

Integrale aanpak belangrijke stap op weg naar een blijvende oplossing

Kennismanagement in real-time bedrijfsprocessen

Michel van Woudenberg

In een vorige aflevering in deze reeks schreef Bert Oosterhof in DB/M 4 over het belang van de integratie van gegevens, die normaal gesproken verspreid zijn door de organisatie. Hij stipte tevens aan dat het belang van Kennismanagement uiteindelijk zit, in hoe medewerkers beschikbare gegevens gebruiken. Hij stelde dat gegevens een relatie met de context van de medewerker moeten hebben om relevant en waardevol te zijn.

Ik ga nog een stapje verder door te stellen dat Kennismanagement als op zichzelf staand fenomeen niet bestaat en dat de door Oosterhof genoemde *context* vooral vanuit het perspectief van de relevante bedrijfsprocessen gezien moet worden om wezenlijk bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Kennismanagement zou als een ondersteunend en integraal onderdeel van een bedrijfsproces moeten worden gezien, simpel gezegd, 'knowledge to get the job done'. Dat is echter niet de manier waarop veel bedrijven Kennismanagement benaderen.

Kennismanagement wordt vaker wel dan niet als een op zichzelf staand probleem gezien en wordt de oplossing dan ook gezocht bij het oplossen van dat (deel)probleem. Bijna automatisch wordt er dan ook een leverancier van een 'Kennismanagement' oplossing gevonden die zo'n (deel)probleem kan verhelpen.

Een typisch voorbeeld: het management krijgt op een of andere manier te horen dat er op de werkvloer problemen zijn bij het vinden van de juiste documentatie. Men vraagt vervolgens aan de IT-afdeling om een oplossing. Deze vertaalt de wens door een (betere) zoekmachine voor de portal te vinden. De IT-afdeling stelt iemand aan en deze duikt in allerhande rapporten en white papers en vormt een pakket van eisen waar een goede zoekmachine aan moet voldoen. Via de gebruikelijke selectie- en onderhandelingsprocedure wordt de juiste zoekmachine gevonden en na enkele weken draait de eerste versie op de portal. Men drinkt er op de IT-afdeling een drankje op en slaat elkaar joviaal op de schouders vanwege het feit dat er weer een klus is geklaard.

De werkvloer is nu dus in staat om sneller documenten te vinden dan voorheen. Dat is alles. Omdat er echter geen link blijkt te zijn met de applicatie waarmee de mensen van sales op pad gaan naar

klanten, moeten zij altijd alles van tevoren zoeken. De support-afdeling van deze organisatie werkt in het callcenter met weer een andere applicatie. Het is moeilijk om te zorgen dat zij altijd met dezelfde gegevens werken en hetzelfde geldt voor de website van deze onderneming.

Wat binnen organisaties vaak gebeurt is dat men het Kennismanagementprobleem beetje bij beetje oplost en vervolgens die stukjes dan (later) aan elkaar plakt. Maar, zoals hiervoor gesteld, dit zal niet altijd leiden tot 'knowledge to get the job done'.

Het kernprobleem van Kennismanagement voor organisaties is dan ook: hoe kan Kennismanagement worden geïntegreerd met 'real-time' bedrijfsprocessen?

Wat vervolgens de 'best practices' voor het invoeren van deze processen zijn en hoe organisaties vervolgens hun investering kunnen terugverdienen en meten wat er terugverdiend is, zal ik in dit artikel niet verder behandelen.

Bedrijfsprocessen

Waarom wordt er in het kielzog van discussies over Kennismanagement altijd gesproken over 'kennis in hoofden van mensen'? Mijns inziens is dat omdat slechts weinig organisaties zover zijn dat de processen die leiden tot het beoogde bedrijfsresultaat, verankerd zijn in de organisatie. Met verankerd bedoel ik dat er is nagedacht over hoe een bepaald proces het beste uitgevoerd kan worden, met hulpmiddelen die dit proces ondersteunen dan wel afdwingen. Heel veel is nog – sommigen zeggen gelukkig – afhankelijk van de individuele invulling die medewerkers aan hun positie geven. Minder positief gezegd; het risico

Kennismanagement (6)

Kennismanagement is een begrip dat steeds frequenter opduikt. Het algemeen gehoorde standpunt is in elk geval dat Kennismanagement een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Over de relatie met Business Intelligence, over de juiste aanpak en de gevolgen voor de techniek lopen de meningen nogal uiteen. Verschillende partijen uit de markt geven hun visie in deze serie. In aflevering zes pleit Michel van Woudenberg voor een geïntegreerd platform voor de ondersteuning van verschillende bedrijfsprocessen.



bestaat dat men het wiel gaat uitvinden en dat er weinig wordt geleerd van de gemaakte fouten.

