

Kunnen processen succesvol worden toegepast zonder content?

CONTENT ORGANIZING

Om de doelen, de missie en visie van een organisatie te kunnen realiseren zijn er tal van methoden ontwikkeld die zich richten op bedrijfsprocessen, waaronder Lean Manufacturing (1950), Six Sigma (1980) en Total Quality Management (1990). Al deze methoden hebben een ding gemeen: ze zijn geen van alle zuiver gericht op een filosofie die de klant centraal stelt.

Door Atie de Heer

Ook is geen van deze methoden gericht op het ondersteunen van klantcontactmomenten of de informatievoorziening binnen de dienstverlening en de bedrijfsvoering. De methoden zijn vooral ontwikkeld vanuit bedrijfsperspectief met het oog op kwaliteit- en procesoptimalisatie. Het is nu bijna niet meer denkbaar dat er processen worden ontwikkeld zonder daarin de klant centraal te stellen, waarbij de processen worden ondersteund met de juiste content.

Volgens de Van Dale is content inhoud; het geheel van teksten, afbeeldingen, animaties, enzovoort. Volgens mij is content hét ingrediënt voor elke dialoog die een organisatie met haar klanten heeft en die de medewerkers nodig hebben voor hun contact met klanten. Zonder content geen klanten, geen medewerkers en zelfs geen bestaan. Immers, zonder contacten met klanten en medewerkers die niet weten hoe ze de klantcontacten moeten afhandelen heeft de organisatie geen bestaansrecht. Content is dus van levensbelang voor elke organisatie, van welke omvang, aard en soort dan ook. Er zijn tal van eigen contentsoorten zoals hierna wordt geschetst. Al deze contentsoorten komen in organisaties voor en worden in samenhang met elkaar toegepast. Meestal wordt door een organisatie niet opgemerkt dat er zoveel soorten zijn en dat deze soorten elkaar beïnvloeden. De content over een klant (administratieve content) in de klantendatabase heeft bijvoorbeeld invloed op de wijze waarop er met klanten gecommuniceerd wordt (commerciële content), zie afbeelding 1. De kenmerken van de klant (groot, klein, afnemer van nieuwe producten of die we willen afstoten) bepalen de omgang, dus de content, met die klant.

Contentstrategie

Om planmatig met content om te gaan, zodat het kan bijdragen aan de prestaties van de organisatie, is een contentstrategie noodzakelijk. Door de contentstrategie vast te stellen en daar naar te handelen kan content elke activiteit ondersteu-

nen waarmee een organisatie wil excelleren in al haar contacten met al haar doelgroepen én waardoor een organisatie zich kan onderscheiden in de markt.

Een goede contentstrategie faciliteert en verstevigt de relatie met alle doelgroepen en draagt zo bij aan de reputatie. Een goede reputatie vereenvoudigt het uitbouwen van de positie op de markt, het vinden van partners en het verhogen van de (aandeelhouders)waarde. De contentstrategie raakt zo de kern van de strategie van de organisatie. De juiste contentstrategie voegt dus waarde toe aan de organisatie. Een goed voorbeeld van hoe belangrijk dat is, laat de discussie zien over de kwaliteit van de klantenservice/helpdesks van grote bedrijven, eind 2010. Het blijkt vooral dat er bij deze bedrijven waar wordt gewerkt op basis van de klantcontactstrategie één centrale klantenservice ('de alleskunner') is die alle klantcontacten afhandelt. Daarnaast lijkt er bij deze organisaties geen contentstrategie en geen uitgebalanceerd klant(communiceer)proces te zijn ingericht.

