieden aan (potentiele) klanten buiten het huidige marktgebied.

Dit alles leidt er toe dat bij IRV betrokken bedrijven kiezen voor een proces van stapsgewijze innovatie.

Het managen van kennis op zich leidt niet tot innovatie. Innovaties ontstaan wanneer kennis die *buiten* de organisatie is opgedaan (of in verschillende onderdelen van de organisatie) met elkaar in verband wordt gebracht. Kennis die elders is opgedaan gaat dan deel uitmaken van de kennis binnen de organisatie. Hierdoor ontstaat een proces van *kenniscreatie*: er ontstaat nieuwe kennis. Deze nieuwe kennis is het belangrijkste ingrediënt voor nieuwe producten en diensten.

Dit houdt in dat er een heel andere kijk op de organisatie vereist is. Geen informatieverwerkende machine, maar een “levend organisme”. Naast omstandigheden die nodig zijn om kenniscreatie te faciliteren, is er ook de brandstof nodig om het proces gaande te houden. Hierbij zijn de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers en hun vereenzelving met het bedrijf en haar missie onontbeerlijk.

Het gevolg zijn min of meer autonome processen van kenniscreatie. Hoewel een ieder die er bij betrokken is daaruit de innovaties met marktpotentieel kan destilleren (of isoleren), is het gewenst mensen met een specifieke rol of taak in het proces daarvoor een speciale opdracht te geven. (De ondernemers; mensen die mogelijkheden zien en kansen ruiken.)

De strategie kan beschouwd worden als een “*resource strategie*”. Competenties, bekwaamheden, vaardigheden dragen bij aan blijvend concurrentie voordeel voor het bedrijf.

De strategie.

De Kennis en Innovatiemanagement strategie in het kader van IRV kan als volgt verwoord worden:

Middels zorgvuldig ontworpen en geïmplementeerde processen van communicatie-, informatie- en kennismanagement wordt iedere belanghebbende^{*)} actief en passief geïnformeerd en in de gelegenheid gesteld bijdragen te leveren aan het volume en de kwaliteit van de kennis in het bedrijf en de benutting daarvan. Dit leidt tot kenniscreatie en innovatie. Deze resulteren in betere dienstverlening aan bestaande klanten, het verwerven van nieuwe klanten, het formuleren van nieuwe producten en diensten en markten daarvoor. En dus in een toename van de omzet.

^{*)} Belanghebbende kan zowel intern zijn als extern, bij vestigingen of centraal, los van bestaande structurering en aansturing van de organisatie.

Het ontwerp en de realisatie van het hart van deze ontwikkeling (Het “Kennis en Technologiecentrum”, KT-C) is een omvangrijk en gecompliceerd proces. Het is dan ook een proces dat los staat van de feitelijke kennis en innovatiestrategie. Het omvat het ontwerp van communicatieprocessen, verhoudingen, interacties, ontmoetingen van mensen (“Communities of practice”), taken (initiators, moderators, regisseurs) en verantwoordelijkheden (zoals het identificeren van innovaties). Daarnaast moet de infrastructuur die dit alles mogelijk maakt ontworpen en gerealiseerd worden. Het resultaat moet zodanig zijn dat het voldoet aan de verwachtingen die in de strategie zijn verwoord en leidt tot de voorzieningen die nodig zijn om het business model in werking te zetten.

Hoewel het KT-C en het daarin gerealiseerde kennismanagement als zodanig geen onderdeel onderdeel uitmaken van het IRV project, heeft het in het model een zodanig centrale rol dat een aantal aspecten van het KT-C hier even worden genoemd.

De regierol van het KT-C:

De regierol die het bedrijf kan verkrijgen uit het Business Model en het KT-C daarin, kan als volgt beschreven worden. Vanuit de bedrijfsvoering wordt de strategie en het beleid geformuleerd m.b.t. het communicatie-informatie-kennismodel dat het KT-C in de organisatie moet implementeren. Dit betekent dat het KT-C een “uitvoerder” is in dienst van directie en management van het bedrijf in tactische en strategische zin. (De kennisrol die hieronder beschreven is, kan gezien worden als een functie in operationele zin.) Hierdoor kan de organisatie meer vanuit centraal gestuurd worden, kan groei van de organisatie in algemene zin en de toename van het aantal buitenlandse vestigingen georganiseerd en georchestreerd worden.

Buitenlandse medewerkers kunnen meer bij de organisatie betrokken worden en via de zelfde (centraal gefaciliteerde) infrastructuur van kennis (-producten) voorzien. Ook kan de zelfde infrastructuur benut worden om communicatie in dienst van marktwerking te realiseren. De regierol in het KT-C komt dan op het volgende neer:

