

Do not copy



IP-cultuur in het MKB

Hoe kennis te delen, zonder je kroonjuwelen weg te geven?

Dat is een vraag die bij veel makers en vooral bij de kleinere MKB-ers leeft.

Het antwoord op deze vraag is verrassend eenvoudig. Je kunt pas kennis delen als je weet welke kennis je hebt. Als je bewust bent van wat je kroonjuwelen zijn. Weten wat je pareltjes zijn. Dan pas is het mogelijk om **verantwoord** kennis te delen.

Je deelt kennis om er iets voor terug te krijgen.

‘Je verkoopt geen product of dienst meer. Je ontzorgt de klant.’¹

Om als toeleverancier effectief te zijn, is het belangrijk om je IP-kennis² te delen om daardoor (nieuwe) opdrachten te genereren. Hoe doe je dat?

Samenvatting

Verantwoord kennis delen begint met het bewust zijn van wat je ermee wilt bereiken. Kennis delen om het delen is niet aan te raden. Je deelt kennis om er uiteindelijk iets voor terug te krijgen. Wat je er mee wilt bereiken, is een afgeleide van de visie van je bedrijf. Als dat bepaald of bekend is dan is de volgende vraag: wat is je unieke kennis? In andere woorden wat maakt jullie als bedrijf uniek? Wat is de reden van je bestaan? Als dit helder is dan is het delen van kennis een strategische actie. Een actie die afhankelijk is van je positie in de ‘supply chain’.

De meeste kleine (MKB) bedrijven zijn bang om hun kennis te delen. Ze vertrouwen het niet. Ze vertrouwen het niet omdat ze risico’s zien. Ze zien risico’s omdat ze geen ervaring hebben, hoe op een verantwoorde wijze kennis te delen. Ze zijn bang dat, als ze kennis delen, ze hun pareltjes weggeven.

Het delen van kennis, zonder je pareltjes, weg te geven kan. Je laat je pareltje zien zonder te vertellen hoe je ze gemaakt hebt.

Afhankelijk van je positie in de supply chain geeft dit schrijven handvaten en **voorbeelden** hoe hier mee om te gaan. In geval van deelname in het nieuw productontwikkeling proces (NPD) vereist het delen van kennis weer een andere aanpak.

Met kennis delen is geld te verdienen. Kennis is een asset van uw organisatie.

Doordat OEM-ers steeds meer activiteiten outsourcen ontstaan er meer mogelijkheden voor MKB-bedrijven om meer IP zich toe te eigenen. Mogelijk dat dit ‘white paper’ daartoe bijdraagt.

¹ White paper: Keuze van het maakproces. Hoe kom je als ‘maker’ binnen bij een OEM-er?

https://lieshoutconsultancy.nl/?page_id=81

² Intellectual property/ Intellectueel eigendom.

Probleemdefinitie

De meeste kleine (MKB) bedrijven zijn bang om hun kennis te delen. Ze vertrouwen het niet. Ze vertrouwen het niet omdat ze risico's zien. *'Risico's die organisaties associëren met interorganisatorische kennisdeling zijn het meest; het bieden van concurrentie met kennis en daarmee het verliezen van marktpositie, het weglekken van kennis die niet bedoeld is om gedeeld te worden ...'*³ De meeste bedrijven zien ook wel in dat het delen van kennis noodzakelijk is om er iets, als voorbeeld een opdracht, ervoor terug te krijgen.

Dit schrijven geeft handleidingen hoe verantwoord kennis te delen, **zonder je 'parels' weg te geven.**

Kennis

Alvorens het probleem te analyseren eerst een korte definitie van wat kennis is.

Wat is kennis? Met dank aan Mathieu Weggeman die in zijn boek⁴ hiervoor een model heeft gemaakt. Het model dat hij gemaakt heeft bestaat uit een formule.

De kennis formule.

$$K = f (I + E.V.A)$$

Kennis = is een functie van (Informatie plus Ervaring maal Vaardigheid maal Attitude)

Kennis

Kennis is een containerbegrip. Een begrip zonder scherp afgebakende betekenis waaraan de gebruiker zelf nader invulling in kan geven.

Kennis is dat wat geweten wordt, wat geleerd is (en opgeslagen) en dat waar een individu inzicht in heeft.

Kennis omvat informatie, beschrijvingen hiervan of vaardigheden die door ervaring of opleiding zijn verkregen.⁵

Tot zover de definitie van kennis.

Weet het bedrijf wat voor kennis ze in huis hebben?