Mede door de discussies over slecht functionerende klantenservices beveelt een aantal experts een 'klantgestuurde' in plaats van een 'klantgerichte' benadering aan. Maar het kan natuurlijk niet zo zijn dat de klant allesbepalend is. Er is bij een klantgestuurde benadering eigenlijk meer sprake van 'klantgezwicht' in plaats van 'klantgericht' en dat getuigt niet van een sterke eigen visie op klantbenadering. Een klant stuurt meestal wel het klantproces, omdat de klant bijna altijd het initiatief neemt.¹ De klant stuurt echter niet de hele organisatie aan. De doelen en de uitgangspunten van de organisatie bepaalt de organisatie altijd nog zelf. Een dialooggerichte organisatie vormt een beter uitgangspunt voor de klantbenadering. Een dialooggerichte organisatie luistert goed naar de klant, staat open voor de wensen en behoeften van de klant en richt zich daarop in. De contentstrategie die door een dialooggerichte organisatie wordt uitgewerkt levert een evenwichtiger resultaat op. Een dialooggerichte organisatie denkt en werkt vanuit de wensen en behoeften van de doelgroep en

zorgt voor een evenwichtige balans met de eigen doelen en uitgangspunten binnen de contentstrategie.

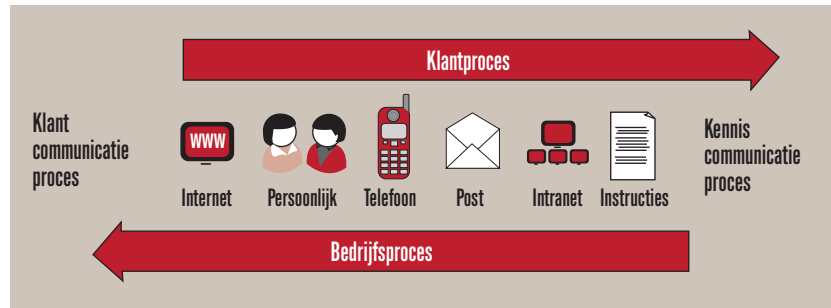
Klant- en kenniscommunicatieprocessen

Werken vanuit de behoefte van de doelgroep betekent nogal wat voor een organisatie. Er bestaat meestal een groot gat tussen denken en doen. Iedereen is er altijd voor om de klant centraal te stellen. Organisaties hebben echter tal van (terechte) redenen om 'de klant centraal stellen' achterwege te laten: we kunnen het (technisch) niet aan; onze klanten willen het niet; we zijn er (nog) niet klaar voor.

De 'klant centraal stellen' betekent ook dat de klant altijd de weg weet naar én binnen een organisatie. Datzelfde geldt voor medewerkers, die moeten ook bekend zijn met ieders rol in de organisatie 'wie, wanneer, wat en waar naartoe'.

Elke organisatie heeft (formeel of informeel) afspraken gemaakt over de wijze waarop gewerkt wordt. Die afspraken bepalen hoe doelmatig, doelgericht én samenhangend alle activiteiten worden uitgevoerd. Het is ook mede bepalend voor het succes van de organisatie. Het komt nog vaak voor dat processen vooral ingericht zijn vanuit het afdelingsperspectief om maar 'de eigen winkel' op orde hebben. Zodra het van de afdeling af is, verdwijnt het product of dienst uit het zicht. Het komt in de praktijk nog te weinig voor dat processen integraal organisatiebreed worden ingericht. Met alle gevolgen van dien; klant en medewerker zijn de weg kwijt en de status van het product en de dienst is onduidelijk. Deze decentrale en niet aaneensluitende werkwijze veroorzaakt veel onnodige klantcontacten, langere doorlooptijden en te veel contacten tussen medewerkers onderling, met als gevolg hogere kosten per product of dienst.

Om zowel de klant als de medewerker de 'weg' te kunnen wijzen zijn er meerdere 'processen' nodig. Een klantproces beschrijft de activiteiten van de klant en het bedrijfsproces beschrijft de activiteiten voor de organisatie. Binnen deze processen vinden veel contactmomenten plaats, om die alle te kunnen ondersteunen is er een klantcommunicatieproces voor de klant en een kenniscommunicatieproces voor de medewerker nodig, zie afbeelding 2. De definitie van klant- en kenniscommunicatieprocessen is: 'het logisch ordenen en



Afbeelding 2: Klant- en bedrijfsproces.

aanbieden van content zodat klant en medewerker altijd weten wat de wederzijdse verwachtingen en acties zijn'.