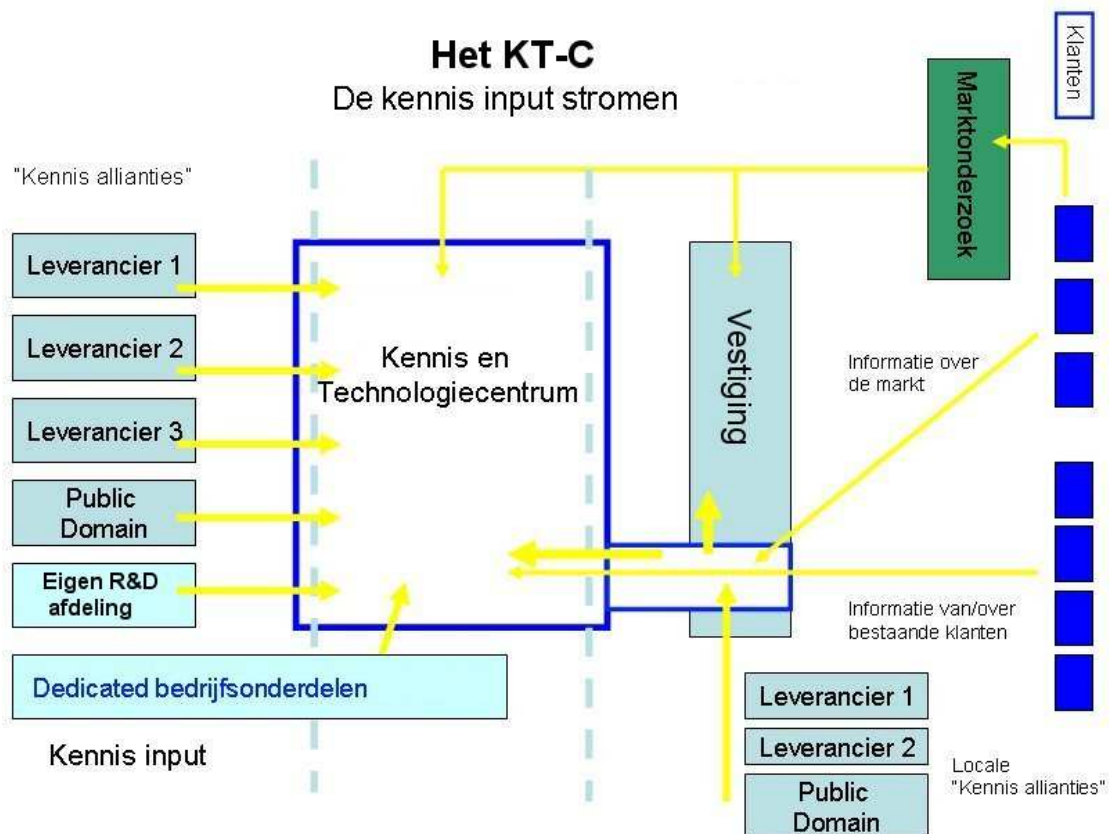
1. Alle relevante kennis die in het bedrijf omgaat is bekend bij KT-C.
Gezien de wens om ook de organisatie (-groei) te beïnvloeden hoeft dit niet alléén informatie/kennis te zijn die ten behoeve van kennisvermarketing wordt ingezet. Welke gegevens m.b.t. de productie en distributieprocessen opgenomen kunnen worden, moet inderzocht worden. Voor een groot deel van deze informatiestromen bestaat al IT-infrastructuur. Of deze door de nieuw in te richten infrastructuur vervangen kan worden, er mee geïntegreerd kan worden of zelfstandig moet blijven zal onderzocht moeten worden.
2. Bepaalt welke informatie de vestigingen moeten aanleveren
Gezien de wens om ook de organisatie (-groei) te beïnvloeden hoeft dit niet alléén informatie/kennis te zijn die ten behoeve van kennisvermarketing wordt ingezet.
3. Bepaalt welke informatie de vestigingen daarnaast kunnen/mogen aanleveren
4. Faciliteert communicatie tussen de vestigingen en daarmee informatie en kennisuitwisseling.
5. Bepaalt hoe door de vestigingen gesegmenteerd kan/mag worden m.b.t. de vermarketing van kennis.
6. Ontvangt de kennisvragen van de vestigingen
7. Stelt Kennispakketten samen voor de diverse doelen (Kennisspiramide)
8. Garandeert een voortdurende aanvoer van hoogwaardige kennis door goede afspraken met kennisleveranciers binnen en buiten de eigen organisatie.
9. Formuleert de kennisvraag naar kennisleveranciers indien kennis ontbreekt.
10. Formuleert onderzoeksvragen wanneer de kennis (nog) niet leverbaar is.
11. Formuleert een eventueel marktonderzoek.
12. Adviseert, gebaseerd op marktinformatie, kennisafzet en andere parameters de directie m.b.t. strategische zaken (ook in relatie tot de vestigingen en de beschikbaarheid van kennisproducten voor de vestigingen).
13. Interpreteert directiebeslissingen naar de consequenties voor haar eigen rol en activiteiten.

De rol van het KT-C in relatie tot kennisstromen:

1. Verzamelt alle relevante kennis uit de diverse bronnen.
2. Definieert de vorm en samenstelling van de kennisoutput.
3. Bewerkt (*) de kennis, zodat deze geschikt is voor output in (zonodig) uiteenlopende vorm.
4. Stelt de kennisbehoefte vast.
5. Wanneer voor specifieke kennisoutput (vraag) de kennis voorhanden is, stelt zij die samen.
6. Het resulterende kennispakket wordt zodanig ontsloten dat deze voor geautoriseerde gebruikers vanaf dat moment beschikbaar is, waarmee vergelijkbare vragen in de toekomst beantwoord zijn.
7. Wanneer de kennis niet voorhanden is, formuleert KT-C de kennisvraag.
8. Wanneer aan de kennisvraag door één van de (vaste) kennisleveranciers kan worden voldaan wordt de kennis daar vandaan gehaald. Indien dat niet zo is formuleert KT-C de onderzoeksvraag en legt deze (eventueel) neer bij een partner onderzoeksinstelling.

Schematisch kan de plaats en de rol van het KT-C weergegeven worden als in figuur 1.

Figuur 1. Plaats en rol KT-C in het Business Model, de kennis input stromen.