De meeste bedrijven weten pas, wat ze aan kennis hadden als het er niet meer is. Vaak blijkt dit pas als een medewerker ziek wordt of voor lagere tijd afwezig is. Men komt er dan achter welke kennis die medewerkers hadden.

³ <https://www.knowledgesharingcentre.com/wp-content/uploads/2021/11/Master-Thesis-Dennis-van-Tuijl-Publication-Version.pdf>

⁴ Kennismanagement de praktijk. Weggeman, Matheu 2003.

⁵ Voor meer informatie over het begrip kennis zie het White paper: Kennis vinden, borgen en delen voor de maakindustrie. https://lieshoutconsultancy.nl/?page_id=81

MVDS

Missie, Visie, Doel en Strategie.

Alvorens energie, in het vinden van kennis te gaan stoppen is het raadzaam om stil te staan bij wat je bedrijf of organisatie zo uniek maakt. Wat is het doel? Wat is de missie? Als dit helder is dan is het delen van kennis niet zo moeilijk meer. Kennis kan dan strategisch ingezet worden om het doel te realiseren.

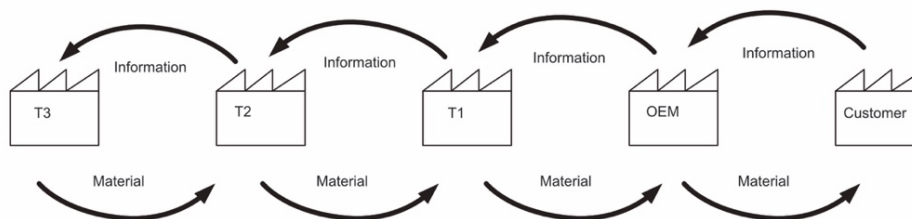
De asset van kennis in uw organisatie.

Dit is in een vogelvlucht de IP-cultuur (*Intellectual property/ Intellectueel eigendom*) van het bedrijf of de organisatie. Onderstaand wordt aan de hand van voorbeelden dit toegelicht.

Alvorens dieper in de materie te duiken, een toelichting op soorten bedrijven in de supply chain en de positie van bedrijven in het nieuw productontwikkeling proces (NPD).

Supply chain.

Supply Chain (OEM, T1 ...Tn)



LL22

Fig: Supply chain

In de Supply chain wordt informatie, omgekeerd aan het leveren van producten en/ of diensten, terug in de keten vertaald. Informatie is in deze ketting de kennisoverdracht. De mate van de kwaliteit van de informatieoverdracht bepaalt de kwaliteit van de kennisoverdracht in de keten. Voor een OEM-er, het bedrijf wat aan de markt levert, is het essentieel kennis van de markt over te dragen aan zijn of haar toeleveranciers (*T1,2,3 bedrijven*).

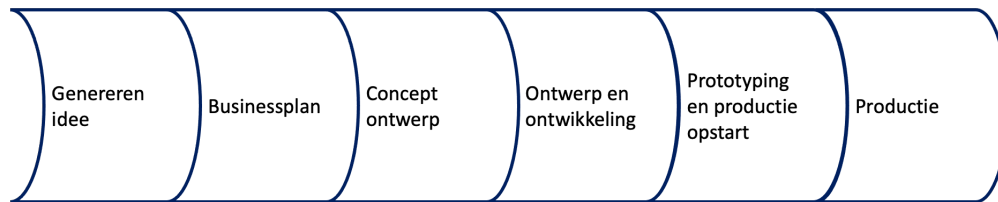
Markt

De markt is een container begrip. Het geeft de onderliggende afhankelijkheid tussen de producent en de klant weer. In de meest algemene zin is de markt het geheel van omstandigheden waaronder gevraagde en aangeboden hoeveelheden van een bepaald product of een bepaalde dienst verhandeld worden en waar een prijs ontstaat. Essentieel hierin is de theorie van de prijsvorming. Een MKB kan in de supply keten verschillende posities innemen. Dit hangt af van het ontwerpproces van nieuwe producten.

Nieuw productontwikkeling

In het nieuw productontwikkeling proces, ook wel NPD (*New Product Development*) genoemd, zijn er verschillende stadia die een sterke invloed hebben op het genereren van IP.

Nieuw productontwikkeling proces, ook wel NPD (new product development)



Figuur: het NPD-proces

In het nieuw productontwikkeling proces [NPD] hebben bedrijven in de Supply chain verschillende rollen. Elk bedrijf heeft een unieke rol in het toe-eigenen van het IP.

In het kort wordt aangegeven wat zijn of haar rol hierin is.