Organisaties zijn uiteraard allemaal onderling verschillend, maar voor de overgrote meerderheid geldt dat er aan de voorkant, daar waar de organisatie de klant raakt, van het (profit EN non-profit) bedrijf drie kern-bedrijfsprocessen zijn te onderscheiden.

Hier is Kennismanagement zeer bedrijfskritisch, omdat het niet-functioneren niet meer gecamoufleerd kan worden. Grofweg zijn dit de processen van marketing, verkoop en service.

Kortom, Kennismanagement is zorgen dat:

- een callcenter-medewerker de juiste vragen kan stellen aan een klant;
- een verkoper de juiste productbeschrijving bij zich heeft op het moment dat hij met een klant aan het overleggen is;
- een medewerker een collega met kennis over een bepaald onderwerp kan vinden;
- een marketingmedewerker kan terugvinden wat de response rate was op een bepaalde campagne die een jaar geleden heeft gelopen.

Kennismanagement bestaat uit het vastleggen en (her)gebruiken van kennis in een organisatie, door en voor haar medewerkers, haar klanten en haar partners. Kennismanagement is (dus) ook een proces. Dit proces bestaat uit vier stappen die niet onlosmakelijk van elkaar gezien zouden moeten worden en die een sterk iteratief karakter hebben.

De eerste stap betreft de productie en het vastleggen van kennis. Iemand moet kennis creëren. Dit kan elke vorm aannemen en door feitelijk iedereen in de organisatie gebeuren. Iedereen is immers in iets wel ter zake kundig. Maar een kwaliteitscontrole-

systeem is wel handig. Niets is meer dodelijk dan een enorme berg verouderde, incorrecte en incomplete 'kennis'.

De tweede stap betreft de organisatie van kennis. Doordat kennis zoveel verschijningsvormen kent, is het noodzakelijk om structuur aan te brengen in de verzameling. Dit kan automatisch gebeuren (daar zijn voldoende tools voor), handmatig door de initiële gebruikers of handmatig door derden, afhankelijk van het toepassingsgebied.

De derde stap gaat over het terugvinden van kennis. Het is leuk als er veel kennis is geproduceerd en gestructureerd, maar dan heeft men er nog niets aan als de eindgebruiker het niet makkelijk kan vinden en gebruiken. Zoekmachines zijn voor de hand liggende tools, maar men moet ook denken aan zaken als personalisatie, scripts die gebruikers door een proces loodsen en kennis onderweg aanreiken, online 'adviseurs', enzovoort. De complexiteit van de kennis (hoe veel, hoe breed, hoe dynamisch) en de complexiteit van de specifieke taak in het proces bepalen de juiste tools.

De laatste stap is de analyse. Binnen de organisatie wil men weten welke kennis veel gebruikt wordt en welke niet. Dat is niet alleen handig voor het onderhoud. Het geeft tevens belangrijke management-informatie over de mate waarin bepaalde processen worden geadopteerd. Een belangrijk element (dat is er één die nogal eens vergeten wordt) in deze context, is een strak georganiseerd feedback-proces. Liefst krijgt men feedback van de gebruiker op het moment dat hij/zij de kennis gebruikt.

Integratie

De opgave is om te zorgen dat het Kennismanagement-proces naadloos integreert met de processen binnen sales, service en marketing, die aan de voorkant van de organisatie nodig zijn om aan het einde van het jaar een positief bedrijfsresultaat te laten zien.

De 'oplossing' voor een goede Kennismanagement-infrastructuur is (dus) om Kennismanagement niet alleen te benaderen vanuit een Kennismanagement-perspectief maar te bezien hoe de bovengenoemde, integrale oplossing te verwezenlijken is.

Het eenvoudigst is dan te kiezen voor een geïntegreerd platform waarmee en waarop de verschillende bedrijfsprocessen succesvol ondersteund worden, inclusief de reeds geïntegreerde Kennismanagement-functionaliteit. Dit zal vaak niet in een keer kunnen gebeuren, vanwege reeds aangeschafte infrastructuur, de resulterende organisatie veranderingen of andere belemmeringen. Als deze integrale Kennismanagement-visie echter vanaf het 'begin' wordt gedeeld en het projectplan hierop wordt afgestemd, inclusief het pakket van eisen dat dient om de initiële (deel)-oplossing te selecteren, dan zal het bedrijf een belangrijke stap hebben gezet naar een blijvend werkende oplossing voor Kennismanagement.

Michel van Woudenberg (michel.vanwoudenberg@siebel.com) is Lead Solutions Specialist bij Siebel Systems.