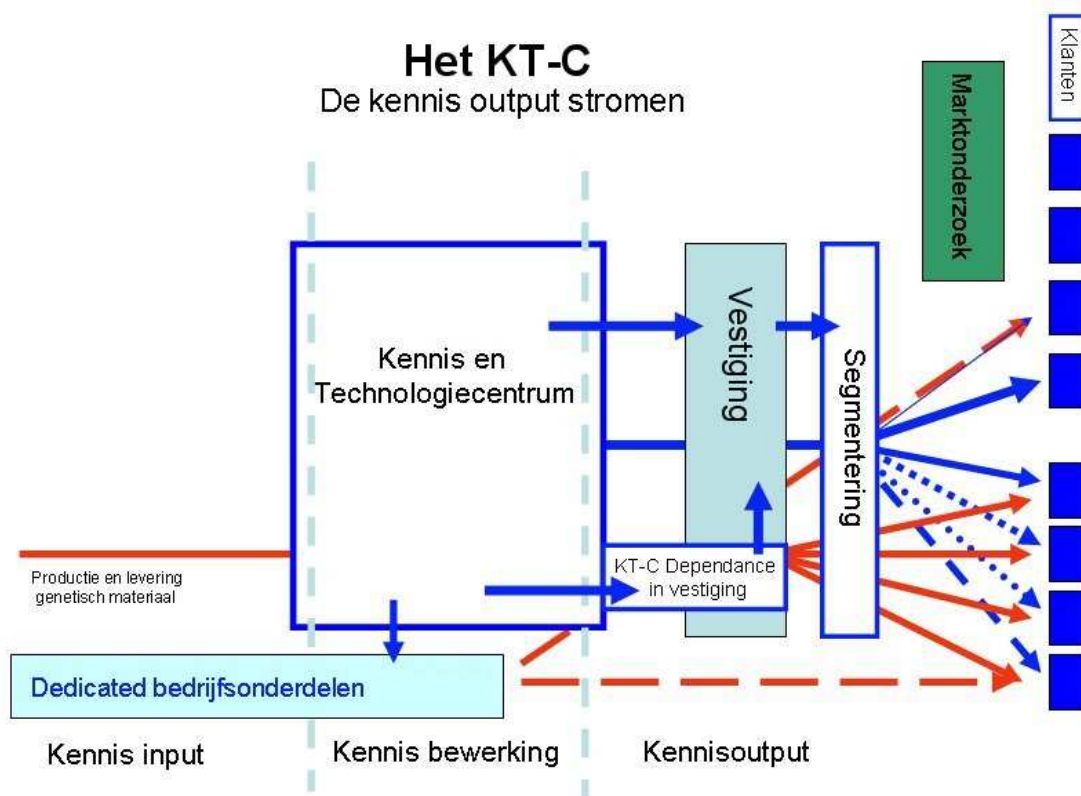
(*) Bewerken kan zijn:

- Het aanpassen van het taalgebruik (bijvoorbeeld wetenschappelijke informatie weergeven op een wijze dat het voor een veehouder begrijpbaar is).
- Het “zeven” van de informatie, d.w.z. dat uit een bepaald aanbod van informatie het (voor het specifieke doel) benodigde wordt gedestilleerd.
- Het combineren van informatie uit verschillende bronnen, zodat een geheel ontstaat dat voor het doel geschikt is.
- Het omzetten van informatie in een andere vorm om het aan te bieden (Bijvoorbeeld een artikel naar een PowerPoint presentatie).

Afweging.

De vraag is waar medewerkers van de hoofdvestiging zitten in relatie tot het KT-C wanneer zij niet expliciet een rol daarin hebben. Afhankelijk van hun functie kunnen zij bijvoorbeeld als kennisleverancier beschouwd worden (super experts). Maar dergelijke medewerkers zullen ook vaak kennisafnemer zijn. Ook kan er voor gekozen worden dat iedereen in de hoofdvestiging deel uitmaakt van het KT-C.

Figuur 2. Plaats en rol KT-C in het Business Model, de kennis output stromen.



In het vervolg van dit document wordt het "Kennis en Technocentrum" buiten beschouwing gelaten. Er wordt van aangenomen dat het bestaat.

Dit betekent dat verder in dit document met name wordt gezien welke kennisproducten mogelijk door het gebruik van deze strategie, de infrastructuur en de betrokkenheid van medewerkers beschikbaar komen en hoe deze vermarkt kunnen worden.

3. Het business model

Het businessmodel verbindt interne en externe innovatieve processen die leiden tot het formuleren van nieuwe producten, diensten en markten daarvoor.

De kern van het businessmodel omvat de volgende elementen (functies):

- a. De *waarde propositie* expliciet maken (dit is de waarde voor gebruikers van het aanbod van kennisproducten).
- b. Identificatie van de *markt* (of het marktsegment). D.w.z. omschrijving van de klanten voor wie het productaanbod nuttig is en de wijze waarop zij het zullen gebruiken.
- c. De definitie van de “*value chain*” van het bedrijf, die nodig is om de kennisproducten te realiseren en te distribueren (en aanvullende structuren die deze ondersteunen).
- d. Een omschrijving (specificatie) van het *mechanisme* waarmee de inkomsten gegenereerd worden, een schatting van de kosten die met de realisatie (productie) gemoeid zijn en de marges die men beoogt.
- e. Omschrijving van de plaats van het bedrijf in het “*value network*”, waarbij deze o.a. klanten, kennisleveranciers (allianties of anders), partners, collega bedrijven en (wellicht) concurrenten omvat.
- f. Formulering van de *marketingstrategie*, waardoor het innoverend bedrijf een voorsprong op de concurrentie krijgt en behoudt.

Eén van de uitgangskoncepten bij de uitwerking van het model is de “*Kennisvermarktingspiramide*”. Mede aan de hand daarvan komen de bovengenoemde functies aan de orde. Op deze wijze worden mogelijke producten, mogelijke markten en manieren om inkomsten te genereren direct met elkaar in verband gebracht.

Uiteindelijk komen deze samen in een product-markt matrix. Voor het definitief vaststellen van product-marktcombinaties zal dikwijls een marktonderzoek nodig zijn. Voor het geheel van het “Business solutions” concept en elke product-marktcombinatie zal een marketingstrategie ontwikkeld moeten worden.

4. De kennisvermarkttingspiramide en het categoriseren van informatie i.r.t. haar strategische en economische waarde.

De vermarktting van kennisproducten kan in de vorm van een piramide gepresenteerd worden. (Zie ook bijlage 3).

Figuur 3. De kennisvermarkttingspiramide.



Bovenaan (de smalle en kleine top) staat de kennis die verhoudingsgewijs van geringe (strategische) waarde voor de organisatie is. Geleidelijk aan naar beneden wordt de (economische, potentiële) waarde groter of wordt de kennis van groter strategisch belang voor de organisatie en zal er dan ook in alle opzichten behoedzamer mee omgesprongen worden. Ook wordt de samenstelling van de kennisproducten complexer.

Alle kennis in een hogere laag in de piramide maakt onderdeel uit van de kennis in de laag eronder. Dit leidt er toe dat in de onderste laag (de basis) alle informatie/kennis beschikbaar is. In de piramide zitten per laag ook de begrenzingen aangegeven. (Tot hier en niet verder). Dit is van belang voor het duidelijk samenstellen van pakketten van kennisproducten die beschikbaar zijn voor bepaalde klantgroepen.