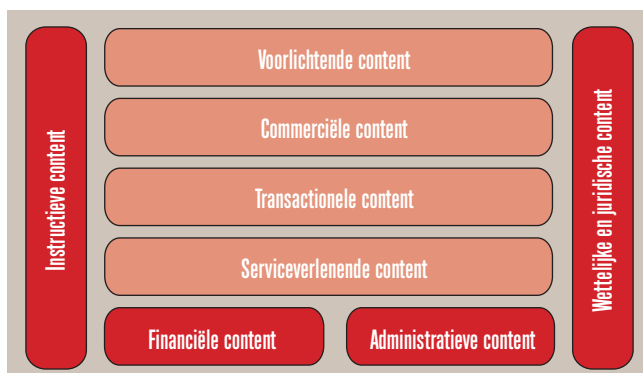
Onder het klantproces verstaan we een proces dat start door een actie van de klant (een vraag stellen, een product kopen, een klacht indienen) en wordt opgevolgd door het bedrijfsproces (opeenvolgende activiteiten) binnen de organisatie. Een klantproces leidt altijd tot een voor de klant waarneembaar en gewenst resultaat (antwoord op de vraag, de levering van het product, een excuus of oplossing voor de klacht). Een klantproces begint dus met een behoefte van de klant en eindigt pas als die behoefte van de klant is vervuld.

Een bedrijfsproces is een reactie op het klantproces. Onder bedrijfsproces verstaan we een logisch en samenhangend geheel van activiteiten om producten of diensten te leveren en een dienstverlening te bieden, die aan de behoefte van de klant voldoen. Een bedrijfsproces leidt er toe dat alle activiteiten die nodig zijn voor de bestelling, vraag of andere wensen van de klant, doelmatig en doelgericht afgehandeld worden: integraal én in samenhang door de hele organisatie.

Een klantcommunicatieproces betekent dat content op het juiste moment en op de juiste plaats (kanaal) via het juiste communicatiemiddel wordt aangeboden. Het gaat dus om het ondersteunen van elk willekeurig klantcontactmoment in elk kanaal met het juiste communicatiemiddel. Een vraag van de klant via de telefoon vereist het juiste antwoord van de organisatie. Een bestelling van een boek via internet vraagt om een e-mail met bevestiging van de bestelling inclusief de leverdatum. Er moet een voor de klant logische aaneenschakeling van de juiste communicatiemiddelen voorhanden zijn om alle contacten tussen klant en organisatie te ondersteunen.

De spiegel van het klantcommunicatieproces is het kenniscommunicatieproces. Een medewerker moet precies weten wat er moet gebeuren tijdens de contacten met klanten: een antwoord (in de kennisbank van het klantcontactcentrum) om de vraag van de klant te kunnen beantwoorden; een instructie hoe de klant te woord moet worden gestaan als die in de winkel iets komt kopen.

Ook tijdens het hele productieproces moet de medewerker volledig en juist geïnstrueerd worden. De juiste instructies voor elke fase van het bedrijfsproces zijn nodig zodat er op de juiste wijze invulling gegeven kan worden aan de vraag van



Afbeelding 1: Samenhang content.

W's	Klantproces	Klant- en kenniscommunicatieproces
Wie	Wie is de klant?	<i>Klantcommunicatieproces:</i> Op welk taalniveau en in welke stijl moet de klant worden aangesproken?
Wat	Wat wil de klant precies? Zich oriënteren, informatie inwinnen, advies?	<i>Klantcommunicatieproces:</i> Welk 'werk' moet de content verzetten: verkopen, interesseren?
Wanneer	Op welk moment, tijdstip, in welke fase en van wie in de organisatie wil de klant iets?	<i>Kenniscommunicatieproces:</i> Achter welk kanaal moet de organisatie gereed staan? Wat moet de organisatie doen? Welke instructies zijn nodig?
Waarom	Het 'waarom' achter de behoefte, de vraag achter de vraag.	<i>Klantcommunicatieproces:</i> Op welke behoefte reageert de organisatie met welke boodschap?
Waar/ waarmee	Via welke communicatiekanalen/ middelen vindt de interactie plaats (voorkeurskanalen klant)?	<i>Klantcommunicatieproces:</i> Welk kanaal en welk communicatiemiddel ondersteunt welke stap van het klantproces? <i>Kenniscommunicatieproces:</i> Welk kanaal en welk communicatiemiddel ondersteunt welke reactie van de organisatie?