OEM (original equipment manufacturer):

Een OEM-er is een bedrijf dat een eindproduct aan de markt verkoopt. Het bevindt zich aan het einde van een toeleveringsketen. De OEM voert meestal de volgende stappen uit:

- Het genereren van het idee en
- Het uitvoeren van het business plan en
- Het realiseren van een concept ontwikkeling

OEM's houden zich voornamelijk bezig met productinnovaties. Ze houden zich in mindere mate bezig met procesinnovaties. Vanwege hun onderhandelingspositie bouwen ze doorgaans de meeste IP-rechten op. Afhankelijk van de visie van de OEM-er wordt, de kennis verkregen bij de productontwikkeling, strategisch ingezet. Hierover later meer.

Ingenieursbureau:

Een ingenieursbureau is een bedrijf dat in opdracht van een OEM-er een (sub)product of module ontwikkelt. Het voert meestal de volgende stappen uit:

- Het realiseren van het concept
- Het ontwerpen en ontwikkelen van het product
- Het verzorgen van een prototype en het begeleiden van de productie opstart

Ingenieursbureaus houden zich doorgaans bezig met productinnovaties. Naast informele mechanismen (*geheimhouding, kennis van het ontwikkelproces etc.*) kan de IP kennis ook worden beschermd met formele (*o.a. patenten*) mechanismen. Omdat deze bureaus echter meestal op projectbasis werken, ingehuurd door OEM'ers, gaan de IP-rechten ook naar de OEM's. Soms zijn er ingenieursbureaus die zelfstandig ideeën proberen te vermarkten. Ze worden dan, omdat ze het product op de markt willen brengen, een OEM-er. Vaak zijn de ingenieursbureau's daarin, omdat de daarvoor benodigde skills ontbreken, niet succesvol.

CM (Contract Manufactur):

Een CM is een contractfabrikant. Dit is, in de supply chain, ook wel een T1,2,3 leverancier genoemd. Een CM is het bedrijf dat (eind)producten of modules produceert in opdracht voor een OEM. De CM voert meestal de volgende stappen uit:

- Het opstarten van de productie en
- De productie

CM's houden zich doorgaans bezig met stilzwijgende kennis en procesinnovaties. Deze kennis is meestal al aanwezig bij het bedrijf of wordt gaandeweg bij de productieopstart en de productie gegenereerd. Deze kennis kan worden beschermd met informele mechanismen zoals; geheimhouding, lead time voordeel en/of door technologisch leiderschap. Hierover later meer. Omdat procesinnovaties over het algemeen onzichtbaar zijn voor buitenstaanders, kunnen ze gemakkelijker worden beschermd door geheimhouding.

White box to black box

In het NPD proces worden vaak contactuele afspraken tussen de verschillende bedrijven gemaakt. Het type afspraak bepaalt de mate van verantwoordelijkheid en de mate waarin het mogelijk is om IP te genereren en zich toe te eigenen.

Make to print

Een leverancier koopt, op basis van een exacte technische specificaties producten bij een maker. De maker produceert dan volgens specificaties (*bleuprint/ tekening*) van de klant. Een leverancier die 'make to print' (maken volgens tekening) producten maakt valt buiten de Box definitie.

Als eerste box, de box met de minste intergratie komt de "White Box".

White Box

In de "White Box" definitie vindt informeel overleg plaats tussen de bedenker en de maker. Het is informeel omdat er geen rechten aan kunnen worden ontleend. Vaak wordt er aan de makers om advies gevraagd. Voor de makers is het in deze box belangrijk om attent te blijven op je kroonjuwelen. Vertel de bedenkers **wat je doet** of kunt echter **niet hou je het doet**.

Gray Box

In de "Gray Box" definitie is er sprake van een **concrete afspraak** over IP inbreng en rechten die ontleend kunnen worden aan IP generatie tijdens het project. Omdat er in deze constructie al op voorhand wordt nagedacht wat de IP content is en wie de eigenaar van het IP is, is het een kans voor de makers om **bewust te zijn van de waarde van hun IP inbreng**. Vaak wordt, doordat de maker weinig of geen ervaring met deze materie hebben, ze overdonderd door de OEM-ers. Wat de mogelijkheden zijn wordt later in dit schrijven uitgebreid toegelicht.

Black Box

In de "black Box" definitie is er sprake van het volledig ontwikkelen en mogelijk het maken van het product tegen concrete specificatie afspraken. Een "system supplier" past deze methodiek toe. De leveranciers is in deze box **geheel verantwoordelijk voor het ontwerp**. Ook

wordt er formeel vastgelegd dat de IP inbreng en de IP die tijdens het project wordt gegenereerd eigendom wordt en blijft van het bedrijf wat de ontwikkeling uitvoert.