Wanneer bij de zelfde indeling van kennisproducten en –diensten men het aantal te bereiken c.q. bedienen afnemers (klanten) als uitgangspunt zou nemen, zou ook een piramide ontstaan maar dan omgekeerd ten opzichte van de hier gepresenteerde piramide. Immers, de vrij beschikbare kennisproducten zullen naar verwachting voor veel afnemers interessant zijn terwijl de geavanceerde, complexe (en dus dure) producten in de categorie “Special Services Pakket” een beperkt aantal belangstellenden zal zijn.

Zodra nieuwe informatie beschikbaar komt moet aangegeven worden in welke categorie zij hoort met betrekking tot een aantal aspecten:

- a. De strategische waarde van de informatie of de gevoeligheid in termen van concurrentie, etc.
- b. De (potentiële) economische waarde i.r.t. de kennisvermarkttingspiramide.
- c. Wellicht kan de aanbieder van de kennis aangeven hoe de informatie past in de kennisproduct-markt matrix (indicatie welke klantgroepen in de kennis geïnteresseerd kunnen zijn).

Dit kan getoets worden zowel aan de indeling van de kennis in het bedrijf in “blokken” (zie bijlage 2) en de vermarkttingspiramide. Door middel van codering wordt van elke eenheid informatie/kennis aangegeven op welk niveau het in de piramide past.

Wanneer van informatie wordt aangegeven dat het niet vermarkt kan/mag worden krijgt het dus een code waar dat uit blijkt. (In de figuur in bijlage 2 is dit het blok met nummer 3; bedrijfsgeheimen). Van groot belang is dat er duidelijke afspraken worden gemaakt wie de code toekent en wie hem wijzigen mag.

De inzet van bestaande en nieuwe kennis in bestaande en nieuwe markten wordt weergegeven in figuur 4.

Figuur 4. Nieuwe kennis, new business?

	<i>New Business</i>	<i>Bestaande business</i>
<i>Nieuwe kennis</i>	Risikant, maar strategisch gezien erg belangrijk	Productontwikkeling
<i>Bestaande kennis</i>	New business platform: is afhankelijk van allianties en partnership	Procesinnovatie

Steven de Groot (<http://www.kultifa.nl/artikel%20SWOT%20en%20KM.pdf>)

In de volgende paragrafen wordt de vermarkttingspiramide verder toegelicht en uitgewerkt aan de hand van concrete voorbeelden.

4.1. Vrij

Deze informatie is voor iedereen toegankelijk en wie dat wil kan er anoniem en zonder enige zakelijke interactie over beschikken. Dit betekent dat de informatie ook kan worden benaderd en gebruikt door willekeurige burgers die geen relatie met uw bedrijf (bijv. de varkensfokkerij) hoeven te hebben. Dit is van belang voor het taalgebruik, de presentatie en aard en diepgang technisch informatie. Het is kennis/informatie die ontsloten wordt via bijeenkomsten (beurzen), de post of via het internet.

Globaal kunnen de volgende categorieën aangebracht worden:

- a. Informatie geschikt en bedoeld voor burgers.
- b. Informatie geschikt en bedoeld voor (potentiele) klanten en met de klanten verbonden belangstellenden.
- c. Informatie voor PR en marketing doeleinden.

Afweging.

Bij deze producten is de toegankelijkheid van groot belang. Wanneer de burger toegang krijgt tot vaktechnische informatie kan het zijn dat hij deze niet goed of buiten de bedoelde context interpreteert. Bij (vak-) beurzen heeft al een voorselectie plaatsgevonden van het aanwezige publiek ten opzichte van het algemene publiek (zoals dat via het internet informatie kan benaderen). In alle gevallen is het wel van belang er een duidelijke afzender van uw bedrijf aan te verbinden. Dit kan gebeuren door in de informatie visies van uw bedrijf op te nemen en door het materiaal een bedrijfseigen look te geven.

Naast algemene informatie en kennis die door de hoofdvestiging wordt ontsloten, is er ook informatie specifiek van vestigingen, voor hun landen en talen. Een grote mate van overeenkomst tussen de vestigingen is hierbij gewenst! (Regierol, branding)

Onder de categorie “Vrij” vallen:

- d. Brochures met bedrijfsinformatie (gedrukt of digitaal in .pdf)
- e. Internet pagina's met algemene informatie (wie zijn we, wat doen we, waar en waarom doen we dat), missie, strategie, maatschappelijke verantwoording, etc.
- f. Persberichten
- g. Externe nieuwsbrieven (gedrukt of digitaal) met meer algemene informatie gericht op (potentiele) klanten.
- h. Kennis in het “Verkoopverhaal”
- i. Artikelen/publicaties van algemene aard (“weggevertjes”.)

Ad h. Kennis kan worden ingezet als verkoopondersteuning (kijk eens wat we allemaal doen/kunnen om te zorgen dat u een goed product krijgt). Als brochure of pagina's op het web wordt een “gelikt verhaal” gemaakt dat dit doel heeft. Naast dat zo de kennisinput in het product wordt geëtaleerd, laat het ook zien hoe het bedrijf werkt in lijn met haar eigen missie en strategie.

Ad i. Dit is technische kennis van relevantie voor de eindgebruiker, bijvoorbeeld de varkenshouder. Natuurlijk kunnen anderen (voorlichters, etc) het ook gebruiken. Deze kennis is niet van strategisch belang voor uw bedrijf en kan op zich ook niet in een andere vorm vermarkt worden.

De kennis kan In de figuur in bijlage 2 komen uit de blokken 2 en 4.

Keuze:

Hoe zwaar wil men inzetten op het publiceren via het internet? Steeds meer bedrijven verwijzen voor informatie over hun producten (beschikbaarheid, functies, onderhoud, reparatie, etc.) *uitsluitend* nog naar internet pagina's.