Afbeelding 3: De vijf 'W's' van het klantproces aangevuld.

de klant, en het product of de dienst op tijd en volgens de juiste specificaties wordt opgeleverd.

Ontwerpen van klant- en kenniscommunicatieprocessen

Vaak wordt er met procesinrichting gestopt na het inrichten van het bedrijfsproces. Soms wordt dat nog aangevuld met een klantproces. Zelden wordt er een klant- en een kenniscommunicatieproces ontwikkeld.

De praktijk leert dat het op voorhand niet duidelijk is op welk moment een klant contact zoekt en hoe daar door de organisatie op gereageerd moet worden (met welk communicatiemiddel: brief, formulier, e-mail, webpagina, enzovoort). Dit inzicht komt tot stand door het analyseren van het gedrag van klanten binnen alle communicatiekanalen. Het gaat om de volumes in combinatie met het kanaal en de (klik)route die wordt gevolgd om het klantproces te doorlopen (klantgedrag). Daarnaast is een inhoudelijke analyse van de klantvragen een uitstekend instrument om echt inzicht te hebben in de wensen en behoeftes van klanten. Deze drie analyses (volume, gedrag en klantvragen) leveren het totaalbeeld. Dit totaalbeeld biedt inzicht in:

- Klantgedrag: wat wil de klant wel of (nog) niet;
- Klantproces: wat ervaart de klant in welke fase van het klantproces, waar heeft de klant hinder van en wat is niet logisch;
- Kanalen: welke contacten vinden er plaats in welk kanaal in welke fase van het klantproces;
- Contentstrategie: welk werk moet de content verzetten. Dit toegespitst naar de fases binnen elk klantproces.

Voor het ontwerpen van een klant- en kenniscommunicatieproces vormt de opzet van het klantproces en het bedrijfsproces de basis. Aan de vijf 'W's' van het klantproces kan het klant- en kenniscommunicatieproces worden toegevoegd, zie afbeelding 3.

Een klant- en kenniscommunicatieproces biedt de organisatie de handvatten om altijd met het meest geschikte communica-

tiemiddel in het meest geschikte kanaal de klant vanuit klantperspectief optimaal te kunnen ondersteunen. Klanten kunnen dan niet (gemakkelijk) verdwalen, vinden altijd hun weg en hebben altijd een antwoord op hun vraag. Dat zorgt voor tevreden klanten met een hoge klantwaardering.

Content organizing

Zowel de contentstrategie als de klant- en kenniscommunicatieprocessen zijn kerndisciplines van content organizing. Content organizing is een van de belangrijkste activiteiten voor iedere organisatie en richt zich op het organiseren van content, de contentprocessen en de contentorganisatie. Content organizing is, net zoals HRM, ICT en financiën, randvoorwaardelijk voor zowel de dienstverlening als de bedrijfsvoering. Content organizing omvat de klantcontactstrategie, de kanaalstrategie en het kanaalmanagement; maar ook contentstrategie, Content Management en klant- en kenniscommunicatieprocessen. Het beslaat dus een zeer breed terrein.

Om vast te kunnen stellen waar de organisatie op het terrein van content organizing staat, is er een Content Organizing Model ontwikkeld. Deze is op www.contentorganizing.nl te vinden. De fases van volwassenheid van het Content Organizing Model (eiland, silo, concentratie en integratie) vormen het fundament van de methode. Vanuit het perspectief van content organizing wordt naar de organisatie gekeken. Het model behandelt alle disciplines van een organisatie die in relatie staan met content, of – scherper gesteld – waarbinnen content de kern vormt.

Meer informatie is te vinden in mijn boek:

Content organizing in de praktijk. Alles over het strategisch inzetten van content. Academic Service. ISBN 978 90 12 58231 5.

Noot

1. (Orde) handhaven is een voorbeeld waarbij de klant niet het initiatief neemt.

Atie de Heer is directrice van Data Direction bv.