Bovenstaand is een globaal overzicht gegeven van het landschap waarin IP wordt gegenereerd. Alvorens dieper op de mogelijkheden om IP kennis zich toe te eigenen in te gaan, eerst een toelichting op het verschil tussen een **product** en een **proces innovatie**.

Product & proces innovatie.

Een product is de uitkomst van een maakproces. Het product komt op de markt en wordt (is) voor eenieder zichtbaar. Terwijl een proces voor een buitenstaander verborgen blijft. Afhankelijk van de complexiteit van het product kan het eenvoudig of moeilijk te kopiëren zijn. Dit en de mate van concurrentie bepaalt de noodzaak van het beschermen van het IP.

Als voorbeeld een concurrent een grote R&D afdeling heeft zal deze eenvoudiger, met als voorbeeld reverse engineering methodiek, het product na kunnen maken. Ook speelt mee of de concurrent afdelingen heeft die IP rechten managen. Vaak gebruiken grote bedrijven IP rechten defensief. Als klein OEM bedrijf is het kostbaar en moeilijk om IP rechten te verdedigen tegen ongeoorloofde inbreuk. Je moet als klein OEM bedrijf een sterk IP document hebben om IP inbreuk aan te kunnen vechten.

Voor het **maakproces** ligt dit anders. De beste bescherming is geheimhouding. Wat je niet naar buiten brengt kan ook niet nagemaakt worden.

Geheimhouding is de beste bescherming.

Dit is ook de reden waarom veel MKB-bedrijven huiverig zijn om kennis te delen. Een leverancier die zijn of haar proces volledig onder controle heeft en geen uitval heeft zal niet van de daken schreeuwen hoe hij dit gedaan heeft. Deze beheersing van zijn proces geeft hem of haar het voordeel om kosten efficiënter dan de concurrentie te produceren.

Bij het delen van proceskennis is het belangrijk waarom deze kennis beschermd en/ of gedeeld gedeeld wordt. Is dit om het concurrentie voordeel te behouden of is het om het proces in licentie aan een ander bedrijf te geven? Dit bepaald in hoge mate het gebruik van het IP toe-eigeningsmechanisme.

Toe-eigeningsmechanismen

Een toe-eigeningsmechanisme is een methodiek om het IP aan een organisatie en of persoon toe te wijzen. Vaak is het onduidelijk van wie het IP is. Als in het begin van een project, tussen de samenwerkende bedrijven, niet expliciet is aangegeven van wie het IP is, kunnen er aan het eind van het project vervelende discussie ontstaan. Ook komt het vaak voor dat gedurende het project nog niet bestaande IP wordt gegenereerd. Wie is dan de eigenaar van deze IP?

Wie betaald, bepaalt!

In de praktijk blijkt, in het nieuw ontwikkelproces, de positie van bedrijven in de toeleverketen (supply chain) het meest bepalend wie zich het IP kan toeëigenen. *Wie betaald, bepaalt* is hier vaak van toepassing. Vaak is het de OEM die zich het IP toeëigent.

Er zijn verschillende vormen om uw kennis te beschermen. Deze zijn afzonderlijk of in combinatie te gebruiken.⁶

In de overheid site: **Rijksdienst voor Ondernemend Nederland** wordt een opsomming gegeven van alle mogelijkheden⁷. Het verdient aanbeveling om, als er behoefte aan een toelichting is, om contact met de rijksdienst op te nemen. Echter alvorens dit te doen is het raadzaam om eerst vast te stellen welke kennis het betreft.

Kennis vaststellen

Hoe stel je vast welke kennis je hebt en wat nog belangrijker is, welke kennis ontbreekt?

Elke bedrijf of organisatie voegt waarde toe aan iets. In dit transformatieproces om waarde toe te voegen is op een of andere manier kennis noodzakelijk. Deze kennis kan vastliggen in een algoritme van een machine of in de hoofden van mensen. Een vaak toegepaste methode om deze kennis inzichtelijk te maken is het **'Value Stream Mapping'**⁸ methodiek. Met deze methodiek wordt op een eenvoudige manier elke stap in het proces zichtbaar gemaakt. Bij elke stap wordt dan aangegeven of hier kennis voor noodzakelijk is en zo ja, waar deze dan in het bedrijf of organisatie aanwezig is. Na het inventariseren ervan zal ook blijken dat er kennis ontbreekt, of dat deze onvoldoende geborgd is. Als bedrijf is het belangrijk om hier de nodige aandacht aan te besteden. In dit schrijven wordt hier niet verder op ingegaan.