Het behoeft een inschatting (marktonderzoek) van de wensen en mogelijkheden van uw klanten om hier keuzes in te maken. Hoe computer-literate zijn ze, hoe gaan ze om met informatie, zijn ze gewend om informatie te halen van het web, informatie uit te wisselen via het web, etc.

Naast dat men hier een rigide keuze in kan maken (we doen het via het web en niet anders...), kan met overwegen hybride oplossingen aan te bieden. In principe publicatie via het web, maar wanneer de klant dat wenst kan het ook via een ander medium (op papier en via de post), eventueel tegen meerprijs.

Het ontsluiten via het internet moet wel leidend zijn en het materiaal moet opgenomen zijn in hierboven genoemde "Kennis- en technologiecentrum", waardoor het ook voor belanghebbenden *binnen* de organisatie ontsloten is.

4.2. Informatie die tegen identiteit beschikbaar komt.

Bepaalde informatie kan achter een drempel beschikbaar worden gemaakt. Een veel gebruikte drempel is het "zich bekendmaken" van de gebruiker. Dit kan bijvoorbeeld doordat de gebruiker de informatie schriftelijk moet aanvragen of via het web door het invullen van een informatieformulier (o.a. met een e-mail adres). Hierdoor worden NAW gegevens bekend en andere informatie afhankelijk van de toegevoegde vragen. Deze informatie kan gebruikt worden voor uiteenlopende analyses (segmentering!). In dit opzicht moet het vrijgeven van zijn identiteit door de afnemer beschouwd worden als een zakelijke tegenprestatie. Ook kan deze gebruikers gevraagd worden of zij een (electronische) nieuwsbrief willen ontvangen.

Aan deze informatie wordt direct niets verdiend. Dit betekent ook dat de productie- en distributiekosten heel laag moeten zijn. Informatie in artikelen, boekwerkjes, foto's, posters, etc. kan hiervoor aangemerkt worden.

Keuze:

Hier moet gedifferentieerd worden. Wat is gratis beschikbaar en waar moet voor betaald worden? Is deze vorm alleen beschikbaar voor "leden" of kan iedereen het kopen?

Ook hier geldt de vraag of de informatie via de post aangevraagd kan worden of uitsluitend via het Internet (downloaden)? In de praktijk zal het (voor een deel) gaan om informatie die ook beschikbaar komt voor het brede publiek via fysieke bijeenkomsten zoals beurzen, studieclubs, voorlichtingsbijeenkomsten, etc. Die werkwijze die dan de voorkeur zou kunnen hebben is om het materiaal digitaal klaar te maken en klaar te “zetten” voor ontsluiting via het internet en van daaruit de benodigde fysieke exemplaren te maken voor gebruik bijvoorbeeld bij bijeenkomsten. Dit zal niet in alle gevallen lukken. In een aantal gevallen zal er bewust voor gekozen worden om informatie bijvoorbeeld in een boekwerkje samen te brengen (praktisch voor in de zak of in de stal). In een dergelijk geval zal een “preview” via het web helpen om de aandacht erop te vestigen en kan daar de bestelling worden afgehandeld, maar het feitelijk product wordt via de post thuisbezorgd.

4.3. Informatie die tegen betaling beschikbaar komt.

Over het algemeen mag er van uitgegaan worden dat “**betaling**” een scheiding aanbrengt tussen gebruikers die “benieuwd” zijn en gebruikers die werkelijk voordeel verwachten van de kennisproducten die ze aanschaffen. Niet alleen brengt betaling de werkelijke kosten met zich mee, maar iemand die ergens voor betaalt maakt zichzelf ook in detail bekend.

Groep A. Grote oplage.

Deze kennisproducten voldoen in principe aan de volgende beschrijvingen:

- a. De informatie kan via een medium aangeboden worden (dus los van personen).
- b. De kennisproducten worden vervaardigd in een grote uniforme oplage.
- c. De informatie is bedoeld voor (potentiële) klanten.
- d. De informatie is bedoeld voor voorlichters, dienstverleners of koepelorganisaties van uw (potentiële) klanten.
- e. De informatie heeft een (economische) meerwaarde voor de klant (bijv. de varkenshouder). (Dit moet wel, want anders is er geen reden om voor deze informatie te betalen.)
- f. De informatie is *niet* direct verbonden met uw producten. (In principe is de informatie bruikbaar voor elke potentiële klant.)
- g. De informatie heeft *wel* een stempel van uw bedrijf.

Bij betaling worden klant gegevens als genoemd onder 4.2 vanzelfsprekend beschikbaar. Vergelijkbare analyses kunnen worden toegepast. Bij betaling kan gekozen worden voor een abonnementsvorm. Hierbij kunnen verschillende opties overwogen worden zoals een abonnement gerelateerd aan het aantal dieren (fokkerijorganisatie) of het aantal producten/diensten dat een klant afneemt. Dit brengt veel administratie met zich mee, bovendien is het vaak moeilijk te controleren. (Behalve bij vaste klanten.). De voorkeur gaat dan uit naar een abonnement per bedrijf. Ook kunnen verschillende inhoudelijke pakketten worden aangeboden.

Kopieerbaarheid

De vraag die onvermijdelijk aan de orde komt is: hoe kopieerbaar zijn de kennisproducten die uw bedrijf vervaardigt en op enige wijze aan klanten ter beschikking stelt.

Artikelen zijn op zich relatief gemakkelijk te kopiëren, met boekwerkjes is dat vaak al veel moeilijker. Alles dat gedownload kan worden van het web kan vervolgens vrijelijk verder verspreid worden in digitale vorm.

Het tegengaan van het kopiëren is in de meeste gevallen geen oplossing. Er zijn voorbeelden te over waaruit dat blijkt. (Vergelijk muziek cd's en computerspelletjes). Zodra op een product een kopieerbeveiliging wordt gezet zijn er mensen die zich uitgedaagd voelen om die te kraken en dat lukt op den duur vrijwel altijd.

Het is vaak wijs om de tegengestelde opvatting te hebben en te communiceren. Dat wil zeggen: het materiaal zo samenstellen dat je eigenlijk wil dat het *zo veel mogelijk* gekopieerd wordt. Dit draagt bij aan naamsbekendheid, branding! Dat kan ook vaak afhankelijk van de aard van het materiaal (zie beschrijving).

Het kopiëren kan ontmoedigd worden wanneer men er weinig mee opschiet om het materiaal te (laten) kopiëren. Dit kan bijvoorbeeld doordat men gerelateerde producten nodig heeft die niet kopieerbaar zijn (boekjes) of omdat het origineel eigenschappen heeft die het als *origineel* meerwaarde biedt. (Uitvoering bijvoorbeeld plastificeren, opbergssystemen zoals bijzondere ringmappen, plek in een groter geheel, etc)

Een andere optie is om belangstellende lid te laten worden van een "club", (bijvoorbeeld een studieclub, internet-community) en wanneer men zich aanmeld als "lid" kan men over alle materialen (kennisproducten) in deze categorie beschikken. Wanneer het lidmaatschap extra voorzieningen met zich meebrengt (bijvoorbeeld manieren om andere leden te ontmoeten en met elkaar van gedachten te wisselen), is het kopiëren van materialen al gauw zinloos.

Concrete uitwerking:

Pakket	Beschrijving éénmalig	Beschrijving abonnement	Beschrijving abonnement Plus!	Prijs éénmalig	Prijs abonnement	Prijs abonnement Plus!
	Toegang tot de informatie die het afgelopen half jaar samengebracht is (afsluiting naar achteren en naar voren)	Maandelijks een update met algemene informatie. Toegang tot alle informatie die tot dan samengebracht is.	Als bij abonnement maar dan met toegang tot extra voorzieningen of bijv. ééns in het kwartaal een extra uitgave.			
Fokkerij/KI				€ 30,-	€ 50,-	n.v.t.
Veterinair				€ 30,-	€ 50,-	n.v.t.
Nutritie				€ 30,-	€ 50	n.v.t.
????						
Totaal pakket				n.v.t.	€ 100,-	€ 150,-

Groep B. Kleine oplage.

Deze kennisproducten voldoen in principe aan één of meer van de volgende beschrijvingen:

- a. De informatie kan via een medium aangeboden worden (dus los van personen).
- b. Het kennisproduct wordt vervaardigd in kleine of zelfs enkelvoudige oplage.
- c. De informatie is bedoeld voor klanten.
- d. De informatie is bedoeld voor voorlichters, dienstverleners of koepels van klanten.
- e. De informatie heeft een (economische) meerwaarde voor de klant. (Dit moet wel, want anders is er geen reden om voor deze informatie te betalen).
- f. De informatie is *niet* direct verbonden met uw producten. (In principe is de informatie bruikbaar voor elke potententiele klant, huidige klant of niet).
- g. De informatie heeft *wel* een duidelijk stempel van uw bedrijf.

Naar aard vallen de volgende kennisproducten in deze categorie:

- Computerprogramma's zoals rekenmodules, modellen, expert systems, etc.
- Voorlichtingsfilms, foto's, posters, ander beeldmateriaal.
- Exclusieve artikelen, boeken, etc.
- Apparatuur, instrumentarium, hulpmiddelen, etc.

Voor deze kennisproducten geldt dat de prijs individueel (per kennisitem) wordt vastgesteld. Deze wordt naast de productiekosten voor een groot deel bepaald door de research investering die in het product opgesloten ligt. Eventuele rechten van derden kunnen hierbij ook spelen. Afhankelijk van het soort kennisproduct kan er sprake zijn van een éénmalig prijs of een jaarlijkse gebruiksfee.

Aspecten die zowel bij de vervaardiging van de producten als ook de vermarkting meespelen zijn:

- a. Betreft de levering een overdracht van eigendom of slechts een gebruiksrecht.
- b. Hoe wordt onderhoud resp. continuïteit voorzien?
- c. Hoe wordt de aansprakelijkheid zorgvuldig afgedekt?
- d. Hoe laat je *zien* (of juist niet) dat de rechten bij uw bedrijf liggen en dat een ander slechts gebruiksrechten heeft?
- e. Hoe beperkt je de bewegingsruimte van de gebruiker m.b.t. tot markten waar het zelfde product ook door u verkocht zou kunnen worden?

In principe zijn deze alle af te dekken met een **“User-agreement”**, waarbij gelijk gezegd moet worden dat een aantal aspecten heel moeilijk te controleren is.

4.4. Informatie en kennisproducten exclusief voor klanten van uw bedrijf.

Hierbij wordt het verband gelegd tussen de afzet van (genetica, fokkerij) producten en kennisproducten. Uw klanten krijgen bij de afname van producten een pakket van kennisproducten en diensten aangeboden. Bij dit pakket is in principe **géén** adviseur betrokken.

In alle gevallen bevat de informatie, naast informatie die op uw eigen producten betrekking heeft, ook informatie die geavanceerder is dan in eerder genoemde pakketten. Het eerder genoemde informatie pakket “tegen betaling” categorie A maakt onderdeel uit van dit pakket d.w.z. dat uw klanten zonder verdere kosten over dat pakket kunnen beschikken. Uw klanten worden er op gewezen dat zij een dergelijke voorkeurbehandeling krijgen. Ook worden zij erop geattendeerd dat zij naar “buiten” terughoudend met de informatie moeten omgaan. Dit draagt in hoge mate bij aan een “wij” gevoel.

Klanten betalen voor het pakket een abonnementsprijs.

Keuze:

Betalen uw klanten een prijs?

Wordt een eventuele prijs werkelijk berekend of wordt het versleuteld in de prijs van het (genetisch) product. Wanneer de formule “*Total services*” of “*Business solutions*” wordt zit het kennispakket in een formule samen met het geleverde materiaal (product of dienst). Er kan dan voor het één of het ander niet apart gerekend worden.

Het kan ook zijn dat de afnemers van uw product reeds betalen voor begeleiding of service bijvoorbeeld doordat er royalties worden betaald. In dat geval kan worden aangegeven welke kennisproducten en –diensten horen onder de “royalties” en welke niet. Voor de laatste moet dan apart betaald worden. (Basispakket en pakket “Extra”.)