Is de kennis uniek?

Als eenmaal vastgesteld is welke kennis aanwezig is dan is het belangrijk om te onderzoeken of deze kennis uniek is en of deze kennis gedeeld kan worden. Gedeeld om gestelde organisatiedoelen te realiseren. *'Als je iets gratis krijgt ben jij het product'*. Dit geldt ook voor het delen van kennis. Dit gezegde is de kern van de asset van kennis in uw organisatie. Met het delen van kennis kun je zorgen voor naamsbekendheid bij potentiële opdrachtgevers. Ervoor zorgen dat de bestaande klanten ambassadeurs van je product of dienst worden.

Nu rest de vraag nog wat deel je wel en wat deel je niet aan kennis? Wat zijn je pareltjes van je bedrijf?

⁶ Met dank aan de master these van Jeroen Musch <https://research.tue.nl/en/studentTheses/capturing-value-from-intellectual-property-in-dutch-high-tech-sup>

⁷ <https://www.rvo.nl/onderwerpen/octrooien-ofwel-patenten/vormen-bescherming#verschillende-vormen>

⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Value-stream_mapping

Unieke bedrijfskennis

Het is niet mogelijk om een algemene omschrijving voor: wat wel en wat niet uniek kennis is te geven.

Dit is voor elk bedrijf of organisatie anders. Neem een olieraffinaderij als voorbeeld.

Ruwe olie wordt in een reactor gekraakt in onder andere het product benzine. De raffinaderij produceert benzine. Benzine is dus het **'wat'** product dat gemaakt wordt. Voor het **'wat'** product benzine kan uitgebreid kennis gedeeld worden.

'Hoe' het product benzine wordt gemaakt dat is kennis die de oliemaatschappijen niet zullen delen. **Dat is unieke bedrijfskennis.**



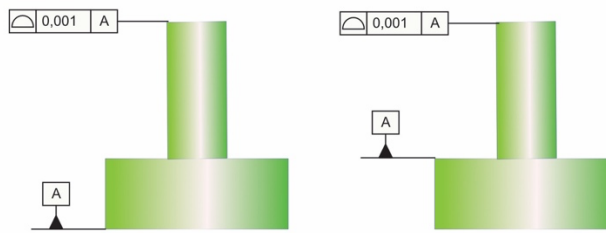
In dit extreem voorbeeld wordt het onderscheid tussen **'wat'** en **'hoe'** goed duidelijk.

Voor elk bedrijf of organisatie geldt dit principe ook. Als dit duidelijk is dan weet je ook wat je aan kennis intern en extern kunt delen.

Voorbeeld delen unieke kennis?

Een bedrijf wat, in opdracht, producten maakt door ruw materiaal te verspanen heeft in huis IP-kennis hoe ze dit doen. Het heeft kennis wat wel en niet maakbaar is. Deze kennis is meestal opgedaan door jarenlange ervaringen, en ligt veelal vast in de hoofden van de medewerkers van het bedrijf. Deze IP-kennis wordt gedeeld, of gebruikt om aan nieuwe, of bestaande klanten aan te geven of iets wel of niet en tegen welke prijs te maken is.

In de traditionele aanpak wordt dan een offerte voor een product gevraagd. De klant, de OEM-er, heeft dan de productinformatie, in de vorm van een tekening als gemaakt. Meestal wordt dan door de inkopers van het bedrijf de vraag voor een offerte bij verschillende producenten gesteld. De interne IP-kennis, hoe het product te maken, wordt dan gebruikt om de kosten van het product te bepalen. Vaak wordt er aan de klant terug gemeld dat het product niet of moeilijk te maken is. Er vindt dan geen IP-kennis overdracht plaats. In het geval dat de makers betrokken wordt bij het ontwerp van het product vindt er kennisoverdracht over de maakbaarheid plaats. Bij deze manier van kennisoverdracht is het belangrijk om aan te geven waar de grenzen van het maakproces liggen. Als bijvoorbeeld bij het verspanen van het product in de machine al rekening wordt gehouden met zo min mogelijke 'opspanningen' dan is het product eenvoudiger en dus goedkoper te maken en wat nog belangrijker is dat hierdoor er hoger nauwkeurigheden te realiseren zijn.



Figuur. Referentie vlak

Het bovenstaand voorbeeld illustreert het belang van het plaatsen van het referentievlak in de product definitie. Het linker voorbeeld is moeilijk te maken. Hier zijn meerdere 'opspanningen' in de machine nodig om de nauwkeurigheid te realiseren. In het rechter voorbeeld is het mogelijk de vereiste nauwkeurigheid, in dezelfde 'opspanning' te realiseren.

Dit is IP-kennis die de maker op voorhand met de ontwerper kan delen.

Door deze kennis gratis aan de ontwerper ter beschikking te stellen wordt het vertrouwen tussen de bedenker en de maker versterkt. De maker hoopt er dan op, dat bij het gunnen van de opdracht, een voorkeursbehandeling. Dit is een vorm van het meedenken in het ontwerpproces. (*White box betrokkenheid in het NPD-proces*)

Kennis delen

Als bedrijf of organisatie wil je graag delen 'wat' je maakt. De methodiek die hiervoor gebruikt wordt is zeer divers. Het vakgebied marketing gaat hier dieper op in. In dit schrijven richten we ons meer op de unieke bedrijfskennis. Waarom zou je unieke bedrijfskennis willen delen? Je deel nooit je unieke bedrijfskennis tenzij je er een bedrijfsdoel mee wilt realiseren. Stel je wilt in een ander land of regio samen gaan werken met een potentiële partner. Hoe ga je dan te werk?

Omdat de methodiek voor het delen van kennis afhangt van de soort en complexiteit van de kennis worden er onderstaand enkele voorbeelden⁹ gegeven.

Voorbeeld Coca-Cola formule

De oprichter van het bedrijf Coca-Cola, Asa Candler, initieerde de sluiert van geheimhouding die de formule omringt in 1891 als een strategie voor publiciteit, marketing en bescherming van intellectueel eigendom. Hoewel verschillende recepten, die elk beweren de authentieke formule te zijn, zijn gepubliceerd, beweert het bedrijf dat de eigenlijke formule een geheim blijft. Ze is slechts bekend bij een paar geselecteerde (en anonieme) werknemers. Het product Coca-Cola is een frisdrank. Met het geheimhouden van hoe, de formule, heeft het bedrijf strategisch gebruikt om te groeien¹⁰.

⁹ De voorbeelden zijn geanonimiseerd. Met dank aan Hans Helsloot

<https://www.linkedin.com/in/hanshelsloot/>

¹⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola_formula

Gebruikte methodieken:

Bescherming van het LOGO, de naam, bescherming van het recept en bescherming van het uiterlijk van het product.

Voorbeeld vlekken

Een verspaner (metaalbewerker) van producten had problemen met ongewenste vlekken op de gefabriceerde delen. Samen met zijn toeleverancier van de koelvloeistof hadden ze een oplossing gevonden. Moest hij deze oplossing delen met zijn collega's? De opgedane kennis gaf hem een voorsprong op de concurrentie. Waarom zou hij ze deze kennis delen? In dit voorbeeld had de verspaner de gevonden oplossing, van het vlekkenprobleem, aan een potentiële opdrachtgever verteld. Deze had deze oplossing weer doorgegeven aan zijn concurrent. Dit voelde niet goed. Het vertrouwen was hier geschaad. Zijn energie om voor het probleem een oplossing te vinden was in zijn ogen voor niets geweest.

Gebruikte methodieken:

Need to know. (Moet weten). Vertel alleen wat de ander moet weten.

Een klassieke fout bij kennisoverdracht is dat, door het enthousiasme van de kennisdrager, er meer verteld wordt dan de ander dient te weten. In het bovenstaande voorbeeld had de potentiële opdrachtgever alleen maar behoeven te weten dat de verspaner een functionerende oplossing voor het vlekkenprobleem had gevonden. Hoe hij dit gedaan had was kennis die in deze casus niet relevant was.

Voorbeeld fabrikant van zonnepanelen

Een fabrikant van zonnepanelen, wilde een nieuw systeem ontwikkelen om ze veilig op een dak te monteren.

Hij ging samen met een fabrikant van valbeveiligingen, die verstand had van het stevig en makkelijk monteren op bestaande daken, een nieuw bevestigingssysteem ontwikkelen. Ze gaven elkaar toegang tot alle kennis die nodig was om het doel te bereiken en spraken af dat alle IP die te maken heeft met valbeveiligingen naar de fabrikant van valbeveiligingen zou gaan en alle IP die te maken heeft met het bevestigen van panelen naar de fabrikant van zonnepanelen. IP die met beide vakgebieden te maken had werd onderling gelicentieerd tegen een vooraf vastgesteld tarief.

Gebruikte methodieken:

Het maken van **concrete afspraken** over het inbrengen van IP-rechten en het toe-eigenen van IP die tijdens het project werd gecreëerd.