Overweging.

Hier is het moment voor een interessante zakelijke strategie. U kunt uw klanten misschien iets in rekening brengen, *tenzij* zij lid worden van een bepaalde “groep” (Community of practice) verbonden aan het KT-C, waar zij zelf kennis en ervaring inbrengen, maar ook bijvoorbeeld vragen stellen. Hiermee kan het KT-C weer haar voordeel doen bij het identificeren en vervaardigen van nieuwe kennisproducten. De afweging is nu hoe een dergelijke betrokkenheid gewaardeerd wordt en hoe die zich verhoudt tot de waarde van de aangeboden kennisproducten.

4.5. Informatie en kennisproducten voor adviseurs namens uw bedrijf.

Alle hierboven genoemde kennis is in deze categorie beschikbaar. Het grote onderscheid is dat de kennisoverdracht gebonden is aan (en plaatsvindt via) **mensen** namelijk adviseurs die optreden namens uw bedrijf. Deze adviseurs zijn **per definitie** gestationeerd in de landen waar uw bedrijf vestigingen heeft. Zij zijn met naam en toenaam bekend. Met hen zijn specifieke afspraken gemaakt over de wijze waarop zij met kennis (-producten) kunnen omgaan.

Slechts in uitzonderlijke gevallen kan een beroep worden gedaan op “*Super experts*” die in Nederland gestationeerd zijn. De voorwaarden voor deze gevallen zijn duidelijk geformuleerd en gecommuniceerd. Ten opzichte van de vorige categorie wordt hier exclusieve kennis en informatie toegevoegd. Dit betreft:

- a. Geavanceerde kennis over de potentie van het product of de dienst in specifieke omstandigheden (Bijvoorbeeld prestaties van genetisch materiaal in bepaalde klimaatsomstandigheden, het gebruik van een test in bijzondere situaties).
- b. Geavanceerde begeleiding (bijvoorbeeld veterinaire begeleiding of een nutritionist bij fokkerijbedrijven, deskundige op het gebied van laboratorium technieken, monsternamen, etc.)
- c. Begeleiding, data-analyse en advisering naar aanleiding daarvan, etc.
- d. Cursussen en cursusmaterialen (o.a. management en marketing cursussen) voor deze begeleiders.
- e. Mogelijkheid voor rechtstreekse ruggespraak met de Super Experts centraal.
- f. Speciale voorzieningen in het Kennis en Technologiecentrum (Community of practice voor adviseurs)

De informatie en kennisproducten worden de adviseurs als groep of individueel aangereikt.

4.6.Het Special Services Pakket.

Het Total Services Pakket is in de zin van kennisoverdracht en vermarkting een totaal ander product dan de voorgaande. Dit is met name het gevolg van een andere beoogde klantengroep. Deze klantengroep laat zich als volgt beschrijven:

- a. *Groeperingen* van klanten ^{*}) (Bijvoorbeeld klanten die samenwerken, meerdere bedrijven in één eigendom, associaties, ketens, studieclubs, etc.).
- b. Koepelsorganisaties van klanten ^{*}) (bijvoorbeeld varkensfokkerijgroeperingen, KI-organisaties, e.d.).
- c. Groeperingen van andere diersoorten (Bijv. Fokkerijgroeperingen).
- d. Overheden.
- e. Koepels, brancheorganisaties.

Wanneer uw klanten op de een of andere wijze georganiseerd zijn kunt u dit erkennen door een speciaal pakket diensten aan te bieden. Buiten de te verwachten dienstverlening (pakket bestaande klanten) wordt een speciaal service pakket aangeboden waarin de hieronder genoemde elementen kunnen zitten.

Het volgende aanbod kan deel uitmaken van het Special Services Pakket:

- 1) Het opzetten van de (infra-) structuur (Bijv. Opzet en inrichten van een referentie laboratorium)
- 2) Procesmanagement (w.o. beschrijving van de processen, rol en taakomschrijving betrokkenen, etc.)
- 3) Kwaliteitsmanagement (Bijv. Ontwerpen en implementeren van KI standaards, Ontwerp en implementatie kwaliteitssysteem in een laboratorium, etc)
- 4) Cursussen, workshops e.d. gerelateerd aan bovengenoemde of andere onderwerpen.

- 5) Het ontwerpen en implementeren van datacollectie en analyse systemen (d.w.z. de methodologie én/of de IT infrastructuur)
- 6) Het verrichten van geavanceerde data-analyses (op bestaande databases) en het formuleren van daaruit voortkomende adviezen.

Voor diensten 1) t/m 3) wordt een senior (allround) deskundige ingezet. Per overeenkomst worden de activiteiten, op te leveren resultaten en verantwoordelijkheden zorgvuldig beschreven. Deze worden in een overeenkomst samengebracht. Feitelijk is de inzet van deze deskundige, de wijze waarop alle beschikbare kennis en ervaring samenkomt. Vanzelfsprekend kan de uitvoerende deskundige zich laten bij staan door andere specifieke deskundigen.

Wanneer specifieke kennisproducten (bijvoorbeeld groep B van 4.3) van uw bedrijf in de overeenkomst worden ingebracht, wordt per geval bekeken of dat kan en indien ja, onder welke voorwaarden (bijvoorbeeld het kennisproduct wordt expliciet benoemd en begroot in de offerte). De belangrijkste afweging bij deze kennisproducten/-dienstengroep is of uw bedrijf de *mensen* in huis heeft die het per aanbod aankunnen!

Dit betekent niet dat er één persoon moet zijn die alle aspecten in alle details beheerst. Afhankelijk van de vraag kan het voldoende zijn om een generalist met één of meer passende deskundigheden de opdracht te laten uitvoeren waarbij deze, waar nodig, andere deskundigen erbij betreft. Andere deskundigen kunnen eventueel betrokken worden uit externe organisaties (waarmee een kennisalliantie bestaat of speciaal voor dit doel wordt gesloten.)

De perceptie bij de klant.