Zonder concreet op de inhoud van de gemaakte afspraken is te gaan zijn in het contract afspraken gemaakt over:

- A. Kennis die zonder voorwaarden mag worden gedeeld, omdat dat geen exclusieve kennis van het bedrijf is en
- B. Kennis die alleen wordt gedeeld onder NDA, als daar iets tegenover staat, bijvoorbeeld geld, omzet, markttoegang of kennis en
- C. Kennis die niet wordt gedeeld, omdat die kennis het bedrijf een belangrijk concurrentievoordeel geeft.

Kennis van categorieën B en C moeten binnen het bedrijf achter slot en grendel zitten; niet iedereen moet er toegang toe hebben en medewerkers moeten weten hoe hiermee om te gaan.

Voorbeeld demontabel systeem

Een bedrijf had een idee om een licht en demontabel systeem te maken om snel een brede sloot over te steken.

Het bedrijf zocht een leverancier met veel kennis van composieten, maar wilde bij de zoektocht niet bekend maken welke ideeën hij had. Met behulp van Octrooicentrum Nederland (RVO) vond hij al gepubliceerde octrooiaanvragen over soortgelijke systemen. Zijn idee was wel een stuk beter. Met die gepubliceerde octrooiaanvragen kon hij bij leveranciers langsgaan zonder zijn eigen ideeën prijs te geven voordat er een deal gesloten was, want hij kon de leveranciers vragen hoe een dergelijk systeem lichter kon, zonder zijn eigen ideeën prijs te geven.

Gebruikte methodieken:

Vertel alleen wat al publiekelijk bekend is.

Het bedrijf in dit voorbeeld lette goed op om tijdens de verkennende besprekingen niet het idee te laten zien. Het bedrijf liet, met publieke kennis, zien wat ze in eerdere projecten al hadden gedaan om de constructies licht en demontabel te maken.

In dit voorbeeld kwam het patent op het verbeterde idee op naam van het bedrijf dat dat idee had. De composietleverancier kreeg een exclusief productiecontract voor de eerste 2 jaar. Daarna mocht de composietleverancier ook aan andere klanten leveren. Er moest wel 5 jaar lang een royalty worden afgedragen aan de composietleverancier die de oplossing mede had ontwikkeld. De precieze kennis hoe het gemaakt werd, is nooit gedeeld.

Voorbeeld verenleverancier

Een OEM-er kwam bij een verenleverancier, met de vraag of hij een veer kon maken om een product makkelijker vast te zetten. Voorheen werd het product met 4 schroeven vastgezet en met zo'n veer was nog maar één schroef nodig volgens de OEM-er. De verenfabrikant had bedacht hoe het nog makkelijker kon, maar wilde dat niet zomaar aan de OEM-er vertellen, want het risico was dat de OEM-er met dat verbeterde idee naar een concurrerende verenfabrikant zou stappen.

Gebruikte methodieken:

Het maken van **concrete afspraken** over het inbrengen van IP-rechten en het toe-eigenen van IP die tijdens het project werd gecreëerd.

In dit geval heeft de verenfabrikant de keuze tussen; een patent aanvragen op het verbeterde idee of het pas vertellen aan de OEM-er nadat die eerst een NDA heeft getekend.

Voor het patent moet het idee voldoende nieuw zijn, voldoende uitgewerkt zijn en de slaagkansen voldoende groot. Het risico is immers dat het patent niet toegekend wordt of dat

de OEM-er toch voor de variant kiest met één schroef. Voor de leverancier is de investering lager wanneer hij met een NDA werkt, maar OEM-ers willen die niet altijd tekenen. *Ten tijde van dit schrijven is nog niet bekend welke optie de leverancier heeft gekozen.*

IP-cultuur.

De verkoper van een MKB-bedrijf denkt vaak dat hun product en of hun proces uniek is. Het delen van informatie hierover is dan moeilijk. Al gauw ontstaat de angst om bedrijfsgeheimen prijs te geven die de concurrent kan gebruiken. Het delen van kennis is een kunst op zich. Een kunst die te leren is. De ontwerper van een product is niet geïnteresseerd in: hoe je iets doet. Hij of zij is geïnteresseerd in: wat je doet. Het delen van deze 'wat' informatie kan dan zonder de 'hoe' bedrijfsgeheimen openbaar te maken.

Cultuurveranderingen zijn nooit eenvoudig te realiseren. Ze kosten; tijd, een visie en bovenal een sturing vanuit de top van het bedrijf. Hoe dit het beste gemanaged kan worden is afhankelijk van het soort bedrijf en de positie in de 'supply chain'. Het advies is dan ook hier om deskundige hulp in te schakelen.