Uitgangspunt bij het “Business Solutions” model is dat de klant ervaart en waardeert dat het bedrijf (de fokkerijorganisatie) meer biedt dan alleen het verkochte fysieke product (genetisch materiaal; dieren, sperma) of de geleverde diensten (niet fokkerij bedrijven). Naast het zakelijke effect (je mag werkelijk betere prestaties verwachten dan zonder deze services) speelt ook het emotionele aspect heel sterk mee.

Perceptie bij de klant (hoe ervaart de klant de fokkerijorganisatie):

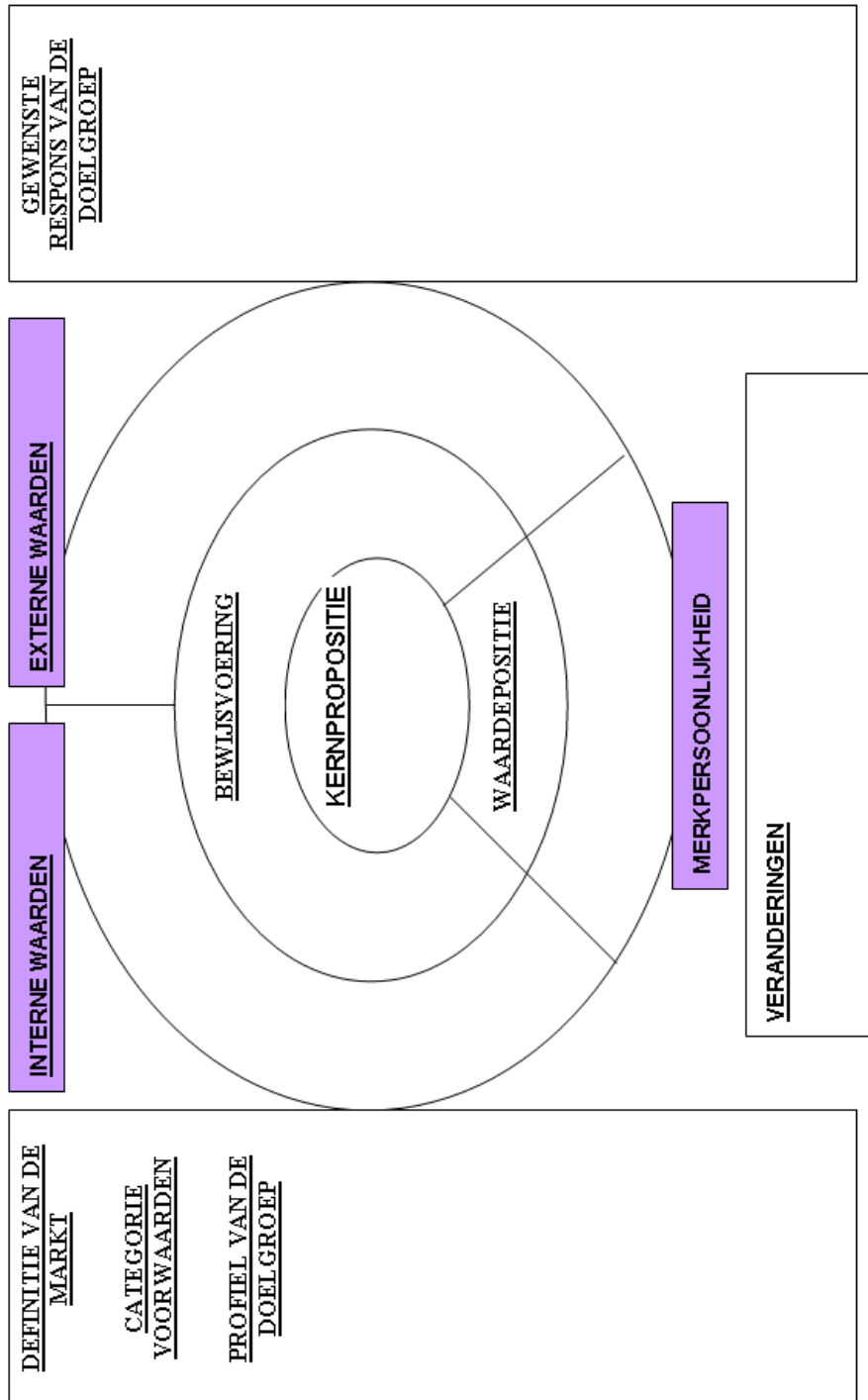
- a. Betrokkenheid
- b. Gedeelde verantwoordelijkheid
- c. Dienstverlenend
- d. Probleem oplossend
- e. Het wij gevoel (het bij een “club” horen)
- f. Het samen in gesprek zijn over.....
- g. Kwaliteit
- h. Waar voor m'n geld

Wat is het effect (Uitstraling, Imago!) voor uw bedrijf?

- a. Hoogwaardige kennis zowel in het product als in de bijgeleverde dienstverlening
- b. Transparant
- c. Hoge betrouwbaarheid
- d. Hoog service niveau
- e. Professioneel
- f. Betrokken
- g. All round

In het kader van het ontwikkelen van het “Marketing concept” kan dit verder uitgewerkt worden in het z.g.n. “Bull’s Eye Model”.

Figuur 5: Het Bull’s Eye model voor marketing/imago doelen.



Literatuur

Andriessen, drs. D en Tissen, Prof. Dr. R., (2001), “De verborgen waarde van kennis”. Amsterdam, Pearson.

Chesbrough, H., (2003), “Open innovation”, Harvard Business School Publishing Corporation.

De Man, A.P., (2005), “Knowledge Management in International Networks, A position paper for Transforum Agro & Groen”, Eindhoven, Eindhoven University of Technology

Engelbart, F.W.G.A., (2003), Toekomstbeeld van Nederland Regieland in het jaar 20XY, InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag.

Means, G. en Schneider, D., (2000), “MetaCapitalism. The e-Business Revolution and the Design of 21st-Century Companies and Markets”, New York, John Wiley & Sons, Inc.

Nonaka, I en Takeuchi, H., (2003), “De kenniscreërende onderneming”. Schiedam, Scriptum.

Wenger, E., Diverse publicaties m.b.t. Communities of Practice,
<http://www.ewenger.com/>