Door onder andere de digitale revolutie zal de rol van de toeleverancier veranderen is het flexibel en efficiënt inspelen op de OEM-er behoeften. Op internet is nu al bijna alle informatie die vroeger in een één op één gesprek moest worden ingewonnen vrij gemakkelijk te vinden.

Er is een trend aanwezig dat de OEM-ers steeds meer activiteiten door toeleveranciers laten uitvoeren. De OEM-ers concentreren zich meer en meer op alleen marketing, R&D en service. Voor de toeleveranciers ontstaan hierdoor kansen om meer IP-kennis toe te eigenen.

Samenvatting

Geheimhouding om kennis te beschermen wordt door alle bedrijven gebruikt, maar is vooral effectief voor CM's. Het nastreven van doorlooptijdvoordelen gebeurt in alle bedrijven. Als het gaat om aanvullende assets, probeert elk bedrijf zich te onderscheiden van zijn concurrent door zich technologisch, te specialiseren.

Kennis kan gecodificeerd worden of niet. Wanneer het moeilijk of onmogelijk is om kennis te codificeren, wordt dit stilzwijgende kennis genoemd. Wanneer bedrijven innoveren, wordt enige kennis onthuld in eindproducten (meestal productinnovatie) en andere niet (meestal procesinnovatie).

Een bedrijf kan Kennis beschermen door:

1. Het geheim te houden,
2. Te zorgen voor een voorsprong op de concurrentie en
3. Het formeel (*patenten ed.*) vast te leggen.

Doordat OEM-ers steeds meer activiteiten outsourcen ontstaan er meer mogelijkheden voor MKB-bedrijven om meer IP zich toe te eigenen. Mogelijk dat dit 'white paper' daartoe bijdraagt.

Maak goede afspraken vooraf

Bij samenwerken moet je kennis kunnen uitwisselen. Dat maakt het resultaat van de samenwerking beter. Daarom moet je de omstandigheden creëren waarin mensen kennis mogen uitwisselen voor het doel van de samenwerking. Waarom wil jij samenwerken met die ander en waarom wil die ander samenwerken met jou? En welk doel willen jullie samen bereiken? Het is van belang voor alle betrokkenen om het doel van de samenwerking goed te kennen. Afhankelijk daarvan maak je afspraken voordat je gaat samenwerken.

Je spreekt af:

- Wat het doel van de samenwerking is
- Wie wat inbrengt
- Dat IP die partijen hadden voordat de samenwerking begon bij de oorspronkelijke eigenaar blijft
- Wie eigenaar wordt van welke IP die voortkomt uit de samenwerking
- Wie toegang (gebruiksrecht, licentie) krijgt tot welke IP tijdens de samenwerking onder welke voorwaarden (meestal royalty-free)
- Wie toegang (gebruiksrecht, licentie) krijgt tot welke IP na afloop van de samenwerking (vaak gekoppeld aan de markt waar partijen zich op richten)
- Waarvoor de gedeelde vertrouwelijke informatie wel en niet mag worden gebruikt en hoe lang die voorwaarden gelden

Verantwoording

Dit 'white paper' is gemaakt om het belang van kennis delen voor de maakindustrie te benadrukken.

Dit schrijven is opgesteld door
Laurens van Lieshout.

<https://lieshoutconsultancy.nl>

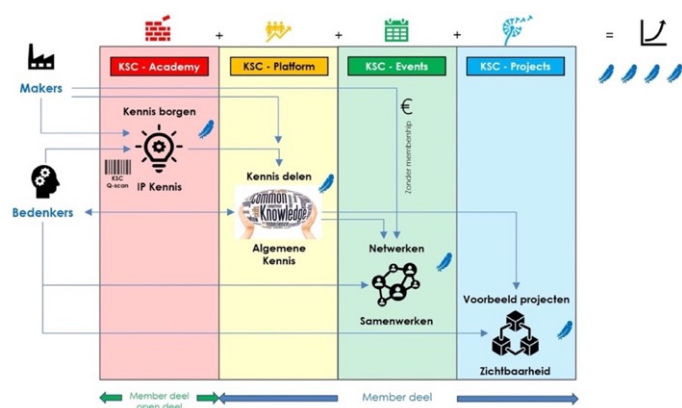
Hij is lid van de

<https://www.kscacademy.nl/>.

Het doel van de KSC-academie is om bedrijven en organisaties ondersteuning te bieden op bovengenoemd gebied.

Laurens van Lieshout

© CC BY-SA 4.0 2022



#